

مهارات الموارد البشرية و دورها في تحقيق الابداع التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة بولي تكنيك /دهوك

وفاء سلمان إبراهيم، كلية التقنية الادارية، جامعة بولي تكنيك دهوك، اقليم كردستان العراق

ملخص

سعت الدراسة الحالية الى تحليل دور مهارات الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي لجامعة بولي تكنيك من وجهة نظر الكادر التدريسي فيها، وتم اعتماد ثلاثة ابعاد لمهارات الموارد البشرية وهي: مهارات السلوكية، مهارات الادارية، ومهارات الشخصية، وثلاثة ابعاد للابداع التنظيمي وهي: تحسين الخدمة التعليمية، تحسين الخدمة التدريسية، وتحسين الخدمة الادارية. ومن اجل الوصول الى نتائج الدراسة تم الاعتماد على ادبيات الموضوع التي تناولت متغيرات الدراسة في بناء الاطارين النظري والمنهجي لها. اما بالنسبة لطبيعة اسوب جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على اسلوب الاستبانة بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة، اذ تم توزيع (60) استمارة ومنها (40) استمارة صالحة للتحليل. وتم استخدام برنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل النتائج واختبار الفرضيات. خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات، منها وجود علاقات معنوية ذات دلالة احصائية بين مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي، كما ان مهارات الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر معنوياً في الابداع التنظيمي. تم وضع بعض المقترحات من بينها ضرورة تركيز ادارة جامعة بولي تكنيك بالاعتماد التي تحقق لها الابداع التنظيمي (تحسين الخدمة التعليمية، تحسين الخدمة التدريسية وتحسين الخدمة الادارية).

الكلمات المفتاحية: مهارات السلوكية، مهارات الادارية، مهارات الشخصية، تحسين الخدمة التعليمية، تحسين الخدمة التدريسية، تحسين الخدمة الادارية.

1. مقدمة

واتساقاً على ماتقدم، هدفت الدراسة الحالية الى كشف دور مهارات الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي، واختار الباحث جامعة بولي تكنيك مجالاً ميدانياً للدراسة. ويتضمن هيكل الدراسة اربع محاور اساسية خصص المحور الاول الجانب النظري للدراسة، والثانوية للدراسة، الثالث نتائج الدراسة، ويتضمن المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

2. منهجية الدراسة

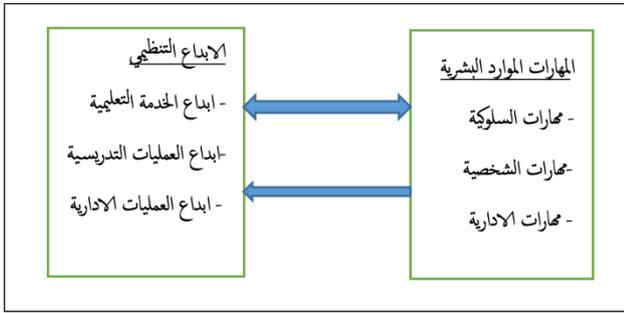
1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة مشكلة حقيقة في حاجتها الى امتلاك موارد بشرية ذات مهارات عالية من اجل البقاء و دوام نجاحها في بيئة تنافسية، فالابداع التنظيمي اصبح من المرتكزات الاساسية التي تساعد المنظمات في التكيف مع البيئة الديناميكية. تبرز مشكلة الدراسة في تزايد عدد الجامعات الاهلية والحكومية في اقليم كردستان والتي تعمل في بيئة تنافسية فيما بينها من جهة، وكذلك مع الجامعات خارج الاقليم من جهة اخرى. ومن خلال عمل الباحثة لمدة طويلة في جامعة بولي تكنيك وقياسها المستمر والمباشر مع بيئة العمل في الجامعة تبين لها عدم وجود اهتمام بالمهارات المتوفرة لدى الكادر التدريسي لخلق بيئة عمل قائمة على الابداع في قطاع التعليم العالي.

واستناداً على ماسبق تكمن صياغة مشكلة البحث في طرح التساؤلات الاتية:

ان بقاء ونمو واستمرار المنظمة اصبح شرطاً اساسياً يتطلب من ادارتها تبني مفاهيم ادارية ومهارات بشرية كفوءة وفعالة للتغلب على هذه التحديات ومواجهة التغيرات السريعة في بيئة الاعمال. يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على القوى العاملة فيها لان القدرات والمعارف والمهارات تاتي بشكل اساسي من الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة. ويجب ان ينظر الى المورد البشري في المنظمة على انه اصل بشري عالي القيمة وليس جزءاً من التكلفة. وبذلك يعتمد نجاح برامج وخطط التنمية في المنظمة على استخدام الفعال في الموارد البشرية، وهنا يتم التركيز على المهارات السلوكية والتي تهتم بالتعامل مع الناس وفهم سلوكهم وتوجيههم. والمهارات الشخصية تركز على التعامل مع الاخرين وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية الفرد وهي عبارة عن قوى كامنة في الأشخاص تعبر عن نفسها بشكل مختلف من السلوك الإنساني الراقى. ونوع اخر من المهارات وهي المهارات الادارية، تعد مهارات الادارية جيدة لحيوية لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها. وتركز على سمات أو قدرات معينة يجب أن يمتلكها الفرد من أجل الوفاء بمهام محددة في المنظمة. ويعد الابداع المطلب الرئيس للمنظمات كافة لكي تحقق النجاح في رسالتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب جهوداً كبيرة وفاعلة لمواجهة التحديات و الصعوبات. ان الابداع يصدر عن تفاعل ثلاثة ابعاد رئيسية وهي: تحسين الخدمة التعليمية، تحسين الخدمة التدريسية وتحسين الخدمة الادارية. اي ان الجامعة تستطيع الحصول على الافكارالابداعية من خلال استثمار افراد المبدعين .

في ضوء الاطار النظري للدراسة فقد تم تصميم مخطط فرضي لمعالجة مشكلة البحث كما هو موضح في الشكل (1) والذي يشير الى وجود علاقة تأثيرية للمهارات الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً و الابداع التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

5.2 فرضيات الدراسة

من اجل تحقيق اهداف البحث فقد تم المراجعة والاطلاع على العديد من الكتب والدراسات والبحوث على موضوع مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي واعتماداً على مخطط الفرضي للبحث استطاعت الباحثة صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة و يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات السلوكية والابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات الشخصية والابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين مهارات الادارية والابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للمهارات الموارد البشرية في الابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

- هناك تأثير معنوي للمهارات السلوكية في الابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
- هناك تأثير معنوي للمهارات الشخصية في الابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
- هناك تأثير معنوي للمهارات الادارية في الابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

• ماهي طبيعة العلاقة بين مهارات الموارد البشرية وبين الابداع التنظيمي لدى الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة؟

• هل يوجد تأثير لمهارات الموارد البشرية في الابداع التنظيمي لدى الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة؟

• ما درجة توفر ابعاد مهارات لموارد البشرية لدى الكادر التدريسي في جامعة المبحوثة؟

• هل تحقق جامعة بولي تكتيك الابداع في العمليات التدريسية والادارية والتعليمية، اي الى اي مدى تحقق الابداع في هذه الابعاد؟

2.2 اهمية الدراسة

تظهر اهمية الدراسة من وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي و وجود عدد قليل من الدراسات الاكاديمية في هذا الاتجاه ، مما يولد الحاجة الى المزيد من الراسة في هذا المجال خاصة ف الدول النامية وعليه يمكن ان تسهم هذه الدراسة الحالية على مستوى الاطار النظري كونه يعد موضوعاً اكامياً مهماً في اثناء ادبيات الادارة ويساعد الباحثين والدارسين مستقبلاً الاستفادة منها والعمل بها، ويضيف معرفة علمية فضلاً عن كونه مرجعاً في المكتبات وللباحثين في هذا المجال. وتكمن الاهمية الميدانية للدراسة بما ستوصل اليها الدراسة من استنتاجات ومقترحات والعمل بها مستقبلاً ويمكن ان تجذب اهتمام الجامعة المبحوثة بزيادة التركيز على ابعاد مهارات الموارد البشرية وتحقيق الابداع التنظيمي لديها والحفاظ على مكائنها في بيئة ديناميكية.

