

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري
دراسة تطبيقية - جامعة البريمي

إعداد

د/ مصطفى عبد الظاهر السيد ليله

أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة - جامعة البريمي

Email: moustafa.a@uob.edu.om

د/ ليلى سويد سعيد العبري

أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة - جامعة البريمي

Email: laila.su@uob.edu.om

DOI:10.21608/aakj.2024.281322.1724

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٤/٤/٣ م

تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٥/١٠ م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة علاقه بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، ودراسة تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) على مستوى الإبداع الإداري، للتعرف على الممارسات الإيجابية الدافعة نحو الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارستي (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) وبين الإبداع الإداري، وكذلك أيضًا وجود أثر معنوي لممارستي التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الإبداع الإداري، وأن عامل إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل يسهم في الإبداع الإداري كمتغير تابع، ووجود ارتباط دال موجب بين إدارة الموارد البشرية الدرجة الكلية وبين الإبداع الإداري؛ حيث جاءت قيمة سييرمان براون (0.325)، واسهام عامل إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع، ويتحقق الفرض الثالث بشكل جزئي والمتعلق بالخصائص الديموغرافية، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ الموظفين؛ الإبداع الإداري.

Abstract:

This study aimed to assess the nature and strength of the relationship between human resources management practices, encompassing training and development, compensation, incentives, and performance evaluation, and the level of administrative creativity. Additionally, the research sought to investigate the impact of specific dimensions of human resources management, namely training and development, compensation and incentives, and performance evaluation, on the level of administrative creativity. The findings indicated a positive and significant correlation between human resources management, specifically the first dimension of training and development, and administrative creativity. and that the human resources management factor as an independent variable contributes to administrative creativity as a dependent variable, and that the third hypothesis related to demographic characteristics was partially fulfilled.

مقدمة:

إن الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطويرها يساعد على التوسع في المشروعات الاستثمارية والخدمية على حد سواء وإحداث التنمية الاقتصادية التي تساهم في زيادة الدخل القومي وتحقق منافع العملاء من خلال الارتقاء بمستوى الأداء الإداري للعاملين، وحفزهم على الإبداع والإبتكار في تنفيذ مهام أعمالهم اليومية، فالتوجهات المعاصرة للأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال لازمة لعمليات التطوير والإبداع الإداري والتنظيمي، فسرعة التغير والمنافسة العالمية أكدت على أهمية الموارد البشرية في تحقيق القيمة المضافة واكتساب المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

إن أحد أهم التطورات في بالمنظمات المعاصرة في الآونة الأخيرة هو الأهمية المتزايدة للموارد البشرية. حيث تنظر إليهم المنظمات على أنهم مصدر حيوي، وثروة تنظيمية يقدمون أفكارًا إذا تم إدارتها بفاعلية تكون ذات فائدة كبيرة للمنظمة^(١).

وبدأ الاهتمام المتزايد بإدراك أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، يأخذ أبعادًا نتيجة التغيير المتسارع على بيئة المؤسسات^(٢)، فالعصر الحالي يتميز بسمات هامة من أبرزها السعي المتواصل إلى تحسين المستويات المعيشية من خلال محاولة تحقيق معدلات نمو متزايدة في جميع مجالات الحياة^(٣)، وتكمن الثروة الحقيقية لأي دولة في مواردها البشرية، ومن ثم فإن التطور في المجتمعات والاقتصاديات يعتمد بشكل أساسي على ما يتوافر لديها من رأس المال الفكري، ولأشك أن هذه الحقيقة أحدثت نقلة نوعية في آليات خلق القيمة وتعظيم الثروة بالمنظمات، فبدلاً من تركيزها على الأصول المادية الملموسة فقط، أصبحت تعتمد بشكل أساسي على الأصول الفكرية والمعرفية كمصدر محوري في خلق القيمة وتحقيق التميز^(٤).

ففي ظل السوق الحديثة وبيئة العمل التنافسية أصبحت الموارد البشرية أساس تحقيق النجاح على المدى الطويل والمورد الرئيسي للميزة التنافسية، وهي الأكثر إبداعًا

والقوة الدافعة للمنظمات لأنها تلعب دورًا حاسمًا في زيادة كفاءة الأعمال والعمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية، ورؤية المنظمة، لقد تنامي الاعتراف بأهمية رأس المال البشري بشكل متزايد بالمنظمات المعاصرة كونه الركيزة الأساسية لبناء رأس المال الفكري والذي يساعد على تحقيق والحفاظ على القدرة التنافسية^(٥).

ويعد الاستثمار في الموارد البشرية أمر هام وضروري لأنها تمثل الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم. فقد أدركت البلدان المتقدمة هذه الحقيقة، حيث تميل المؤسسات للاستثمار في الموارد البشرية لتنمية قدراتها الإبداعية، وتزويدها بالمهارات اللازمة للتعامل مع المستقبل حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة^(٦)، فإدارة الموارد البشرية ذات نطاق واسع حيث تتضمن جميع الأنشطة الرئيسية منذ بدء الحياة العملية للعامل من وقت دخوله للعمل، وأثناء الحياة الوظيفية، حتى تركه للعمل أو نهاية خدمته، وتتضمن أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية عمليات تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وما شابه ذلك من أجل راحة العاملين^(٧).

وتتضح أهمية الموارد البشرية في التنظيم الحديث من حقيقة أنها مصدر لتعزيز القدرات الابتكارية والإبداعية، ويشير العديد من الخبراء والممارسين، أن عصر المعلومات جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، لامتلاكهم المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات والتعامل مع التحديات التي تفرضها ظروف العمل المتغيرة^(٨).

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "نهج استراتيجي للاستفادة من قدرات العاملين لتحقيق ميزه تنافسية مستدامة"، وهذا يتحقق من خلال مجموعه مميزه من السياسات والبرامج المميزة والمتكاملة^(٩)، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي

تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها، واختيارها، وتدريبها، وتقييمها، وتحفيزها، وتطويرها، بشكل فعال^(١٠).

أهداف إدارة الموارد البشرية

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو ضمان توفير العمالة المتخصصة بالإضافة إلى أهداف أخرى مجتمعية، وتنظيمية، ووظيفية، وشخصية^(١١)، إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه هو المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة الكلية والوفاء بالتزاماتها نحو العاملين^(١٢).

وتكمن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ١- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.
- ٢- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل.
- ٣- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- ٤- استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
- ٥- تنمية الموارد البشرية.
- ٦- تقدير العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
- ٧- خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين^(١٣).

وأيضاً يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- ١- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- ٢ - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

٣- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

٤- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

٥ - إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

٦- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتقاضي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية^(١٤).

ويرى الباحث أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الحصول على أفضل الكفاءات البشرية وتعيينها بالمنظمة والوفاء بالتزاماتها وبما يساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتحسين شروط العمل، وكذلك العمل على تحديد نقاط القوى والضعف لدى العاملين وفق أسلوب علمي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراتهم ورفع مستوى قدراتهم، والعمل على وضع برامج حوافز للعاملين تزيد من دافعيتهم ورغبتهم في العمل والإنتاج لتحقيق ولاء وانتماء الموارد البشرية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

أن ممارسات ووظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية لها دور هام ورئيسي في تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين، ويتمثل بعض منها فيما يلي:

١- **التدريب والتطوير:** ويعرف على أنه "التدريب بأنه عمل مخطط، أو تطوير ممنهج للاتجاهات، والمعارف والمهارات والسلوك لتعزيز التعلم بالمنظمة، ورفع كفاءة العاملين، لتطوير معارفهم وسلوكياتهم، ومهاراتهم من أجل أداء مهمة أو وظيفة معينة بفاعلية^(١٥)، وهو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد

واكساب الفرد معارف ومهارات، وقدرات جديدة، أو بهدف تغيير وتطوير وجهات النظر، والمعتقدات السابقة لدى الأفراد أو لتعريفهم بسياسات وأهداف المنظمة^(١٦)، ويهدف التدريب لتطوير العنصر البشري ليحصل على أعلى مستوى من القدرات والمهارات من أجل الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات بطرق جديدة وبشكل أفضل^(١٧).

٢- **التعويضات والحوافز:** وتعرف التعويضات على أنها "جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها، وتأخذ شكلين هما: مبالغ نقدية تعويض مباشر وغير نقدية تعويض غير مباشر عينية على شكل مزايا وظيفية إضافية، تتمثل في خدمات متنوعة" التعويضات من وجهة النظر الضيقة هي تعويضات (حوافز) مالية تتكون من شقين: تعويض مباشر يشتمل على رواتب وأجور، أجر إضافي.. الخ، وتعويض غير مباشر يتمثل بالمزايا والمنح الإضافية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها كحوافز غير مباشرة^(١٨)، الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخلياً، ومثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها، أما الحوافز الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، والسمة الأساسية لتلك الحوافز أنها تأتي من خارج الوظيفة، وأنها تأتي من جهة خارجية هي الإدارة^(١٩).

٣- **تقييم الأداء:** ويعرف على أنه " ويعرف بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته^(٢٠)، " تقييم الأداء يعني « بدراسة وتحليل

أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى^(٢١).

ثانياً: الإبداع الإداري:

- أهمية الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع الإداري أحد العوامل المؤثرة والهامة في عمليات التطوير الإداري والتنظيمي بالمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، والتي تحاول مواكبة التقدم المتسارع في بيئة الأعمال المعاصرة، وهذا بدوره يحتم على تلك المؤسسات أن تتوجه نحو أساليب الإبداع الإداري وأن تتخذه منهجاً استراتيجياً في عمليات التطوير المؤسسي لتحقيق أهدافها بالكفاءة المستهدفة.

