الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Syrian Private University
Faculty of Administrative Sciences
Department of Human Resources Management

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل_ الحوافز) في تحقيق الإبداع الإداري

"دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان"

The Impact of Human Resource Management Practices (Training and Qualification - Incentives) on Achieving Administrative Creativity

"A field study on employees in the Ministry of Public Works and Housing"

مشروع تخرج لنيل إجازة جامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة موارد بشرية

إعداد الطالب
محمد عماد الشربجي

بإشراف
الأستاذ الدكتور عصام حيدر

العام الدراسي: (2024- 2025)

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، متمثلة بدراسة تدريب وتأهيل العاملين، ونظام الحوافز وقياس أثرها على الإبداع الإداري. أُجريت الدراسة ميدانياً على العاملين في الإدارة المركزية لوزارة الأشغال العامة والإسكان، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

اعتمد الباحث على تصميم استبانة شملت 90 عاملًا وزعت عشوائياً، كما تم توزيع الأسئلة على ثلاثة محاور رئيسة (التدريب والتأهيل_ الحوافز_ الإبداع الإداري).

تم تحليل البيانات إحصائياً بعد جمعها، عبر برنامج (SPSS)، حيث كشفت النتائج عن:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل وزيادة مستوى الإبداع الإداري.
2. وجود تأثيراً معنوياً للحوافز في تعزيز الإبداع الإداري.
3. وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (المتمثلة في محوري التدريب والتأهيل والحوافز) على الإبداع الإداري في الإدارة المركزية لوزارة الأشغال العامة والإسكان.

كما أوصت الدراسات على تركيز إدارة الموارد البشرية إدراج خطط التدريب والتأهيل ضمن السياسات والخطط السنوية للوزارة، ومراعاة الاحتياجات التدريبية وتنوعها للعاملين، والتركيز على موضوع الحوافز سواء المادية أو المعنوية وربط المكافآت والحوافز بجودة الأداء ومستوى الإبداع بالعمل.

الكلمات مفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، الحوافز، الإبداع الإداري.

Abstract

The study aimed to analyze human resource management practices, focusing on employee training and qualifications, incentive systems, and measuring the impact of these practices on administrative creativity. The study was conducted in the field among employees of the central administration of the Ministry of Public Works and Housing, using a descriptive analytical approach. The researcher designed a questionnaire that included 90 randomly distributed factors. The questions were divided into three main axes (training and qualification, incentives, and administrative creativity). After collecting the data, it was statistically analyzed using SPSS. The results revealed:

1. There is a statistically significant relationship between training and qualification and increased levels of administrative creativity.
2. There is a significant impact of incentives on enhancing administrative creativity.
3. There is a positive impact of human resource management practices (represented by the two pillars of training, qualification, and incentives) on administrative creativity in the central administration of the Ministry of Public Works and Housing.

Studies also recommended that human resources management focus on incorporating training and qualification plans into the ministry's annual policies and plans, taking into account the diverse training needs of employees, focusing on incentives, both material and moral, and linking rewards and incentives to performance quality and the level of creativity in the work.

Keywords: Human resource management practices, training and qualification, incentives, administrative creativity.

الشكر

إيماناً بفضل الاعتراف بالجميل بعد الانتهاء من هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والعرفان **للأستاذ الدكتور عصام حيدر** لتكرمه بالإشراف على هذه الدراسة وتكريسه لقسم كبير من وقته لمساعدتي من خلال تقديم توجيهاته الفكرية والعلمية والمنهجية، والتي كان لها الأثر الكبير والقيم في الدراسة، فله خالص دعائي ومحبتي..

الإهداء

إلى من رأتني حلمها وسعت في تحقيقي..

إلى من أفنت عمرها في سبيل إنارة دربي، صاحبة المكانة الأغلى في قلبي، ناصحتي ومعلمتي الأولى... أهدي كل نجاحاتي...

لك كل الفضل أمي

إلى من علمني أن أخطو خطواتي الأولى ...

إلى مرشدي ودليلي في هذه الحياة.....

إلى من أفتخر بأنني من صلبه...

سندي الأول والأخير....

أطال الله في عمرك أبي

إلى من هما سر سعادة منزلنا وبهجته..

إلى من أحتمي تحت جناحيهما...

من يجعلانني أبتسم دائماً.....

أخواتي (خديجة ويم)

إلى شريك الليالي الطويلة، والمظلمة، وشريك الطريق الطويل..

إلى من دعمني ومدني قوة... صاحب الثغر المبتسم...

أخي أحمد

إلى من كان معي في كل مراحل حياتي وفي كل حالاتي.....

صديقي في الأيام الصعبة والمحزنة قبل المفرحة.... قدوتي في الحياة...

صديقي وأخي فواز

إلى من أخذا مكانة في قلبي منذ نعومة أظفارهما...

إلى من جعلا حياتي أجمل بوجودهما.. صغيرا عائلتي الجميلان..

إلى سكر حياتي.....

ليث وغيث

فهرس المحتويات

الملخص ..... ب

Abstract ..... ت

الشكر ..... ث

الإهداء ..... ج

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة 1

مقدمة 1

1. الدراسات السابقة: 2

2. مشكلة البحث وتساؤلاته: 6

3. أهمية البحث: 7

4. أهداف البحث: 7

5. فرضيات البحث: 8

6. متغيرات البحث: 8

7. نموذج البحث: 8

8. منهج البحث: 9

9. مجتمع وعينة الدراسة: 9

10. حدود البحث: 9

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث 11

تمهيد 12

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية 12

أولاً_ مفهوم الموارد البشرية 12

ثانياً_ ممارسات إدارة الموارد البشرية 17

المبحث الثاني: الإبداع الإداري 30

1. مفهوم الإبداع الإداري 30

2. مستويات الإبداع 31

3. مداخل الإبداع الإداري 32

5. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري 35

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري 38
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية 41
أولاً_ لمحة عن وزارة الأشغال العامة والإسكان: 42
ثانياً_ الإجراءات المنهجية للدراسة 42
ثالثاً_ اختبارات ثبات وصدق أداة الدراسة 43
رابعاً_ الدراسة الإحصائية الوصفية لأفراد العينة (المعلومات الشخصية): 44
خامساً_ الدراسة الوصفية لإجابات أفراد العينة: 47
سادساً_ اختبار الفرضيات 51
❖ نتائج الدراسة 56
❖ توصيات الدراسة 57
❖ المراجع 58

فهرس الجداول

جدول 1 الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة 14
جدول 2 توزيع الفئات 43
جدول 3 نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة 44
جدول 4توزيع افراد العينة حسب العمر 44
جدول 5 توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي..... 45
جدول 6 توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي 46
جدول 7 توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة..... 46
جدول 8 المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (التدريب والتأهيل)..... 47
جدول 9 المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (الحوافز)..... 48
جدول 10المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (الإبداع الإداري) 49
جدول11 دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التدريب والتأهيل) والإبداع الإداري. 51
جدو 12 الدالات لمعادلة التأثير المستقل (التدريب والتأهيل) والإبداع الإداري الاحصائية 52
جدول 13 الدالات لمعادلة التأثير المستقل (التدريب والتأهيل) والإبداع الإداري الاحصائية..... 53
جدول 14 الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الحوافز) والإبداع الإداري..... 54
جدول 15 لدالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والإبداع الإداري ..55
جدول 16 اسلدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والإبداع الإداري 55

القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

يعد المورد البشري من الموارد الأساسية في أي منظمة، وتؤدي الممارسات التي تقوم بها الوحدات المسؤولة عن الموارد البشرية دوراً مؤثراً في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل مما يسهم في تحقيق الإبداع الإداري الذي يعد أحد مقومات خطة الإصلاح الإداري لدى الإدارة في الجهة العامة، إضافة إلى أنه أحد المحاور في خطط التنمية بحيث تتقدم تلك الجهة مثلاً عن غيرها في مجال الإبداع والابتكار استراتيجياً، لأن الإبداع هو أحد أهم المداخل الناجحة في مواجهة التحديات، كما تؤكد العديد من الدراسات أن الإبداع الإداري يشكل تحدياً لأي تنظيم لما له أثر في تشكيل سلوك الموظفين وعاداتهم وتوقعاتهم، ويظهر ذلك في النتائج من حيث الإيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحسين الإنتاجية كما يولد الإبداع الإداري الكثير من التغيرات والتطورات تظهر في المجتمع مما يضمن الاستمرار والتقدم لتحقيق التميز والتنمية المستدامة.

فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التي تطمح إلى التميز والاستمرار والبقاء أن تركز على تطوير وإدارة مواردها البشرية والبحث عن الوسائل الكفيلة بالاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمحافظة عليها فهي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحققها في مختلف نشاطاتها، اذ بينت أدبيات الفكر الإداري بأن الموارد البشرية هي شريك استراتيجي للمنظمة، وعليه لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لابد من تطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتعليم وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية من أجل أهدافها في التميز والإبداع، وخاصةً مع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي وتزايد التنافس على الكفاءات وظهور ما يعرف بحرب المواهب.

انطلاقاً مما سبق قام الباحث بإعداد هذه الدراسة للوقوف على أهمية موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ومحاولة تسليط الضوء على الأمور التي تؤثر على أداء العاملين لأعمالهم، والتي قد تنعكس على ولائهم وانتمائهم لمكان عملهم، ومدى قدرتهم على تحقيق أهداف الجهة محل الدراسة، كونهم الفاعل الاساسي ولهم الدور الحاسم في تطور المؤسسة واستمراريتها وتميزها في مجال عملها وقدرتها على البقاء، وذلك من خلال التطبيق العملي لهذا البحث كدراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان.

1. الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتي شملت المؤلفات التي تطرَّقت لموضوع الدراسة، بهدف الحصول على معلومات وبيانات لتعزيز محتوى البحث، والتوصل لنتائج جديدة.

1-1 دراسة (الأشول والجراش، 2022) بعنوان:

الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري (دراسة حالة في مشفى العلوم والتكنولوجيا، صنعاء)[1].

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في صنعاء، وتحديد مستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومستوى تحقق الإبداع الإداري في المشفى.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في دور (الشريك الاستراتيجي، رائد التغيير، الخبير الإداري، نصير الموظفين) في الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج أن دور الخبير الإداري هو الدور الأكثر ممارسة، كما ان مستوى تحقق الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والطبية في المشفى كان مرتفعاً.

1-2 دراسة (بشارات، 2020) بعنوان:

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد.[2]

---

[1] الأشول، علي حسين علي، والجراش، بشير عبد الله نعمان، 2022، الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري (دراسة حالة في مشفى العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن). مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، المانيا، العدد 25.

[2] بشارات، لينا محمد نصر، 2020، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 14.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي بالتطبيق على عينة من 220 عضو هيئة تدريسية من مختلف التخصصات. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى الإبداع جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الجنس والرتبة الأكاديمية في تصورات أفراد العينة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

1-3 دراسة (الجاسم، والمهباش، 2020) بعنوان:

الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع (دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية)[1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويض، وتنمية الموظفين) في الإبداع والمتمثل بـ (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الإنسانية العملة في شمال غرب سورية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة والتحليل عبر برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموار البشرية المتمثلة بتنمية الموظفين والتعويضات تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الإبداع، بينما ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء ليس لها دور كبير في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات.

[1] الجاسم، عبد الناصر، والمهباش، حسين حامد، 2020، الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع (دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية). جامعة بنغازي، كلية التربية، المجلة الليبية العالمية، العدد 49.

1-4 دراسة (مصطفى، 2020) بعنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس[1].

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار وتوضيح أهمية الممارسات على الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين وتساهم بتحقيق رؤية مصر لعام 2030 وتحقيق اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن بعض ممارسات الإدارة كالتدريب وتقييم الأداء لها تأثير ايجابي على ابداع وابتكار العاملين، ولكن هناك تفاوت بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي من ناحية التأثير على الإبداع والابتكار.

1-5 دراسة (Mas'ad، 2020) بعنوان:

The impact of human resource management organizational intelligence practices Jordanian commercial banks[2].

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على الذكاء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. أكدت الدراسة أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بالتدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

[1] مصطفى، أمل محمد محمد أمين، 2020، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، العدد 57.

[2] Fawzieh Mohammad Mas'ad, 2020, The impact of human resource management organizational intelligence practices Jordanian commercial banks, Jadara University, Irbid, Jordan.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. وأن المتغيرات المتعلقة بالاختيار والتعيين، والمنافع والتعويضات، وتقييم الأداء ليس لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها تعزيز ممارسات التدريب والتطوير للموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن من خلال إيفاد الموظفين في برامج تدريبية خارجية وداخلية.

1-6 دراسة (Aradhna، 2020) بعنوان:

Human Resource Management as a Tool for Attaining High Productivity[1].

إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق إنتاجية عالية.