3.2 اهداف الدراسة

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- تقديم اطار نظري وميداني لأدارة الجامعة المبحوثة عن مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي.
- وصف متغيرات البحث وتشخيصها والمتمثلة بالمهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي.
- اختبار علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث.
- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات للجامعة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بالمهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي.

4.2 المخطط الفرضي للدراسة

3. الاطار النظري للدراسة

1.3 مفهوم مهارات الموارد البشرية

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة في المنظمة سوعاً في القطاع الحكومي والقطاع الخاص لوصول المنظمة الى اهدافها، لذلك يعد موضوع مهارات الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة التي اخذت حيزاً بارزاً من الاهتمام من قبل الدارسين والباحثين لأنها تعتبر الوسيلة الفاعلة لأنجاز وتطوير اعمال المنظمة. وفي سياق ذلك وردت تعريفات كثيرة فيما يخص اولاً مفهوم ادارة الموارد البشرية فقد عرفها (الصيرفي، 2013: 75) على انها مجموعة من العمليات مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لكافة النواحي التي تتعلق بالافراد من اجل تهيئهم وتطويرهم والحفاظة عليهم، كما اشار اليه (اشاويش، 2004: 19) على انها النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و تنسيق الاستفادة من هذه القوى البشرية باعلى كفاءة وممكنة وتوفيرها بالاعداد والكفاءة اللازمة. ثانياً مفهوم مهارات الموارد البشرية، فقد عرفها (الشرعة و غالب، 2015 : 170) بانها القدرة على استغلال الطاقات العقلية او الحركية بشكل يتسم بالفاعلية والسهولة والدقة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من وقت ومحمد. كما عرفه (اللقاني، 2003: 310) هي الاداء الاسهل الدقيق، القائم على الفهم لما يتعلمه الانسان حركياً وعقلياً مع توفير الوقت والجهد والتكاليف. ويصفها (طه، 2003: 83) بانها السرعة والدقة والبراعة في اداء نشاط معين، و قد يميل البعض لتخصيصها للأعمال المهنية كالنجارة والحداة، ألا أن الغالبية تجعلها عامة لتشمل المهارات الحسائية والغوية والمهارة في اقامة العلاقات الاجتماعية والادارية.... الخ. نستنتج مما سبق بأنه يمكن تعريف المهارة بأنها القدرات الضرورية التي يمتلكها الافراد لأداء الاعمال وتحدد مواصفات المهارة في ثلاثة جوانب رئيسية وهي (دقة الاداء و سرعة الاداء).

2.3 أنواع مهارات الموارد البشرية

هناك انواع متعددة من المهارات كما يلي (الشرعة وغالب، 2015 : 171)

1.2.3 مهارات الشخصية أو الذاتية: وهي بعض السمات والقدرات اللازمة في

بناء شخصية الافرد وتنقسم الى

أ- السمات الجسمية : كل ما له علاقة بالسمات الجسدية للفرد، مثل القوة البدنية، القوة العصبية، القوة اللفظية، القدرة على التحمل و النشاط والحيوية.

ب- القدرات العقلية: كل ماله علاقة بالسمات والقدرات العقلية وهي تختلف من فرد لآخر، وتمثل في (الذكاء، القدرة على التصور، التمتع بروح المرح، سرعة البديهة، ضبط النفس والمبادأة والابتكار).

2.2.3 المهارات الانسانية

تعتبر مهارات الاتصال والعلاقات الانسانية من اهم المهارات الانسانية التي يتميز بها القائد عند تعامله مع المرؤوسين وخلق روح العمل التعاوني بينهم وحل الصراع بطريقة التفاوض معهم.

3.2.3 المهارات الفنية

وهي الامام الكامل في اختصاص معين مع استخدام الكفاءة ويمكن تحديد المهارات الفنية كالاتي: مهارات التخطيط، مهارات التنظيم (السجلات + الاختبارات) مهارات المتابعة ، مهارات التخطيط، مهارات ادارة الوقت، مهارات اتخاذ القرار و مهارات ادارة التغيير.

3.3 تصنيف مهارات الموارد البشرية

حيث يتم تصنيف المهارات وفق نموذج (smith et al., 2015: 3) الى المهارات الاتية

1.3.3 مهارات السلوكية

وهي مجموعة من المهارات والتي تظهر من خلال السلوك اليومي وادارة العلاقات مع لافراد العاملين او مجموعات التنافسية في البيئة. ويصنف (المنصور، 2003 : 8) مهارات السلوكية الى الاتي:

أ- **المهارات التقنية:** حيث يتمتع المورد البشري بقدرات تقنية عالية يستخدمها لصالح اعماله والتي تمثل اساليب متنوعة في التعامل مع الاخرين. حسب (السكرانة، 2008: 31) المهارات التقنية هي التي تمثل في امتلاك المعرفة، وحسن الاصغاء، العمل ضمن الفريق، التعامل مع الادوات التكنولوجية .

ب- **المهارات التفاعلية:** في هذا النوع من المهارات يتم الاستفادة من الفرص

ويجب ادارة المنظمة ان يكونوا قادرين على ادارة موارد منظماتهم البشرية والمالية بكفاءة عالية. ويتمتعون في منح الصلاحيات اللازمة للاخرين لادارة النشاط الخاص بهم، وهذا يحتاج الى محمود تفاعلية مختلفة كالانصال، مناقشة القرارات قبل صدورها و نقل المعلومات واقناع الاخرين(السكرانة، 2008: 61).

2.3.3 المهارات الإدارية

- أ- يعتمد تعلم واكتساب المهارة على التدريب العلمي الصحيح والجاد وهذا بدوره يؤدي الى سرعة تعلم المهارة مع اقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف.
- ب- الممارسة، وهي ركن من اركان فن اكتساب المهارة.
- ت- توفير فرصة للممارسة تتلائم مع نوعية ومتطلبات المهارة المطلوبة .
- ث- توزيع فترات الممارسة بدلا من تجميعها.
- ج- سرعة الاداء اولا ومن ثم الترقية فيه.

5.3 مفهوم الابداع التنظيمي

يعد الابداع التنظيمي العنصر الرئيس في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية لكافة الدول الصغيرة منها والكبيرة. ولذلك اهتمت الدراسات الحديثة بموضوع الابداع التنظيمي لكونه العامل الاهم لضمان نجاح الطويل الامد لمختلف انواع المنظمات. وفي ظل هذه الاهمية اختلف المفاهيم حول موضوع الابداع وقد عرفها (شريف، 2002: 129) هو ايجاد طرق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها. ويصنفها (العبيدي، 2010: 86) ان الابداع يتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم ايجاد الحل المناسب. يمكن القول بانها قيام المنظمة بتقديم منتجات وخدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد بها عن تلك المقدمة من منظمات منافسة وبالتالي فان الزبون يقبل ان يدفع فيها سعر اعلى من المعتاد ويتم النظر لها على انها فريدة ومتميزة (الغالي وادريس، 2015: 78). والابداع هو ايجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي في العمليات المنظمة ومخرجاتها (الخبير، 2010: 10). كما اشار (Arnold، 2006: 103) بان الابداع هو ميزة تنافسية على المدى الطويل يساهم في تحديد رؤية مستقبلية للمنظمة. كما اتفق معه (Thomas، 2011: 347) بان الابداع يعد المصدر الاساسي لتطوير وتنمية المنظمة وجعلها اكثر تنافسية من خلال الاسهام في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

5.3 مصادر الابداع

في ظل المنافسة القوية والتغيرات المتسارعة تبرز الحاجة للابداع وكيفية الحصول على مصادرها، حيث يرى (الزبيدي، 2015: 417) ان هناك مصادر اساسية للابداع كما يلي

- أ- **البحوث:** يعد البحوث من المصادر الاساسية للابداع وخاصة في مجال تقديم منتج جديد او اضافة خط انتاجي جديد، لذلك فالابحاث تعتبر جزء مهم من النشاطات التصنيعية بالاضافة الى كونه جزء اساسي في نشاطات

وهي مجموعة من المهارات الضرورية التي يمتلكها او يكتسبها الفرد في المنظمة والتي تضم القدرة على اتخاذ القرار وممارسة الانشطة الادارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتحفيز واتخاذالقرارات والتي تكون ضرورية وحاسمة لنجاح مشروعات الاعمال (الحسيني، 2006: 49).