ويعرف الإبداع الإداري على بأنه " قدرة الإداري على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستخدامه بتقنيات حديثة ومتلائمة مع متطلبات البيئة، ومناسبة لتطلعات العصر الحديث، وتلبي حاجات المجتمع كالإبداع في أساليب ووسائل العمل، وحفز العاملين، وإبراز مواهب وقدرات العاملين واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف^(٢٢) "، ولقد ازدادت حاجة المنظمات للإبداع الإداري في ظل تيار العولمة والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات، وزيادة المنافسة والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع المنظمات الاهتمام بالإبداع لتستطيع التكيف والتعايش مع المتغيرات البيئية، والمتطلبات المتسارعة، وبالتالي بين أهمية الإبداع الإداري الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين من خلال ما يلي:

١- إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.

٢- إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.

٣- التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها، وأداء الموارد البشرية.

٤- اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة عمل جديدة مبدعة وخلاقة.

٥- الإبداع الإداري يمثل أحد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من التطوير^(٢٣).

ومن خلال الأهمية السابقة للإبداع يجب العمل على التغلب على المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، وهذه المعوقات يمكن أن تكون معوقات شخصية، أو معوقات تنظيمية^(٢٤).

الدراسات السابقة:

وهدفنا دراسة (Huang & Chen, ٢٠٠٩) لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمتمثلة في (التعويضات، وتقييم الأداء، والترقية) على الأداء الابتكاري، وتوصلت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في (التعويضات، وتقييم الأداء، والترقية) والمتغير التابع والمتمثل في الأداء الابتكاري للعاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للمكافآت المالية والتعويضات على أداء المبحوثين كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الابتكاري بعينه الدراسة^(٢٥).

وأظهرت النتائج المتعلقة بدراسة (Edralin, 2010) أن الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يتم تنفيذها على نطاق واسع لتحفيز عمليات الابتكار بالمؤسسات المبحوثة ما عدا وظيفة التعويضات، وأن علاقات الموظفين هي المركب الأكثر أهمية للابتكار بالشركات المبحوثة مما يدل على أن هذه الشركات لديها القدرة على دعم النمو والتمكين، بالإضافة إلى أن الممارسات المتعلقة بوظائف علاقات الموظفين، والتدريب، والتطوير، والتوظيف، والاختيار هي عوامل للتعلم المستمر^(٢٦).

وهدفت دراسة (Ahmad, Shahzad, 2011) إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التعويضات، وتقييم الأداء، والترقيات) على أداء الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات ارتباط معنوي بين التعويضات المالية وأداء الموظفين، بالإضافة لعدم وجود ارتباط معنوي بين كل من ممارسات تقييم الأداء، والترقية، وبين أداء الموظفين^(٢٧).

وهدفت دراسة (Nermine, 2012) لدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الأداء الوظيفي وبما يحقق الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والسلوك الإيجابي، كما أن الممارسات غير الفعالة لإدارة الموارد البشرية كالترقية، والتعويضات المالية، وعمليات تقييم الأداء تؤدي إلى خفض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء^(٢٨).

وهدفت دراسة (Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-) (2011) لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية على مشاركة المعرفة وعمليات الابتكار وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٨٧ قسمًا للبحث والتطوير بالشركات الأسبانية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر على تبادل المعرفة وعمليات الابتكار بشكل مباشر، وإنما يكون هناك تأثير إيجابي إذا توسط الإلتزام العاطفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تبادل المعرفة والأداء الابتكاري^(٢٩).

وهدفت دراسة (Mine Afacan Fındıklı a, Ugur Yozgatb , Yasin) (Rofcaninc) لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية على عمليات الابتكار التنظيمي، وتم جمع البيانات من عدد ١٠٩ من الشركات الصناعية العاملة في تركيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية هي التي لها قدرة تنبؤية بعمليات

الابتكار التنظيمي، كما أظهرت النتائج أهمية أنظمة التعويضات، والتدريب، وتقييم الأداء كمتنبئات لعمليات الابتكار التنظيمي وأنها المحددان الرئيسيان للابتكار التنظيمي الناجح^(٣٠).

وهدفت دراسة (Dundon, T., Harney, B., Cafferkey, K., & Heffernan, M, 2009) لاستكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز مناخ الإبداع والابتكار كونه أحد وسائل تحقيق التميز التنظيمي وتم ذلك من خلال دراسة استقصائية لأفضل ٢٠٠٠ شركة أداء في أيرلندا، وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين نظم إدارة الموارد البشرية ومناخ الإبداع ومخرجات الأداء التنظيمي^(٣١).

وهدفت دراسة (Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017) إلى دراسة العوامل التي تخلق ظروف الإبداع لدى الموظفين. ولتقديم نموذج شمولي لممارسات إدارة الموارد البشرية، والالتزام العاطفي، والاستقلالية الوظيفية، وإبداع الموظفين، وتم جمع بيانات الدراسة من ٤٤٠ موظفًا من ٣٥ فندقًا من خلال قوائم الاستقصاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبداع الموظفين، كما أظهرت النتائج أن الاستقلال يتوسط العلاقة بين الالتزام الوجداني وإبداع الموظفين^(٣٢).

وهدفت دراسة (Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2014) للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبداع الموظفين وكذلك الابتكار التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن أربع من ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمثلت في الاختيار والتوظيف، والمكافأة، وتصميم الوظائف، والعمل الجماعي، كانت مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظفين. كما توسط الإبداع الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة والابتكار التنظيمي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دورًا هامًا في إدارة الأفراد لتعزيز الابتكار في المنظمات الصينية^(٣٣).

وأظهرت نتائج دراسة (Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017) والتي تم تطبيقها على ١٨٠ شركة إسبانية أن رأس المال الفكري يتوسط العلاقة بشكل إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والأداء الابتكاري، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تؤثر على رأس المال الهيكلي والعلائقي جزئياً من خلال رأس المال البشري^(٣٤).

وهدفت دراسة (المصري، وعابدين، ٢٠١٧) إلى التعرف على درجة توافر مكونات الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة، كذلك قدرة الشركات الصناعية في قطاع غزة على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة لمكونات الإبداع الإداري المتمثلة (الانفعال والعاطفة، والتجديد والطلاقة الفكرية، والتغير، وحل المشكلات، وتحمل المخاطرة على تحقيق الميزة التنافسية)، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الإبداع الإداري بنسبة (٧٢.٢٨%)، وتبين وجود علاقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن ما نسبته (٧٥.٥٠%) من التغير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية يعود للتغير في مكونات الإبداع الإداري^(٣٥).

وهدفت دراسة (طبيشات، ٢٠٢٠) إلى تحليل مفهوم الإبداع التنظيمي وتوضيح كيفية تطبيقه في تطوير المنظمات العامة، وكذلك التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي، وما هي مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة الأردنية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التنظيمي يساهم بدور متميز في تطوير المنظمات العامة، وأن هناك مجموعة من مقومات الإبداع التنظيمي يجب توافرها في المنظمات أهمها توافر رسالة واضحة للمؤسسة، وتحسين علاقات العمل، والاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، بالإضافة إلى الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية^(٣٦).

الفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة الإبداع كمتغير مستقل وبعضها تناول الإبداع الإداري كمتغير تابع لممارسات إدارة الموارد البشرية كما قامت بعض الدراسات بدراسة متغيرات وسيطة، مما يعني عدم وضوح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأنها بحاجة للمزيد من التوضيح والدراسة، وقد قام الباحث باختيار مجال تطبيق يختلف عن مجالات التطبيق في الدراسات السابقة، حيث سيتم التركيز على دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة البريمي حيث يعمل بها كافة التخصصات الإدارية والفنية والتي تقدم خدمات إدارية وتعليمية وطلابية متنوعة تهدف من خلالها إلى خدمة المجتمع.

مشكلة الدراسة:

أمكن صياغة مشكلة الدراسة للإجابة على السؤال التالي:
"ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري"

- ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، تقييم الأداء) والإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة البريمي؟.
- ٢- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البريمي؟.
- ٣- ما هي الفروق بين آراء العاملين الإداريين حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة البريمي؟.
- ٤- ما هي الفروق بين آراء العاملين الإداريين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة البريمي؟.

أهداف البحث:

في ضوء تساؤلات الدراسة تمت صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:

- ١- تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التدريب والتطوير -
التعويضات والحوافز - تقييم الأداء) وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة
البريمي.
- ٢- قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين
بجامعة البريمي.
- ٣- قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين حول مستوى ممارسات إدارة الموارد
البشرية بجامعة البريمي.
- ٤- قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة
البريمي.

أهمية البحث:

- الأهمية الأكاديمية:

- ١- تعد الدراسة الحالية امتداد للجهود المبذولة في دراسة ومناقشة القضايا المتعلقة
بإدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري بصفة خاصة، وتسعى هذه الدراسة للتوصل
إلى مزيد من المعرفة التي تساهم في تنمية وتطوير المفاهيم والممارسات الخاصة
بطبيعة العلاقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- ٢- ندرة الدراسات المحلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري، مما يبرز
أهمية الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في منطقة الخليج العربي.
- ٣- المساهمة في تحديد أفضل الخطوات والمناهج العلمية التي يمكن الاعتماد عليها
في إدارة الموارد البشرية لتحقيق الإبداع الإداري.

الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في المساهمة في التوصل إلى نتائج تساعد المسؤولين عند رسم سياسات الموارد البشرية في تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري، من خلال الإطار العلمي الذي تقدمه نتائج هذه الدراسة، والذي قد يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للجامعة محل الدراسة.

رابعاً: فروض الدراسة:

من واقع نتائج ما انتهت وتوصلت إليه الدراسات السابقة يمكن وضع فروض البحث التالية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة.

