

## إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الإبداعي دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة

*Competency management and its role in developing creative behavior, a field study at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Djelfa.*

سبع عائشة	هزرشي طارق	الحماداني نوري محمد <sup>1</sup>
جامعة الجلفة- الجزائر	جامعة الجلفة- الجزائر	جامعة التقنية الوسطى- العراق
a.sba@mail.univ-djelfa.dz	t.hazerchi@univ-djelfa.dz	sa_aa_d@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/06/ 03

تاريخ القبول: 2022/03/ 16

تاريخ الاستلام: 2022/01/ 02

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع كافة المعلومات، حيث تم توزيعها بطريقة عشوائية على عينة مكونة من (40) مفردة، من أصل (56)، حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (Spss)، كما بينت نتائج الدراسة من خلال النتائج الإحصائية المستوى المتوسط لكل من إدارة الكفاءات والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين، كما تبين أيضا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد تعويض الكفاءات على تنمية السلوك الإبداعي، ومن أهم ما توصي به الدراسة ضرورة تكثيف جهود المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة في مجال تطوير كفاءاتها البشرية، مع توفير البيئة الملائمة والمدعمة لروح الإبداع والتجديد.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة، إدارة الكفاءات؛ السلوك الإبداعي؛ المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

**Abstract:**

*The study aimed to identify the role of competency management in developing the creative behavior of workers, at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Djelfa, and in order to achieve this goal, a questionnaire was designed that included (32) items to collect all the information, as it was distributed randomly to a sample of (40) individuals. Out of (50), data were collected and analyzed and hypotheses were tested using the (Spss) program, and the results of the study showed through the statistical results the average level of both competency management and creative behavior from the employees' point of view, and it was also found that there is a statistically significant effect. At the level of  $(\alpha \leq 0.05)$  for the Compensation for competencies on the development of creative behavior, and one of the most important recommendations of the study is the necessity to intensify the efforts of the Operational Directorate of Algeria Telecom in Djelfa in the field of developing its human competencies with providing an appropriate environment that supports creativity and innovation.*

**Key words:** competency, competency management, creative behavior; Operational Directorate of Algeria Telecom In Djelfa.

## مقدمة:

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها في نجاح المنظمة وذلك بتأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، ولا يخفى أن المورد البشري أصبح هو أهم الموارد وبدوره يحدد كفاءة أداء المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية؛ وقد ارتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، وتعتبر الكفاءات البشرية أساس تنافسية المنظمات وتميز أداؤها، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها وذلك أن هذه الكفاءات شكلت مصدراً غير مادي وبالتالي هي مصدر الإبداع والتطوير.

وبسبب تلك التغيرات في بيئة الأعمال سواء كانت تكنولوجية أو اجتماعية أو تنظيمية، دعت الحاجة لقيام الموظفين بالمبادرة بشأن إدخال عمليات جديدة، منتجات جديدة، أسواق جديدة أو توليفات من هذا القبيل الى داخل المنظمة، ولمواجهة هاته التغيرات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة، تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل.

وهنا يبرز دور السلوك الإبداعي لجعل الأفراد على اتصال مع المعرفة ومعايير الأداء الخاصة بهم للتكيف مع التغيرات البيئية المستحقة، و بناءً على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها في طرح السؤال الرئيس التالي:

ما هو الدور الذي تحققه إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟  
الأسئلة الفرعية:

للإجابة على السؤال الرئيسي ارتأينا إلى طرح بعض التساؤلات الجزئية التالية :

\_\_ ما هو مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة (لإدارة الكفاءات \_ السلوك الإبداعي) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة؟  
\_\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات عينة الدراسة نحو إدارة الكفاءات و السلوك الإبداعي تعزى لمتغير (الجنس \_ العمر \_ المستوى التعليمي \_ التصنيف الوظيفي \_ مدة العمل في المؤسسة) بالنسبة للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

\_\_ هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات كمتغير مستقل، وبين السلوك الإبداعي كمتغير تابع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، من وجهة نظر العاملين فيها؟

فرضيات الدراسة :

وانطلاقاً من هذه الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي :

\_\_ الفرضية الأولى : "يوجد مستوى إدراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات \_ السلوك الإبداعي) ، لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة "

\_\_ الفرضية الثانية : " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة على السلوك الإبداعي)، بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة "

أهمية الدراسة :

\_\_ تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في المنظمة. وهو دور استراتيجي مهم إذ يسهم في تعظيم قيمة المنظمة، ويكتسب موضوع إدارة الكفاءات أهمية متزايدة اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات وإنتاج منتجات جديدة للمنظمة وبالتالي تنمية السلوك الإبداعي.

\_\_ تكمن أهمية الدراسة هاته في لفت انتباه المؤسسة محل الدراسة الى أهمية إدارة الكفاءات البشرية في بقائها ونموها وتميزها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بسرعة التغير والديناميكية.

\_\_ كما ستسهم هذه الدراسة عن طريق التوصيات التي سنقدمها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين لما له تأثير فعال على تحقيق الفعالية التنظيمية.

### أهداف الدراسة :

\_\_ تهدف الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بإدارة الكفاءات والسلوك الإبداعي.

\_\_ محاولة التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لموضوع إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الإبداعي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة.

\_\_ محاولة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في الاندفاع نحو العمل و تنمية سلوك الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة

\_\_ كما سنحاول تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات اللازمة لتعزيز وإدامة بعدي الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة.

### حدود الدراسة :

\_\_ الحدود الموضوعية: تم التركيز على إدارة الكفاءات بأبعادها (توظيف الكفاءات، تعويض الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) \_\_ السلوك الإبداعي بأبعاده (فرصة الاستكشاف، توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) .

\_\_ الحدود البشرية: تتمثل في عينة من العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة.

\_\_ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة.

\_\_ الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السنة الجامعية 2019-2020.

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يضم أسلوبين، أحدهما نظري بحث قمنا من خلاله بتوضيح مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمتمثل في إدارة الكفاءات وتنمية السلوك الإبداعي، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والاطلاع على مختلف المراجع، أما الأسلوب الثاني فيتمثل في الدراسة الميدانية، حيث قمنا من خلاله بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على المعاينة وجمع البيانات بواسطة الاستمارة وتحليلها احصائياً، للوصول الى النتائج التي تفضي إلى تقديم جملة من الاقتراحات، وبالتالي تحقيق أهداف البحث.

### الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الاطلاع عليه من بحوث في مجال إدارة الكفاءات \_\_ السلوك الإبداعي، يمكن القول بأن هناك غزارة في الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة، سنحاول طرح منها نحو الآتي: .

**أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الكفاءات**

**دراسة (مقدود، 2015):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب الإدارة بالكفاءات لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاداة الأكثر ملائمة وهي الاستبيان، إضافة إلى المقابلات والزيارات الميدانية، حيث تكون مجتمع البحث من قطاع الهاتف النقال في الجزائر بمتعامليه الثلاث حيث تم اتخاذ عينة مكونة من (160) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يحتاج أسلوب الإدارة بالكفاءات لمنهجية فكرية متطورة توجه عملياتها وفعاليتها نحو أسلوب منظم يحقق الأهداف التي أتى من أجلها، فمن أجل نجاحه في المنظمة يتطلب توفر مخزون كفاءات ثري ومتجدد، وكذا وجود عوامل ومقومات تنظيمية تسمح بالاستفادة القصوى لهذا المخزون، توفر في مؤسسات الهاتف النقال مخزون كفاءات ثري يسمح بتحقيق مزايا تنافسية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر العوامل التنظيمية الملائمة لأسلوب الإدارة بالكفاءات وتوفر الكفاءات الاستراتيجية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق مزايا تنافسية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر.

**دراسة (قمبور، رقي، 2017):** هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، مستخدماً في ذلك مجالات أو مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في (استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات) ولتحقيق أغراض البحث تم الاعتماد على اداة الاستبيان وتوزيعه في المؤسسة وفي فروعها في البلدية، عين الدفلى والشلف، حيث وزع 70 استبيان. وتم التوصل إلى النتائج التالية: تدريب وتحفيز الكفاءات لهما تأثير إيجابي على الأداء، أما فيما يخص الاستقطاب وتقييم الكفاءات فليس لهما تأثير على الأداء؛ يمكن القول أن الأداء في المؤسسة يظهر من خلال اهتمامها بزبائنها وأنها تعمل على كسب ولائهم ورضاهم كما أن عملياتها الداخلية تتم، وفق المعايير المطلوبة كما أنها تقوم بدراسة وضعها المالي بشكل دوري ونلاحظ بأن المؤسسة تهتم بالتعلم وتبادل المعارف والخبرات بين أفرادها؛ وكتوصية ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بموضوع تنمية السلوك الإبداعي:**

**دراسة (Smes, 2013):** هدفت هاته الدراسة إلى تحديد تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للموظفين بالشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة، مع تحديد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات، على عينة قدرها (100) موظف، حيث تم استرجاع (61) استمارة صالحة للاستخدام، وتحليلها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية (spss)، وكتيجة لهاته الدراسة تبين وجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (توفير الموارد، وضوح المهمة، ودعم القيادة) على السلوك الإبداعي.

**دراسة (رشيد، مزهر، 2018):** هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة البارعة لرؤساء الأقسام العلمية على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، وقد تم استطلاع آراء عينة بلغ أعضاؤها (287) تدريسيًا وتدرسيًا واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات المطلوبة، كما اعتمدت الدراسة على مجموعة وسائل إحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: أن السلوك المنفتح لرؤساء الأقسام العلمية ينعكس إيجابياً على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام والسلوك الاستكشافي بشكل خاص؛ خرجت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة العمل على تطوير المهارات القيادية من خلال دورات تدريبية تخصيصية في هذا المجال.

## الجدول رقم(01):التعليق على الدراسات السابقة

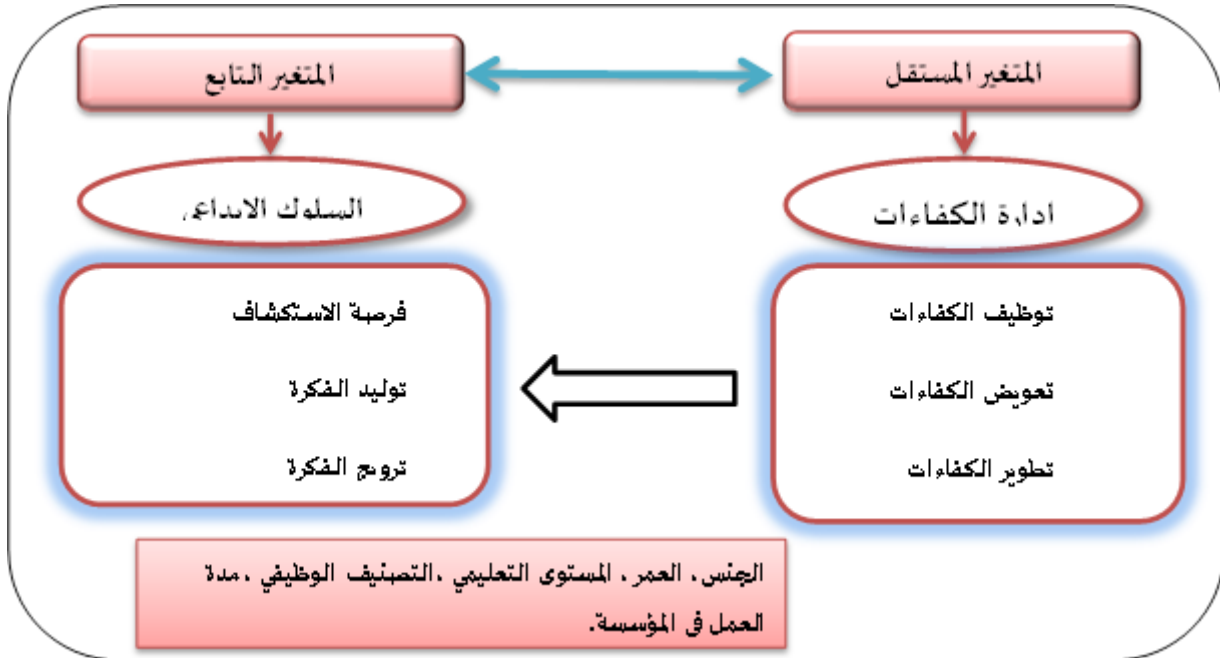
الدراسات الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري وتكوين الاستبيان.</li> <li>- الاستفادة من المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.</li> <li>- الوقوف على إيجاد الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحقيق تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلاف البيئة التي أجريت فيها مختلف الدراسات السابقة</li> <li>- الاختلاف في زمن الدراسة.</li> <li>- الاختلاف في كيفية تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشير الى دور إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي وهنا تكمن القيمة المضافة التي نحاول أن نسعى للوصول إليها.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## نموذج الدراسة :

في ضوء عناصر المشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها، فإن التصور العام لنموذج الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة من خلال الشكل رقم(01) الذي تمت صياغته بالاعتماد على بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات- السلوك الإبداعي .