ويرى (زيدان، 2007: 261) ان المهارات الادارية تتمثل في الاتي :

- أ- القدرة على القيام بادوار متعددة: يجب على القيادي ان يكون على معرفة بالعديد من التخصصات والمجالات المتنوعة من العمل ، ويقصد بذلك ان يتعدى الحدود الفاصلة بين المجالات الوظيفية المتنوعة داخل المنظمة.
- ب- استيعاب البيئة المحيطة: اي كيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتعامل معها لصالح العمل وتحقيق اهداف المنظمة.
- ت- ابتكار بدائل ادارية جديدة: وذلك من خلال العمل على ابتكار شئ جديد داخل التنظيم البيروقراطي الذي يعمل به، ويجب على الريادي ان يتحدى ويتحدى الافتراضات والمعتقدات التقليدية التي تتبعها المنظمة.
- ث- العمل على تكوين وتدريب فرق العمل وتشجيع المناقشات الحرة والقدرة على ابتكار شئ جديد.

3.3.3 مهارات الشخصية

وهي المهارات التي تتمثل في الالتزام والرقابة الناتية والابداع والرؤية والقيادة والقدرة على التغيير ويمكن الحصول على هذه المهارات من خلال التعلم والتدريب واكتساب الخبرات (السكرانة، 2008: 31). ويصنفها (زيدان، 2007: 262) بان تحديد المهارات الشخصية تتمثل في الاتي

- أ- **الرؤية والمرونة:** القدرة على ايجاد افكار جديدة الى جميع الافراد في المنظمة وخاصة في مواقع تنظيمية مؤثرة، اذلك يجب التمتع برؤية ناقبة واحلام عظيمة لا يصل هذه الافكار ويجب ان تكون هذه الرؤية قابلة لتطبيق.
- ب- **التوجه بالافكار والتصرفات:** عادة الفرد لا ينتظر الموافقة لكي يبدأ ببلورة افكاره، وانما يميل الى التوجه والتصرف الفوري اكثر من ميله الى تبديد الوقت في التخطيط .

ت- **الاصرار على تجاوز الفشل:** اي التعامل مع الفشل على انه دافعا وحافزا للتعلم ويجب مقاومة الاحباط والعوائق التي تظهر اثناء بدء مهام جديدة.

ث- القدرة على وضع اهداف ذاتية.

4.3 مبادئ تعلم المهارات

وقد اشار(الساعدي، 2006: 49) ان مبادئ تعلم المهارة تتضمن في

- ث- عدد براءات الاختراع.
- ج- نسبة الارباح الى المبيعات: ان الابداع التكنولوجي يؤدي الى تقليل تكاليف عمليات الانتاج، وتحسين النوعية وزيادة المبيعات باتجاه تعزيز المواقف التنافسية للمنظمة في الاسواق.

7.3 تصنيف الابداع

- ويتم تصنيف الابداع الى ثلاثة تصنيفات رئيسية (العلي، 2013: 13) وهي
- أ- ابداع في تحسين الخدمة التعليمية: من خلال التركيز على المصادر الحديثة في المنهج التعليمي. اي الخروج عن المألوف اي القدرة في التعامل مع الاظلمة الجامعية الحديثة للتعليم.
- ب- ابداع في تحسين الخدمة التدريسية: القيام بالاعمال بافضل الطرق وذلك عن طريق استحداث عناصر جديدة في التدريس واستخدام التقنيات التكنولوجية في تقديم الخدمة التدريسية .
- ت- ابداع في تحسين الخدمة الادارية: ويعد من اهم انواع الابداع ويركز على سلوك المنظمة في الاعتماد على الافعال والاساليب والعمليات الجديدة في اداء الاعمال، اي تركيز على تغيير في العمليات الادارية التي من خلالها يتم التسهيل في تقديم خدمة معينة (امين النك: 50، 2006).

8.3 معوقات الابداع التنظيمي

- هناك معوقات عديدة للابداع التي تحدث في بيئة العمل ومنها: (العلي، 2013: 42)
- 1- المناخ الاداري السيء: عدم وضوح الصلاحيات وسوء عملية الاتصال بين الافراد داخل المنظمة والاهتمام بالمراكز والمناصب وضعف التعاون بين الوحدات الادارية المختلفة مع بعضها البعض.
- 2- التطبيق الاداري: يرتبط هذا المعوق بدرجة حرية الفرد للتعبير عن رأيه مثل فقدان حرية التصرف وعدم وجود خيارات للقرارات وكيفية تطبيقها وهذه الحرية لاتعني بالضرورة قيام الفرد بتنفيذ افكاره الابداعية دائماً حيث هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الافراد.
- 3- اللامبالاة الادارية: غياب الاهتمام وفقدان الحماس وعدم الايمان والثقة بنجاح الاعمال.

- المختلفة للمنظمات على المدى البعيد. كما يرتبط البحوث ارتباطاً قوياً بالابداع اكثر من ارتباطه بالاختراع او الابتكار والبحوث في مضمونها تتعلق بمواجهة المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها.
- ب- الاختراعات: يعد الاختراعات ثاني مصادر الابداع من حيث الاهمية ويقصد به ادخال شيء جديد لم يسبق له احد (الشجاع وحمود، 2000: 89). والاختراعات لها خصوصية الوجود في مجالات تقنية الكترونيات اكثر من وجوده في مجالات اخرى وغالباً تاخذ شكل ماكينة او معدة.
- ت- التطوير: ويتعلق مصطلح التطوير بادخال او اضافة تحسينات الى شيء موجود مسبقاً، وليس مخترعاً جديداً وهو ادخال تحويلات او تعديلات على المنتجات والعمليات واعادة تصنيعها ويؤدي الى ظهور منتج جديد مختلف عن المنتج الاصلي الذي طورت منه، وعليه فان عملية التطوير قد يتم ببعدها معيناً من ابعاد حل المشكلات وبالتالي اضافة شيء مهم كان غائباً عن ذهن المخترع الاول وبالتالي يتم التوصل الى الاضافات التطويرية.
- ث- الاكتشافات: وتعتمد الاكتشافات في اساسها على الطاقات التي يمتلكها المبدعون اي اكتشاف خصائص جديدة في الاشياء والمواد كانت غائبة عن اذهان الاخرين وحاضرة في اذهان المبدعين بحيث تمكنهم من اكتشاف اشياء لم يستطيع الاخرون الوصول اليه.

6.3 مقاييس الابداع التنظيمي

- يتطلب السلوك الابداعي جهوداً كبيرة وفاعلة لمواجهة مشكلة ما، ولذلك هناك مقاييس كثيرة ومتعددة في دراسات الابداع المختلفة ويمكن ان تسهم هذه المقاييس في تحسين قدرات العاملين ومواجهة التطورات وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (حمود، 2002: 28) و (جبار، 2010: 44) وهي:
- أ- عدد المنتجات الجديدة: اي تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز الميزة التنافسية في الاسواق من خلال التنوع اي تقديم منتجات والتي تختلف في خصائصها واستخداماتها عن المنتجات المنتجة سابقة من قبل المنظمة.
- ب- تحسين المنتجات الحالية: يتم تحسين جودة المنتجات وادائها عن طريق اجراء تغييرات جزئية في عناصرها وزيادة المبيعات وخفض تكاليفها.
- ت- تصميم عمليات انتاجية جديدة: وتضم ادخال اساليب وطرائق جديدة في الانتاج والتصنيع (الاجراءات، النظم والمعدات) والتي تختلف عن العمليات السابقة.