أكدت الدراسة على تدقيق الكتابة في مجال الموارد البشرية في كل جمعية تفترض إدارة الموارد البشرية جزءاً مهماً، وهم يشكلون دعامة بين صاحب العمل والموظف. من خلال معرفة مفصلة عن المتخصصين الذين خاضوا بعض الأفكار المعقولة فيما يتعلق بالإنسان وممارسات الموارد في الهند لعقد العمال وتحقيق المنفعة في النقابة جداً. عملت الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والفائدة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل دافعاً (فردياً وجماعياً) في علاقة العمل، على سبيل المثال، التنسيق (التوظيف والإنهاء) ورابطة العمل (على سبيل المثال الجماعات، الاستقلال)، حيث وضعت إدارة الموارد البشرية بشكل عام داخل الكتابة ممارسات الإدارة وفائدتها، وعلى الكفاءة، والتأكيد على قضايا النهج والمعلومات والنتائج، وأن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية.

[1] Ms Aradhna, 2020, Human Resource Management as a Tool for Attaining High Productivity, Department of Business Administration Invertis University Bareilly, India.

[7] Qaiser Aman, Tayyba Noreen, Imran Khan, Rafaqet Ali, Asim Yasin, 2018, The Impact of Human Resource Management Practices on Innovative Ability of Employees Moderated by Organizational Culture, International Journal of Organizational Leadership 426 - 439.

1-7 دراسة (Aman & all، 2018) بعنوان:

The Impact of Human Resource Management Practices on Innovative Ability of Employees Moderated by Organizational Culture[1].

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرة الابتكارية للموظفين التي تنظمها الثقافات التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار في القطاع المصرفي في "Vehari" (مدينة في باكستان)، من خلال تعزيز قيم الثقافة التنظيمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دعماً جزئياً للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار مع استراتيجية المكافأة والتوظيف استراتيجية. وكان تقييم الأداء مؤشراً هاماً على الابتكار وإدارة الوظيفة. لذلك أكدت أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني المؤسسات المصرفية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى، وليس لها علاقة بالإبداع الإداري.

2. مشكلة البحث وتساؤلاته:

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها لا سيما دراسة (الجاسم، والمهباش، 2020) والتي أكدت على أهمية الانتقال من العمل التقليدي إلى الأداء الإبداعي والإبداع الإداري وإلى العلاقة الوثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز موضوع الإبداع الإداري.

كما تجدر الإشارة إلى أن الصفة الغالبة على العمل الإداري في القطاع العام السوري هي الإدارة التقليدية التي لم تصل إلى مستوى الإبداع الإداري حتى هذه اللحظة ومع تعاظم دور إدارة الموارد البشرية في القطاع العام السوري لا بد من دراسة أثر ممارسة هذه الإدارة في تحسين مستوى الإبداع الإداري للمنظمة.

هذا ما قاد الباحث لاختبار هذا الأثر ضمن إحدى الوزارات السورية وهي وزارة الأشغال العامة والإسكان.

بالتالي يمكن أن نطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الإبداع لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان؟

يتفرع عن التساؤل الرئيسي **التساؤلات الفرعية الآتية**:

- ما مستوى تطبيقه في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات؟
- ما هو السبب في تدني الرغبة في اقتراح أفكار وأساليب جديدة وحلول إبداعية لحل المشكلات ضمن نطاق العمل في الجهات العامة؟
- – ما هو مستوى الإبداع الإداري في المنظمات.
- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ(التدريب والتأهيل، والحوافز) على زيادة الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان؟

3. أهمية البحث:

3-1 الاهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للبحث باعتباره أحد المواضيع الواسعة والمهمة وخاصة في مجال الإدارة، والتي حظيت باهتمام الباحثين منذ وقت طويل وحتى الآن، ويعتبر هذا البحث إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري وما يرتبط به من مفاهيم وما يتعلق به من موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل، ويسهم بتطوير الادبيات الأكاديمية وإغناء المكتبة الخاصة به.

3-2: الأهمية العملية:

يمكن اعتبار هذه الدراسة أداة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري وتوفير مؤشرات ميدانية عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في إطار بيئة العمل، تساعد المسؤولين ومتخذي القرار في وزارة الأشغال العامة والإسكان والجهات المشابهة لها بطبيعة عملها، عند رسم سياسات الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري، بما يسهم بتطوير الأداء المؤسسي، ورفع الفاعلية والكفاءة لأداء العاملين.

4. أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

- دراسة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصوصاً ما يتعلق بتدريب وتأهيل العاملين، والحوافز في المنظمات.
- دراسة مستوى الإبداع الإداري وأهميته في نجاح المنظمات، والعوامل المؤثرة فيه.

- دراسة الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل، والحوافز) والإبداع الإداري لدى العاملين.
- قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري.

5. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب والتأهيل، والحوافز) على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان".

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتأهيل على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان".

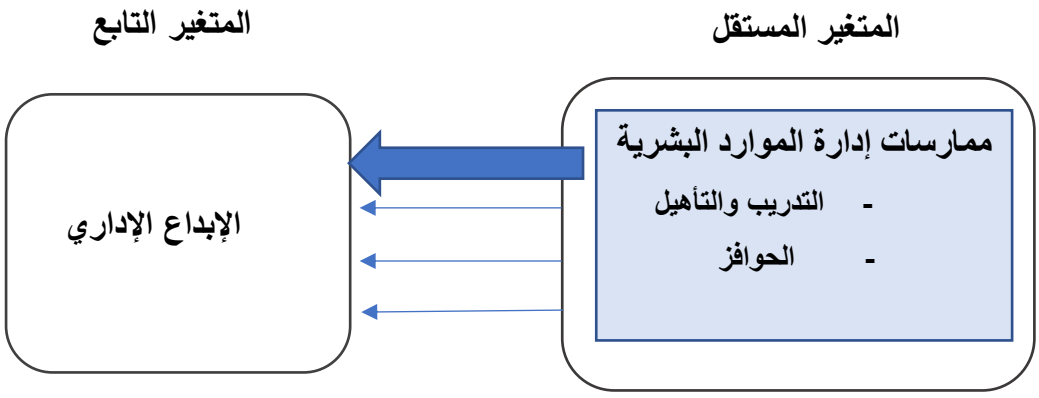
6. متغيرات البحث:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتفرع عنها الأبعاد التالية: التدريب والتأهيل، الحوافز.

المتغير التابع: الإبداع الإداري.

7. نموذج البحث:

الشكل رقم (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث

8. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وتم جمع البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث من خلال مجموعة من الكتب والدوريات والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تخدم البحث، أما البيانات الأولية تم الحصول عليها من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على تصميم استبانة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث، بغرض جمع البيانات تمهيداً لتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية (spss) وتفسيرها للحصول على النتائج، وتقديم التوصيات حول موضوع الدراسة.

9. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون **مجتمع الدراسة** من العاملين في الإدارة المركزية لوزارة الأشغال العامة والإسكان والبالغ عددهم /309/ عامل وعاملة.

أما **عينة الدراسة** فقد اقتصرت على المدراء ورؤساء الدوائر والشعب وجزء من العاملين في الوحدات الإدارية من فئات مختلفة تم اختيارهم عشوائياً من الإدارة المركزية، والبالغ عددهم /90/ مفردة.

10. حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة من 12/ 2/2025 ولغاية 30 / 5 /2025.

الحدود المكانية: وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية).

الحدود البشرية: العاملين في الإدارة المركزية لوزارة الأشغال العامة والإسكان.

الحدود الموضوعية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري.

11. مصطلحات البحث:

إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال[1]

[1] الرواحنه، عبد الله عوده، 2013، أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في تخصص الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، ص8.

ممارسات إدارة الموارد البشرية: مجموعة الأعمال والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يساعد على تحقيق أهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية[1].

التدريب والتأهيل: مجموعة الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة بهدف رفع كفاءة وخبرة العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

الحوافز: مجموعة الظروف التي تتوفر في بنية العمل وتعمل على تحفيز الافراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، سواء كانت مادية أو معنوية.

أداء العاملين: نشاط يكون الفرد من خلاله قادراً على أن يُنجز بنجاح المهمة أو الهدف المحدد وله المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقيها أي هي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الانشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة[2].

الإبداع الإداري: خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أم تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أم تتلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد[3].

الابتكار: تعني القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول اصيلة تتسم بالجدة والمرونة.[4]

---

[1] بشارات، لينا محمد نصر، 2020، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 14، ص135.

[2] جبرائيل، عائشة مفتاح، 2015، أثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة وادارته ميدانية على بعض المشافي العامة بمدينة مصراته، بحث مقدم نيل درجة الماجستير بقسم الادارة الصحية / الأكاديمية الليبية/ مصراته، ص8.

[11] علي، محمد السيد أبو الفتوح، 2022، أثر ممارسات مشاركة وتمكسن العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري، مجلة دراسات، المجلد 23، العدد 1، ص217.

[3] الحسنية، سليم إبراهيم، 2009، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، ص7.

[4] الحسنية، سليم ابراهيم، 2009، مرجع سبق ذكره، ص6.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

أولاً_ مفهوم الموارد البشرية

ثانياً_ ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

أولاً_ مفهوم الإبداع الإداري

ثانياً_ العوامل المؤثرة بالإبداع الإداري

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

تمهيد

أدركت الغالبية العظمى من المنظمات مع نهاية القرن العشرين، القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصولها، بل العامل الحاسم في تمييز الأداء الناجح عن الفاشل، وقد أكد العديد من الباحثين أن الكفاءة البشرية معياراً رئيسياً لتقييم ثروة الأمم ومقدار تقدمها، إذ إن نجاح أي منظمة – بغض النظر عن قطاعها – يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى كفاءة وقدرات العنصر البشري فيه.[1]

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية عنصراً محورياً في عملية التنمية، إذ يشكل الإنسان المحور الأساسي لكل نشاط ومحركاً رئيسياً لاستثمار كافة الموارد في المنظمة. فكفاءة الأداء ونمو المنظمة وتفوقها التنافسي يعتمد بشكل جوهري على قدرات هذا العنصر البشري، مما يجعله الركيزة الأهم لضمان الاستمرارية والتميز في بيئة الأعمال المتغير.[2]

أولاً_ مفهوم الموارد البشرية

لقد شهدت البيئة الاقتصادية العالمية تحولاً جذرياً في معايير نجاح الشركات. ففي الحقبة الصناعية، كانت القوة التنافسية للشركات تقاس بما تمتلكه من آلات متطورة ومواد خام وتقنيات حديثة، بينما كان العنصر البشري يعامل كمجرد أداة إنتاجية ثانوية. غير أن المشهد تغير جذرياً في العصر الحديث، حيث أصبح الموظفون يمثلون حجر الزاوية في التميز التنظيمي، وأثبتت الدراسات أن الشركات التي تستثمر في موظفيها تحقق عائداً على الاستثمار يفوق بنسبة 30% تلك التي تركز على التكنولوجيا فقط.[3]

فقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بإدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة بأهمية العنصر البشري في المنظمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرار نجاحها. إضافة إلى

---

[1] حسين، ندى جودة، 2011، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، جامعة بنها، مصر، ص87.

[2] تميم، يزن، 2018، إدارة الموارد البشرية، (أساليب الإدارة الحديثة)، دار فضاءات للنشر، عمان، الأردن، ص2.

[3] صلاح، حفصة عمر موسى،2022، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلوم AJSP، العدد 48، ص437.

اهتمام هذه الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يجعلها تنظر للموارد البشرية على أنها أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة، كونها تشكل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية.[1]

تُعرَّف الموارد البشرية (Human Resources) بأنها مجموعة الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في منظمة ما، والذين يدارون من خلال مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء.[2]

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

1-1 تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

شهد مفهوم الموارد البشرية تطوراً جذرياً عبر الحقب الزمنية، حيث تحول من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى استراتيجية تنظيمية محورية. ففي العصر الصناعي اقتصر دور إدارة الأفراد على المعاملات الروتينية مثل حفظ السجلات وتنفيذ السياسات، ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، بدأ الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

كما تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي بتنفيذ بعض الوظائف التقليدية الخاصة بأداء العاملين داخل المنظمة، وكانت تسمى إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة القوى العاملة أو إدارة الموظفين، وفي بعض المؤسسات سميت إدارة العلاقات الصناعية، وقد كان الاهتمام بالعاملين ومتطلباتهم جزئي، بعد ذلك سميت بإدارة الأفراد أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.[3]

يظهر الجدول الآتي الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة:

---

[1] تميم، يزن، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة). yazantayyem@windowslive.com، ص4.

[2] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. p:22.

[3] حسين، ندى جودة، 2011، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص96.