## الشكل رقم(01): أنموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## المحور الأول: التأصيل النظري لإدارة الكفاءات وتنمية السلوك الإبداعي

اليوم يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية أصبحت تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن جل المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية فقط بل هي بحاجة لمورد بشري مؤهل وكفؤ، وذلك أن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### أولاً: إدارة الكفاءات:

لقد ظهر طرح جديد لإدارة الموارد البشرية هو إدارة الكفاءات وذلك في إطار التفكير الاستراتيجي للمنظمات اليوم، والذي تعاضت أهميته مع اشتداد المنافسة وندرة المورد البشري، ومن أجل محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات وتبيان محتواها، ارتأينا إلى تقديم قاعدة حول ذلك في العناصر التالية:

### 1- مفهوم إدارة الكفاءات :

تم وصفها بأنها عملية شاملة تضم تحديد وتعبئة وتطوير والتعرف على كفاءات الافراد داخل المنظمة (كشاط، 2019، صفحة 181).

هي مجموعة الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وخارجها، بما يسمح لها من إنجاز أنشطتها ومشاريعها، وبلوغ أهدافها واستراتيجياتها (Delobbe et al., 2019).

كما تعتبر إدارة الكفاءات عملية خاصة لجذب وتطوير وتحديد بعدد كافي من الموظفين المميزين لتحقيق الأهداف وضمان النمو (بن سالم و بوقرة، 2017، صفحة 45).

وهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والانشطة التي تسمح للمنظمة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي قد تحتاجها حالياً أو مستقبلياً، فردياً أو جماعياً والمتضمنة رسالة وأهداف وغايات المنظمة (Boulaire et al., 2011,p:04).

إذن إدارة الكفاءات هي عبارة عن عملية إدارية متكاملة التنظيم تهتم بشؤون الموظفين ذوي القدرات المتميزة ، والعمل على استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها ،

### 2- أهداف إدارة الكفاءات:

أضاف كل من (بوخمحم، شابونية، 2005، صفحة 117) الأهداف التالية:

- \_تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- \_الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- \_الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- \_تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.

### 3- مقومات إدارة الكفاءات:

من العوامل التي ينبغي توفرها لضمان تفوق المنظمات في تطبيق إدارة الكفاءات؛ توفر ما يلي: (قمادي، 2017، صفحة 36)

\_ دور القيادة في تدعيم إدارة الكفاءات وإيمانها بضرورة الاعتماد عليها، وذلك لمواجهة التغيرات الحاصلة في شتى المجالات؛ والإعلان عن توجهها الجديد للاستراتيجية المبنية على الكفاءات من شأنه أن يؤثر على سلوك الموظفين وبالتالي يزيد من حماسهم ويدفعهم للسعي نحو اكتساب وتنمية كفاءات جديدة مما يجعلهم مسؤولين عن تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة؛

\_\_ اعتماد المنظمة سياسة فعالة للأجور والمكافآت هو من العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد، فالمكافأة سواء المالية أو غير المالية تعد من أهم الإغراءات التي تسهم في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتحفيزها؛  
تطوير الكفاءات وتشجيع تطوير المسار الوظيفي؛ فقد أصبح تطوير الكفاءات مسؤولية مشتركة بين الموظفين والمنظمة فإذا كانت المنظمة تنتظر من موظفيها اكتساب كفاءات ضرورية في نشاطها وأهدافها، يجب عليها السماح لهم بأن يكونوا عناصر فاعلة في هذه العملية من خلال الدعم الضروري والتشجيع على بناء وتطوير مشاريعهم الفردية ضمن برامجها التدريبية المسطرة.

#### 4-أبعاد إدارة الكفاءات:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن هناك تعدد في سيورة إدارة الكفاءات ، وفيما يلي استعراض لمختلف الآراء حول أبعاد إدارة الكفاءات والجدول رقم(02) يوضح لنا ذلك:

#### جدول رقم (02): الأبعاد التي تتضمنها إدارة الكفاءات

المؤلف	الأبعاد
(منصوري، صوح، 2010)	اعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات.
(بن جدو ، 2013)	توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات.
(بن سالم و بوقرة، 2017)	توظيف الكفاءات، تعليم وتدريب الكفاءات، تقييم الكفاءات، التحفيز المادي والمعنوي للكفاءات،
(حيمر ح.، 2017)	توظيف الكفاءات، تعليم وتدريب الكفاءات، تقييم الكفاءات، التحفيز المادي والمعنوي للكفاءات، بيئة العمل،
(معاوي، 2018)	توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تعويض الكفاءات
(كشاش، 2019)	إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية، إدارة الكفاءات التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال ما تم استعراضه لآراء الكتاب والباحثين حول أبعاد إدارة الكفاءات، يتضح بأن هناك اختلاف ضئيل في الأبعاد لتعدد وجهات النظر للباحثين وذلك حسب موضوع الدراسة والأهمية ، ومن هذا المنطلق تم اختيار عدد من الأبعاد التي يمكن تناولها في دراستنا هذه والتي تناولتها معظم الدراسات السابقة، وهذه الأبعاد يمكن عرضها كالآتي:

#### 1.4 توظيف الكفاءات:

استخدم علماء الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف باعتباره الجزء الأهم من إدارة الموارد البشرية، وافترضوا بأن أهم ما يجب أن تهتم به المنظمة هو تحديد حاجتها من العاملين وتوظيفهم و تتم عملية التوظيف داخل المنظمة عبر ثلاث مراحل هي: تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية، حيث تهدف وظيفة التوظيف ببساطة الى اختيار هؤلاء الأفراد القادرين على أداء الأعمال بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف (المعربي، 2016، صفحة 113).