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (إحصائية) لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضى منهم من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري والوظيفي، ومدة العمل بالجامعة محل الدراسة) فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:

٣/١ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضى منهم تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

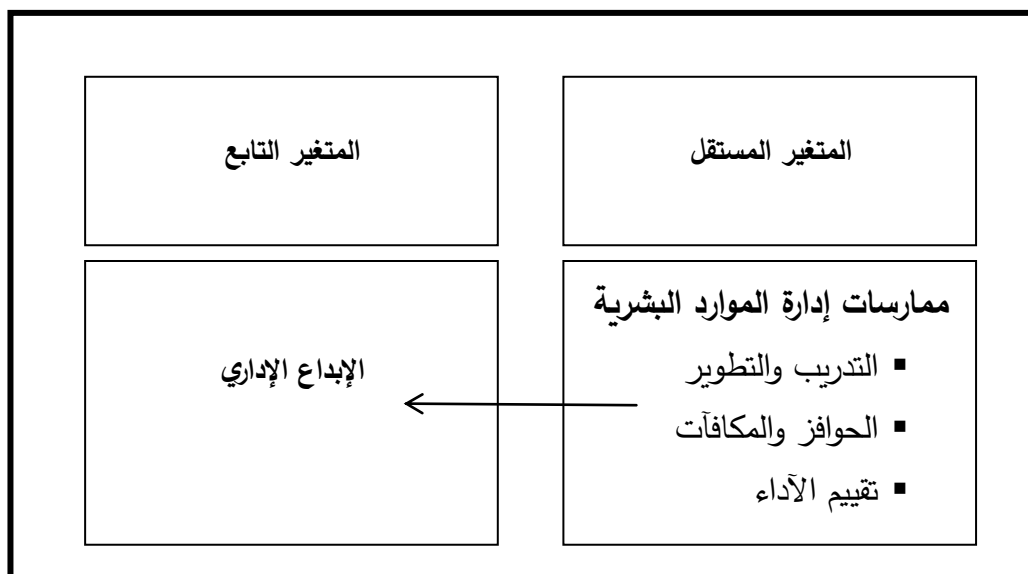
٣/٢ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضى منهم تعزى لمتغير العمر فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

٣/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضى منهم تعزى للمؤهل العلمي فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

٤/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي للمستوى الإداري والوظيفي فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

٤/٤ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي لمدة العمل فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي،
شكل رقم (١).



شكل رقم (١)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

أسلوب القياس وأداة الدراسة:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة على قائمة الاستقصاء، واعتمد الباحث في تصميم قائمة الاستقصاء على المقياس الذي قدمه (مصطفى، والنبوي، وآخرون ٢٠٢١) (٣٧)

اختبار صدق الاستقصاء:

تقنين أداة الدراسة

أولاً - صدق المحكمين:

قام الباحث بتقنين قائمة الاستقصاء واختبار صلاحيتها، بغرض التأكد من أنها مناسبة لما وضعت لقياسه، وقام بإجراء الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء وذلك بوضع الاستقصاء في صورة قائمة مبدئية، واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على طريقة صدق المحكمين الخبراء؛ حيث تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١١) من أساتذة وخبراء الإدارة، حتى يمكن التأكد من صدق المحتوى ومدى ملائمة العبارات وصياغتها بوضوح وبأسلوب مفهوم لقياس ما وضعت من أجله، وقد أبدى الأفاضل المحكمين بعض الملاحظات القيمة، والتي تفيد في تعديل صياغة بعض العبارات وحذف وإضافة عبارات أخرى، ثم أعيد عرض هذه القائمة مرة أخرى في صورتها النهائية على هؤلاء الأساتذة، وكان إجماع هؤلاء الخبراء بالحكم (من واقع خبرتهم) على أن العبارات تقيس المتغير المستهدف وأن درجة شمولية أو صدق محتوى المقياس مرتفعة.

ويُعد صدق المحكمين الخبراء من أكثر طرق الصدق شيوعاً وسهولة، وأشهرها استخداماً لدى الباحثين، وذلك عن طريق عرض المقياس على مجموعة من المحكمين الخبراء المختصين في مجال الدراسة، وذلك للتأكد من سلامة البنود والفقرات من ناحية، ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه من ناحية أخرى^(٣٨).

ويتم حساب معامل الصدق عن طريق نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات المقياس بموجب المعادلة التالية^(٣٩):

$$P = NP / (NP + NNP)$$

حيث:

$$P = \text{معامل الاتفاق.}$$

$$NP = \text{عدد الفقرات المتفق عليها.}$$

$$NNP = \text{عدد الفقرات التي لم يتم الاتفاق عليها.}$$

ثم تم حساب معامل الاتفاق من المعادلة السابقة، وجاءت النتائج على النحو

$$\text{التالي: } P = 31 / 31+3 = 31/34 = 91.17 \%$$

ثانياً: الثبات

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على طريقتي الاتساق الداخلي ومعامل كرونباخ ألفا Coefficient Alpha / Cronbach's Alpha، وهي طرق إحصائية الهدف منها التحقق من الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، كما أنها تعطي فكرة عن اتساق الفقرات مع بعضها البعض ومع كل الفقرات بصفة عامة، وتُعد أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في البحوث.

والجداول التالية توضح هذه النتائج:

١- الاتساق الداخلي

أ- مقياس إدارة الموارد البشرية

- التدريب والتطوير

يوضح الجدول التالي قيم ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس إدارة الموارد

البشرية (التدريب والتطوير):

جدول (1) يوضح قيم ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الكلية لبعء التدريب والتطوير من مقياس إدارة الموارد البشرية (ن = 37) فقرات مقياس إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير)

| ارتباط بيرسون | الفقرة | |
|---------------|--|---|
| 0.839** | تتبنى جامعتي خطة واضحة للتدريب. | 1 |
| 0.808** | يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر. | 2 |
| 0.847** | تقوم الجامعة بمشاركة العاملين في دورات تدريبية تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية. | 3 |
| 0.768** | توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين. | 4 |
| 0.754** | يتم تقييم البرامج التدريبية في الجامعة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة | 5 |
| 0.738** | يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة | 6 |
| 0.394** | لا تهتم الجامعة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها. | 7 |

** قيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن جميع قيم ارتباط بيرسون بين فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.394) و(0.847) وهي جميعاً دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى صدق مقياس إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير) ومن ثم يطمئن الباحث على استخدام المقياس.

الحوافز والترقيات

يوضح الجدول التالي قيم ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس إدارة الموارد البشرية (الحوافز والترقيات):

جدول (2) يوضح قيم ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الكلية لبعده الحوافز والترقيات من مقياس إدارة الموارد البشرية (ن = 37)

| ارتباط بيرسون | الفقرة | |
|---------------|--|---|
| 0.739** | تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها الجامعة لي لتطوير أدائي | 1 |
| 0.850** | تتناسب الحوافز والترقيات التي تقدمها الجامعة مع توقعات العاملين. | 2 |
| 0.912** | تتابع الجامعة باستمرار مستوى الحوافز والترقيات. | 3 |
| 0.935** | تستند الحوافز والترقيات في الجامعة إلى مبدأ الجدارة والكفاءة لدى العاملين. | 4 |
| 0.870** | تعتمد الجامعة على نظم واضحة ودقيقة في تحديد الحوافز والترقيات. | 5 |
| 0.870** | تتسم المعايير الإدارية للحوافز والترقيات بالشفافية والوضوح. | 6 |
| 0.792** | تكافئ جامعتي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل. | 7 |

** قيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن جميع قيم ارتباط بيرسون بين فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.792) و(0.935) وهي جميعاً دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى صدق مقياس إدارة الموارد البشرية (الحوافز والترقيات) ومن ثم يطمئن الباحث على استخدام المقياس.

تقييم الأداء:

يوضح الجدول التالي قيم ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء):

جدول (3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الكلية لبعث تقييم الأداء من مقياس إدارة الموارد البشرية (ن = 37)

| ارتباط بيرسون | الفقرة | |
|---------------|--|---|
| 0.675** | تشكل عملية تقييم الأداء مسئولية ذات أهمية لدى المشرفين. | 1 |
| 0.806** | تعتمد عملية تقييم أداء العاملين لدى الجامعة على الأداء الفعلي لهم مقارنة بالمعايير المحددة أو المستهدفة. | 2 |
| 0.796** | تتسم عملية تقييم أداء العاملين لدى الجامعة بالعدالة والموضوعية. | 3 |
| 0.736** | يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة بصورة مستمرة ومنظمة. | 4 |
| 0.825** | تتبع الجامعة نماذج مناسبة لطبيعة أداء العمل في تقييم العاملين. | 5 |
| 0.586** | يعتبر الانجاز الحقيقي للعاملين معيارا هاما في عملية التقييم | 6 |
| 0.685** | يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم للاستفادة منها في تقويم الأخطاء. | 7 |

** قيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن جميع قيم ارتباط بيرسون بين فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.586) و(0.825) وهي جميعًا دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى صدق مقياس إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) ومن ثم يطمئن الباحث على استخدام المقياس.