جدول 1 الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان، بقواه العضلية وبقدراته الجسمانية ومن ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها، دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير، الابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وكذا تحسين البيئة المادية للعمل	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية، تمكين الإنسان ومنحه الصالحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل	التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق

المصدر: فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس –ليبيا–دراسة حالة. [1]

يتبين من الجدول السابق تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر العصور للوصول إلى المفهوم الحديث الذي يركز على الجانب الإبداعي.

1-2 تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وطرق التعامل معهم في جميع المستويات، مع العمل على تنظيم الأيدي العاملة داخل المنظمة، والعمل على زيادة

[1] فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس –ليبيا–دراسة حالة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، ص 06.

ثقتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، من أجل الوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.[1]

قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام 1970، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح السائد إدارة الأفراد (Personnel) إلى إدارة الموارد البشرية(Human Resource) ومن خلال المطالعة لأدبيات الموارد البشرية وجدت الباحثة تعدد التعاريف التي طالت مفهوم إدارة الموارد البشرية اختلفت وفق وجهات نظر الباحثين، حيث عرفها ديسلر بأنها "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على أكمل وجه مثل التخطيط وتحليل الوظائف والتدريب وأنظمة الأجور".[2]

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة واللازمة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها إدارة المنظمة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

كما يؤكد معظم الخبراء والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية على وجود خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون هي (التخطيط، والتنظيم، وتكوين وتنمية الكفايات، وأيضاً القيادة والرقابة). [3]

2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تأثيرها على أداء المنظمة من خلال:[4]

- الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- المساهمة في ظهور النقابات العمالية.
- تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة.

---

[1] دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، أساسيات الموارد البشرية، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، 2013، ص56.

2 عدوان، عماد عبد الله. 2017. دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. (4). ص29. 291-320.

[3] ديسلر، جاري، ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد أحمد، 2015، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص43.

[4] الحياصات، طلال صالح، 2022، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، مجلة عرب لنشر العلوم، العدد 41. ص 63.

- تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة لديها.
- تطوير طرق التفكير وعملياته وسلوكياته.
- توظيف الكفاءات وتنميتها والعمل على المحافظة عليها.
- تعزيز الإنتاجية والجودة، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وضمان استمراريتها.
- تسهل اختيار الأفراد المناسبين لشغل وظيفة محددة.
- المساهمة في ظهور النقابات العمالية.
- دراسة مشاكل الأفراد العاملين معالجتها وتطوير مهاراتهم.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تحدد أهداف إدارة الموارد البشرية بالآتي:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء بقصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافئتهم على أعمالهم وانجازاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي.
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. [1]

[1] أمين، مهمل عادل. (2023) إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر3. إبراهيم سلطان شيبوط. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة والتيسير. الجزائر. ص6.

ثانياً_ ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عنصراً أساسياً في تحسين أداء العاملين، حيث تتجلى هذه الممارسات من خلال مجموعة من السياسات والآليات المصممة لتعزيز الكفاءة الوظيفية وتوجيهها بشكل فعال. وقد حظي هذا الجانب باهتمام بالغ في الدراسات المعاصرة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مما يبرز أهميته في تحقيق النجاح التنظيمي. [1]

تمتد تأثيرات ممارسات الموارد البشرية لتصبّ بشكل مباشر في النتائج التنظيمية، فهي تُشكّل وعي وسلوك الموظفين، مما يُحفّز تحقيق الأهداف المؤسسية ويدعم التميز التنظيمي.[2]

1. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تعمل على تحليل الاحتياجات الوظيفية ودراسة كفاءات الموظفين لتنسجم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. كما تشمل تحديد الحجم الأمثل للقوى العاملة، ومعدلات دوران العمالة، بالإضافة إلى تطوير برامج التدريب الفعالة، وتقييم أداء الموظفين، وتصميم أنظمة تحفيزية تعزز إنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة عالية. [3]

ونتيجة للتغيرات والتطورات السريعة الحاصلة لاسيما في مجال إنتاج المعرفة، خاصة في ظل تأثيرات العولمة قد تغيرت ممارسات إدارة الموارد البشرية لتصل لتغيير أفكار الموظفين في المنظمات، وضرورة وجود أفكار جديدة وأداء ناجح، لذلك نجد في الوقت الحاضر العديد من الدراسات التي تهتم بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي أصبحت تنظر للممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها تمثل مورد مهم من موارد المنظمة لما تحمله من فكر ومعرفة تراكمية، واكتسابها المهارات والخبرات اللازمة

---

[1] الوكيل، منال محمد أحمد، 2019، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة– دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ص799.

[2] مصطفى، أسامة عبد الحليم. النبوي، مهام محمد، 2021، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، ص120.

[3] Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & AlShatanawi, H. A. 2014, The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4 ISSN: 2222-6990. 10

لأداء العمليات. الأمر الذي يستدعي إدراك الأهمية الحقيقة والدور الأساسي الذي تؤديه من أجل إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.[1]

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بحيث تشتمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التعيين، تقييم الأداء، التعويضات)، وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية، وذلك بغرض الحصول على موارد بشرية جيدة والاحتفاظ بها.[2]

ويشار لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتدريبها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها، وكذلك إدارة التغيير فيها. [3]

2. تصنيفات ممارسات إدارة الموارد البشرية

صنفت ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث ممارسات رئيسة هي:

1. **الممارسات الاختصاصية:** وهي الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، وتختلف هذه الممارسات من منظمة إلى أخرى تبعاً للاختلاف في فلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، والتكنولوجيا التي تستخدم، ومهارات العاملين، وكذلك خصائص سوق العمل.
2. **الممارسات الإدارية:** تمثل الممارسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.
3. **الممارسات الاستشارية:** تمثل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تقديم المشورة القانونية أو المشورة الفنية للإدارة العليا والإدارات الأخرى عن العاملين في المنظمة. إضافة إلى تقديم

---

1 حسن، عبد المحسن أحم حاجي، 2010، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 23.

[2] التميمي، محمد كريم، 2017، أثر ممارسات إدارة لموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص24-25.

[3] Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. 2014, Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. European Journal of Business and Management, 629, 47-55.

المقترحات من خلال تحسين وتطوير التعليمات والأنظمة الخاصة بالعاملين فيما يخص الأجور والمكافآت والحوافز....الخ.[1]

سنتعرض في هذا البحث لذكر أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي:

- التدريب وتأهيل العاملين.
- الحوافز (التعويضات والمكافآت).

2-1 تدريب وتأهيل العاملين

يُعد التدريب عملية منهجية تتضمن تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متكاملة، تعتمد على سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تُخطط وتُنفذ وفق أسس علمية ومنطقية لتحقيق أهداف محددة. ويمثل التدريب أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يسهم في تطوير الكفاءات الإدارية والفنية، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء ويزيد من كفاءة العملية الإدارية ككل.[2]

نظراً لأن التدريب يعد من أهم محاور تطوير العمل وأهم العناصر في العملية الإدارية، فقد تعددت التعارف للتدريب في الأبحاث والكتب والمؤلفات، فقد عرّف بأنه جهد تنظيمي مُخطّط يهدف إلى إكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، للحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وبالتالي الوصول لتحقيق أهداف المنظمة.[3]

كما عرف التدريب على أنه عملية إكساب الموظفين الحاليين أو الجدد المهارات الأساسية التي تلزمهم لأداء وظائفهم.[4]

---

[1] الوحشي، عفاف حميد محمد، 2022، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، دراسة حالة جامعة الإمارات المتحدة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص 28.

[2] الشرباتي، سماح ماهر، 2017، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على لمستشفيات في جنوب الضفة الغربية، جامعة الخليل، فلسطين، ص26.

[3] المعايطة، رولا، والحموري، صالح، 2013، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، المعرفة كنوز، ص47.

[4] Dessler, G.2013. Human Resource Management, 13thedition. New Jersy, USA: Pearson Education, Inc.

كما اعتبر البعض التدريب نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص أو العاملين على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم، أو زيادة معرفتهم، وقد أشير للتدريب على أنه عملية تعلم للمعارف وطرق وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى إحداث تغيرات أساسية ومهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة.[1]

أ_ أهمية التدريب والتأهيل

يُمثّل التدريب أداة استراتيجية محورية للمنظمات لتحقيق أهدافها التنموية، حيث تُسهم البرامج التدريبية المُعدة مسبقاً والمبنية على أسس علمية في تمكين الكوادر البشرية من مواكبة أحدث التطورات في مجالات تخصصهم. مما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

يمكن تحديد أهمية التدريب بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة بالآتي: [2]

1. تُسهم البرامج التدريبية في تمكين الموظفين من متابعة أحدث المستجدات والتطورات في مجالات تخصصهم.
2. يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة وأداء الأعمال.
3. تقليل التكاليف نتيجة لتخفيض درجة الرقابة والإشراف.
4. جذب المزيد من العملاء والموظفين نتيجة تحسين صورة المنظمة.
5. زيادة رضا العاملين الوظيفي وتخفيض معدلات دوران العمل الوظيفي، وتدعم استقرار المنظمة.
6. تحسين القدرة التنافسية للمنظمة من خلال مساعدتها على مواكبة التغييرات المستمرة الداخلية والخارجية.[3]

---

[1] آمنة، بعزيز، 2021، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 11.

2 حمود، خضير كاظم. والخرشة، ياسين كاسب، 2015، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 126.

[3]السبول، خالد وليد، 2015، التدريب وأثره في تطوير العاملين: الدور الوسيط للتعلم الإلكتروني: دراسة حالة مصانع شركات مجموعة كادبي الاستثمارية، جامعة العلوم الإسلامية، عمان الأردن، ص65.

ب_ أهداف التدريب

يهدف التدريب في أي منظمة إلى تحقيق الأهداف الآتية: [1]

1. تحسين خدمات المنظمة.
2. تأهيل الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالمنظمة.
3. إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، للعمل على تطوير الأداء وتحسينه.
4. توضيح إمكانية الترشيح لشغل وظيفة أعلى.
5. تأهيل الموظفين على اكتساب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية والمستقبلية.
6. تخفيض نسبة حوادث العمل.

ج- مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة لابد من مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وهي:

- **الشرعية:** من الضروري أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة وكذلك اللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **المنطقية:** أي أن يكون التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي وتحقيق واضح لجميع الاحتياجات التدريبية.
- **الشمولية:** يجب أن يشتمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يتم توجيهه لجميع المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث يشمل جميع العاملين فيها.
- **الهادفية:** بمعنى أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة ن حيث الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.[2]
- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ومن ثم التدرج للموضوعات الأكثر تعقيداً.

---

[1] منظمة العمل الدولية، 2016، نظام إدارة الموارد البشرية دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، طبع في جمهورية مصر العربية، ص57.

2 السكارنة، بلال خلف، 2011، اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 23.

- **الاستمرارية:** على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي أساليب العمل وأدواته والأفكار وكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، فمن المتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية مع العاملين من بداية حياتهم الوظيفية وأن تستمر معهم خطوة بخطوة ومرحلة بمرحلة، بل أن المنظمات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة والمتوقعة عن طريق التدريب.
- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور النظام التدريبي مع التطورات الحديثة التي تحدث على جميع الأصعدة، مع ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.[1]
- **المشاركة:** ضرورة الأخذ برأي المتدربين وإشراكهم في تخطيط برامج التدريب وأسلوب الأداء كونهم الجهة المستفيدة.[2]

د_ مراحل عملية التدريب والتأهيل:

تتكون عملية التدريب من عدة مراحل مترابطة تشكل بمجملها النظام التدريبي لأي منظمة:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم مراحل عملية التدريب والتطوير، فلا يجوز النظر لموضوع دراسة المعلومات وتحليلها على أنه عملية مرحلية مؤقتة. بل ينبغي أن يكون جزءاً متكاملاً من نظام التدريب، على اعتبار أن هذه المعلومات توفر للمنظمة في الحاضر والمستقبل القاعدة التي على أساسها تتمكن من التخطيط السليم، واتخاذ القرارات الصحيحة. لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية التركيز على هذه المرحلة في أي منظمة.[3]

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين المستوى الحالي للأداء وبين المستوى المستهدف، أو المراد الوصول إليه. مع الأخذ بعين الاعتبار أن فجوة الأداء تحدد فجوة التدريب في الحالة التي يمكن أن

---

[1] عساف، عبد المعطي، 2013، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، ص 53-54.

[2] عليقي، عبير، 2020، التدريب وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة، دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات بلخرشوش ساعد بلدية قصر الصبيحي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 44.

[3] الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2018، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة، ص13.

يؤدي تحسين القدرات والمهارات والمعارف فيها إلى تحسين الأداء ومن ثم سد فجوة الأداء. يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة على ثلاث مستويات (المنظمة– الوظيفة– الفرد).[1]

المرحلة الثانية: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

تتضمن مرحلة تصميم البرامج التدريبية تحديد المواضيع واختيار أساليب التدريب المناسبة للظروف والمواق، وتحديد الأشخاص الذين سيستعان بهم لتقديم هذه البرامج.