#### -تخطيط الكفاءات البشرية:

يشير التخطيط عادة الى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجدير بالعمل على الوصول اليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول الى تلك الامور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية محددة (السلمي، 1997، صفحة 147).

**2,4 استقطاب الكفاءات البشرية:**

بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً وفي ضوء نتائج تحليل الوظائف تبدأ عملية التوظيف لتوفير تلك الموارد البشرية الكفؤة، الخطوة الأولى في مرحلة التوظيف الفعلية هي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب من تنطبق عليهم شروط الإعلان للتقدم بطلب للعمل في المنظمة. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإعلان و الاستقطاب بأنه مجموعة من الأنشطة تسعى المنظمة من خلالها الى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين (الدرة و الصباغ، 2008، صفحة 215)، أما التعيين فيقصد به نسبة الأفراد المعينين بالنسبة للأفراد المرشحين للوظيفة (كامل و باشري، 2018، صفحة 161).

**2,4 تعويض الكفاءات :**

نظراً لأن الكفاءة من متطلبات البيئة؛ فإن نظرة المنظمة إلى الأجور تغيرت من أنها زيادة في التكاليف إلى أنها زيادة في الإنتاجية، حيث أصبحت تشجع على الاستثمار في الكفاءات، ومنه يمكن اعتبار الأجر دافع لتطوير الكفاءات ما أدى إلى ظهور وانتشار مفهوم التعويض على أساس الكفاءة (قمادي، 2017، صفحة 111).

و بالتالي على المؤسسة التي تعتمد على الكفاءة كمحور لتسيير مواردها البشرية معنية بتغيير التعويضات التقليدية وجعلها مبنية على أساس الكفاءات والاتصال بعماها وشرح لهم أن نظام التعويض الجديد يتطلب بالمقابل منهم التطور والمرونة في أداء العمل المطلوب منهم. (St-Onge et al., 2004,p:53).

**3,4 تطوير الكفاءات:**

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارة والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات وبالتالي تمت الإشارة إليه على أنه مجموعة نشاطات تعليمية تؤدي الى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز الأعمال المؤكدة لهم ، ويتم ذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم وكذا استعدادهم (معاوي، 2018، صفحة 51) ولأن تطوير الكفاءات يمثل أهمية استراتيجية، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

**التدريب:** يعد التدريب من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ أن زويد المتدربين بالمهارات والقدرات

من شأنه أن يمكن السلوك الانساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات (حمود و الخرشة، 2007، صفحة 127).

من كونه مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد من جهة ويساعد على رفع كفاءاتهم من جهة أخرى، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة (الطائي و حسن، 2006، صفحة 272) وبالتالي ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرارات وحل الصراع، ومهارات القيادة. (سلامة، 2016، صفحة 22)

**التعلم كدعامة للتدريب:** حتى يتحقق التعلم ما ينبغي القيام منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي: (عقيلي، 2005، الصفحات 448-449)

-تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل بشكلها الصحيح وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها ؛

- كيفية استخدام قدراتها في عملية الابداع؛

-تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة إدراك محتواها عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها.



**4,4 تقييم الكفاءات:**

تعد عملية تقييم الكفاءات، العملية التي يتم من خلالها تقييم مستوى القدرات المحددة في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف والخبرات، وكذا السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء إنجاز المهام (شوشان ، يحيوي، 2015، صفحة 318) وبالتالي هو الحكم على جودة الأداء الكلي للموظفين بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين (قمبور، رقي، 2017، صفحة 09).

**جدول رقم (03): مقاربات تقييم الكفاءات**

مقاربة المعارف	مقاربة المهارات (العملية)	مقاربة المعارف السلوكية	المقاربة الإدراكية
وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا ان هاته المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها جانب نظري، ولا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.	يكون التقييم وفق هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال ،لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لتحديددها.	حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لا فهي غير واضحة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية ووفق هذه المقاربة أداء المنظمة مرتبط بالسلوكيات الفردية والجماعية المطورة.	تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

**المصدر:** (بن جدو ، 2013 ، صفحة 15)

**المحور الثاني: السلوك الإبداعي:**

في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية في عصرنا الحالي وظهور العديد من المشاكل الإدارية في العمل ظهرت الحاجة لاستخدام أساليب جديدة ومبتكرة لحل مشكلاتنا، وبالتالي يكون السلوك الإبداعي هو السبيل الوحيد الذي يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة ومحاولة تقليص مشكلاتها .

**1- مفهوم الإبداع:**

لقد ورد ذكر مصطلح الإبداع في القرآن الكريم، لقوله تعالى: {بديع السماوات والأرض} صدق الله العظيم (سورة البقرة، الآية: 117)، معناه أن الله عز وجل خالق الكون وحده لا شريك له لم يسبق أحد في الإبداع، والبديع من أسماء الله الحسنى، إذ يبدع الأشياء ويصورها لامثيل لها و قد شهد صدر الإسلام منابع الفكر المعرفي النير، وأخذ مفهوم الإبداع تتفتح معالمه إلى عصرنا هذا الذي يتصف باقتصاديات المعرفة والتطورات التكنولوجية (الجنابي، 2014، صفحة 125).

وحسب ماورد في قاموس اكس فورد فإن الإبداع هو القابلية على عمل أو إنتاج أشياء جديدة باستخدام خصوصية المهارة والخيال (عجيلية، بن جروة، 2020، صفحة 374)

ولقد تمت الإشارة للإبداع بأنه عملية توليد، وتبني وتنفيذ الأفكار ، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة ( Knight-turvey, 2006,p:315) مما يوفر لها الفرص لخلق المستقبل ومواجهة التغييرات البيئية ( Smes, 2013,p:02 ).

**2- مفهوم السلوك الإبداعي:**

بداية يعرف التفكير الإبداعي بأنه تلك الفكرة المتسمة بالحدثة والتجديد، وتنشأ نتيجة الخبرة والإلمام المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد للمنظمة ككل (البدراي، 2014، صفحة 150).

و لقد نال مفهوم السلوك الإبداعي اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب وقد تعددت وجهات النظر في تعريفه، إذ عرف بأنه مبادرة من العاملين بشأن إدخال عمليات جديدة، منتجات جديدة، أسواق جديدة أو توليفات من هذا القبيل داخل المنظمة. (الخالدي، 2018، صفحة 08).