ب- مقياس الإبداع الإداري

يوضح الجدول التالي قيم ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس الإبداع الإداري:

جدول (4) يوضح قيم ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري (ن = 37)

| ارتباط بيرسون | الفقرة | |
|---------------|--|----|
| 0.656** | أقترح إجراءات أو طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي. | 1 |
| 0.762** | أسعى دائماً إلى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى أدائي. | 2 |
| 0.659** | أحرص على إقترح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى الجودة في إدارتي. | 3 |
| 0.686** | أستطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي. | 4 |
| 0.334** | أخشى تحمل المخاطر المترتبة على ما أطرحه من أفكار جديدة. | 5 |
| 0.771** | أحرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل. | 6 |
| 0.749** | أظهر الإبداع في أداء وظيفتي عندما تتاح لي الفرصة لذلك. | 7 |
| 0.659** | أحدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة. | 8 |
| 0.592** | عادة ما أقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي. | 9 |
| 0.759** | أقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي. | 10 |
| 0.753** | أحرص على تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي. | 11 |
| 0.721** | أبحث دائماً عن الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي. | 12 |
| 0.769** | أروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل وأدعمها. | 13 |

** قيم دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن جميع قيم ارتباط بيرسون بين فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.334) و(0.771) وهي جميعاً دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى صدق مقياس الإبداع الإداري ومن ثم يطمئن الباحث على استخدام المقياس.

٢ - نتائج الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا:

جدول رقم (5) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على ثلاثة أبعاد: التدريب والتطوير، الحوافز والترقيات، تقييم الأداء (ن = 37)

| الأبعاد | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا |
|-------------------------------------|-------------|-------------------|
| التدريب والتطوير | ٧ | ٠.٨٣٢ |
| الحوافز والترقيات | ٧ | ٠.٩٣٧ |
| تقييم الأداء | ٧ | ٠.٨٥٣ |
| المقياس ككل (إدارة الموارد البشرية) | ٢١ | ٠.٩٣٦ |
| مقياس الإبداع الإداري | ١٣ | ٠.٨٥٩ |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ثبات ألفا كرونباخ لمقياس إدارة الموارد البشرية وأبعاده: التدريب والتطوير، الحوافز والترقيات، تقييم الأداء تراوحت بين (٠.٨٣٢) و(٠.٩٣٧)، كما جاءت قيمة ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الإبداع الإداري (٠.٨٥٩) وهي قيم ثبات مرتفعة تطمئن الباحث على استخدام المقياس.

وصف عينة الدراسة الأساسية

يوضح الجدول التالي وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المختلفة: النوع، فئات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري والوظيفي بالجامعة، مدة العمل في الجامعة، ونسبة تمثيل كلا منهم في عينة الدراسة:

جدول (6) يوضح وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المختلفة:
النوع، فئات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري والوظيفي بالجامعة، مدة العمل
في الجامعة، ونسبة تمثيل كلا منهم في عينة الدراسة

| المتغيرات | الفئات | العدد | % |
|-----------------------------------|-------------------------|-------|-------|
| النوع | ذكور | 29 | 38.7% |
| | إناث | 46 | 61.3% |
| فئات العمر | من ٢٠ إلى ٣٠ | 25 | 33.3% |
| | من ٣١ إلى ٤٠ | 31 | 41.3% |
| | من ٤١ إلى ٥٠ | 16 | 21.3% |
| | من ٥١ إلى ٦٠ | 3 | 4.0% |
| المؤهل العلمي | مؤهل ثانوي أو ما يعادله | 14 | 18.7% |
| | مؤهل جامعي | 52 | 69.3% |
| | مؤهل فوق الجامعي | 9 | 12.0% |
| المستوى الإداري والوظيفي بالجامعة | إدارة تنفيذية | 45 | 60.0% |
| | إدارة وسطى | 29 | 38.7% |
| | إدارة عليا | 1 | 1.3% |
| مدة العمل في الجامعة | أقل من ١٠ سنوات | 59 | 78.7% |
| | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ | 16 | 21.3% |
| الإجمالي | | 75 | |

يتضح من الجدول السابق أن:

- تمثيل الذكور بنسبة (38.7%) في عينة الدراسة مقابل نسبة (61.3%) للإناث.
- الفئة العمرية (من ٣١ إلى ٤٠) هي الأكثر تمثيلاً بعينة الدراسة بنسبة (41.3%)، بينما الفئة العمرية (من ٥١ إلى ٦٠) هي الأقل تمثيلاً بنسبة (4.0%)، وتمثلت الفئة العمرية (من ٢٠ إلى ٣٠) بنسبة (33.3%) أما الفئة العمرية (من ٤١ إلى ٥٠) فتمثلت بنسبة (21.3%) في عينة الدراسة.

- الحاصلين على مؤهل جامعي هم الأكثر تمثيلاً بعينة الدراسة بنسبة (69.3%)، بينما الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي هم الأقل تمثيلاً بنسبة (12.0%)، أما الحاصلين على مؤهل ثانوي أو ما يعادله فتمثلت بنسبة (18.7%) في عينة الدراسة.
- الإدارة تنفيذية هم الأكثر تمثيلاً بعينة الدراسة بنسبة (60.0%)، بينما الإدارة العليا هم الأقل تمثيلاً بنسبة (1.3%)، أما الإدارة الوسطى فتمثلت بنسبة (38.7%) في عينة الدراسة.
- تمثيل العاملين لأقل من ١٠ سنوات بنسبة (78.7%) في عينة الدراسة مقابل نسبة (21.3%) لفئة العاملين من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: النتائج على المستوى الوصفي

تعرض الجداول التالية وصفاً لاستجابات عينة الدراسة على متغيرات الدراسة:

١- إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على ثلاث أبعاد: التدريب والتطوير، الحوافز والترقيات، تقييم الأداء.

٢- الإبداع الإداري، وذلك على النحو التالي:

١- إدارة الموارد البشرية

أ- البعد الأول: التدريب والتطوير

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات إدارة الموارد البشرية (أ- التدريب والتطوير) (ن = ٧٥)

| م | العبارة | موافق تماما | | موافق | | موافق الى حد ما | | غير موافق | | غير موافق على الإطلاق | | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ترتيب |
|---|---|-------------|--------|-------|--------|-----------------|--------|-----------|--------|-----------------------|--------|---------|-------------------|--------------|-------|
| | | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | | | |
| ١ | تتبنى جامعتي خطة واضحة للتدريب. | 21 | 28.0 % | 34 | 45.3 % | 17 | 22.7 % | 3 | 4.0 % | 0 | 0 | 3.973 | 0.8216 | 15.12 | 2 |
| ٢ | يتم تقييم احتياجاتي التدريبية بشكل مستمر. | 14 | 18.7 % | 35 | 46.7 % | 24 | 32.0 % | 1 | 1.3 % | 1 | 1.3 % | 3.800 | 0.8054 | 14.46 | 5 |
| ٣ | تقوم الجامعة بمشاركة العاملين في دورات تدريبية تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية. | 20 | 26.7 % | 29 | 38.7 % | 23 | 30.7 % | 3 | 4.0 % | 0 | 0 | 3.880 | 0.8536 | 14.76 | 3 |
| ٤ | توجد معايير محددة ومكتوبة لإختيار المتدربين | 12 | 16.0 % | 34 | 45.3 % | 23 | 30.7 % | 6 | 8.0 % | 0 | 0 | 3.693 | 0.8378 | 14.05 | 6 |
| ٥ | يتم تقييم البرامج التدريبية في الجامعة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة | 19 | 25.3 % | 30 | 40.0 % | 22 | 29.3 % | 4 | 5.3 % | 0 | 0 | 3.853 | 0.8651 | 14.66 | 4 |
| ٦ | يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراساتها ووضع الحلول المناسبة | 22 | 29.3 % | 39 | 52.0 % | 14 | 18.7 % | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.107 | 0.6892 | 15.63 | 1 |
| ٧ | لا تهتم الجامعة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها. | 9 | 12.0 % | 19 | 25.3 % | 16 | 21.3 % | 23 | 30.7 % | 8 | 10.7 % | 2.973 | 1.2189 | 11.31 | 7 |

ولتوضيح بيانات الجدول السابق تم تقسيم مستويات الموافقة وفقاً لتدرج الاستجابات الخماسي المستخدم في الاستبانة؛ حيث تم حساب طول الفترة من المعادلة التالية: (طول الفترة = ٥/٤ = ٠,٨٠)

ثم تم تقسيم المستويات وفقاً للجدول التالي:

جدول (٨): مستويات الموافقة وفقاً لتدرج الاستجابات الخماسي

المستخدم في الاستبانة

| وصف المدى | المدى |
|-----------------------|-------------------------|
| غير موافق على الإطلاق | من ١ إلى أقل من ١,٨٠ |
| غير موافق | من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ |
| موافق إلى حد ما | من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ |
| موافق | من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ |
| موافق تمامًا | من ٤,٢٠ إلى ٥ |

ومن ثم يتضح من جدول البعد الأول: التدريب والتطوير السابق:

- اتفاق أفراد العينة على أن التدريب يساعدهم في اكتشاف المشكلات التي تواجههم بالعمل ودراساتها ووضع الحلول المناسبة بمتوسط (4.107) بمستوى (موافق) كما اتفقوا على أن الجامعة تتبنى خطة واضحة للتدريب بمتوسط (3.973) بمستوى (موافق) أيضًا، كما اتفقوا أيضًا على أن الجامعة تقوم بمشاركة العاملين في دورات تدريبية تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية بمتوسط (3.880) بمستوى (موافق) أيضًا.
- بينما اتفق أفراد العينة إلى حد ما على أن الجامعة لا تهتم بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها بمتوسط (2.973)