يمكن توضح مراحل تصميم البرامج التدريبية الشكل الآتي:

أ– تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

ب– تحديد المادة التدريبية، التي تعد عنصراً هاماً في عملية التدريب، حيث تستخدم في تنفيذ العملية التدريبية على شكل مواد مكتوبة أو مرئية أو مسموعة، علاوة على التمارين التطبيقية والتدريبات التي ترافقها، كما يجب أن تكون المادة العلمية ملائمة لأسلوب التدريب وطبيعة المتدربين، ومرتبطة مع الأهداف التدريبية للبرنامج.

ت– اختيار الوسائل التدريبية: تعتبر الوسائل التدريبية مكونات تساعد المدرب في تحقيق الأهداف، تتنوع هذه الوسائل بين البسيطة كالأقلام، مروراً بعرض الفيديو، وصولاً لاستخدام الوسائل التفاعلية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة. مع الانتباه لضرورة تناسب هذه الوسائل مع طبيعة المتدربين ومحتوى المادة التدريبية.[2]

---

[1] عطية، خالد ساجت، 2021، التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة، جامعة كربلاء، العراق، ص23.

[2] الحتة، احمد عمر عبد الله، 2016، واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب، رسالة ماجستير في كلية التجارة، قسم إدارة العمال، الجامعة السالمية، غزة، ص 52.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي وفق الخطة الموضوعة من خلال إعداد جدول زمني للدورات التدريبية مع شرح أهدافها وموضوعاتها ومتابعة المدربين والمتدربين.[1]

المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

لابد من تقييم البرنامج التدريبي بعد تنفيذه من أجل قياس مدى كفاءته ونجاحه في تحقيق الأهداف، ومدى توافر الجودة المطلوبة في العملية التدريبية. حيث يتم تقييم المحاضر أو المدرب، مكان التدريب، البرنامج، المعلومات. يجب التركيز على التقييم الدوري لجهات التدريب وتقييم فاعلية التدريب.[2]

2-2 الحوافز والتعويضات والمكافآت

عندما يتقدم الأفراد لشغل وظيفة في منظمة ما، فإنهم يأخذون عدة معايير حاسمة في قرارهم، يأتي في مقدمتها ظروف العمل، سمعة المنظمة، فرص التدريب والتطوير، إلا أن الأهم هو التركيز على أكبر كم من الحوافز والمكافآت لتلك الوظيفة، والتي تشكل جاذبية الوظيفة من حيث التعويضات النقدية وغير النقدية. كلما زادت المكافآت كلما كانت فرصة لجذب أفضل الموارد البشرية واستخدامها والمحافظة عليها بصورة أفضل في المنظمة.[3]

يعتبر التحفيز أساس مهم لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، إذا يجب إضافة لاختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والقدرات أن تتوفر الرغبة في العمل، والتي يجب على المنظمة اتباع وسائل عديدة لتحريكها عند الأفراد العاملين.[4]

---

[1] الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2010، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص145.

[2] منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، طبع في جمهورية مصر العربية، 2016، ص57.

[3] Itika, J. 2011, Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa, African Public Administration and Management series, 2, 1-236. University of Groningen, Netherlands.p135

[4] حميد، باجة، 2014، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويسرة)، جامعة أكلى محند أولحاج، البويرة، الجزائر، ص23.

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، على اعتبار أن الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الحياة الأساسية، لذلك تأتي الحوافز لمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الأفراد العاملين وزيادة دافعيتهم.[1]

تنقسم التعويضات إلى تعويضات مباشرة للموظفين تتمثل بالرواتب والأجور والحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، أما التعويض غير المباشر من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية، والتي ترتبط بمتغيرات مختلفة. بما ينعكس على الأداء وزيادة الإنتاجية.

يقصد بالحوافز والمكافآت والتعويضات جميع الدفعات المالية والغير مالية، والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها، بغرض جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها.[2]

كما يشار للحوافز على أنها عبارة عن عوامل خارجية تشير للمكافآت التي يتوقعها الفرد العامل من قيامه بعمل معين، بمعنى أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها تحريك الدوافع.[3]

أ- أهمية التعويضات والحوافز

يشكل نظام الأجور والحوافز الفعّال دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة الإنتاجية داخل المنظمات، حيث يعمل على تحفيز الموظفين، ويُنمّي لديهم روح الإبداع والمبادرة. لذا، من الضروري أن يُحقّق هذا النظام توازناً عادلاً بين تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. فغياب هذه الموازنة ينعكس سلباً على أداء العاملين ومؤسستهم، مما يتسبّب في هدر الموارد المادية والبشرية. كما أن انخفاض الأجور يُولّد شعوراً بعدم الإنصاف، ويُغذّي التذمّر بين الموظفين، وقد يدفعهم في النهاية إلى مغادرة المنظمة، مما يُهدّد استقرارها ونجاحها.. [4]

---

[1] ليسيس، عماد. ربيعة خطاش، 2018، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة، تقرت، الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34، ص141.

[2] فوطة، سحر محمد. القطب محيي الدين، 2013، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، ص122.

[3] حميد، باجة، 2014، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص44.

[4] Obaid, A. 2013, Changes in the Pay Structures and Systems in the Banking Sector of Pakistan: Implications for a Differentiated Workforce and the Employee Psychological Contract, Doctoral dissertation, University of Manchester, UK, p58.

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز بأهميتها للعنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الفرد والمجتمع والمنظمة. وأهمية نظام الحوافز تتجلى بالكثير من الفوائد والمزايا أهمها:[1]

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: تتجلى فوائد الحوافز للمنظمة في:
   - رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
   - تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
   - تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل.
   - ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد العامل فيما يأتي:
   - إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
   - خلق جو تسود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي لتقليل الصراعات.
   - تحريك دافعية الفرد العامل نحو العمل.
   - إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.[2]
3. أهمية التحفيز للعمل والإنتاجية:
   - زيادة كمية الإنتاج والسرعة في الإنجاز.
   - المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه.
   - الحد من تكاليف الإنتاج والفائض في العمل، ووضع نسب محددة لها.
   - تخفيض التكاليف.
   - زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة، ومبيعات وأرباح.[3]

---

[1] العلمي، خلايفة، 2016، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ص11-12.

[2] حورية، عاشور، 2016، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص11.

[3] مسعي، وهيبة. نوال بوعلاق، 2020، التحفيز كأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، دراسة وصفية تحليلية لشركة غوغل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص406.

ب-أنواع التعويضات والمكافآت

قسمت التعويضات أو المكافآت إلى عدة أنواع أساسية وفق الآتي:

1. المكافأة المالية: تتكون المكافآت المالية من الراتب أو الأجر القائم على الوظيفة، والمتعلق بقيمة الوظيفة. والأجر القائم على الشخص كمكافآت تعترف بمساهمة الفرد. كما تشمل المكافآت المالية المزايا والمعاشات التعاقدية.[1]
2. المكافآت المعنوية: على اعتبار أن حاجات الإنسان متعددة، بالتالي فإنه يحتاج لمصادر إشباع متعددة، فبعض حاجات الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية التي تحقق للإنسان حاجات نفسية واجتماعية، كالإثراء الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية والباب المفتوح بمعنى السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء، ولوحات الشرف والمركز الاجتماعي وتسلم الأوسمة والدروع.[2]
3. الحوافز الفردية: تعتمد على الأداء الفردي، ومن أهم مزايا هذا النوع من الحوافز أنه يتلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، وتعد أكثر الأنواع استخداماً وقبولاً.
4. الحوافز الجماعية: تحقق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي، وتنمي الشعور الجماعي بالمسؤولية.
5. الحوافز غير المباشرة: تؤثر على الأفراد عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التميز والتفوق، وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كالخدمات الاجتماعية. ويحتل التأمين الصحي مرتبة عالية في هذا النوع من الحوافز.
6. الحوافز الابتكارية تضيفه المنظمات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين ودعوتهم بصورة دائمة لابتكار طرق وفنون تدعم نمو وتطور المنظمة وبقائها.
7. الحوافز الإيجابية: وهي وسيلة لإشباع الدوافع، وتهدف لرفع الكفاءة والإنتاجية، وتحسين الأداء، عن طريق التشجيع وتوفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي والأدبي الجيد.[3]

---

[1] الوحشي، عفاف حميد محمد، 2022، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، دراسة حالة جامعة الإمارات المتحدة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص48

[2] الكردي، احمد، 2010، نظام الأجور والحوافز الفعّال بمنظمات الأعمال، ص47-48.

[3] نعيمة، سعداوي، 2014، نظام التحفيز لرقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية – 29-1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص243-244.

8. الحوافز السلبية: هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة بغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات الغير مقبولة بين العاملين، كأسلوب التنبيه والتحذير، ومنع بعض الامتيازات، والإنذار وتأخير الترقية، أو خفض الدرجة والنقل. كما يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة، وتعتبر مفيدة خاصة للعاملين الذين يتصفون بالكسل.[1]

ث- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن المنظمات والإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن يمر بها وضع أي نظام للحوافز، مع إمكانية التعديل بهذه الخطوات حسب الضرورة، والخطوات أو المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة والإعداد: يتوجب على الإدارات في هذه المرحلة إجراء دراسة تفصيلية للعديد من العوامل الإنسانية والإدارية والقانونية والاقتصادية، من حيث تركيب العاملين ودوافعهم وحاجاتهم، وكذلك التغيرات التي تحدث، والمعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة، والقوانين والتعليمات الناظمة لها. إضافة إلى دراسة سياسات الأفراد الأخرى، وضرورة الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد وتوجههم نحو الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات. [2]

المرحلة الثانية: وضع الخطة بعد جمع البيانات الأولية وتصنيفها وتبويبها وفهم مدلولاتها ومؤشراتها، يمكن البدء بوضع خطة متكاملة للحوافز تسير وفق عدة خطوات:

1. تحديد الهدف من نظام الحوافز: بحيث يكون معلوماً للإدارة والعاملين على حد سواء أن الهدف من نظام الحوافز محدد بتنشيط دوافع الأفراد للعمل الممتاز، وتعزيز روح المنافسة البناءة بينهم، وتكييف الفرص لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

[1] الخوالده، فاتح عبيد الحموان، 2017، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ص 13-14.

[2] الحلابية، غازي حسن عودة، 2013، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص11.

2. دراسة الحد الأدنى من الأجر الوظيفي: بحسب ما يوضحه سلم الرواتب وما تقتضيه قوانين الخدمة المدنية للعمال بالدولة، وأن يراعى عند تحديد الحد الأدنى من الأجر المستوى المعيشي السائد، بحيث يوفر لحد المعقول واللائق للحياة. [1]
3. دراسة الأداء: لابد من تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي الذي يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم، وعدد سليم من العاملين، وطرق عمل جيدة وملائمة، وسيطرة كاملة من قبل الفرد على العمل.
4. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لوضع نظام الحوافز، والذي يجب أن يغطي قيمة الحوافز والمكافآت وتكاليف الترويج.
5. وضع الإجراءات: وهنا يتم العمل على وضع خطوات وإجراءات متسلسلة تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والمكافآت.[2]
6. تحديد إطار لعملية تغيير معدلات الحوافز: عند إنشاء توسعات جديدة أو إدخال آلات حديثة أو تغييرات في طرق العمل.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة: على ضوء الخطوات السابقة تبدأ عملية التنفيذ وتستطيع الإدارة تقييم خطتها الجديدة لنظام الحوافز، كما يجب أن تتابع التنفيذ وتحديد مدى النجاح أو التعثر والأسباب الكامنة وراء كل منها، ومواجهة كافة العقبات. كما أنه لابد من مراجعة نظام الحوافز من وقت لآخر، للتأكد من سلامته واستمرار فعاليته وصلاحيته. [3]

---

[1] عادل، حميدي. مصباح، جلاب، 2016، متطلبات إعداد نظام حوافز، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الخامس، ص124.