وتمت الإشارة له بأنه الأفعال مبتكرة ومتجددة ومتطورة تصدر من قبل الفرد داخل مؤسسته، ويمارسها في موقع العمل والتي بدورها تساهم في تعزيز حالة التغيير والتطوير في نطاق العمل (سعيد، 2018، صفحة 394).

كما يمكن التعبير عنه بجميع الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة ومختلفة في موقف قائم وفي أي مستوى تنظيمي للمؤسسة (De Jong & Den Hartog, 2003,p:20).

وبالتالي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون على حد سواء، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب وأفكار أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف التنظيمية. (عبد اللاوي، زروخي، مخزومي، 2019، صفحة 21).

و بالتالي يمكن القول بأن السلوك الإبداعي هو المسار الذي يتبعه العامل محاولة منه إحداث تغييرات جديدة في مساره المهني، لتقليل الجهد وتجنب المشاكل التي قد تصادفه في ظل البيئة المتغيرة.

**3- أهمية السلوك الإبداعي:**

لكي تتمكن منظمات اليوم من تحقيق أداء متميز ينبغي عليها أن تنتهج سلوكاً إبداعياً يساعدها على التطور و الاستمرار والنجاح، فتظهر هنا أهميته الجوهرية حيث تمت الإشارة إلى أهم الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات: (همد، 2016، صفحة 25)

- القدرة على الاستجابة لمغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن كل ما هو جديد أثناء العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة ؛

**4- أبعاد السلوك الإبداعي:**

تعددت تصنيفات الباحثين حول تحديد أبعاد السلوك الإبداعي والتي تعد عامل ضروري وقاعدة أساسية لوجوده لكن ما هو ملاحظ أنها تصب في نفس الوعاء، وفيما يلي مختلف الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة.

**جدول رقم (04): الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة.**

المؤلف	الأبعاد التي تم تناولها
(شوشان ، يحيوي، 2015)	استكشاف الفرصة، توليد الفكرة، التحقق، التحدي والتطبيق .
(همد، 2016)	استكشاف الفرصة، توليد الأفكار ، التطبيق.
(رشيد، مزهر ، 2018)	استكشاف الفرصة، توليد الفكرة، الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة.
(الخالدي، 2018)	توليد الفكرة، الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال مما سبق ونظراً لأنه تم تناول العديد من الدراسات السابقة لهذه الأبعاد ( فرصة استكشاف الفرصة، توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) ارتأينا إلى الاعتماد عليها في دراستنا هذه:

#### 1,4 استكشاف الفرصة:

وتتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بهدف التعلم والاستفادة منها وأن استكشاف الفرصة تبدأ من خلال عدم الملائمة بين الأداء الفعلي والمتوقع أو الممكن والذي بدوره يدفع العاملين الى اتباع السلوك الإبداعي باكتشاف فرص جديدة ، (مكيد، يحيوي، 2015، صفحة 191) وأيضا تمكنهم من البحث عن افرص تحسين العمليات الحالية والتكنولوجيا والمنتجات وعلاقات العمل، ومدى تمييزهم للفرص لأجل عمل تحسينات إيجابية سواء في عملهم أو وحداتهم أو حتى زبائن المنظمة(Oukes, 2011,p:29).

#### 2,4 توليد الفكرة:

ويعد أحد أبعاد السلوك الإبداعي، والذي يعنى به تقديم الأفكار الجديدة والتي تهتم بتغيرات المنظمة، ويعتبر الأفراد هم مصدر الأفكار الجديدة، وإن توليد الأفكار ينتج من خلال مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لتحسين الأداء وحل المشكلات، وتتضمن هذه المرحلة التفاعلات الداخلية الشخصية لدى الفرد لإعادة تنظيم مختلف معارفه والموجودة حالياً بطريقة غير تقليدية أو غير معتادة (رشيد، مزهر ، 2018، صفحة 13).

#### 3,4 ترويج الفكرة:

هي المرحلة التي يسعى فيها الفرد لتبني الفكرة وفيها يتم اتخاذ القرار بشأن قبول الفكرة أو رفضها تمهيداً لجمع الموارد اللازمة من وقت وجهود وموارد مادية لتطوير الفكرة وتنفيذها(Agbim et al., 2013 :p 2). وبالتالي يمكن القول بأنها المرحلة الحاسمة لتأييد ومناصرة الفكرة حيث يتم تزويدها بالموارد الداعمة، ومحاولة كسب تأييد الآخرين ومشاركتهم في تحقيقها بما يحقق الصالح العام للمنظمة. (Amo, 2005,p:58).

#### 4,4 تنفيذ الفكرة:

تتضمن مرحلة تنفيذ الفكرة مجموعة من الأنشطة من قبيل إنتاج القالب أو الشكل أو النموذج للمنتج الجديد، أو التكنولوجيا، أو عملية وطريقة عمل الأشياء، أي المرحلة التي يكون فيها التحقيق الفعلي للفكرة الإبداعية (Janssen , 2004 202).

#### المحور الثاني: الجانب التطبيقي:

سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالجلفة يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

#### أولاً. مجتمع وعينة الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، ولاختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحث إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة بمديرية العملية اتصالات الجزائر بالجلفة.

#### 1. مجتمع الدراسة:

بالنسبة لدراسنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالجلفة والبالغ عدد موظفيها (56) موظف من مختلف مستوياتهم الإدارية.

## 2- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين بمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، والبالغ عددهم (40) موظفاً، أي ما يمثل ما نسبته (71.42%) من مجتمع الدراسة.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار **K-S Test (Kolmogorov-Smirnov Test)**، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.

المجال	قيمة (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
إدارة الكفاءات	0.731	0.659*
السلوك الإبداعي	0.719	0.679*
الكل	0.744	0.638*

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول رقم (5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لمتغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات تسمى بالاختبارات المعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

لتقدير ثبات دراستنا هاته اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (**Cronbachs' Alpha**)، لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارة المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (6)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0,858)، وهي قيمة أكبر من (0,8) وبالتالي هي قيمة جيدة، تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الجدول رقم (6): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة الكفاءات	16	0.945
السلوك الإبداعي	16	0.969
فقرات المحاور ككل	32	0.972

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

رابعاً: عرض ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في مديرية اتصالات الجزائر

الهدف من هذا المحور هو إعطاء تصور عام حول متغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات\_ السلوك الإبداعي) بمديرية اتصالات الجزائر-الجلفة-

1. **تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:** سيتم عرض وتحليل عملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة) وذلك من خلا التطرق إلى خصائص العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها.