ب- البعد الثاني: الحوافز والترقيات

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات إدارة الموارد البشرية (ب- الحوافز والترقيات) (ن = ٧٥)

| م | العبرة | موافق تماما | | موافق | | موافق إلى حد ما | | غير موافق | | غير موافق على الإطلاق | | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|--|-------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-----------|-------|-----------------------|------|---------|-------------------|--------------|---------|
| | | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | | | |
| ١ | تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها الجامعة لي لتطوير أدائي | 20 | 26.7% | 35 | 46.7% | 14 | 18.7% | 5 | 6.7% | 1 | 1.3% | 3.907 | 0.9179 | 15.33 | 1 |
| ٢ | تتناسب الحوافز والترقيات التي تقدمها الجامعة مع توقعات العاملين. | 8 | 10.7% | 33 | 44.0% | 23 | 30.7% | 8 | 10.7% | 3 | 4.0% | 3.467 | 0.9633 | 13.61 | 7 |
| ٣ | تتابع الجامعة باستمرار مستوى الحوافز والترقيات. | 13 | 17.3% | 34 | 45.3% | 20 | 26.7% | 7 | 9.3% | 1 | 1.3% | 3.680 | 0.9177 | 14.44 | 3 |
| ٤ | تستند الحوافز والترقيات في الجامعة إلى مبدأ الجدارة والكفاءة لدى العاملين. | 9 | 12.0% | 36 | 48.0% | 21 | 28.0% | 7 | 9.3% | 2 | 2.7% | 3.573 | 0.9179 | 14.02 | 5 |
| ٥ | تعتمد الجامعة على نظم واضحة ودقيقة في تحديد الحوافز والترقيات. | 9 | 12.0% | 36 | 48.0% | 25 | 33.3% | 3 | 4.0% | 2 | 2.7% | 3.627 | 0.8506 | 14.23 | 4 |
| ٦ | تتسم المعايير الإدارية للحوافز والترقيات بالشفافية والوضوح. | 9 | 12.0% | 35 | 46.7% | 20 | 26.7% | 8 | 10.7% | 3 | 4.0% | 3.520 | 0.9776 | 13.81 | 6 |
| ٧ | تكافئ جامعتي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل | 13 | 17.3% | 35 | 46.7% | 19 | 25.3% | 8 | 10.7% | 0 | 0 | 3.707 | 0.8818 | 14.55 | 2 |

يتضح من جدول البعد الأول: التدريب والتطوير السابق:

- اتفق أفراد العينة على جميع عبارات البعد الثاني: الحوافز والترقيات بمتوسطات تراوحت بين (3.907) و(3.467) ومن ثم تقع جميع العبارات في مستوى الموافقة.

- اتفق أفراد العينة على أن أنظمة الحوافز التي تمنحها الجامعة تدفعهم لتطوير الأداء بمتوسط (3.907) بمستوى (موافق) كما اتفقوا على أن الجامعة تكافئ العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل بمتوسط (3.707) بمستوى (موافق) أيضاً، كما اتفقوا أيضاً على أن الجامعة تتابع باستمرار مستوى الحوافز والترقيات بمتوسط (3.680) بمستوى (موافق) أيضاً.

ج- البعد الثالث: تقييم الأداء

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات إدارة الموارد البشرية (ج- البعد الثالث: تقييم الأداء)

(ن = ٧٥)

| م | العبرة | موافق تماما | | موافق | | موافق الى حد ما | | غير موافق | | غير موافق على الإطلاق | | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|--|-------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-----------|------|-----------------------|------|---------|-------------------|--------------|---------|
| | | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | | | |
| ١ | تشكل عملية تقييم الأداء مسنولية ذات أهمية لدى المشرفين. | 19 | 25.3% | 44 | 58.7% | 12 | 16.0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.093 | 0.6404 | 14.95 | 2 |
| ٢ | تعتمد عملية تقييم أداء العاملين لدى الجامعة على الأداء الفعلي لهم مقارنة بالمعايير المحددة أو المستهدفة. | 11 | 14.7% | 46 | 61.3% | 17 | 22.7% | 1 | 1.3% | 0 | 0 | 3.893 | 0.6488 | 14.22 | 4 |
| ٣ | تتسم عملية تقييم أداء العاملين لدى الجامعة بالعدالة والموضوعية. | 12 | 16.0% | 36 | 48.0% | 23 | 30.7% | 2 | 2.7% | 2 | 2.7% | 3.720 | 0.8631 | 13.59 | 7 |
| ٤ | يتم تقييم أداء العاملين في الجامعة بصورة مستمرة ومنظمة. | 14 | 18.7% | 41 | 54.7% | 15 | 20.0% | 4 | 5.3% | 1 | 1.3% | 3.840 | 0.8389 | 14.03 | 5 |
| ٥ | تتبع الجامعة نماذج مناسبة لطبيعة أداء العمل في تقييم العاملين. | 13 | 17.3% | 40 | 53.3% | 17 | 22.7% | 3 | 4.0% | 2 | 2.7% | 3.787 | 0.8745 | 13.83 | 6 |

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري
دراسة تطبيقية - جامعة البريمي

| م | العبارة | موافق تماما | | موافق | | موافق إلى حد ما | | غير موافق | | غير موافق على الإطلاق | | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|-------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-----------|------|-----------------------|------|---------|-------------------|--------------|---------|
| | | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | | | |
| ٦ | يعتبر الانجاز الحقيقي للعاملين معيارًا هامًا في عملية التقييم | 22 | 29.3% | 39 | 52.0% | 14 | 18.7% | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.107 | 0.6892 | 15.00 | 1 |
| ٧ | يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم للاستفادة منها في تقويم الأخطاء. | 17 | 22.7% | 41 | 54.7% | 13 | 17.3% | 3 | 4.0% | 1 | 1.3% | 3.933 | 0.8275 | 14.37 | 3 |

يتضح من جدول البعد الأول: التدريب والتطوير السابق:

- اتفق أفراد العينة على جميع عبارات البعد الثالث: تقييم الأداء بمتوسطات تراوحت بين (4.107) و(3.720) ومن ثم تقع جميع العبارات في مستوى الموافقة.

- اتفق أفراد العينة على أن الانجاز الحقيقي للعاملين معيارًا هامًا في عملية التقييم بمتوسط (4.107) بمستوى (موافق) كما اتفقوا على أن عملية تقييم الأداء تشكل مسؤولية ذات أهمية لدى المشرفين بمتوسط (4.093) بمستوى (موافق) أيضًا، كما اتفقوا أيضًا على أنه يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييمهم للاستفادة منها في تقويم الأخطاء بمتوسط (3.933) بمستوى (موافق) أيضًا.

٢- الإبداع الإداري

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات

عينة الدراسة على عبارات الإبداع الإداري (ن = ٧٥)

| م | العبرة | موافق تماما | | موافق | | موافق إلى حد ما | | غير موافق على الإطلاق | | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|--|-------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-----------------------|-------|---------|-------------------|--------------|---------|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | | | |
| ١ | أقترح إجراءات أو طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي. | 30 | 40.0% | 33 | 44.0% | 11 | 14.7% | 0 | 0 | 4.213 | 0.7934 | 7.82 | 5 |
| ٢ | أسعى دائما إلى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى أدائي. | 31 | 41.3% | 34 | 45.3% | 10 | 13.3% | 0 | 0 | 4.280 | 0.6889 | 7.95 | 2 |
| ٣ | أحرص علي إقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى الجودة في ادارتي. | 25 | 33.3% | 41 | 54.7% | 9 | 12.0% | 0 | 0 | 4.213 | 0.6429 | 7.82 | 5 |
| ٤ | أستطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بعملتي | 25 | 33.3% | 40 | 53.3% | 10 | 13.3% | 0 | 0 | 4.200 | 0.6576 | 7.80 | 6 |
| ٥ | أخشى تحمل المخاطر المترتبة علي ما أطرحة من أفكار جديدة. | 6 | 8.0% | 28 | 37.3% | 12 | 16.0% | 19 | 25.3% | 3.013 | 1.2247 | 5.59 | 8 |
| ٦ | أحرص علي تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل | 25 | 33.3% | 42 | 56.0% | 7 | 9.3% | 1 | 1.3% | 4.213 | 0.6636 | 7.82 | 5 |
| ٧ | أظهر الإبداع في أداء وظيفتي عندما تتاح لي الفرصة لذلك | 31 | 41.3% | 37 | 49.3% | 7 | 9.3% | 0 | 0 | 4.320 | 0.6401 | 8.02 | 1 |
| ٨ | أحدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة | 25 | 33.3% | 44 | 58.7% | 5 | 6.7% | 1 | 1.3% | 4.240 | 0.6333 | 7.87 | 4 |
| ٩ | عادة ما أقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي | 24 | 32.0% | 42 | 56.0% | 8 | 10.7% | 1 | 1.3% | 4.187 | 0.6717 | 7.77 | 7 |
| ١٠ | أقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي | 27 | 36.0% | 40 | 53.3% | 7 | 9.3% | 1 | 1.3% | 4.240 | 0.6746 | 7.87 | 4 |

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري
دراسة تطبيقية - جامعة البريمي

| م | العبارة | موافق تماماً | | موافق | | موافق إلى حد ما | | غير موافق | | غير موافق على الإطلاق | | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|---|--------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-----------|------|-----------------------|------|---------|-------------------|--------------|---------|
| | | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | | | |
| ١١ | أحرص علي تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي | 29 | 38.7% | 37 | 49.3% | 8 | 10.7% | 1 | 1.3% | 0 | 0 | 4.253 | 0.6993 | 7.90 | 3 |
| ١٢ | أبحث دائماً عن الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي | 29 | 38.7% | 38 | 50.7% | 7 | 9.3% | 0 | 0 | 1 | 1.3% | 4.253 | 0.7369 | 7.90 | 3 |
| ١٣ | أروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل وأدعمها. | 27 | 36.0% | 39 | 52.0% | 9 | 12.0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.240 | 0.6543 | 7.87 | 4 |

يتضح من جدول الإبداع الإداري السابق:

- اتفق أفراد العينة على جميع عبارات: الإبداع الإداري بمتوسطات تراوحت بين (4.320) و(4.200) ومن ثم تقع في مستوى الموافقة التامة، عدا العبارة رقم (٩) بمتوسط (4.187) ومستوى (موافق) والعبارة رقم (٥) بمتوسط (3.013) ومستوى (موافق إلى حد ما).
- اتفاق أفراد العينة تماماً على أنهم يظهرون الإبداع في أداء وظائفهم عندما تتاح الفرصة لذلك بمتوسط (4.320) بمستوى (موافق تماماً) كما اتفقوا على أنهم يسعون دائماً إلى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى أدائهم بمتوسط (4.280) بمستوى (موافق تماماً) أيضاً، كما اتفقوا أيضاً على حرصهم علي تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم في أداء عملهم، وكذا يبحثون دائماً عن الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملهم بمتوسط (4.253) بمستوى (موافق تماماً) أيضاً.
- كما اتفق أفراد العينة إلى حد ما على أنهم يخشون تحمل المخاطر المترتبة على ما يطرحونه من أفكار جديدة بمتوسط (3.013) ومستوى (موافق إلى حد ما).