[2] https://hrdiscussion.com/hr18575.html

[3] عادل، حميدي. مصباح، جلاب، 2016، متطلبات إعداد نظام حوافز، مرجع سبق ذكره، ص125

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

يمثّل الإبداع اليوم الركيزة الأساسية لتقدم البشرية، حيث أصبح الحل الأمثل للعديد من التحديات التي تواجهها. ولم يعد مستقبل الأمم رهناً بحجم قوتها العاملة فحسب، بل بات يعتمد على جودة هذه القوى، ومدى ما تتمتع به من إبداع وابتكار في شتى المجالات. فالعامل المتميز والمبدع هو حجر الزاوية في بناء المجتمعات الحديثة وضمان تفوّقها. [1]

1. مفهوم الإبداع الإداري

حظي مفهوم الإبداع باهتمام كبير من قبل الباحثين، فقد وردت الكثير من التعاريف لكلمة الإبداع في العديد من المراجع والأبحاث، علاوة على أن بعض هذه المراجع وضح وفرق بين كلمتي الابتكار والإبداع وبعضها الآخر ذكر الكلمتين معتبراً أن المفهومين مترادفين لهما نفس الترجمة في الإنكليزية (Creativity). لذلك لابد من توضيح المعنى اللغوي لكل من كلمتي إبداع، وابتكار:

أما كلمة ابتكار فهي من الباكورة أي أول كل شيء، وقد ابتكرت الشيء إذا استويت على باكورته.
يتمثل جوهر الإبداع في نشاط الإنسان الذي يتصف بالتجديد والابتكار، وهو يمثل النشاط الذي يكون على العكس من الاتباع والتقليد. [2]

فالإبداع هو الأفكار الجديدة والمفيدة المتصلة بحل مشكلات محددة في المنظمة، أو القيام بإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعارف في أشكا جديدة ومميزة. كما يشمل الإبداع عناصر متعددة في المنظمة ولا يقتصر على عناصر محددة كالمنتجات والآلات والعمليات التصنيعية وإنما يشمل الأساليب الإدارية وغيرها أيضاً.[3]

---

[1] العجلة، توفيق عطية توفيق، 2009، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، ص2.

[2] السيد، عبد الحليم، محمود، الإبداع، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص7.

[3] الخالدي، علي خالد، 2013، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال، ص8.

والإبداع هو العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهة مواقف ينفعل لها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتجيء استجابته بشكل مختلف عن الآخرين، وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو تقنيات عمل جديدة أو خدمات، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة وطرح أفكار جديدة مفيدة.[1]

2. مستويات الإبداع

يتميز الإبداع الإداري داخل المنظمات بثلاث مستويات، حيث نجد إبداع على مستوى الفرد، وإبداع على مستوى الجماعة، وإبداع أخير يكون على مستوى المنظمة ككل:

2-1 الإبداع على مستوى الفرد

يتميز بعض الأفراد بامتلاكهم سمات وقدرات إبداعية خاصة، وتتميز الشخصية المبدعة عن غيرها بمجموعة من السمات والقدرات والاستعدادات.

نذكر بعض هذه السمات والخصائص:

- المعرفة: تتميز الشخصية المبدعة بمجموعة من المعارف والمكتسبات التي تم الحصول عليها من خلال القراءات والممارسات، ومن خلال معايشة الفرد للأحداث والأعمال.
- التعليم: القدرة على مواجهة مسائل ومناهج وحلها.[2]
- الذكاء: ليس بالضرورة أن يكون الشخص المبدع عالي الذكاء، إنما يكون متمتع بقدرات تفكيرية تمكنه من بناء علاقات مرنة بين الأشياء.[3]
- الشخصية، من الهام أن تتصف الشخصية المبدعة بروح المخاطرة، والاستقلالية، والدافعية والمثابرة، وتقبل كل ما هو جديد، والتسامح وحس الفكاهة. إلا انه في بعض الأحيان قد يصعب التعامل معه. [4]

---

[1] علي، أمينة عبد القادر. الحاكم، علي عبد الله، 2015، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مرجع سبق ذكره، ص182.

[2] بديسي، فهيمة، وآخرون، 2011، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية، البليدة، الجزائر، ص9-10.

[3] تدرانت، فاطمة، 2015، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص30.

[4] العيثاوي، أحلام ابراهيم. الكواري، أسماء علي بهام، 2011، دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام، مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، البحرين، ص25.

2-2 الإبداع على مستوى الجماعة

في الكثير من الأحيان يتم التوصل للإبداع من قبل جماعة، حيث يتصف إبداع الجماعة بما يلي:

- تعتبر الجماعة المختلفة من حيث جنس أفردها، تنتج حلولاً ذات جودة أعلى من الجماعة الأحادية الجنس.
- الجماعة المتماسكة تكون أكثر استعدادً وحماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسك.
- الجماعة المكونة حديثاً تميل للإبداع أكثر من الجماعات القديمة.[1]

2-3 الإبداع على مستوى المنظمة

يعمل بدلالة الإبداع الجماعي، حيث يتم التوصل إلى الإبداع على مستوى المنظمة عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.[2]

3. مداخل الإبداع الإداري

يمثّل الإبداع الإداري ركيزة أساسية لنمو المؤسسات وتطورها، حيث يلعب دوراً محورياً في تمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها. فالمؤسسات التي تفتقر إلى الإبداع تُواجِه مخاطر التراجع وحتى الزوال، في حين يُسهم الإبداع الإداري في تعزيز قدرة المنظمات على التكيّف مع المتغيرات البيئية بمختلف أشكالها: الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية. كما يُعتبر الإبداع محفزاً رئيسياً للابتكار والتجديد التنظيمي، مما يُؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتمكينها من تحقيق مركز ريادي في سوق العمل.[3]

مما لا شك فيه أن مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من المفاهيم العامة ذاتها للإبداع، حيث أن الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة ضمن مجال الإدارة، وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل، وكذلك تحسين الخدمات للعملاء، لإضافة لجميع وظائف الإدارة المعروفة. إلا أنه يوجد تعدد وتباين في وجهات نظر العلماء حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته. [4]

---

[1] شقورة، منير حسن أحمد، 2012، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة الأظهر، كلية التربية، غزة، فلسطين، ص48.

[2] حريز، سامي محمد هشام، 2014، الإدارة بالأفكار، ط2، دار الراية، الأردن، ص200.

[3] العزاوي، نجم. نصير طلال، 2012، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، ص 45.

[4] العجلة، توفيق عطية توفيق، 2009، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدير القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص13.

وقد يعود هذا الاختلاف إلى تعقد الظاهرة الإبداعية ذاتها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع بشكل عام من جهة أخرى، وأيضاً لاختلاف اتجاهات العلماء واهتماماتهم، واختلاف مدارسهم الفكرية والثقافية.[1]

وقد حصرت هذه الاختلافات في عدة مداخل يتناول كل منهما جانباً من جوانب ظاهرة الإبداع الإداري.[2]

- **المدخل الأول** ركّز على الإبداع الإداري على أنه عملية استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية باستنباط أساليب إدارية جديدة، توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية محددة تواجه التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة المشكلة، وذلك بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختيار التحرري والتقويم.[3]
- **المدخل الثاني:** ركز على الإنتاج الإبداعي والقدرة على حل المشكلات، بحيث يكون الإبداع الإداري تقديم حلول وأفكار جديدة ومفيدة لمواجهة المشكلات حول المنتجات أو الأنشطة والعمليات أو الخدمات.[4]
- **المدخل الثالث:** أوضح أن الإبداع الإداري على السمات والصفات الخاصة للمبدعين كالخيال الواسع، وسعة الأفق والثقة بالنفس والمخاطرة، ونظر للإبداع الإداري على أنه عبارة عن تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي لإنتاج جديد وأصيل عندما توجد البيئة المناسبة، تساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية ضمن المجالات المتعددة في العلم والتقنية، والإدارة.[5]

---

[1] المغربي، محمد الفاتح، 2016، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.

[2] القحطاني، عبد السلام بن شايع، 2018، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي، الرياض، ص 42.

[3] الحربي، داليا عبد العزيز، 2019، واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 13، ص17.

[4] Shipton, H., Budhwar, P.,Sparrow, P.,& Brown, A. Human resource management, innovation and performance: looking across levels. In Human resource management, innovation and performance، 2016, p. 321.Palgrave Macmillan UK.

[5] عبد اللطيف، أحمد جميل شيخو، 2015، العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة لإقليم كوردستان العراق، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، ص22.

- **المدخل الرابع:** مبني على أساس نظرة تكاملية للإبداع: ويعد أهم مدخل في تحديد مفهوم الإبداع، لأنه ينظر بطريقة تكاملية دون الاقتصار على مدخل واحد.

فقد عرف الإبداع الإداري على أنه عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد العامل مع البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للوصول إلى شيء جديد، قد يكون خدمة جديدة، أو سلعة، أو أسلوب جديد. ويعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع، فهو استجابة سريعة للمتغيرات.[1]

فالإبداع الإداري عبارة عن تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو بالوسيلة أو النظام، أم بالعملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة.[2]

4. أهمية الإبداع الإداري

يتميز الإبداع الإداري بأهمية بالغة في دعم نمو المنظمات وضمان استمراريتها، حيث يمكنها من تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية (العاملين والمستفيدين). كما يمنح المنظمات أدوات فعالة لمواكبة المتغيرات التنظيمية، وذلك في ظل المتطلبات العصرية التي تتسم بتسارع وتيرة التغيير في بيئات العمل.[3]

وتبرز أهمية الإبداع الإداري عند تطوير أفكار جديدة وتنفيذ هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، لذلك الإبداع بشكل عام يبدأ من حيث انتهت عملية التفكير الخلاق، ولأنه يأخذ فكرة جديدة ويطبقها على مشكلة حقيقية.[4]

ويمكن تحديد أهمية الإبداع الإداري في المنظمات بالنقاط الآتية:

---

[1] صالح، مصطفى رعد. فخري، نور حسين، 2021، تأثير الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 48، ص 148.

[2] بشارات، لينا محمد نصر، 2020، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 14، ص136.

[3] عبيدات، محمد، 2010، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، عمان، الأردن، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، ص112.

[4] نوشر، كومار. يوسف، محمد، 2011، تفعيل الإبداع، حلول من الخبراء، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ص20.

- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في إدارة المنظمات، عبر توسيع قاعدة مشاركة أفكار العاملين، من خلال تفويض سلطات، وتوسيع نطاق مسؤوليات، بما يتطلبه من عقلية إدارية جديدة في نمطية تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضرورته، ورعايتها للأفراد المبدعين.
- الاهتمام بمجموعات العمل الصغيرة، وبالتنظيمات اللارسمية، وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة، لا سيما في ظل الظروف العالمية والدولية حالياً، و[1]في ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية والتكنولوجية والإدارية والتنظيمية.[2]
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال استخدام أساليب علمية، تتواكب مع جميع التطورات الحديثة.
- المساهمة في تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار هذه القدرات.

5. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

يتعرض الموظف خلال أدائه الوظيفي لمجموعة متنوعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العملية الإدارية. ونظراً لقضاء الفرد ما يقارب ثلث يومه داخل بيئة العمل، فإنه يتفاعل باستمرار مع منظومة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر فيه ويتأثر بها. وتتنوع هذه المؤثرات بين:[3]

1. **النظم الإدارية:** تتجلى أهمية النظم الإدارية في عمليات الإبداع من واقع دورها الأساسي في تسيير شؤون المنظمات، فالمركزية الشديدة في الإدارة والقيادة التقليدية تعيق الإبداع، حيث يجب تشجيع الإبداع وتنميته من خلال الاعتماد على الخبرات المحلية والتخلص من عقد الخبير الأجنبي. فالإدارة

---

[1] تدرانت، فاطمة، 2015، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص34.

[2] مكناسي، سارة، 2017، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس–أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، تونس، ص24.

[3] الدوسري، هناء عبد الهادي الحميدي، 2012، الإبداع الإداري، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ص24.

هي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج الوطنية، لذلك لابد من إحداث تغيير جذري في البيئات التنظيمية الإدارية وبخاصة الأنماط الإدارية التنظيمية.[1]

2. القيادة: يتطلب الإبداع قيادة ملزمة بالتغيير وداعمة للإبداع ومساندة له، ومتسامحة مع الأخطاء، لا وبل تشجعها، كما يتوجب وجود مدير يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي للإبداع الدائم.[2]
3. جماعة العمل: يساعد جود تعامل يومي بين العاملين على إنشاء علاقة بينهم نتيجة هذا التعامل تؤثر بشكل كبير على خلق بيئة إبداعية، حيث يؤدي التعامل القائم على المحبة والمودة والتعاون على خلق بيئة تنظيمية إبداعية، والعكس صحيح.[3]
4. استقرار الإدارة لفترة طويلة: يوفر وجود إدارة مستقرة المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.
5. الهيكل التنظيمي: له تأثير إيجابي على الإبداع كونه يضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والمركزية والرسمية، كما يوفر المرونة والتفاعل الأفقي بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يشجع ويسهل تبني الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
6. أنظمة المكافآت والحوافز: من خلال وضع نظام للمكافآت يتلاءم مع الإبداع والربط بين هذه الأنظمة والإبداع كنوع من الاعتراف والتقدير الجيد للأداء.
7. الجودة: ذكر العزاوي أهمية إدارة الجودة الشاملة من فحص الإجراءات التنظيمية من إرضاء المستهلك.[4]
8. إدارة المنظمة: على المنظمات تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها من خلال القيام بما يأتي:

- عرض المواقف الإيجابية.
- تقبل الاختلافات الفردية.
- توافر حرية طرح أفكار غريبة.