4- ادارة سينة للمشروع : نتيجة وضع اهداف غير قابلة للتطبيق والتخطيط السيء وفقدان مهارات التواصل بين الافراد، واتباع اسلوب الادارة بالاوامر.

5- التقييم والضبط النفسي: زيادة الضغط على الافراد العاملين واجراء التقييم غير المناسب والاصرار على تقييم التغذية المرتدة دوماً.

9.3 عناصر الابداع التنظيمي

للابداع التنظيمي عناصر اساسية من دونها من الصعب ان يكون هناك ابداع تنظيمي، وتظهر هذه العناصر على سلوك المبدع عند تميمتها وقد اشار اليها (الشيبيني، 2017: 91) وهي كالاتي:

- الطلاقة: وتشير الى استعداد أكبر عدد من الافكار في فترة زمنية محددة.
- المرونة: اي تحويل مسار الافكار مع مايقضيه الوقت والتخلص من القيود الذهنية.
- الاصاله: اي القدرة على انتاج افكار غير تقليدية وتكون جديدة ومفيدة.
- الحساسية للمشكلات: اي التعمق العميق في ادراك المشكلة ومعرفة ابعادها واثارها، اي الدقة في رصد المشكلات.
- الاحتفاظ بالاتجاه: وتعني الانتباه والتركيز على المشكلة لفترة زمنية طويلة مما كانت المشتتات وبالتالي زيادة امكانية الوصول الى حل ملائم لها.
- التحليل: اي تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة ، وبالتالي الوصول الى انسب حل لها.

10.3 خصائص الابداع التنظيمي

اشار(Sekaran, 2006: 32-37) ان الابداع التنظيمي يتضمن الخصائص الاتية:

- الابداع ظاهرة انسانية: اي ان وجودها عام لدى كل البشر، ولكن بنسب متفاوتة فهي ليست مقصورة على فئة معينة او ذوي المواهب و الذكاء العالي وحدهم.
- الابداع ظاهرة صحية: انها تساعد على زيادة الطاقة الاجمالية لدى الفرد عندما يدرك انه انجز عملاً مبدعاً.
- الابداع ظاهرة مركبة: اي تتداخل فيها عوامل عديدة.

4. وصف عينة الدراسة و اساليب جمع البيانات

1.4 أدوات جمع البيانات

تنوعت مصادر جمع البيانات المستخدمة في اكمال متطلبات البحث الى جانبين اساسيين هما: الاسلوب النظري، وذلك بالرجوع الى ادبيات موضوع مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي، تم الاعتماد على كل ماهو متوفر من الكتب و الدراسات والبحوث العلمية و الرسائل والاطارح الجامعية من مصادر عربية واجنبية، بهدف التحديد الدقيق للمشكلة البحثية وأهميتها وأهدافها. والاسلوب العملي، اعتمدت اسلوب استمارة الاستبانة لجمع البيانات والتي عدت من الادوات الرئيسية في اكمال متطلبات الاطار العملي او الميداني للبحث. وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات النظرية و التطبيقية تم صياغة الاستمارة. وقد تضمنت الاستمارة على ثلاثة اجزاء، خصص الجزء الاول، بالبيانات الشخصية تتعلق بافراد عينة البحث. الجزء الثاني، يتكون على مجموعة من الاسئلة لقياس متغير المهارات البشرية ويتكون (15) فقرة، في حين خصص الجزء الثالث لقياس متغير الابداع التنظيمي و يتكون (12) فقرة. ويشير الجدول (1) عدد ورقم العبارات لكل مقياس من متغيرات البحث.

الجدول (1) توزيع فقرات البحث وفقاً لمقاييسها

مجموع العبارات	رقم العبارة	المتغيرات
5	5-1	متغير المهارات بعد المهارات السلوكية
5	10-6	الموارد البشرية بعد المهارات الشخصية
5	15-11	بعد المهارات الادارية
12	27-16	متغير الابداع التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة

2.4 اساليب التحليل الاحصائي:

اعتمدت الباحثة على عدد من الاساليب الاحصائية بهدف اختبار الفرضيات وتحليل البيانات كالاتي

- استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في وصف وتشخيص متغيرات البحث لعرض النتائج المتعلقة بافراد عينة البحث.
- معامل الارتباط البسيط (Bivariate Correlation) لتحديد قوة و طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

ظهور الحاجة الى المزيد من التطوير في الكادر التدريسي بحسب المؤهل العلمي من قبل ادارة الجامعة المبحوثة. فيما يتعلق باللقب العلمي، فتؤشر النتائج ان غالبية افراد العينة من ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) بنسبة (37.5%)، في حين افراد العينة من ذوي القب العلمي(مدرس) بلغت نسبتهم الى (30%). وهذه النسب تدل على الوضع الحرج والجامد للكادر التدريسي مما ينبغي على ضرورة حثهم وتشجيعهم على تغير القابهم العلمية.

الجدول (2) الخصائص الشخصية للافراد عينة البحث

النسبة %	العدد	توزيع افراد المبحوثين حسب
65	26	الجنس ذكر
35	14	انثى
10	4	الفئات العمرية 20 اقل من 30 سنة
67.5	27	30 اقل من 40 سنة
12.5	5	40 اقل من 50 سنة
10	4	أكثر من 50 سنة
2.5	1	المؤهل العلمي دبلوم عالي
85	34	ماجستير
12.5	5	دكتوراه
2.5	1	القب العلمي استاذ
12.5	5	استاذ مساعد
30	12	مدرس
37.5	15	مدرس مساعد
17.5	7	بدون لقب علمي
10	4	عدد سنوات الخدمة في اقل من 5 سنة
47.5	19	الجامعة 5-10 سنة
27.5	11	10-15 سنة
12.5	5	أكثر من 15 سنة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

5. المحور الرابع: الاطار العملي للدراسة

1.5 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياته

يهدف وصف المتغيرات المعقدة والمستقلة الرئيسية والفرعية في البحث، تم الاعتماد على نتائج الاحصاء الوصفي باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المتوية و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين على اسئلة الاستبانة . ويهدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في الجامعة المبحوثة. وتم تحديدها بالاستناد على قيم الاوساط الحسابية وتم تقسيم مساحة المقياس الذي يتراوح ما بين (1-5) الى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة =1.33) وعلى وفق الترتيب الاتي (درجة منخفضة 2.33- 1 ، درجة متوسطة 3.67 - 2.34 ،

● تحليل الانحدار (Linear Regression) لمعرفة معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.

3.4 وصف خصائص عينة الدراسة

أ- وصف عينة الدراسة: قامت الباحثة باختيار (الكلية التقنية الادارية والمعهد التقني الاداري) في جامعة بولي تكنيك دهوك، لغرض اختبار فرضياتها عليها. وان اختيار عينة البحث بشكل دقيق من الجوانب الاساسية التي تسهم في نجاح او فشل البحث. يمثل عينة البحث بالكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة وان سبب اختيار هذه العينة تتكون في انها مؤسسة تعليمية تمتلك افراد ذات مستويات تعليمية عالية تتجاوب بشكل ايجابي مع اسئلة استمارة الاستبانة بشكل أكثر دقة بما يضمن الوصول الى الاستنتاجات والتوصيات الدقيقة لموضوع البحث.