ثانياً: النتائج على المستوى التحليل الاستدلالي (الفروض)

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض السابق استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان براون وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٢) قيم ارتباط سبيرمان براون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة (ن = ٧٥)

| قيم ارتباط سبيرمان براون مع الإبداع الإداري | إدارة الموارد البشرية |
|---|---------------------------------|
| 0.249* | البعد الأول: التدريب والتطوير |
| 0.191 | البعد الثاني: الحوافز والترقيات |
| 0.468** | البعد الثالث: تقييم الأداء |
| 0.325** | إدارة الموارد البشرية |

* قيم دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** قيم دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

من الجدول السابق يتضح:

- وجود ارتباط دال موجب بين إدارة الموارد البشرية البعد الأول: التدريب والتطوير وبين الإبداع الإداري؛ حيث جاءت قيمة سبيرمان براون (0.249) وهي في مستوى الدلالة (٠.٠٥).

- وجود ارتباط دال موجب بين إدارة الموارد البشرية البعد الثالث: تقييم الأداء وبين الإبداع الإداري؛ حيث جاءت قيمة سبيرمان براون (0.468) وهي في مستوى الدلالة (٠.٠١).

- وجود ارتباط دال موجب بين إدارة الموارد البشرية الدرجة الكلية وبين الإبداع الإداري؛ حيث جاءت قيمة سبيرمان براون (0.325) وهي في مستوى الدلالة (0.001).

- وجود ارتباط موجب غير دال بين إدارة الموارد البشرية البعد الثاني: الحوافز والترقيات وبين الإبداع الإداري؛ حيث جاءت قيمة سبيرمان براون (0.191) وهي في غير مستوى الدلالة.

ومن النتائج السابقة يكون الفرض الأول قد تحقق جزئياً.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (إحصائية) لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض السابق استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط وجاءت النتائج على النحو التالي:

أ- البعد الأول: التدريب والتطوير

جدول (١٣) نموذج إسهام عامل التدريب والتطوير كمتغير مستقل

في الإبداع الإداري كمتغير تابع

| الثابت | R2 | B | S. R | Beta | ف | الدلالة | ت | الدلالة |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------|
| 3.483 | 0.141 | 0.176 | 0.082 | 0.243 | 4.597 | 0.035 | 2.144 | 0.035 |

يتضح من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار الخطي لاسهام عامل التدريب والتطوير كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع؛ حيث جاءت قيمة (ف= 4.597) وهي دالة عند

مستوى دلالة (0.05) كما جاءت قيمة (ت=2.144) وهي أيضاً دالة عند مستوى دلالة (0.05).

- كما يتضح من الجدول السابق أن عامل التدريب والتطوير كمتغير مستقل يسهم في الإبداع الإداري كمتغير تابع بنسبة (14.1%).

- يمكن صياغة معادلة تنبؤية للإبداع الإداري من خلال المعادلة التالية:
الإبداع الإداري = 3.4831 + 0.1759 × التدريب والتطوير

ب- البعد الثاني: الحوافز والترقيات

جدول (١٤) نموذج إسهام عامل الحوافز والترقيات كمتغير مستقل

في الإبداع الإداري كمتغير تابع

| الثابت | R2 | B | S. R | Beta | ف | الدلالة | ت | الدلالة |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------|
| 3.768 | 0.032 | 0.103 | 0.066 | 0.180 | 2.447 | 0.122 | 1.564 | 0.122 |

يتضح من الجدول السابق:

- عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي لاسهام عامل الحوافز والترقيات كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع؛ حيث جاءت قيمة (ف=2.447) وهي في غير مستوى الدلالة، كما جاءت قيمة (ت=1.564) وهي أيضاً في غير مستوى الدلالة.

- وهو ما يدل على عدم تأثير عامل الحوافز والترقيات كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع من وجهة نظر عينة الدراسة الحالية.

ج- البعد الثالث: تقييم الأداء

جدول (١٥) نموذج إسهام عامل تقييم الأداء كمتغير مستقل
في الإبداع الإداري كمتغير تابع

| الدالة | ت | الدالة | ف | Beta | S. R | B | R2 | الثابت | |
|--------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-----------------|
| 0.001 | 3.837 | 0.01 | 14.723 | 0.410 | 0.085 | 0.326 | 0.168 | 2.869 | تقييم الأداء |

يتضح من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار الخطي لإسهام عامل تقييم الأداء كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع ؛ حيث جاءت قيمة (ف=14.723) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) كما جاءت قيمة (ت=3.837) وهي أيضاً دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١).

- كما يتضح من الجدول السابق أن عامل تقييم الأداء كمتغير مستقل يسهم في الإبداع الإداري كمتغير تابع بنسبة (16.8%).

- يمكن صياغة معادلة تنبؤية للإبداع الإداري من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الإبداع الإداري} = 2.869 + 0.326 \times \text{تقييم الأداء}$$

د- الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية

جدول (١٦) نموذج إسهام عامل إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل
في الإبداع الإداري كمتغير تابع

| الدالة | ت | الدالة | ف | Beta | S. R | B | R2 | الثابت | |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----------------|
| 0.01 | 2.743 | 0.01 | 7.524 | 0.306 | 0.088 | 0.241 | 0.152 | 3.237 | تقييم الأداء |

يتضح من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار الخطي لإسهام عامل إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع ؛ حيث جاءت قيمة (ف = 7.524) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) كما جاءت قيمة (ت = 2.743) وهي أيضًا دالة عند مستوى دلالة (0.01).

- كما يتضح من الجدول السابق أن عامل إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل يسهم في الإبداع الإداري كمتغير تابع بنسبة (15.2%).

- يمكن صياغة معادلة تنبؤية للإبداع الإداري من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الإبداع الإداري} = 3.237 + 0.2405 \times \text{إدارة الموارد البشرية}$$

ومن النتائج السابقة يكون الفرض الثاني قد تحقق جزئيًا، وهذه النتائج

تتسق مع نتائج الفرض الأول.

الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من

حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، والمؤهل العلمي،

والمستوى الإداري والوظيفي، مدة العمل بالجامعة محل الدراسة) فيما

يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من

الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:

١/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض السابق استخدم الباحث اختبارات لمجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٧) قيمة ت ودلالاتها الإحصائية للفرق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة (ن = ٧٥)

| المتغيرات الدراسية | النوع | ن | المتوسط | الانحراف المعياري | ت | درجة الحرية | الدلالة |
|------------------------------------|-------|----|---------|-------------------|-------|-------------|-------------------|
| البعد الأول: التدريب والتطوير | ذكور | 29 | 26.8621 | 5.33669 | 0.919 | 73 | 0.361 غير دالة |
| | إناث | 46 | 25.9130 | 3.61372 | | | |
| البعد الثاني: الحوافز والترقيات | ذكور | 29 | 25.6207 | 6.78977 | 0.175 | 73 | 0.861 غير دالة |
| | إناث | 46 | 25.3913 | 4.55328 | | | |
| البعد الثالث: تقييم الأداء | ذكور | 29 | 26.9310 | 4.43952 | 0.768 | 73 | 0.445 غير دالة |
| | إناث | 46 | 27.6522 | 3.63451 | | | |
| إدارة الموارد البشرية | ذكور | 29 | 79.4138 | 14.89611 | 0.160 | 73 | 0.874 غير دالة |
| | إناث | 46 | 78.9565 | 9.91510 | | | |
| الإبداع الإداري | ذكور | 29 | 54.4828 | 5.50078 | 0.723 | 73 | 0.472 غير دالة |
| | إناث | 46 | 53.4783 | 6.07267 | | | |

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكور - إناث) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (التدريب والتطوير - الحوافز والترقيات - تقييم الأداء - الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية - الإبداع الإداري)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) في غير مستوى الدلالة.

٢/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي لمتغير العمر فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض السابق استخدم الباحث اختبار ف لتحليل التباين

ANOVA وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٨) قيمة ف لتحليل التباين ANOVA ودلالاتها الإحصائية للفرق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير فئات العمر (من ٢٠ إلى ٣٠ - من ٣١ إلى ٤٠ - من ٤١ إلى ٥٠ - من ٥١ إلى ٦٠) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة (ن = ٧٥)

| المتغيرات الدراسة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| البعد الأول: التدريب والتطوير | بين المجموعات | 140.328 | 3 | 46.776 | 2.634 | 0.056 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 1260.792 | 71 | 17.758 | | |
| | الإجمالي | 1401.120 | 74 | | | |
| البعد الثاني: الحوافز والترقيات | بين المجموعات | 47.988 | 3 | 15.996 | 0.522 | 0.669 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 2176.732 | 71 | 30.658 | | |
| | الإجمالي | 2224.720 | 74 | | | |
| البعد الثالث: تقييم الأداء | بين المجموعات | 24.233 | 3 | 8.078 | 0.507 | 0.679 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 1131.314 | 71 | 15.934 | | |
| | الإجمالي | 1155.547 | 74 | | | |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | بين المجموعات | 320.047 | 3 | 106.682 | 0.734 | 0.535 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 10320.620 | 71 | 145.361 | | |
| | الإجمالي | 10640.667 | 74 | | | |
| الإبداع الإداري | بين المجموعات | 253.153 | 3 | 84.384 | 2.638 | 0.056 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 2271.513 | 71 | 31.993 | | |
| | الإجمالي | 2524.667 | 74 | | | |

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير فئات العمر (من ٢٠ إلى ٣٠ - من ٣١ إلى ٤٠ - من ٤١ إلى ٥٠ - من ٥١ إلى ٦٠) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (التدريب والتطوير - الحوافز والترقيات - تقييم الأداء - الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية - الإبداع الإداري)؛ حيث جاءت جميع قيم (ف) في غير مستوى الدلالة. وبذلك لم يتحقق الفرض.