---

[1] الحسنية، سليم، ابراهيم، 2009، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، مرجع سبق ذكره، ص253.

[2] العزاوي، نجم. نصير طلال، 2012، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، ص 51.

[3] الدوسري، هناء عبد الهادي الحميدي، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[4] العزاوي، نجم. نصير طلال، 2012، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، ص 55.

- توافر المرونة في استيعاب أفكار الآخرين.
- مكافأة وتشجيع الأفكار الإبداعية أياً كانت.[1]

9. المنظمات الاجتماعية والثقافية: المكونة من المدرسة والنوادي، والمراكز الثقافية، ووسائل الإعلام والجمعية الخيرية، ورفاق الحي والمنظمات الحكومية، والتي تلعب دوراً كبيراً في دفع افراد المجتمع للاهتمام بالإبداع من خلال وسائل التربية والتوجيه والحوافز التي تتمنح لتحفيز الإبداع.[2]
10. الأسرة: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية لتنمية الإبداع كونها تشكل مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تشكل السلوك، فسلوك الفرد داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل، كما أن نجاح المنظمات في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها يعود جزء كبير منه لنجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الافراد لتأدية الأدوار داخل تنظيم العمل.[3]

الإبداع الإداري عملية لإنتاج الأفكار الجديدة التي تساعد على حل المشكلات التي تعترض عمل المنظمة، إضافة لخلق أفكار جديدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتميزها، واستمراريتها، لذلك من المهم أن تتوجه إدارة المنظمات لتنمية الإبداع لدى الافراد العاملين فيها من خلال اتباع مجموعة إجراءات من شانها أن تخلق بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع.

---

[1] سلامة، هدى أحمد عبد الله، 2011، الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل، جامعة القدس، القدس، فلسطين، ص24.

[2] الحسنية، سليم، ابراهيم، 2009، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، مرجع سبق ذكره، ص252.

[3] الدوسري، هناء عبد الهادي الحميدي، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص27.

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

شهدت المنظمات مع مطلع القرن الحادي والعشرين تصاعداً ملحوظاً في الضغوط التنافسية، مما استدعى منها السعي الدؤوب لبناء ميزات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها في ظل بيئة أعمال متغيرة. وقد تجلت هذه التحديات في الحاجة الملحة لتعزيز الإبداع التنظيمي، وضرورة توليد الأفكار المبتكرة، وتبني أفضل الممارسات الإدارية الحديثة. هذه المتطلبات دفعت الأكاديميين والمختصين إلى إجراء دراسات معمقة حول آليات نقل المعرفة، وتطوير نماذج فعالة لإدارة المعرفة، وتصميم أساليب مبتكرة لتحقيق الاستفادة المثلى من الرأسمال الفكري.

ازدادت الضغوط على منظمات الأعمال مع بداية القرن الواحد والعشرين لتحقيق الميزة، التي تحتاجها المنظمات للوصول لأهدافها في منافسة المنظمات الأخرى، وقد تمثلت هذه الضغوط بالحاجة المستمرة إلى تحفيز الإبداع وخلق أفكار جديدة، باتباع أفضل الممارسات الإدارية. الأمر الذي دفع الباحثين لدراسة وتحديد أفضل الأساليب المساعدة في نقل المعرفة واستخدامها.[1]

توصل الكثير من الباحثين المهتمين بالكشف عن أسرار بقاء بعض المنظمات واختفاء أخرى عامل أساسي من أساسيات العمل الرائد، يعد منهجاً قوياً لاستمرار المنظمات وتميزها، هو عامل الإبداع الذي يمثل دوراً بارزاً في تحقيق الأصالة بتجديد القيم والابتكار، بتجاوز الأزمات.[2]

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساس الذي تتمكن المنظمة من خلاله التأثير على مهارات العاملين لديها، واتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل، بحيث يتم الوصول للأهداف الخاصة بالمنظمة.[3]

في الفكر الإداري المعاصر، يذهب العديد من الباحثين إلى اعتبار الإدارة في جوهرها إدارة للموارد البشرية، حيث ينصب التركيز الأساسي على إدارة العنصر البشري في الإبداع. وتتمثل ملامح الإدارة الناجحة في سياسات الاختيار والتعيين، وانتقاء الكفاءات ذات المهارات العقلية والإبداعية المتميزة، فالمنظمة تقوم باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية، ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار جديدة مبدعة مفيدة، وعن

---

[1] بشارات، لينا محمد نصر، 2020، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة أربد، مرجع سبق ذكره، ص136.

[2] المهباش، حسين حامد، 2020، الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع – دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، جامعة بنغازي، كلية التربية، العدد 49، ص 3.

[3] بشارات، لينا محمد نصر، 2020، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة أربد، مرجع سبق ذكره، ص136.

طريق عملية التدريب فإنها تدعم العاملين ليكونوا قادرين على تقديم مفاهيم جديدة وتطبيقها، بحيث تساهم الجهود الإبداعية للعاملين في تحسين الأداء الكلي للمنظمة. [1]

يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تحقق الإبداع من خلال تطوير مهارات العاملين الإبداعية، علاوة على قدرتها على إجراء برامج الجودة وتخفيض النفقات، وبرامج التطوير المستمر، علاوة على إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة بالتطوير والإبداع والتنمية، فالقيام بالتدريب المستمر له كبير الأثر في وصول المنظمة للعمل ضمن معايير الإبداع والجودة.[2]

يوجد مجموعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية، التي تحقق الإبداع منها تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، وإعطاء الفرد العامل الفرصة كي يقرر بنفسه كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليه والمسؤول عنها، وتوفير الموارد المختلفة اللازمة، خاصة الموارد المادية.[3]

تعد إدارة الموارد البشرية وممارساتها طريقة متميزة لزيادة الإبداع داخل المنظمات، إضافة لكونها تعد نظاماً جاذباً للعاملين، وعنصراً هاماً وأساسياً في عملية تطويرهم والمحافظة عليهم، فهي العامل الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة وديمومتها. كما تلعب هذه الممارسات دوراً مؤثراً في التعاون والتفاعل بين الموظفين بما يسهم في تحقيق الإبداع الحقيقي وزيادة المعرفة، علاوة على التزام العاملين. الأمر الذي يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى أي منظمة للوصول إليها.[4]

---

[1] عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، عبد المجيد ياسر محمد سعيد، 2022، أثر الموائمة بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في وزارة البنى التحتية أو التنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي– العدد الثامن، برلين ألمانيا، ص178.

[2] بشارات، لينا محمد نصر، 2020، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة أربد، مرجع سبق ذكره، ص136.

[3] جودة، عبد المحسن. الشربيني، صفاء، 2016، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات، جامعة المنصور، المجلد@، العدد 40، مصر، ص309.

[4] المهباش، حسين حامد، 2020، الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص3.

تنطوي ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول للإبداع الإداري في العمل من خلال القيام بتخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف الموارد البشرية بشكل ملائم، وتدريب هذه الموارد بشكل دقيق، مع القيام بمتابعة مستمرة لتطويره داخل المنظمة.

أكد العديد من الباحثين على أهمية التمكين ومشاركة العاملين من خلال التدريب وبناء فرق العمل وتفويض السلطة في تحريك الفكر الإبداعي لدى الفرد العامل داخل المنظمة، يوماً بعد يوم، حيث تصل بها إلى اعلى مراتب التقدم والنجاح، فقد بات لزاماً على المنظمات التي تنشد الوصول إلى تلك المراتب أن تجعل هذه الأبعاد نصب عينيها لتحقيق الإبداع والتقدم.[1]

على اعتبار أن التميز في الأداء يعتمد على الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب قيام إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالاهتمام الكافي، لجميع القضايا حتى تحفز العاملين لديها على تفجير الطاقات الكامنة لديهم.[2]

[1] تدرانت، فاطمة، 2015، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2] حسين، ندى جودة، 2011، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، جامعة بنها، كلية التجارة، مصر، ص90.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً_ لمحة عن وزارة الأشغال العامة والإسكان

ثانياً_ الإجراءات المنهجية للدراسة

ثالثاً_ اختبارات ثبات وصدق أداة الدراسة

رابعاً_ الدراسة الإحصائية الوصفية لأفراد العينة (المعلومات الشخصية)

خامساً_ الدراسة الوصفية لإجابات أفراد العينة:

سادساً_ اختبار الفرضيات

أولاً_ لمحة عن وزارة الأشغال العامة والإسكان:

أحدثت وزارة الأشغال العامة والإسكان بموجب القانون رقم /17/ تاريخ 2018/7/10 تتولى بموجبه المهام التي كانت تتولاها وزارة الأشغال العامة ووزارة الإسكان والتنمية العمرانية بموجب التشريعات والأنظمة النافذة، وتؤول إليها الحقوق والالتزامات التي ترتبط بالمهام الجديدة لها والناجمة عن تطبيق هذه المهام سابقاً.

تهدف وزارة الأشغال العامة والإسكان إلى اقتراح السياسة العامة للدولة في مجالات الأشغال العامة وفي مجال الإسكان والتخطيط الإقليمي والتنمية العمرانية والتطوير والاستثمار العقاري.

كما تهدف إلى وضع وتنفيذ البرامج والخطط والأهداف والاستراتيجيات والسياسات اللازمة في هذه المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الوزارة الجهاز الفني والاستشاري وبيت الخبرة للدولة في مجالات عملها، وتمارس مهامها واختصاصاتها وفقا للدستور والقوانين النافذة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تقوم وزارة الأشغال العامة والإسكان بتنفيذ مهامها بالذات أو عن طريق الجهات المرتبطة بها أو بوزير الأشغال العامة والإسكان أو بالتعاقد مع الغير[1].

ثانياً_ الإجراءات المنهجية للدراسة

1. أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانه كأداة للدراسة حيث قام بالاطلاع على عدة دراسات سابقة متعلقة بفكرة الدراسة وحدد المحاور الأساسية والفقرات داخل كل محور، حتى الوصول لصورة أولية للاستبانة، والتي تم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات، وذلك بعد إجراء الإصلاحات والملاحظات التي أبداها الدكتور المشرف ولجنة التحكيم.

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات، حيث قام الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة، وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي (Lekart Scale)، وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة، وثم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

[1] قانون إحداث وزارة الأشغال العامة والإسكان.

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية).

ب- اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbachs alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ت- اختبار العينة الاحادية T. TEST.

ث- اختبار الانحدار الخطي البسيط.

ج- اختبار الانحدار الخطي المتعدد للنموذج ككل.

2. مقياس الدراسة:

تم تصميم هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أن (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة، وبالتالي اعتمد الوسط الفرضي (3) لمقارنته المتوسط الحسابي العام لبنود العبارات والفرضيات من أجل قبول أو رفض فرضية الدراسة. وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي 0.80=5/4، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 2 توزيع الفئات

الفئة	طول الفئة	مستوى الموافقة
الأولى	1 . 1.79	منخفضة جداً
الثانية	1.80 – 2.59	منخفضة
الثالثة	2.60- 3.39	متوسطة
الرابعة	3.40- 4.19	عالية
الخامسة	4.20 – 5	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً_ اختبارات ثبات وصدق أداة الدراسة

1-صدق الأداة (الاستبيان): يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على المشرف، وقد استجاب الباحث لآراء المشرفة وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

2- الثبات / معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مُبيّنة في جدول (2).

جدول 3 نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	الفا كرو نباخ
التدريب والتأهيل	6	0.85
الحوافز	5	0.80
الإبداع الإداري	15	0.82

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

يتبين من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.79 و0.85 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً_ الدراسة الإحصائية الوصفية لأفراد العينة (المعلومات الشخصية):

بعد تجميع إجابات أفراد العينة وتحليلها يُظهر الجدول المدرج أدناه عرضاً لخصائص عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العملي)، حيث سيتم استعراض هذه النتائج:

1-1 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول 4 توزيع افراد العينة حسب العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25سنة	8	8.9	8.9	8.9
	من26-35 سنة	18	20	20	28.9
	من 36-45 سنة	32	35.5	35.5	64.4
	من46-55سنة	21	23.3	23.3	87.7
	أكبر من55سنة	11	12.3	12.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

يوضح الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة على الفئات العمرية فكانت تقريباً نسبة 9% منهم تقل أعمارهم عن 25 سنة ويمثلون النسبة الأقل من أفراد العينة، و20% منهم تتراوح أعمارهم بين 26 – 35 سنة، و35% تقريباً من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36 – 45 سنة وهم يمثلون النسبة الأكبر من العينة، و23% منهم تتراوح أعمارهم بين 46 – 55 سنة، و12% من أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 55 سنة، وبناءً على ما سبق يمكن ملاحظة أن معظم العاملين من أفراد العينة تتجاوز أعمارهم ال35 سنة ونسبة الفئات الفتية قليلة وذلك نتيجة مجموعة أسباب منها تدني الأجور بالقطاع العام، وضعف سياسات الاستقطاب والتعيين، والتسرب الوظيفي الكبير في الجهات العامة والاتجاه نحو القطاع الخاص، بالإضافة إلى أن الفئات العمرية الكبيرة لم تعد مطلوبة بشكل كبير في الجهات الخاصة وبالتالي تفضل العمل في الجهات العامة حتى سن التقاعد.