**الجدول رقم(7): عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:**

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الشخصية والوظيفية
60%	21	ذكر	<u>الجنس</u>
40%	14	أنثى	
100%	35	المجموع	
11,4%	4	أقل من 30 سنة	<u>العمر</u>
77,1%	27	من 30 سنة إلى 50 سنة	
11,4%	4	أكثر من 50 سنة	
100%	35	المجموع	
2,9	1	ثانوي فأقل	<u>المستوى التعليمي</u>
11,4%	4	تقني	
34,3%	12	تقني سامي	
31,3%	11	جامعي	
20%	7	دراسات عليا	
100%	35	المجموع	
60%	21	إطار	<u>التصنيف الوظيفي</u>
20%	7	عون تحكيم	
20%	7	عون تنفيذ	
100%	35	المجموع	
11,4%	4	أقل من 05 سنوات	<u>مدة العمل في المؤسسة</u>
40%	14	من 06 إلى 10 سنوات	
5,7%	2	من 11 إلى 15 سنة	
42,9%	15	أكثر من 15 سنة	
100%	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول (7)، بأن أفراد عينة الدراسة تشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (60%) في حين بلغت نسبة الإناث (40%)، وبالتالي الفئة الغالبة هي (الذكور) ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بأن طبيعة ومتطلبات العمل بالمؤسسة تتطلب العنصر الذكري وذلك لأن الجوانب التقنية والفنية تتطلب قدرات رجالية والخرجات الميدانية التي تتطلب ممارسة العمل خارج الولاية أيضا، كما لاحظنا أن ما نسبته (77,1%)، من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (من 30 سنة إلى 50 سنة) الأكثر انتشاراً، تليها فئة (أقل

من 30 سنة) و فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة متساوية قدرت ب (11,4%) وبالتالي نستنتج أن الفئة الغالبة هي (من 30 سنة إلى 50 سنة) والمميز في هاته المرحلة العمرية لديهم القدرة على الاطلاع بكل ما هو جديد من متطلبات العمل الحالية التي تتسم بالإبداع، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى (تقني سامي)، بنسبة تقدر ب (34,3%)، تليها مستوى (جامعي) بنسبة قدرت ب (31,3%) تليها مستوى (دراسات عليا) بنسبة (20%)، ثم مستوى (تقني) بنسبة (11,4%) وأخيرا مستوى (ثانوي فأقل) بنسبة مقدرة ب (2,9%)، وبالتالي ما هو ملاحظ هو تباين في مستوى المستجوبين التعليمي ما بين (التقني سامي والجامعي والدراسات العليا) وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة واعين ومؤهلين بمستوى عالي لديهم شهادات تكوينية من جهة وشهادات جامعية من جهة أخرى، وهو ما يمكنهم من تقديم إجابات واقعية تتسم بالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل المؤسسة. وهذا يرجع أيضا لتنوع الوظائف في مديرية اتصالات الجزائر بالجلفة ما بين الإدارية والتقنية، أما بخصوص التصنيف الوظيفي احتلت فئة (إطار) عينة الدراسة بنسبة قدرت ب (60%)، تليها فئتي (عون تحكم وعون تنفيذ) بنسبة (40%)، ويمكن تفسير هذا لأن مديرية اتصالات الجزائر بالجلفة يشغلها إطارات تناسب موضوع دراستنا للكفاءات هذا ما يؤكد مصداقية عينة الدراسة في تمثيل مجتمعها، ومن خلال الإحصائيات أيضا بخصوص مدة العمل في المؤسسة غلبت الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي التي تفوق خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة (42,9%) تليها فئة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 40% ثم فئة اقل من 05 سنوات بنسبة قدرت ب 11,4%، تليها في الأخير الفئة المحصورة ب (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة مئوية قدرها 5,7% وبالتالي نستنتج أن الفئة الغالبة للمستجوبين هي التي يفوق عملها داخل المديرية (أكثر من 15 سنة) وهي مدة مقبولة لحصولنا على إجابات تفيد دراستنا، إذ ان أغلب الأسئلة تتضمن عاملين لديهم الخبرة الكافية.

## 2, مستوى إدراك أبعاد إدارة الكفاءات لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالجلفة

سنحاول من خلال هذا المحور دراسة مستوى إدراك عينة مديرية اتصالات الجزائر لإدارة الكفاءات والسلوك الإبداعي من خلال اختبار الفرضية الأولى: "يوجد مستوى إدراك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات \_ السلوك الإبداعي) ، لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالجلفة"

وللتعمق أكثر قمنا بتقسيمها إلى أبعاد انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد عليه (توظيف الكفاءات، تعويض الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، تقييم الكفاءات )، ولتقدير هذا المستوى يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد إدارة الكفاءات.

أبعاد إدارة الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
توظيف الكفاءات	3.45	0.729	1	متوسط
تعويض الكفاءات	3.35	0.903	4	متوسط
تطوير الكفاءات	3.38	0.780	2	متوسط
تقييم الكفاءات	3.33	0.864	3	متوسط
إدارة الكفاءات	3.38	0.709		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول رقم (8)، أن مستوى إدارة الكفاءات بأبعادها كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ 3,38، بانحراف معياري قدره 0,709، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور .

ومن حيث ترتيب أبعاد إدارة الكفاءات فقد جاء بعد **توظيف الكفاءات** في المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري قدره (0.729)، يليه بعد **تطوير الكفاءات** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38) و انحراف معياري (0.780)، ثم يليه بعد **تقييم الكفاءات** بمتوسط حسابي قدر ب(3.33) وانحراف معياري مقدر ب(0.864) وأخيراً بعد **تعويض الكفاءات** متوسط الحسابي مقدر ب (3.35) و انحراف مقداره (0.903)، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات متوسطة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً، مما سبق ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة الكفاءات يمكن القول بأن مديرية اتصالات الجزائر بالجللفة تسعى جاهدة لاستخدام طرق التوظيف التي تسمح لها باستقطاب أفضل الكفاءات، والحفاظ عليها وتحفيزها.