ب- حدود الدراسة: تم تطبيق البحث في جامعة بولي تكنيك دهوك (الكلية التقنية الادارية والمعهد التقني الاداري) و تم توزيع الاستمارة على الكادر التدريسي فقط في الجامعة المبحوثة.

ت- وصف الافراد المبحوثين: يتكون مجتمع البحث من الكادر التدريسي في (الكلية التقنية الادارية والمعهد التقني الاداري) في جامعة بولي تكنيك في محافظة دهوك و يبلغ عدد الكادر التدريسي (69) افراد الحاصلين على شهادات الماجستير والدكتوراه بتخصصات مختلفة، وقامت الباحثة بتوزيع الاستمارة على افراد عينة البحث بلغ عددها (60) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة (40) استمارة.

اما بخصوص السمات الشخصية للمستجيبين، تبين من معطيات الجدول (2) ان نسبة الذكور بلغت (65%)، بينما كانت الاناث (35%) من المجموع الكلي لافراد العينة المبحوثة. وهذا المؤشر يعكس واقع التوظيف في تشغيل الذكور بنسبة اعلى مقارنة بالاناث في قطاع التعليم العالي. اما بخصوص العمر، تبين ان أكثر الفئات العمرية تكررآ هي الفئة (30-40) سنة بنسبة (67.5%) اي ان غالبية افراد العينة هم من فئة متوسطي العمر وهذا يعكس بذل جهود أكبر لتطوير في المجال الاكاديمي. وبخصوص مدة الخدمة في الجامعة كعضو تدريسي، تبين ان غالبية افراد العينة تبلغ مدة خدمتهم (10-5) سنوات اي هي الفئة التي لديهم خدمة متوسطة المدة في العمل الاكاديمي. اما عن التحصيل الدراسي فتؤشر النتائج ان غالبية افراد العينة المبحوثة حاصلين على شهادة ماجستير بنسبة (85%). وهذا يعكس

التحفيز في تعاملهم من اجل انجاز العمل كفريق واحد وتعتبر نقطة قوة للجامعة المبحوثة للوصول الى اهدافها. بينما جاءت فقرة (X5) في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية، وعليه فان هناك اتفاق لدى افراد العينة امكانية التكيف مع سلوكيات الأفراد من اجل رفع مستويات النشاط في الجامعة و بمعامل اختلاف(31%) ومتوسط حساسي(3.65) وانحراف معياري(1.12).

ب. **المهارات الشخصية:** تعكس نتائج الجدول (3) اتفاق افراد عينة البحث على توفر بعد المهارات الشخصية بدرجة متوسطة لدى الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة من خلال المؤشر الكلي الذي يقيس هذا البعد على مستوى الفقرات (X11-X15) بمعامل اختلاف (29%) ومتوسط حساسي(3.46) وانحراف معياري(1.05). ومن بين الفقرات المميزة لهذا البعد (X11) حيث جاء بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية وبمعامل اختلاف(24%) وبدرجة مرتفعة ومتوسط حساسي(3.90) وانحراف معياري (0.95) مما يدل على اهمية الفقرة من وجهة نظر افراد العينة اي انهم يعتمدون على اسلوب التعلم من الاخطاء والتجارب لمعالجة المشاكل في العمل. بينما الفقرة التي جاءت في المرتبة اقل اهمية كانت (X13) بمعامل اختلاف(35%) ومتوسط حساسي(3.25) وانحراف معياري(1.14) وعليه هناك اتفاق لدى افراد عينة البحث اي ان الكادر التدريسي في الجامعة يعتمد لتضحية بالأهداف الشخصية لضمان تحقيق اهداف الكلية في الجامعة المبحوثة.

ت. **المهارات الادارية:** تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى ان اجابات افراد العينة المبحوثة حول هذا البعد من خلال مؤشرا الكلي لهذا البعد وذلك على مستوى الفقرات (X6-X10) تتجه نحو الاتفاق وبنسبة (31%) بوسط الحسائي (3.36) وانحراف معياري (1.12). وان اعلى اهمية ترتيبية بينها كانت للفقرة (X8) وبمعامل اختلاف (26%) ومتوسط حساسي(3.57) وانحراف معياري(0.95)، وان هناك اتفاق لدى افراد عينة البحث للبحث عن فرص تسهم في التطوير والتميز للجامعة على الجامعات الاخرى. واما في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية فكانت للفقرة (X10) اشارك في وضع أهداف العمل في الجامعة واعمل على تحقيقها. وبمعامل اختلاف(45%) ومتوسط حساسي(2.87) وانحراف معياري(1.30).

درجة مرتفعة (3.68 - 5) ، وتم ترتيب اهميتها بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف من نسبة (0%) دل ذلك على شدة واهمية البعد او المتغير وظهر النتائج على نحو الاتي:

1.1.5 وصف متغير مهارات الموارد البشرية

تبين من خلال نتائج الاحصاء الوصفي في الجدول (3) لمتغير مهارات الموارد البشرية عبر اجابات المبحوثين على فقرات استمارة الاستبيان. ومن خلال معطيات الجدول ظهر اتفاق المبحوثين على توفر درجة متوسطة من ابعاد مهارات الموارد البشرية (المؤشر الكلي) لدى الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة. اذ بلغت قيمة المتوسط الحسائي لاجابات المستجيبين للمؤشر الكلي (3.46) وانحراف (1.05)، ومعامل اختلاف (30%). ووضحت نتائج التحليل في الجدول في الجدول (3) الاهمية الترتيبية لابعاد مهارات الموارد البشرية استناداً الى قيم معامل الاختلاف ظهر بان هناك تركيزاً على بعد مهارات السلوكية من قبل افراد عينة البحث في الجامعة المبحوثة حيث جاء بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية الترتيبية وباكبر قيمة معامل اختلاف (28%) حيث جاء بعد مهارات الشخصية بالمرتبة الثانية وبمعامل اختلاف (29%) واحتل بعد المهارات الادارية بالمرتبة الاخيرة وبمعامل اختلاف (33%). وبذلك فان افراد العينة في الجامعة المبحوثة ترى بان ابعاد مهارات الموارد البشرية مما اختلفت مضامينها، بالتالي تختلف مستويات اهميتها مختلفة.

تتناول هذه الفقرة نتائج وصف كل بعد من ابعاد مهارات الموارد البشرية المتمثل بالاتي:

أ. **المهارات السلوكية:** تشير معطيات الجدول (3) الى اتفاق اغلب افراد المبحوثين على توفر بعد المهارات السلوكية بدرجة متوسطة لدى الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة وبمعامل اختلاف بلغ قيمته(28%) ومتوسط حساسي (3.57) وانحراف معياري (1.02).و ذلك على مستوى الكلي للفقرات(X1-X5) التي تقيس هذا البعد (المؤشر الكلي)، وجاءت فقرة (X4) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية بدرجة متوسطة ،وبمعامل اختلاف بلغ قيمته الى (26%) ومتوسط حساسي (3.62) وانحراف معياري (0.97) والتي تشير الى "اعتمد بشكل تام على التحفيز في التعامل مع افراد من اجل انجاز الاعمال بروحية الفريق الواحد" مما يدل على مستوى اهمية المتوسطة لهذه الفقرة من وجهة نظر افراد العينة، وعليه فان هناك اتفاق لدى العينة لان الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة يعتمد على

الجدول (3) وصف متغير مهارات الموارد البشرية.