2-1 توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

جدول 5 توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	36	36	36
	أنثى	58	64	64	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

يوضح الجدول رقم (5) توزع أفراد العينة حسب الجنس ويبين ان الإناث كانت نسبتهم أعلى من الذكور حيث بلغت نسبتهم المئوية 64% أما الذكور فكانت نسبتهم 36%، وقد يكون السبب هو السفر والهجرة أو البحث عن فرص عمل خارج القطاع العام نتيجة تردي الأوضاع المعيشية في ظل تدني الرواتب والأجور.

3-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول 6 توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو معاهد	27	30	30	30
	جامعي	41	45.6	45.6	75.6
	ماجستير	17	18.8	18.8	94.4
	دكتوراه	5	5.6	5.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

تنوع التحصيل العلمي بحسب الجدول رقم (6) لأفراد العينة حيث كان 5% من أفراد العينة تحصيلهم العلمي شهادة دكتوراه وهي النسبة الأقل في العينة، و18% منهم حاصلين على شهادة الماجستير، و45% منهم حاصلين على إجازة جامعية وكانت هي النسبة الأعلى من أفراد العينة، و30% من حملة الشهادة الثانوية والمعاهد، ومن الطبيعي أن تكون النسبة الأعلى من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية وذلك كون عينة الدراسة شملت جميع العاملين من الفئة الأولى في الوزارة من عاملين ومدراء ورؤساء دوائر وشعب والبالغ عددهم /63/ عامل، و27 عامل من الفئة الثانية.

4-1 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول 7 توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5سنوات	12	13.3	13.3	13.3
	من6-10 سنوات	17	19	19	32.3
	من 11-20 سنة	40	44.5	44.5	76.8
	أكثر من20 سنة	21	23.2	23.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

بحسب الجدول رقم (7) الذي يُظهر توزع افراد العينة حسب سنوات الخبرة نلاحظ أنها توزعت على النحو التالي: إذ إن 13% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و19% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 6 – 10 سنوات، و45% تقريباً منهم تتراوح خبرتهم بين 11 – 20 سنة، و23% منهم تزيد خبرتهم على 20 سنة، والنسبة الأكبر من أفراد العينة هي ممن يمتلك خبرة تتراوح بين 11 – 20

سنة والنسبة الأقل كانت لمن يمتلك خبرة أقل من 5 سنوات، وكون اغلب الفئات العمرية في العينة أعمارهم تتجاوز ال35 سنة كما ورد سابقاً في توزع افراد العينة حسب العمر فمن الطبيعي أن تكون النسبة الأكبر من توزع الفئات العمرية حسب عدد سنوات الخبرة ما بين 11 – 20 سنة.

خامساً_ الدراسة الوصفية لإجابات أفراد العينة:

تتضمن الدراسة الوصفية لإجابات أفراد العينة مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، وبشكل خاص الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والقيم العليا والدنيا، وتم اعتماد هذه الاختبارات كونها الأكثر ملائمة للدراسة، ولنوعية البيانات وعينة البحث:

جدول 8 المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (التدريب والتأهيل)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.11	2.92	3	1	90	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم الأداء الفعلي للعاملين في الوزارة ومقارنته مع الأداء المخطط بشكل دائم لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
1.35	2.70	3	1	90	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بإجراء التحسين المستمر للعاملين في الوزارة من خلال ادراج برامج التدريب والتأهيل ضمن خططها.
1.45	3.20	2	1	90	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بتنفيذ خطط التدريب والتأهيل للعاملين في الوقت المحدد ووفق الخطة المقررة.
1.27	2.90	3	1	90	تقوم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بقياس وتقييم نتائج التدريب التي يخضع لها العاملين للتأكد من نجاح التدريب برفع كفاءة العاملين.
1.15	3.65	2	1	90	تسمح إدارة الموارد البشرية في الوزارة للعاملين بإجراء دورات تدريبية خارجية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم.
0.92	2.60	4	1	90	تراعي إدارة الموارد البشرية عند وضع الخطة التدريبية الجوانب والاختصاصات (إدارية، فنية، تخصصية) للعاملين في الوزارة.
1.20	2.99			90	**التدريب والتأهيل**

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من الجدول رقم (8) الذي يبين المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (التدريب والتأهيل)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.60) و (3.65)، كما يظهر في الجدول أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس **محور التدريب والتأهيل** قد بلغ (2.99) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (1.20) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأفراد العينة يتفقون على اعتماد التدريب والتأهيل بدرجة (وسط) دال احصائياً، أي أن إجابات أفراد العينة حول محور التدريب والتأهيل في الوزارة وأهميته كانت متقاربة في بعض الاحيان ويتفقون على بعض الأمور ويختلفون حول البعض الأخر، وكانت العبارة الأولى التي لقيت تقارب أكبر هي (تسمح إدارة الموارد البشرية في الوزارة للعاملين بإجراء دورات تدريبية خارجية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم)، بينما كانت اجابات افراد العينة مختلفة حول العبارة (تراعي إدارة الموارد البشرية عند وضع الخطة التدريبية الجوانب والاختصاصات (إدارية، فنية، تخصصية) للعاملين في الوزارة).

جدول 9 المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (الحوافز)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمنح إدارة الموارد البشرية العاملين في الوزارة علاوات إضافية عند القيام بمهام استثنائية.	90	1	2	4.01	0.79
تقوم إدارة الموارد البشرية في الوزارة بمنح العاملين مكافآت مادية على الأعمال والمهام الاضافية التي يكلفون بها.	90	1	3	3.83	1.05
تتعامل إدارة الموارد البشرية في الوزارة مع العاملين بتقدير واحترام وتحفزهم معنوياً عند أدائهم لأعمالهم.	90	1	3	4.07	0.98
توفر إدارة الموارد البشرية للعاملين في الوزارة بيئة عمل مريحة وملاءمة للعمل من خلال الخدمات التي تقدمها لهم (مكاتب، مبيت،....)	90	1	3	3.45	1.03
تمنح إدارة الموارد البشرية شهادات تقدير للعاملين في الوزارة عند تأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية.	90	1	2	3.25	1.08
الحوافز	90			3.72	0.98

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من الجدول رقم (9) الذي يبين المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول المتغير المستقل (الحوافز)، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.25) و(4.07)، وكانت العبارات أعلى من المتوسط العام (3)، كما يظهر في الجدول أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس **محور الحوافز** قد بلغ (3.72) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (0.98) فقط مما يدل على تقارب واتفاق إجابات أفراد العينة حول الاسئلة المطروحة، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي وأفراد العينة يتفقون على اعتماد الحوافز بدرجة (عالية) دال احصائياً، أي أن إجابات أفراد العينة حول بنود الاستبانة كانت في معظم الاسئلة مقاربة وتتجه نحو (الموافق، والموافق بشدة) وكانت العبارة الأولى هي (تتعامل إدارة الموارد البشرية في الوزارة مع العاملين بتقدير واحترام وتحفزهم معنوياً عند أدائهم لأعمالهم)، بينما كانت العبارة الأخيرة التي لم تلقى اتفاق كبير بإجابات افراد العينة هي (تمنح إدارة الموارد البشرية شهادات تقدير للعاملين في الوزارة عند تأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية).

جدول 10المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (الإبداع الإداري)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
انجاز الأعمال الموكلة إلى العاملين في الوزارة يتم بمستوى أعلى من توقعات الرؤساء بالعمل.	90	1	3	3.98	0.79
يتم تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين في الوزارة بكفاءة وجودة عالية.	90	1	3	3.75	1.06
يتم تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين في الوزارة في الوقت المحدد للإنجاز.	90	1	2	3.80	0.98
يقدم العاملين حلول ابداعية وابتكارية للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	90	1	3	2.81	1.26
ينجز العاملين في الوزارة المهام الموكلة إليهم بطرق مبتكرة وغير تقليدية.	90	1	3	2.86	1.15
يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة من العاملين بالشكل الصحيح وبدون أخطاء ومن المرة الأولى.	90	1	4	3.81	0.78

يستطيع العاملين في الوزارة تحويل الأفكار والمعارف التي يمتلكونها إلى أفعال.	90	1	3	4.06	0.82
يمتلك العاملين في الوزارة القدرة على إدراك المشكلات وإعطاء حلول متعددة لها.	90	1	3	4.01	0.79
يمتلك العاملين في الوزارة القدرة على التعلم بسرعة واستثارة الأفكار الجديدة.	90	1	3	3.96	0.99
يبادر العاملين في الوزارة بطرح أفكار لتطوير آلية العمل بشكل مستمر.	90	1	2	2.89	1.17
يمتلك العاملين في الوزارة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في محيط العمل والتأقلم معها.	90	1	3	2.85	1.22
يتمتع العاملين بالوزارة بالثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية.	90	1	2	3.51	1.01
يتمتع العاملين في الوزارة بقدرة على معالجة المعلومات ببساطة واتخاذ القرارات بفعالية.	90	1	2	3.36	1.08
يسعى العاملين في الوزارة إلى الاهتمام والبحث بشكل مستمر حول تطوير قدراتهم الذاتية وزيادة خبرتهم.	90	1	3	2.97	1.19
يتمتع العاملين بالوزارة بالمرونة والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف الذي يواجه العامل.	90	1	3	4.09	0.76
الإبداع الإداري	90			3.51	1.003

المصدر: برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من الجدول رقم (10) الذي يبين المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول المتغير التابع (**الإبداع الإداري**)، وتراوحت المتوسطات ما بين (2.81) و(4.09)، وكانت العبارات أعلى من المتوسط العام (3)، وكان المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس **محور الإبداع الإداري** قد بلغ (3.51) درجة من أصل 5 درجات وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ 3 درجات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (1.003) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأفراد العينة يتفقون على اعتماد الإبداع الإداري بدرجة (عالية) دال احصائياً. أي أن إجابات أفراد العينة حول

بنود الاستبانة كانت في معظم الاسئلة مقاربة وتتجه نحو (الموافق، والموافق بشدة) وكانت العبارة الأولى هي (يتمتع العاملين بالوزارة بالمرونة والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف الذي يواجه العامل)، بينما كانت العبارة الأخيرة التي لم تلقى اتفاق كبير بإجابات افراد العينة هي (يقدم العاملين حلول ابداعية وابتكارية للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل).

سادساً_ اختبار الفرضيات

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، ام تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، ونوضحها كما يلي اذا كانت sig>0,05، أي ان (قيمة Sigاكبر من مستوى الدلالة 0,05) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة أراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، اما اذا كانت Sig<0,05 أي ان (قيمة sig اصغر من مستوى الدلالة 0,05) فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بان متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما اذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد او تنقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة، و ذلك من خلال إشارة قيمة متوسط الاختبار فاذا كانت موجبة فان المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

3-2-1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: (الفرضية الصفرية): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتأهيل على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)".

H1. (الفرضية البديلة): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتأهيل على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)".

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين التدريب والتأهيل والإبداع الإداري.

جدول11 دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التدريب والتأهيل) والإبداع الإداري

				F	Sig
1	**0.336[a]**	**0.18**	**0.16**	**9.378**	**0.003**

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 33.6%، وهو ارتباط طردي متوسط الشدة، أي أن هناك ارتباط بين التدريب والتأهيل والإبداع الإداري، وكلما ازداد الاهتمام بعملية التدريب والتأهيل يزداد مستوى الإبداع الإداري في الوزارة، ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 18% اي أن المتغير المستقل **(التدريب والتأهيل)** كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج استطاع أن يُفسّر 18% من التغيرات الحاصلة في التابع **(الإبداع الإداري)** (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=9.368 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.003) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول 12 الدالات لمعادلة التأثير المستقل (التدريب والتأهيل) والإبداع الإداري الاحصائية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	3.560	0.123		27.656	0.000
	التدريب والتأهيل	0.134	0.054	0.336	3.025	0.003

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), التدريب والتأهيل

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن بعد المتغير المستقل (التدريب والتأهيل) يؤثر في التابع (الإبداع الإداري) بحدود 0.134 وهو ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 وبلغت قيمتها sig=0.000 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدم) ونقبل الفرضية البديلة **(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتأهيل على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية).**

وتكون معادلة الانحدار المُقدّرة هي:

الإبداع الإداري = 3.560+ (0.134).(التدريب والتأهيل)

ويلاحظ أن التأثير إيجابي، وبالتالي **(يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل والإبداع الإداري)**.

3-2-2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: (الفرضية الصفرية): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)".