### 3. مستوى إدراك السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالجللفة

سنحاول أيضاً دراسة مستوى إدراك عينة مديرية اتصالات الجزائر للسلوك الإبداعي بمختلف أبعاده انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد عليه (فرصة الاستكشاف، توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة)، ولتقدير هذا المستوى يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها، وذلك كما يلي:

#### الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للسلوك الإبداعي

أبعاد السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
فرصة الاستكشاف	3.45	0.868	1	متوسط
توليد الفكرة	3.40	0.867	2	متوسط
ترويج الفكرة	3.35	0.820	4	متوسط
تنفيذ الفكرة	3.36	0.937	3	متوسط
السلوك الإبداعي	3.35	0.820	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول رقم (9)، أن مستوى السلوك الإبداعي كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.3893)، وانحراف معياري قدره (0.80598)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

ومن حيث ترتيب أبعاد السلوك الإبداعي فقد جاء بعد **فرصة الاستكشاف** في المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري قدره (0.868)، يليه بعد **توليد الفكرة** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) و انحراف معياري (0.867)، ثم يليه بعد **تنفيذ الفكرة** بمتوسط حسابي قدر ب(3.36) وانحراف معياري مقدر ب(0.937) وأخيراً بعد **ترويج الفكرة** متوسط الحسابي مقدر ب (3.35) و انحراف مقداره (0.820)، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً، يمكن تفسير مستوى العينة للسلوك الإبداعي لمجموعة نقاط أهمها: هي ثقافة التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، ثقافة التشارك المعرفي ومواكبة كل ما هو جديد وعدم تأثرهم بالأفكار القديمة محاولة منهم نحو اكتشاف و اقتراح أساليب عمل جديدة وتنفيذها، تعمل على حل المشكلات التي قد تعرقل مهامهم.

ومما سبق يمكن القول بأنه هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه: "يوجد مستوى إدراك لمتغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات) \_ تنمية السلوك الإبداعي)، لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة".

خامسا. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يعد الهدف الأساس من هاته الدراسة محاولة منا على اختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات على السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، والتأكد من مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وسنحاول في البداية اختبار هاته الفرضية الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه:

الفرضية الثانية: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة على السلوك الإبداعي)، بمديرية العملية اتصالات الجزائر بالجلفة"، و من أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance). بالإضافة الى تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الكفاءات على المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ابعاد الكفاءات مجتمعة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	4	15.762	3.940	13.130	0.600	*0,000
الخطأ	35	10.504	0.300			
المجموع	39	26.266				

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

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول رقم (16) السابق نلاحظ ان مستوى معنوية (F) يساوي (\*0,000) وهو أقل من مستوى من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الكفاءات مجتمعة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة المحسوبة (T)	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	0.613	1.396	/	/	0.171	/
توظيف الكفاءات	0.153	0.625	0.775	0.600	0.536	لا يوجد أثر
تعويض الكفاءات	0.388	2.837			0.008	يوجد أثر
تطوير الكفاءات	-0.029	-0.159			0.875	لا يوجد أثر
تقييم الكفاءات	0.304	1.820			0.077	لا يوجد أثر
المعادلة	$Y = 0.613 + 0.388 x_1 + \epsilon$					
(E) الخطأ المعياري	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )					



المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم (17) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد إدارة الكفاءات (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات على السلوك الإبداعي للعاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالجللفة وهو ما تأكده قيمة (Sig) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض  $(\alpha \leq 0.05)$  ، ماعدا بعد تعويض الكفاءات يؤثر في السلوك الإبداعي فقد بلغت قيمة  $(T= 2.837)$  و  $(Sig=0.008)$  وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض  $(\alpha \leq 0.05)$  وبالتالي يوجد أثر لبعده تعويض الكفاءات في السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالجللفة كما وبلغت قيمة معامل الارتباط  $(R=0.775)$  في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.600)$ ، وعليه نستخلص أن بعد تعويض الكفاءات يفسر ما نسبته  $(62\%)$  من السلوك الإبداعي والباقي تفسره عوامل أخرى.

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (تعويض الكفاءات على السلوك الإبداعي)، بمديرية العملية اتصالات الجزائر بالجللفة".

خاتمة:

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج وتوصيات يمكن ذكرها كالآتي:

#### أولاً: النتائج

— خلصنا إلى أن مستوى إدراك إدارة الكفاءات كان متوسطاً، إذ سجلنا مستوى متوسط لجميع الأبعاد مما يعني أن إجابات الأفراد عينة الدراسة تصوراتهم لمحور إدارة الكفاءات محدود حيث جاء بعد توظيف الكفاءات بالمرتبة الأولى، ثم بعد تطوير الكفاءات، ليليه بعد تقييم الكفاءات وفي المرتبة الأخيرة يظهر بعد تعويض الكفاءات، وبالتالي فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر لا تولي اهتمام كبير بالكفاءات وتتبع مسارها المهني بالشكل الذي يحقق المستوى المرتفع .

— خلصنا إلى أن مستوى إدراك السلوك الإبداعي كان متوسطاً، إذ سجلنا تحقق جميع الأبعاد بمستوى متوسط ، حيث جاء بعد استكشاف الفرصة بالمرتبة الأولى ليليه بعد توليد الفكرة، ثم بعد تنفيذ الفكرة وأخيراً بعد ترويج الفكرة، مما يدل على وجود سلوك يتسم بالإبداع في تصرفات العاملين ، لكنه يحتاج إلى دعم من السلطات العليا للإدارة.

— تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تعويض الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة.

#### ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة، ارتأينا لتقديم التوصيات التالية:

— مراجعة طرق التوظيف الملائمة والتخلي عن الطرق التقليدية واعتماد المنظمة على المصادر المتنوعة لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية؛

— على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجللفة أن توسع من دائرة الاهتمام بالكفاءات وأن تديرها بالشكل الذي يضمن لها البقاء في ظل البيئة المتسمة بالتغييرات من مختلف الجوانب.

— أن تولي المديرية العملية لاتصالات الجزائر استقطاب أفضل الكفاءات التي تحمل الشهادات النوعية، وذلك من خلال الإعلان عن التوظيف وبالطريقة الصحيحة.