ت	أ- مهارات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الدرجة
X1	احرص على بناء قنوات الاتصال الفعالة لضمان سير العمل بروحية الفريق الواحد.	3.52	1.01	28	متوسطة
X2	امتلك التوقع الايجابي والثقة الذاتية في انجاز الاهداف التي اضعتها للعمل.	3.67	1.02	27	متوسطة
X3	امتلك قدرة التحدي للانشطة والتي تسهم في تطوير الاعمال في الجامعة.	3.40	1.00	29	متوسطة
X4	اعتمد بشكل تام على التحفيز في التعامل مع الأفراد من اجل انجاز الاعمال بروحية الفريق الواحد.	3.62	0.97	26	متوسطة
X5	أستطيع التكيف مع سلوكيات الأفراد من اجل رفع مستويات النشاط في الجامعة.	3.65	1.12	31	متوسطة
	المؤشر الكلي لبعدها مهارات السلوكية	3.57	1.02	28	متوسطة
ب- مهارات الادارية					
X6	اعتمد المبادرة في اداء الاعمال للزيادة فرص النجاح ومواجهة الواقع بجوانبه كافة أفضل من تجاهل حالات الفشل فيه.	3.40	1.27	37	متوسطة
X7	اعتمد على خبراتي في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها ومراقبة نتائجها.	3.52	1.17	33	متوسطة
X8	ابحث عن فرص تسهم في التطوير والتميز للجامعة على الجامعات الاخرى.	3.57	0.95	26	متوسطة
X9	أستطيع انجاز مهام متنوعة بما امتلكه من معرفة في مجال العمل الاداري بالجامعة.	3.45	1.06	30	متوسطة
X10	اشترك في وضع أهداف العمل في الجامعة واعمل على تحقيقها.	2.87	1.30	45	متوسطة
	المؤشر الكلي لبعدها مهارات الادارية	3.36	1.12	33	متوسطة
ث- مهارات الشخصية					
X11	اعتمد على اسلوب التعلم من الاخطاء والتجارب لمعالجة المشاكل في العمل.	3.90	0.95	24	مرتفعة
X12	امتلك الاصرار على تجاوز الفشل ومقاومة الاحباط عند أداء الانشطة الجديدة والمستحدثة في الجامعة..	3.65	1.02	27	متوسطة
X13	اعتمد التضحية بالأهداف الشخصية لضمان تحقيق اهداف الكلية في الجامعة.	3.25	1.14	35	متوسطة
X14	امتلك المتدرة العاطفية في التعامل مع مشاكل العمل وقبول الاستشارة والنصيحة من الغير والتي تسهم في حلها.	3.35	0.97	28	متوسطة
X15	أستطيع السيطرة على عوامل الارهاق والضغط النفسية في متابعة تنفيذ أنشطة الاعمال داخل الجامعة وخارجها.	3.12	0.99	31	متوسطة
	المؤشر الكلي لبعدها مهارات الشخصية	3.45	1.01	29	متوسطة
	المؤشر الكلي لمتغير مهارات الموارد البشرية	3.46	1.05	30	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

1.2.5 وصف متغير الابداع التنظيمي

تبين الجدول (4) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الابداع التنظيمي عبر اجابات افراد الباحثين على فقرات استمارة الاستبيان، من خلال متابعة معطيات الجدول ظهر اتفاق افراد الباحثين على توفر درجة متوسطة من ابعاد الابداع التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) في الجامعة الباحثة. اذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي لاجابات الباحثين للمؤشر الكلي (3.01) وانحراف معياري (1.09)، ومعامل اختلاف (36%). وعن الاهمية الترتيبية لمتغير الابداع التنظيمي جاءت بمستويات مختلفة، ونلاحظ بأن هناك تركيزاً على بعد تحسين الخدمة التعليمية حيث جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية الترتيبية وباقل قيمة معامل اختلاف والتي بلغت (35%) وبوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.09). ويليه بعد تحسين الخدمة الادارية في المرتبة الثانية ومعامل اختلاف (36%) و بوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.07) ثم احتل بعد تحسين الخدمة التدريسية في المرتبة الاخيرة ومعامل اختلاف (37%) وبوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.13)، مما يشير الى اهمية ابعاد متغير الابداع التنظيمي وذلك استناداً الى قيم معامل الاختلاف والايواساط الحسابية.

أ- وصف بعد تحسين الخدمة التعليمية: تشير نتائج الجدول (4) ان اجابات افراد الباحثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X19-X16) على وجود اهمية بعد تحسين الخدمة التعليمية كاحد ابعاد الابداع التنظيمي للجامعة الباحثة. وبوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري (1.09) مما يعطي دلالة اولية ان افراد العينة متفبين على هذا البعد بدرجة متوسطة. وسجلت الفقرة (X19) اعلى اهمية ترتيبية ومعامل اختلاف (30%) وبمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.00) والتي تنص على "تمتلك الجامعة اقسام تتولى تقديم خدمات أكاديمية في مجالات نشر البحوث، اقامة المؤتمرات العلمية وغيرها" مما يدل على اهمية متوسطة من وجهة نظر افراد العينة في الجامعة الباحثة. بينما جاءت العبارة (X18) في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية الترتيبية ومعامل اختلاف (44%) وبوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.19). وتعكس هذه النتيجة ان هناك اتفاقاً بين اراء افراد العينة في تصميم وادارة عمليات الخدمة التعليمية في الجامعة يتم بشكل منهجي ومنظم .

ب- وصف بعد تحسين الخدمة الادارية: تشير نتائج التحليل في الجدول (4) الى اجابات افراد العينة تجاه الفقرات (X27-X24) على مستوى الكلي للمستجيبين حول هذا البعد ، اذ تبين قيمة الوسط الحسابي لاجابات

الدرجة	المتوسط	الانحراف	معامل	الفرقات
متوسطة	33	1.10	3.30	ت- تحسين الخدمة التعليمية تقوم الجامعة بتطوير عملياتها التعليمية بالاعتماد على الابداع والابتكار لتحقيق تطلعات اصحاب المصالح.
متوسطة	36	1.09	3.02	X17 تسعى الجامعة لزيادة معارف مواردها البشرية عن طريق الشراكة مع الجامعات الخارجية.
متوسطة	44	1.19	2.66	X18 يتم تصميم وادارة عمليات الخدمة التعليمية في الجامعة بشكل منهجي ومنظم .
متوسطة	30	1.00	3.23	X19 تمتلك الجامعة اقسام تتولى تقديم خدمات أكاديمية في مجالات نشر البحوث، اقامة المؤتمرات العلمية وغيرها.
متوسطة	35	1.09	3.05	المؤشر الكلي لبعدها تحسين الخدمة التعليمية
أ- تحسين الخدمة التدريسية				
متوسطة	33	1.09	3.25	X20 تقوم الجامعة بتطوير عملياتها التدريسية بالاعتماد على مواردها البشرية .
متوسطة	45	1.30	2.87	X21 تعمل الجامعة على تحفيز كادرها التدريسي من اجل رفع معنوياتهم .
متوسطة	34	1.04	2.99	X22 تعترف الجامعة بالجهود المبذولة من قبل كادرها التدريسي
متوسطة	37	1.12	2.98	X23 تقوم الجامعة بالتصاور مع كادرها التدريسي من اجل تذليل معوقات العمل.
متوسطة	37	1.13	3.02	المؤشر الكلي لبعدها تحسين الخدمة التدريسية
ب- تحسين الخدمة الادارية				
متوسطة	30	1.01	3.30	X24 تمتلك الجامعة اقسام تتولى تقديم خدمات ادارية تسهل العمل.
متوسطة	37	1.09	2.90	X25 تتوفر السياسات والاجراءات المعقدة لتحقيق المناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين.
متوسطة	31	1.03	3.22	X26 الاجراءات واللاظمة الادارية في الجامعة تدعم الابداع وتبناه حتى لو كانت كلف تجريبها عالية نسبياً.
متوسطة	47	1.15	2.42	X27 تعزز الادارة الثقة بالنفس لدى الكادر التدريسي لمقاومة الخوف من الفشل.
متوسطة	36	1.07	2.96	المؤشر الكلي لبعدها تحسين الخدمة الادارية
متوسطة	36	1.09	3.01	المؤشر الكلي لمتغير الابداع التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المبحوثين بلغت (2.96) وانحراف معياري (1.07) مما يعطي دلالة اولية على ان اراء افراد العينة في الجامعة المبحوثة تتفق بمستويات متوسطة وتؤكد هذه النتيجة على قيمة معامل الاختلاف للمؤشر الكلي بلغ (36%). وتبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد ان اعلى اهمية ترتيبية كانت لعبارة (X24) ومعامل اختلاف (30%) ومتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.01). مما يدل على اهمية متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة اي من خلال امتلاك الجامعة اقسام تتولى تقديم خدمات ادارية تسهل العمل الاداري. بينما سجلت العبارة (X27) ادنى اهمية ترتيبية من وجهة نظر افراد العينة ، ومعامل اختلاف (47%) ومتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.15) وتعكس هذه النتيجة ان هناك اتفاقاً بين اراء افراد العينة بمستويات متوسطة على ان الجامعة تعزز الثقة بالنفس لدى الكادر التدريسي لمقاومة الخوف من الفشل.