٣/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي للمؤهل العلمي فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض السابق استخدم الباحث اختبار ف لتحليل التباين ANOVA وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٩) قيمة ف لتحليل التباين ANOVA ودلالاتها الإحصائية للفرق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي (مؤهل ثانوي أو ما يعادله - مؤهل جامعي - مؤهل فوق الجامعي) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة (ن = ٧٥)

| متغيرات الدراسة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| البعد الأول: التدريب والتطوير | بين المجموعات | 103.053 | 2 | 51.526 | 2.858 | 0.064 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 1298.067 | 72 | 18.029 | | |
| | الإجمالي | 1401.120 | 74 | | | |
| البعد الثاني: الحوافز والترقيات | بين المجموعات | 11.498 | 2 | 5.749 | 0.187 | 0.830 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 2213.222 | 72 | 30.739 | | |
| | الإجمالي | 2224.720 | 74 | | | |
| البعد الثالث: تقييم الأداء | بين المجموعات | 6.835 | 2 | 3.417 | 0.214 | 0.808 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 1148.712 | 72 | 15.954 | | |
| | الإجمالي | 1155.547 | 74 | | | |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | بين المجموعات | 150.324 | 2 | 75.162 | 0.516 | 0.599 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 10490.343 | 72 | 145.699 | | |
| | الإجمالي | 10640.667 | 74 | | | |
| الإبداع الإداري | بين المجموعات | 215.720 | 2 | 107.860 | 3.363 | 0.040 دالة |
| | داخل المجموعات | 2308.947 | 72 | 32.069 | | |
| | الإجمالي | 2524.667 | 74 | | | |

يتضح من الجدول السابق:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير فئات العمر (من ٢٠ إلى ٣٠ - من ٣١ إلى ٤٠ - من ٤١ إلى ٥٠ - من ٥١ إلى ٦٠) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (التدريب

والتطوير - الحوافز والترقيات - تقييم الأداء - الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية؛ حيث جاءت جميع قيم (ف) في غير مستوى الدلالة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير فئات العمر (من ٢٠ إلى ٣٠ - من ٣١ إلى ٤٠ - من ٤١ إلى ٥٠ - من ٥١ إلى ٦٠) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (الإبداع الإداري)؛ حيث جاءت قيمة (ف) في مستوى الدلالة (٠.٠٥). ولمعرفة اتجاه الفرق تم استخدام اختبار فيشر لأقل فرق معنوي LSD وجاءت النتائج على النحو التالي:

- جدول (٢٠) قيمة اختبار فيشر لأقل فرق معنوي LSD ودلالاتها الإحصائية للفرق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي (مؤهل ثانوي أو ما يعادله - مؤهل جامعي - مؤهل فوق الجامعي) في تقديرهم لمتغير الإبداع الإداري.

| الدلالة | الخطأ في الانحراف المعياري | متوسط الفرق (I-J) | المؤهل العلمي (J) | المؤهل العلمي (I) |
|---------|----------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 0.215 | 1.70509 | 2.13462 | مؤهل جامعي (mean= 52.8654) | مؤهل ثانوي أو ما يعادله |
| 0.236 | 2.41946 | 2.88889 | مؤهل فوق الجامعي (mean= 57.8889) | 55.0000 |
| 0.016 | 2.04448 | 5.02350* | مؤهل فوق الجامعي | مؤهل جامعي |

يتضح من الجدول السابق وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات فئة الحاصلين على مؤهل جامعي وفئة الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي في تقديرهم لمتغير الإبداع الإداري حيث جاء متوسط الفرق باستخدام اختبار فيشر لأقل فرق معنوي LSD في مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبالرجوع لمتوسطات الدرجات يتضح أن الفرق جاء لصالح فئة الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي.

وبذلك يتحقق الفرض بشكل جزئي.

٤/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي للمستوى الإداري والوظيفي فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض السابق استخدم الباحث اختبارات لمجموعتين مستقلتين؛ حيث تم استبعاد فئة الإدارة العليا والتي يمثلها في عينة الدراسة فرد واحد، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢١) قيمة ت ودلالاتها الإحصائية للفرق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري والوظيفي (إدارة تنفيذية - إدارة وسطى) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة (ن = ٧٤)

| المتغيرات الدراسية | النوع | ن | المتوسط | الانحراف المعياري | ت | درجة الحرية | الدالة |
|------------------------------------|---------------|----|---------|-------------------|-------|-------------|-------------------|
| البعد الأول: التدريب والتطوير | إدارة تنفيذية | 45 | 25.5111 | 4.15398 | 1.658 | 72 | 0.102 غير دالة |
| | إدارة وسطى | 29 | 27.1724 | 4.29342 | | | |
| البعد الثاني: الحوافز والترقيات | إدارة تنفيذية | 45 | 24.4667 | 5.60276 | 1.780 | 72 | 0.079 غير دالة |
| | إدارة وسطى | 29 | 26.7241 | 4.86163 | | | |
| البعد الثالث: تقييم الأداء | إدارة تنفيذية | 45 | 26.4444 | 4.20257 | 2.434 | 72 | 0.017 دالة |
| | إدارة وسطى | 29 | 28.6552 | 3.10847 | | | |
| إدارة الموارد البشرية | إدارة تنفيذية | 45 | 53.2222 | 5.55914 | 2.247 | 72 | 0.028 دالة |
| | إدارة وسطى | 29 | 54.5517 | 6.12131 | | | |
| الإبداع الإداري | إدارة تنفيذية | 45 | 76.4222 | 11.75409 | 0.965 | 72 | 0.338 غير دالة |
| | إدارة وسطى | 29 | 82.5517 | 10.96939 | | | |

يتضح من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري والوظيفي (إدارة تنفيذية - إدارة وسطى) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (تقييم الأداء - الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية)؛ حيث جاءت قيم (ت) في مستوى الدلالة (0.05) وبالرجوع لمتوسطات الدرجات يتضح أن الفرق جاء لصالح فئة الإدارة الوسطى.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري والوظيفي (إدارة تنفيذية - إدارة وسطى) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (التدريب والتطوير - الحوافز والترقيات - الإبداع الإداري)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) في غير مستوى الدلالة.
- وبذلك يتحقق الفرض بشكل جزئي.

٥/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي لمدة العمل فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض السابق استخدم الباحث اختبار (مان ويتني U) بدلالة (Z) لمجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢٢) قيمة Z ودلالاتها الإحصائية للفرق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة العمل (أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ إلى أقل من ٢٠) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة (ن = ٧٤)

| المتغيرات الدراسة | مدة العمل في الجامعة | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | مان ويتني U | Z | الدلالة |
|------------------------------------|----------------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------|---------|
| البعد الأول: التدريب والتطوير | أقل من ١٠ سنوات | 58 | 37.70 | 2186.50 | 452.500 | 0.152 | 0.879 |
| | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ | 16 | 36.78 | 588.50 | | | |
| البعد الثاني: الحوافز والترقيات | أقل من ١٠ سنوات | 58 | 37.31 | 2164.00 | 453.000 | 0.145 | 0.885 |
| | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ | 16 | 38.19 | 611.00 | | | |
| البعد الثالث: تقييم الأداء | أقل من ١٠ سنوات | 58 | 37.84 | 2195.00 | 444.000 | 0.265 | 0.791 |
| | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ | 16 | 36.25 | 580.00 | | | |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | أقل من ١٠ سنوات | 58 | 37.52 | 2176.00 | 463.000 | 0.013 | 0.990 |
| | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ | 16 | 37.44 | 599.00 | | | |
| الإبداع الإداري | أقل من ١٠ سنوات | 58 | 40.22 | 2333.00 | 306.000 | 2.081 | 0.037 |
| | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ | 16 | 27.63 | 442.00 | | | |

يتضح من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة العمل (أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ إلى أقل من ٢٠) في تقديرهم لـ: (الإبداع الإداري)؛ حيث جاءت قيم (Z) في مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبالرجوع لمتوسطات رتب الدرجات يتضح أن الفرق جاء لصالح فئة لمدة العمل (أقل من ١٠ سنوات).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة العمل (أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ إلى أقل من ٢٠) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (التدريب والتطوير - الحوافز والترقيات - تقييم الأداء - الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية)؛ حيث جاءت جميع قيم (Z) في غير مستوى الدلالة.
- وبذلك يتحقق الفرض الثالث بشكل جزئي.

نتائج الدراسة:

استهدف البحث مراجعة وتحليل الأدبيات والبحوث العلمية المتعلقة بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري للتأصيل العلمي، والتعرف على واقع وطبيعة الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري.

وهدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، ودراسة تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) على مستوى الإبداع الإداري، للتعرف على الممارسات الإيجابية الدافعة نحو الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته والموضوع محل الدراسة واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات كما استخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل الاستبيان، وأسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

– وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارستي (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) وبين والإبداع الإداري، مما يبرز الدور الذي تلعبه أنشطة التدريب والتطوير بالجامعة في تنمية معارف ومهارات وسلوكيات العاملين وتساهم في تحقيق الإبداع الإداري، بالإضافة إلى رضا العاملين عن ممارسات تقييم الأداء نظرًا للدور الذي تلعبه في تحقيق الإبداع الإداري، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارسة التعويضات والحوافز والإبداع الإداري لدى العاملين.

– يوجد أثر معنوي لممارستي التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الإبداع الإداري، ويعني ذلك أن ممارسات التدريب والتطوير، موجهة لتنمية القدرات الإبداعية، وتساعد على تحسين سلوكيات وأداء العاملين، كما أنه وكلما كانت ممارسات

تقييم الأداء تتم بمهنية وتتوافق مع مقدار ما يقدمه العاملين كان لذلك أثر إيجابي على مستوى الإبداع الإداري.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير النوع، والعمر.

– وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات فئة الحاصلين على مؤهل جامعي وفئة الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي في تقديرهم لمتغير الإبداع الإداري.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة العمل (أقل من ١٠ سنوات – من ١٠ إلى أقل من ٢٠) في تقديرهم لـ: (الإبداع الإداري).

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمدة العمل (أقل من ١٠ سنوات – من ١٠ إلى أقل من ٢٠) في تقديرهم لمتغيرات الدراسة: (التدريب والتطوير – الحوافز والترقيات – تقييم الأداء – الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية)؛ حيث جاءت جميع قيم (Z) في غير مستوى الدلالة، مما يحقق الفرض بشكل جزئي.

– وجود ارتباط دال موجب بين إدارة الموارد البشرية الدرجة الكلية وبين الإبداع الإداري؛ حيث جاءت قيمة سبيرمان براون (0.325) وهي في مستوى الدلالة (٠.٠١).

– الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية: نموذج اسهام عامل إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع.

توصيات البحث:

تتمثل أهم توصيات البحث فيما يلي:

يكتسب موضوع إدارة الموارد البشرية، أهمية متزايدة اليوم باعتباره من النشاطات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يساعد على تحقيق واكتساب المزايا التنافسية وتحسين قدره التنافسية، وفي ضوء نتائج البحث النظري والدراسة الميدانية وتحليلها توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن الاسترشاد بها لتحقيق الإبداع الإداري وتتمثل فيما يلي:

١- بناء وتفعيل نظام للتعويضات والحوافز على أسس مهنية تشجع على التميز والإبداع في وتكافئ المبدعين، مع وضع نظم يصبح فيها الإبداع الإداري معيارًا لاستحقاق المكافآت والحوافز.

٢- ضرورة الاهتمام من جانب المسؤولين بجامعة البريمي بممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها من العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري، والتركيز على ممارسة وأنشطة التدريب والتطوير وذلك لأن التدريب يعد خيارًا استراتيجيًا لإعداد الكوادر البشرية المبدعة.

٣- التشجيع على الإبداع في العمل من خلال توفير بيئة داعمة للإبداع الإداري تهتم بأفكار العاملين وأخذها بعين الاعتبار، وبالكفاءات الإدارية.

٤- بناء نظام لتقييم الأداء تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، ويعطي الفرصة للعاملين تعزيز نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور لديهم.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

أسهم البحث الحالي في معرفة آراء واتجاهات العاملين بالمؤسسات المبحوثة، نحو مدى مساهمة منظومة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري، إلا أن نطاق هذا البحث والنتائج التي توصل إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات مستقبلية، ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

١- إجراء بعض الدراسات التطبيقية واختبار المقاييس المتعلقة بهذه الدراسة على قطاعات متنوعة أخرى مثل (القطاع الصناعي، والقطاع الصحي، والقطاع التعليمي، والسياحي والخدمي)، مع إجراء التطوير اللازم للتوافق مع المقاييس المناسبة.

٢- تناولت الدراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، ومن ثم يقترح أن تتضمن الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات وسيطة في تفسير هذه العلاقة، ومنها على سبيل المثال إدارة المعرفة، المناخ التنظيمي، وإدارة المواهب، والثقافة التنظيمية.

٣- تطبيق الدراسة الحالية على القطاع العام، وإجراء دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٤- دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزايا التنافسية بالجامعات.

الهوامش

- (1) Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu.U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma," The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance " Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.2, p.p.22-33, March 2015.
- (2) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط ١، بيروت، دار المنهل اللبناني، ٢٠٠٨م، ص ١٩.
- (3) يسره ادم عبد المجيد آدم، أثر إدارة الوقت في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة (NTN) للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، دائرة العلوم الإدارية، السودان، ٢٠١٥م، ص ٦٥.
- (4) مصطفى محمد الكرداوي، "أثر عوامل الجذب والطرده لهجرة الكفاءات العلمية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢١ - عدد ٢، مايو ٢٠١٤م، ص ٢٥٢.
- (5) Karabasevic, D., Stanujkic, D., Djordjevic, B., & Stanujkic, A. (2018). The weighted sum preferred levels of performances approach to solving problems in human resources management. Serbian Journal of Management, 13(1), 145-156.
- (6) Hany Gamal Youssef, Mahmoud Mohamed Sayed, "Analytical study of investing the human resources as an indicator To activate the Innovative capacities for the employees At Youth and Sports Directorate " The International Journal of Sport Science & Arts (IJSSA), volume 1, Part 2, February, Pp.280-300
- (7) Aswathappa, K. E. M. A. L. (2013). Human resource management: Text and cases. McGraw-Hill, Fifth Edition, New Delhi, 2008, pp, 5, 8, 25.
- (8) Hany Gamal Youssef, Mahmoud Mohamed Sayed, "Analytical study of investing the human resources as an indicator To activate the Innovative capacities for the employees At Youth and Sports Directorate", OP.Cit, 2001, Pp.280-300.
- (9) Vinod Vasishtha, Human Recourse Management, published by Viva Books, Delhi, Indian, 2009, Pp12.

- (١٠) محمد بن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨م، ص ٢٣.
- (11) K Aswathappa Dean & Ex Director, Human Resource Management Text And Case", OP.Cit, 2001, p.25.
- (١٢) وفاء برهام براقوى، إدارة الموارد البشرية - المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري أو مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ٣٩، ٤٠.
- (١٣) بكرى الطيب موسى محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الخرطوم، كرري للطباعة، ٢٠١٦م، ص ١٥.
- (١٤) شريف محمد محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ٤٧، ٤٨.
- (15) Vinod Vasishtha, human recourse management, published by Viva Books, Delhi, Indian, , 374, 386, 2009.
- (١٦) محمد سهيل المزروعى، تقييم عملية التدريب في تدعيم الكوادر الوطنية بقطاع البترول في دولة الإمارات العربية، دراسة حالة لشركة بترول أبوظبي الوطنية، أدنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٩٧، ص ٧٣.
- (17) Hany Gamal Youssef, Mahmoud Mohamed Sayed, "Analytical study of investing the human resources as an indicator To activate the Innovative capacities for the employees At Youth and Sports Directorate, OP.Cit,2001,Pp.280-300.
- (١٨) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٤٩٦، ٤٩٤).
- (١٩) د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤيه إستراتيجية - كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م.
- (٢٠) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٣٦٣.

(٢١) جعفر أحمد عبد الله أبو اربيحة (القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة مأدبا / الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، ٢٠١٥م، ص ٨٤.

(٢٢) محمد عبد الله حسن حميد، رجاء محمد الهمداني، مهارات ، لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، العدد(١) - المجلد(٢)، ٢٠٢٠م.

(٢٣) د. نضال حمدان المصري، د. إبراهيم عابدين، دور ، في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، ٢٠١٧، مج ٣٧ ع ٣ - سبتمبر (أيلول) مصر.

(٢٤) فاطمة الأحمري، متطلبات تدريب القيادات التربوية على مهارات ، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية دراسة ميدانية»، مجلة عالم التربية، السنة ١٥، العدد ٤٥، ٢٠١٤، ص ٣٢٥-٣٩٣ مصر.

(25) CHEN, Chung-Jen; HUANG, Jing-Wen. Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. Journal of business research, 2009, 62.1: 104-114.

(26) Edralin, D. M. (2010). Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines. DLSU Business & Economics Review, 19 (2), 25-41.

(27) Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. African journal of business management, 5(13), 5249.

(28) Atteya, Nermine. Magdy. (2012). Testing the impact of the human resource management practices on job performance: An empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies. International Journal of Business and Social Science, 3 (9)

(29) Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. The international journal of human resource management, 22(07), 1442-1463.

- (30) Fındıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387
- (31) Dundon, T., Harney, B., Cafferkey, K., & Heffernan, M. (2009). Exploring the Relationship between HRM, Creativity Climate and Organisational Performance: Evidence from Ireland.
- (32) Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 1-21.
- (33) Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2014). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. In *Whither Chinese HRM?* (pp. 83-105). Routledge.
- (34) Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.

(35) د. نضال حمدان المصري، د. إبراهيم عابدين، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، ٢٠١٧، مج ٣٧ ع ٣ - سبتمبر (أيلول) مصر.

(36) د. نواف نهار سليم طبيشات، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مصر، سبتمبر (أيلول) ٢٠٢٠، مع ٤٠ ع ٣٤.

(37) د. أسامة عبد الحليم مصطفى، مها محمد النبوي، سارة محمد العوضي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، مجلة البحوث التجارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٢١، 43(1)، ص. 117-153.

(38) سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع - الطبعة: الأولى، ٢٠١٩، ص ١٦٨.

(39) محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه - أدواته - وسائله الإحصائية، دار مناهج، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٠٩.