- \_\_ تكثيف جهود مديرية اتصالات الجزائر بالجلفة في مجال كفاءاتها البشرية و تطويرها؛  
 \_\_ الاهتمام بتنمية التفكير والسلوك الابداعيين داخل المؤسسة؛  
 \_\_ إعطاء الأهمية الكبرى للحوافز المعنوية والمادية لتقلص الأحسن؛  
 \_\_ توفير المناخ الملائم والمدعم لروح الإبداع و التحديد؛  
 \_\_ منح الثقة اللازمة للعاملين لكي تكون لديهم القدرة على طرح أفكارهم وإبداعاتهم للاستفادة والعمل على تطبيقها.

### قائمة المراجع:

1. أمال بن سالم، و رابح بوقرة. (2017). دور ادارة الكفاءات في تحقيق الإبداع للمؤسسات \_دراسة حالة مؤسسة كوندور بوجعيريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 10 (العدد 18)، الصفحات 43-52.
2. أميرة هاتف الحداوي الجنابي. (2014). الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي \_دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية بـكربلاء. مجلة الإدارة والإقتصاد، صفحة 121\_146.
3. أنيس كشاط. (2019). دور ادارة الكفاءات في ترقية المسؤولية الإجتماعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة حالة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1. الجزائر.
4. إيمان صبيان، و وسيلة ثابت. (2017). "ادارة المواهب" نفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج-دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في salon talents et emploi. مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائرية، المجلد 05 (العدد 03)، صفحة 156\_126.
5. إيمان عبد محمد أحمد البدراني . (2014). تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الإبداعي والسلوك الإستراتيجي \_دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 37 (العدد 98)، الصفحات 147-164.
6. تقوى قمادي. (2017). مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية \_دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية عنابة \_رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، تخصص علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات . جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
7. حاج، حكيم محمد عجيلة، بن جروة. (2020). علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة. مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11 (العدد 01)، صفحة 365\_388.
8. حمود حيمر. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة \_دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية \_رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 1. الجزائر.
9. حمودي حيمر . (2017). أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات \_دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة. مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 01 (العدد 04)، صفحة 159\_174.
10. خضير كاظم محمود حمود، و ياسين كاسب الخرشة. (2007). إدارة الموارد البشرية (المجلد 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. خيرية عبد الفضل الخالدي. (2018). التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي \_دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 01، الصفحات 68-88.
12. سالم محمد وليد سلامة. (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد 02 (العدد 06)، صفحة 16\_54.
13. سهام، نعيمة شوشان ، يحيوي. (2015). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز \_دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-، المجلد 03 (العدد 09)، صفحة 392\_312.
14. سيف الدين جلال رشوان همد. (2016). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين \_دراسة عينة: البنوك السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال . السودان.

15. صالح، زينب عبد الرضا، حميد رشيد، مزهر . (2018). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 08 (العدد 01)، صفحة 09\_27.
16. عبد الباري إبراهيم الدرة، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ط 1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. عبد الرؤوف، نذيرة قمبر، رقي. (2017). دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 02 (العدد 02)، صفحة 6\_26.
18. عبد العظيم معاوي. (2018). مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
19. عبد الفتاح، كريمة بوخمحم، شابونية. (2005). تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: 2005 المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة. بسكرة-الجزائر.
20. علي السلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية (ط 2). مصر، القاهرة: دار غريب لنشر والتوزيع.
21. علي، فاطمة مكيد، يجاوي. (2015). أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية. مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 09 (العدد 14)، صفحة 184\_211.
22. عمر وصفني عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي (ط 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. كمال، سماح منصور، صولح. (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 01 (العدد 04)، الصفحات 48-69.
24. محمد الأمين بن جدو . (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بوجيريج، مأكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1. سطيف-الجزائر.
25. محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في علوم التسيير، جاكعة حسبية بن بوعلي. الجزائر.
26. محمد الفاتح محمود المغربي. (2016). إدارة الموارد البشرية (ط 1). عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
27. مصطفى كامل، و نفسية محمد باشري. (2018). إدارة الموارد البشرية. القاهرة.
28. هدى قاسم سعيد. (2018). تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي بحث إستطلاعي لعينة من مديري شركة زين للإتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الجامعة العراقية، المجلد 03 (العدد 41)، الصفحات 385-409.
29. وهيبه مقدود. (2015). "أسلوب الإدارة بالكفاءات كنموذج إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة"، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
30. يحي، فيروز، لطفي عبد اللاوي، زروحي، مخزومي. (2019). دور إدارة الماهب في تفعيل السلوك الإبداعي دراسة نراء عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد 06 (العدد 01)، صفحة 19\_36.
31. يوسف حجيم الطائي، و مؤيد عبد الفضل حسن. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل (ط 1). الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

32. يونس قرواط. (2018). اهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية\_عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر\_. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي(العدد 04)، صفحة 29\_43.

33. Amo, B. W. (2005). Employee innovation behavior. In *International Review of Management and Business Research*.

34. Boulaire, M. L. E., Pierre, U., & France, M. (2011). Gestion Des Compétences, Stratégie Et Performance De L'Entreprise: Quel Est Le Rôle De La Fonction Rh? FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão, 0(Especial), 1–22.

35. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2003). Leadership as a Determinant of Innovative Behaviour: A Conceptual Framework. In *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs* (Issue June).

36. Delobbe, N., Gilbert, P., & Boulaire, M. Le. (2019). Relations industrielles Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l ' étude de cas *Managing competencies : modelling of the toolkit based on case study Gérer des compétences : une instrumentation en contexte , modél.*

37. Knight-turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives : The need to feel empowered. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 313–324.

38. Oukes, T. (2011). Innovative Work Behavior: A Case Study at a Tire Manufacturer. *University of Twente, September*, 1–75.

39. Smes, M. (2013). Employees ' Creative Behavior : The Role of Organizational Climate in Employees ' Creative Behavior : The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. *February*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p1>

40. St-Onge, S., Haines, V. Y., & Klarsfeld, A. (2004). Skill-based pay: Antecedents and outcomes. *Relations Industrielles*, 59(4), 651–680. <https://doi.org/10.7202/011333ar>