ت- تحسين الخدمة التدريسية: تشير نتائج الجدول (4) ان اجابات افراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (23X - 20X) على المستوى الكلي (المؤشر الكلي) ومعامل اختلاف (37%) وجود اهمية بعد تحسين الخدمة التدريسية كاحد ابعاد التنظيم للجامعة المبحوثة. وبوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري (1.13) مما يعطي دلالة اولية ان افراد العينة متفقين على هذا البعد بدرجة متوسطة وعلى المستوى الجزئي سجلت الفقرة (X20) اعلى اهمية ترتيبية ومعامل اختلاف (33%) ومتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.13) والتي تؤكد على انالجامعة تقوم بتطوير عملياتها التدريسية بالاعتماد على مواردها البشرية . مما يدل على اهمية متوسطة من وجهة نظر افراد العينة في الجامعة المبحوثة. بينما جاءت العبارة (X21) في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية الترتيبية ومعامل اختلاف (45%) وبوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.30). والتي تعكس اتفاق افراد العينة على ان الجامعة تعمل على تحفيز كادرها التدريسي من اجل رفع معنوياتهم .

2.5 اختبار فرضيات البحث

1.2.5 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المحور لتعرف على درجة الترابط أو التماسك بين مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي وذلك عن طريق اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها.

الجدول (5) علاقات الارتباط بين مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد		
	تحسين الخدمة التعليمية	تحسين الخدمة التدريسية	تحسين الخدمة الادارية
مهارات السلوكية	0.56	0.46	0.62
مهارات الادارية	0.58	0.45	0.47
مهارات الشخصية	0.36	0.33	0.29
المؤشر الكلي	0.54	0.45	0.50

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية
N=40 p* < 0.05

يتبين من الجدول (5) عند مقارنة معاملات الارتباط بين كل من المتغير مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي بأن هناك:

أ- تبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (5) وجود علاقة معنوية موجبة بين متغير مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي، والتي بلغت (0.57) عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالاعتماد على هذه النتيجة فان امتلاك الكادر التدريسي مهارات الموارد البشرية يقترن مع زيادة قدرة الجامعة على تحقيق الابداع التنظيمي. وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تشير على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي.

ب- هناك علاقة ارتباط معنوية ما بين المهارات السلوكية والابداع التنظيمي، اذ بلغ معامل الارتباط (0.62) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني ان المهارات السلوكية لها ارتباط قوي بالابداع التنظيمي وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى.

ت- كما يشير الجدول (5) بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ما بين المهارات الادارية وتحسين الخدمة التعليمية، اذ بلغ معامل الارتباط (0.58) عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على ارتباط المهارات الادارية بتحسين الخدمة التعليمية، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.

ث- تبين من الجدول (5) علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين مهارات الشخصية والابداع التنظيمي، اذ بلغ معامل الارتباط (0.39) عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يشير الى ضعف ارتباط المهارات الشخصية بالابداع التنظيمي، وبهذا ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

2.2. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يدل مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، والتي تنص على وجود تأثير معنوي لمهارات الموارد البشرية كمتغير مستقل في الابداع التنظيمي كمتغير التابع. اذ تشير نتائج التحليل في الجدول (6) الى ان مهارات الموارد البشرية يؤثر معنوياً في الابداع التنظيمي، وهذا ما تؤكد قيمة (F) المحسوبة و البالغة (18.841) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.098) عند درجة الحرية (1 و 38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.331) ويدل ذلك على ان مهارات الموارد البشرية يفسر (33%) من التغيرات في المتغير المعتمد (الابداع التنظيمي)، وأن (67%) من التغيرات تعود الى متغيرات لم تدخل في نموذج البحث. وماسبق ذكره تشير الى تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية كما هو موضح من الجدول (6).

الجدول (6) تحليل علاقة التأثير لمتغيرالمستقل مهارات الموارد البشرية في متغيرالتابع الابداع التنظيمي

مهارات الموارد البشرية	Beta	B	R^2	T	F	مستوى المعنوية
الابداع التنظيمي	0.576	0.838	0.331	4.341	18.841	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

df = 1-38 N=40 العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

اما بخصوص تأثير كل بعد من ابعاد مهارات الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما هو موضح في الجدول (7) نجد ان هناك:

أ- تأثير معنوي لبعد مهارات السلوكية في الابداع التنظيمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.991) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.098) عند درجة الحرية (1 و 38) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.387) ويؤكد وجود هذا التأثير ان قيمة (T) المحسوبة (4.898) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) فضلاً عن ان مستوى المعنوية المحسوب (0.000) كان اقل من مستوى المعنوي الافتراضي والبالغ (0.05) وهذا يعني ان عينة البحث تؤكد الى وجود تأثير معنوي لبعد المهارات السلوكية الذي يسهم

6. الاستنتاجات

توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات، هي:

- تبين من خلال تحليل البيانات وجود ميل واضح لدى افراد العينة المبحوثة نحو الاتفاق على وجود مستويات متوسطة من ابعاد مهارات الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة والمتمثلة ب (مهارات السلوكية ، مهارات الادارية ومهارات شخصية).
- استنتج الباحث من خلال نتائج الوصف ان الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة يركز اهتمامه على بعد مهارات السلوكية في المرتبة الاولى ومن ثم مهارات شخصية واخيراً مهارات الادارية.
- ظهر نتائج التحليل على وجود ميل واضح من قبل افراد العينة المبحوثة على وجود مستوى متوسط من امتلاك الجامعة للمتغير الابداع التنظيمي والممثل ب(تحسين الخدمة التدريسية ، تحسين الخدمة التعليمية وتحسين الخدمة الادارية).
- تبين نتائج الوصف على ان سعي نحو تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة يعتمد في الدرجة الاولى على تحسين الخدمة التعليمية ومن ثم تحسين الخدمة الادارية واخيراً تحسين الخدمة التدريسية.
- استنتج من نتائج تحليل الارتباط في وجود مستويات معنوية بين مهارات الموارد البشرية والابداع التنظيمي ويستنتج منها ان قدرة الجامعة على تقبيل الابداع التنظيمي اي الابداع في (تحسين الخدمة التعليمية وتحسين الخدمة التدريسية وتحسين الخدمة الادارية) يتطلب توفير الكادر التدريسي بتمتع بمهارات الموارد بشرية اللازمة وبالذور الذي تلعبه الجامعة لتحقيق النتائج المرجوة.
- تبين من خلال تحليل الارتباط هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين مهارات الشخصية والابداع التنظيمي والتي يجب على ادارة الجامعة المبحوثة زيادة التركيز على هذا الجانب ومعالجة اوجه القصور في اسبابها.

7. المقترحات

زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة على تعزيز مستوى تبني مهارات موارد بشرية كفوءة وفعالة لدى كادرها التدريسي من خلال مايلي:

بنسبة (38.7%) في التغيرات الحاصلة في الابداع التنظيمي، وبهذا تحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

ب- وجود تأثير معنوي لبعدها مهارات الادارية في الابداع التنظيمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.193) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.098) عند درجة الحرية (1 و 38)، و بلغ معامل التحديد (R^2) (0.336) ويؤكد وجود هذا التأثير ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.381) كانت اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) فضلا عن ان مستوى المعنوية المحسوب والبالغ (0.000) كان اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، اي ان عينة البحث متفقة على ان لبعدها المهارات الادارية تأثيراً ايجابياً في التغيرات الحاصلة في الابداع التنظيمي والذي يسهم بنسبة (33.6%). وما سبق يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

ت- وجود تأثير معنوي لبعدها المهارات الشخصية في الابداع التنظيمي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.875) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.098) عند درجة الحرية (1 و 38) و بلغ معامل التحديد (R^2) (0.153)، ويؤكد وجود هذا التأثير ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.622) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (1.686)، وان مستوى المعنوية المحسوب (0.013) وهي اقل من من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05). وان كل هذه المؤشرات تدل على ان هناك اثراً ايجابياً لبعدها المهارات الشخصية للتغيرات الحاصلة في الابداع التنظيمي والذي يسهم بنسبة (15%). وما سبق يدل على تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (7) تحليل علاقة التأثير لأبعاد مهارات الموارد البشرية في الابداع التنظيمي

مهارات الموارد البشرية	المتغير المعتمد / الابداع التنظيمي					المتغير المستقل
	Beta	B	T	F	R^2	
مهارات السلوكية	0.622	0.785	4.898	23.991	0.387	0.000
مهارات الادارية	0.579	0.810	4.381	19.193	0.336	0.000
مهارات شخصية	0.391	0.547	2.622	6.875	0.153	0.013

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدولية = T1.686 N=40 الجدولية = F 4.098

من خلال دعم المهارات والقدرات الابداعية المتوفرة لدى الكادر التدريسي في الجامعة.

8. المصادر

1.8 الرسائل والاطارح الجامعية

- 1- جبار، تغريد صادق ، 2010، اثر عوامل الغير في عملية الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة مؤتة ، الاردن.
- 2- الحقباني ،تركي ، 2001 ، اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري ، رسالة ماجستير، غير منشورة ،كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ،السعودية.
- 3- شريف ،جلال سعد الملوك عبد الرحمان ، 2002 ، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع التنظيمي : دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- 4- العبيدي ، اردان حاتم خضير ، 2010 ، ثقافة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرها في استراتيجية الابداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في في كليات الجامعة المستنصرية ، اطروحة دكتوراه ، غير منشور ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 5- العلي ،ريتا موسى عبدالله ، 2013 ، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ،الابداع التنظيمي واثرها في اداء المنظمة ، رسالة ماجستير ، غير منشور، كلية العلوم الادارية ،جامعة الشرق الاوسط ،الاردن.
- 6- امين التكا ، اسيل زهير رشيد ، 2006 ، دور الادارة الذاتية في تعزيز الابداع لاعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل، العراق.
- 7- الحقباني ، تركي ، 2001، أثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري ، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ،السعودية.

2.8 الدوريات

1. الشبيني، هاشم.(2017)، الابداع ماهيته ومقوماته واساليب قياسه، مجلة التنمية الادارية ،المجلد(75) العدد(5) القاهرة.

3.8 الكتب

1. الحسيني ، فلاح حسن ، 2006، ادارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز ،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن.
2. الخبير ، سيد عيد ، 2010، التحديات التي تواجه الادارة الابداعية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ،مصر.
3. الزبيدي ،غنى دحام ، 2015 ، ادارة السلوك التنظيمي ، ط1، دارغيداء للنشر والتوزيع ،عمان.
4. السكرية ، بلال خلف ، 2008، الريادة والمنظمات الاعمال ، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الاردن.
5. الشرعة ، عطالله واخرون ، 2015 ، ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة ، النار المهيبة للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن.
6. الشماخ ، خليل محمد ومحمود ،خضيركاظم ، 2000 ، نظرية المنظمة ، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان.
7. الغالي ، طاهر محسن منصور وادريس ،وائل محمد صبحي ، 2015، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن.

1. تعزيز مستوى مهارات السلوكية لدى كادرها التدريسي من خلال خلق حالة تعاون والعمل بروحية الفريق للتكيف مع سلوكيات الافراد والذي يؤدي الى رفع مستوى النشاط في الجامعة.

2. العمل على تعزيز مهارات الشخصية من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والتقرب من كادرها التدريسي من اجل التعرف على مشاكلهم وان تسمع بانتباه وتركيز لآرائهم ومقترحاتهم واخذها بنظر الاعتبار لضمان التضحية بالأهداف الشخصية من اجل تحقيق اهداف الكلية في الجامعة.

3. ضرورة اهتمام بمستوى تحسين الخدمة الادارية من خلا منح السلطة والصلاحيات والمشاركة للكادر التدريسي في وضع أهداف الخاصة بالعمل في الجامعة والعمل على تحقيقها وتعزيز مستوى الثقة لديهم .

4. على الجامعة المبحوثة ضرورة الاهتمام بالابعاد التي تحقق لها الابداع التنظيمي، والعمل على تطويره. وخاصة في الوقت الحاضر من حيث سرعة التجديد والتغير والمنافسة مع باقي الجامعات من اجل النجاح والاستقرار والنمو.

5. ضرورة الاهتمام بتحسين الخدمة التعليمية و التدريسية في الجامعة والذي يعبر عن اسلوب تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مجالات العمل التعليمي من خلال:

- ضرورة تخصيص الاموال اللازمة لشراء الاجهزة والمعدات الحديثة التي تستخدم في العملية التعليمية والتركيز على البرامج الحديثة لتطبيقها في العملية التعليمية.

- ضرورة الاهتمام في التعليم الالكتروني في الجامعة.

- تلائم المقررات الدراسية بما يتلائم مع المصادر الحديثة.

- يقترح البحث الحالي توفير البيئة المناسبة لكادر التدريسي لارتقاء مهاراتهم، ومحاولة تخطي عقباتهم من خلال اشراكهم في دورات التدريبية او اقامة مؤتمرات علمية بحيث تمكنهم من زيادة معرفتهم في مجال عملهم و خلق التفكير المبدع لديهم وبالتالي مشاركتهم في وضع اهداف العمل والذي سيزيد من قدرتهم تحقيق الاهداف المنشودة.

6. ضرورة تشجيع المستويات الادارية العليا في الجامعة والجهات الخاصة باتخاذ القرارات لتوسيع ادراكهم بموضوع الابداع التنظيمي والتي يمكن تحقيقه

8. الفاني، احمد علي الجمل، 2003، معجم مصطلحات التربية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط2، عالم الكتب، القاهرة .
9. المنصور، كاسرناصر، 2003، الريادة في الاعمال واسس ادارة المشروعات الصغيرة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
10. الصيرفي، (2013)، ادارة الموارد البشرية: ادارة الافراد، الجزء الاول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
11. شاويش، مصطفى نجيب،(2004)، ادارة الموارد البشرية، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع.

2.8 المصادر الاكاديمية

1. Britton , Golma , 2002 , Learning and practice of learning organization , international journal of management, Vo18, No 8.
2. Cotton , Vollrath and Lengrinck, Jennings, 2003 , Academy journal of management review, vo13, No1.
3. Smith, Alepza , et all, 2015 , Corporate Entrepreneurial Skills Assessment An Exploratory Study , Journal of Small Business Management ,Vol4, No1.
4. Thomas, Hoholm(Innovation, strategy and identity: a case study from the food industry) European Journal of Innovation Management Vol. 14 No. 3, 2011 pp. 345-363.
5. Arnold, Edward (Strategy: the motivation for innovation), 14 February 2006; accepted 28 April 2006.
6. Sekaran, Uma, (2006),Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th ed., Ar Emm International, New Delhi.