H1: (الفرضية البديلة): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)".

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة التأثير بين الحوافز والإبداع الإداري.

جدول 13 الدالات لمعادلة التأثير المستقل (التدريب والتأهيل) والإبداع الإداري الاحصائية

				Change Statistics	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
1	0.384[a]	0.231	0.223	14.760	0.000

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 38.4% وهو ارتباط طردي متوسط الشدة، أي أن هناك ارتباط بين الحوافز والإبداع الإداري، وكلما ازدادت الحوافز يزداد مستوى الإبداع الإداري في الوزارة، ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 23%، أي أن المتغير المستقل **(الحوافز)** كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج استطاع أن يُفسّر 23 % من التغيرات الحاصلة في التابع **(الإبداع الإداري)** (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=14.760 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول 14 الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الحوافز) والإبداع الإداري

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	**4.625**	**0.135**		**29.384**	**00.000**
الحوافز	**0.187**	**0.054**	**0.384**	**5.107**	**00.000**

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant): الحوافز

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

ومن خلال الجدول رقم (14) نجد أن بعد المتغير المستقل **(الحوافز)** يؤثر في التابع **(الإبداع الإداري)** بحدود 0.18 وهو ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 حيث قيمتها sig=0.000 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدم) ونقبل الفرضية البديلة **(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)).**

وتكون معادلة الانحدار المُقدّرة هي:

الإبداع الإداري= 4.625 + (0.187).(الحوافز)

ويلاحظ أن التأثير إيجابي، وبالتالي **(يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع الإداري).**

3-2-4: اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: (الفرضية الصفرية): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (التدريب والتأهيل، والحوافز) على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)".

H1: (الفرضية البديلة): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (التدريب والتأهيل، والحوافز) على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)".

تم اجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل، الحوافز) والإبداع الإداري.

جدول 15 دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والإبداع الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
1	**0.427[a]**	**0.321**	**0.312**	**11.056**	**0.000**

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (15) المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 42.7% وهو ارتباط طردي متوسط، أي أن هناك ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة (التدريب والتأهيل والحوافز) والإبداع الإداري، وكلما ازداد تطبيق هذه الممارسات يزداد مستوى الإبداع الإداري في الوزارة، ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 32% اي أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) كمتغير مستقل في هذا النموذج استطاع أن يُفسّر 32% من التغيرات الحاصلة في التابع (الإبداع الإداري) (Y) والباقي يُعزى الى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=11.056 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول 16 لدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والإبداع الإداري

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**5.058**	**0.187**		**7.122**	**0.000**
التدريب والتأهيل	**0.230**	**0.096**	**0.489**	**6.930**	**0.000**
الحوافز	**0.304**	**0.087**	**0.587**	**7.284**	**0.000**

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

المصدر: برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

ومن خلال الجدول رقم (18) نجد أن بعد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يؤثر في التابع (الإبداع الإداري) وهو ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 حيث قيمتها sig=0.00 بالنسبة لبعدي التدريب والتأهيل والحوافز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدم) ونقبل الفرضية البديلة **(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية**

المتمثلة (التدريب والتأهيل، والحوافز) على الإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية).

وتكون معادلة الانحدار المُتعدد هي:

الإبداع الإداري= 5.05 + (0.23).(التدريب والتأهيل)+ (0.30).(الحوافز)

ويلاحظ أن التأثير إيجابي، وبالتالي **(يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري).**

❖ النتائج

تم التوصل من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى مجموعة من **النتائج**، يمكن إيجازها بالآتي:

1. بينت نتائج الدراسة الإحصائية لأفراد العينة فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية أن معظم العاملين في الوزارة أعمارهم تتجاوز ال35 سنة، وبحسب اهرامات الاعمار فإن هذا يشكل خلل ومشكلة للوزارة على المدى البعيد نتيجة نقص الفئات الشابة وعدم القدرة على الاستعاضة عن العاملين المتقاعدين بكوادر وقيادات مستقبلية شابة تمتلك الخبرة.
2. تبين أن النسبة الأكبر من العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان هم من الإناث نتيجة التسرب الكبير لفئة الذكور، وعزوفهم عن العمل بالقطاع العام، وذلك قد يكون للعديد من الاسباب تتعلق بالهجرة خارج القطر لتأمين عمل أفضل، أو الاتجاه نحو القطاع الخاص لتوافر حوافز مادية أفضل.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل والإبداع الإداري للعاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)، وهي علاقة متوسطة ذات اتجاه طردي، أي أنه كلما زاد الاهتمام بموضوع التدريب والتأهيل سيؤدي إلى زيادة مهارات وخبرات ومعارف العاملين وبالتالي زيادة قدرتهم على الإبداع وتقديم حلول ابتكارية في مجال عملهم.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع الإداري في وزارة الأشغال العامة والإسكان (الإدارة المركزية)، وهي علاقة متوسطة ذات اتجاه طردي، أي أنه كلما ازداد الحوافز المقدمة للعاملين ستزداد دافعيتهم للعمل أكثر وسيحاولون تنفيذ مهامهم بطرق غير تقليدية وتقديم حلول وأفكار ابداعية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(التدريب والتأهيل، الحوافز) والإبداع الإداري للعاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان، وهي علاقة متوسطة الشدة

ذات اتجاه طردي، وكان تأثير الحوافز هو الأكثر تأثيراً على ابداع العاملين ومن ثم التدريب والتأهيل، فكلما كانت هذه الممارسات أفضل ستنعكس على الرغبة بالابتكار وتقديم حلول إبداعية في العمل.

❖ **توصيات الدراسة**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحث في هذه الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة وزيادة الإبداع الإداري وهي:

1- تركيز إدارة الموارد البشرية على أهمية إدراج خطط التدريب والتأهيل ضمن السياسات والخطط السنوية للوزارة، وتكثيف جهودها تجاه العنصر البشري وتثقيفه وتدريبه.

2- التركيز عند وضع خطط التدريب والتأهيل على مراعاة الاحتياجات التدريبية وتنوعها للعاملين فيما إذا كانت إدارية أو فنية تخصصية، وذلك بعد سبر هذه الاحتياجات ومعرفة نوعها.

3- التركيز على موضوع الحوافز سواء المادية أو المعنوية وربط المكافأت والحوافز بجودة الأداء ومستوى الإبداع بالعمل.

4- أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار أدلة عمل توضح تفاصيل المهام والنشاطات التي ينبغي على العامل القيام بها والصلاحيات الممنوحة له لتنفيذ هذه المهام واتقانها بجودة عالية.

5- ضرورة التوجه نحو اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات للعاملين كل بحسب اختصاصه، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتقديم حلول ابتكارية وابداعية بعيداً عن البيروقراطية والتسلسل الهرمي التي تقتل الإبداع.

❖ **المراجع:**

1. المراجع العربية:

- **الكتب:**

- القحطاني، عبد السلام بن شايع، 2018، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي، الرياض.
- الحسنية، سليم إبراهيم، 2009، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.
- الكردي، احمد، 2010، نظام الأجور والحوافز الفعّال بمنظمات الأعمال.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2010، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي، محمد الفاتح، 2016، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخالدي، علي خالد، 2013، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال، ص8.
- الدوسري، هناء عبد الهادي الحميدي، 2012، الإبداع الإداري، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
- السكارنة، بلال خلف، 2011، اتجاهات حديثة في التدريب، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- السيد، عبد الحليم، محمود، الإبداع، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص7.
- الشرباتي، سماح ماهر، 2017، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على لمستشفيات في جنوب الضفة الغربية، جامعة الخليل، فلسطين، ص26.
- المعايطة، رولا، والحموري، صالح، 2013، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، المعرفة كنوز.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2018، نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة.

- تميم، يزن، 2018، إدارة الموارد البشرية، (أساليب الإدارة الحديثة)، دار فضاءات للنشر، عمان، الأردن.
- جبرائيل، عائشة مفتاح، 2015، أثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة وادارته ميدانية على بعض المشافي العامة بمدينة مصراته، بحث مقدم نيل درجة الماجستير بقسم الادارة الصحية / الأكاديمية الليبية/ مصراته.
- حريز، سامي محمد هشام، 2014، الإدارة بالأفكار، ط2، دار الراية، الأردن.
- حمود، خضير كاظم. والخرشة، ياسين كاسب، 2015، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري، ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد أحمد، 2015، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- سلامة، هدى أحمد عبد الله، 2011، الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عبيدات، محمد، 2010، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل ســـلوكي، عمان، الأردن، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي، 2013، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع.
- نوشر، كومار. يوسف، محمد، 2011، تفعيل الإبداع، حلول من الخبراء، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ص20. الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2010، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- **الرسائل العلمية:**

- آمنة، بعزيز، 2021، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- أمين، مهمل عادل. (2023) إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3. إبراهيم سلطان شيبوط. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة والتيسير. الجزائر.
- أشول، علي حسين علي، والجراش، بشير عبد الله نعمان، 2022، الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري (دراسة حالة في مشفى العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن).

مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، المانيا، العدد 25.

- التميمي، محمد كريم، 2017، أثر ممارسات إدارة لموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص24-
- الجاسم، عبد الناصر، والمهباش، حسين حامد، 2020، الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع (دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية). جامعة بنغازي، كلية التربية، المجلة الليبية العالمية، العدد 49.
- الحتة، احمد عمر عبد الله، 2016، واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب، رسالة ماجستير في كلية التجارة، قسم إدارة العمال، الجامعة السالمية، غزة، ص 52.
- الحلابية، غازي حسن عودة، 2013، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص11.
- الحياصات، طلال صالح، 2022، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، مجلة عرب لنشر العلوم، العدد 41. ص 63.
- الخوالده، فاتح عبيد الحموان، 2017، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ص 13-14.
- الرواحنه، عبد الله عوده، 2013، أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في تخصص الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط.
- السبول، خالد وليد، 2015، التدريب وأثره في تطوير العاملين: الدور الوسيط للتعلم الإلكتروني: دراسة حالة مصانع شركات مجموعة كادبي الاستثمارية، جامعة العلوم الإسلامية، عمان الأردن.
- العجلة، توفيق عطية توفيق، 2009، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.

-العزاوي، نجم. نصير طلال، 2012، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33.
- العلمي، خلايفة، 2016، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- بديسي، فهيمة، وآخرون، 2011، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية، البليدة، الجزائر.
- شقورة، منير حسن أحمد، 2012، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة الأظهر، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- مكناسي، سارة، 2017، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، تونس.
- نعيمة، سعداوي، 2014، نظام التحفيز لرقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية -29-1، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- مصطفى، أسامة عبد الحليم. النبوي، مهام محمد، 2021، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر.

- **المجلات العلمية:**

- المهباش، حسين حامد، 2020، الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع – دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، جامعة بنغازي، كلية التربية، العدد 49.
- العيثاوي، أحلام ابراهيم. الكواري، أسماء علي بهام، 2011، دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام، مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، البحرين.
- الوحشي، عفاف حميد محمد، 2022، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية، دراسة حالة جامعة الإمارات المتحدة، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

- الوكيل، منال محمد أحمد، 2019، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة– دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.
- بشارات، لينا محمد نصر، 2020، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 14.
- جودة، عبد المحسن. الشربيني، صفاء، 2016، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات، جامعة المنصور، المجلد@، العدد 40، مصر.
- حسن، عبد المحسن أحم حاجي، 2010، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حسين، ندى جودة، 2011، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، جامعة بنها، مصر.
- حميد، باجة، 2014، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويسرة)، جامعة أكلى محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- حورية، عاشور، 2016، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- صالح، مصطفى رعد. فخري، نور حسين، 2021، تأثير الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 48، ص 148.
- صلاح، حفصة عمر موسى،2022، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العربية لنشر العلوم AJSP، العدد 48، ص437.
- عادل، حميدي. مصباح، جلاب، 2016، متطلبات إعداد نظام حوافز، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الخامس، ص124.
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، عبد المجيد ياسر محمد سعيد، 2022، أثر الموائمة بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في وزارة

البنى التحتية أو التنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي– العدد الثامن، برلين ألمانيا، ص178.

- عبد اللطيف، أحمد جميل شيخو، 2015، العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة لإقليم كوردستان العراق، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر.
- عدوان، عماد عبد الله. 2017. دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. (4). ص29. 291–320.
- عطية، خالد ساجت، 2021، التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة، جامعة كربلاء، العراق، ص23.
- علي، أمينة عبد القادر. الحاكم، علي عبد الله، 2015، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16.
- علي، محمد السيد أبو الفتوح، 2022، أثر ممارسات مشاركة وتمكسن العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري، مجلة دراسات، المجلد 23، العدد 1.
- عليقي، عبير، 2020، التدريب وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة، دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات بلخرشوش ساعد بلدية قصر الصبيحي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس –ليبيا–دراسة حالة، المجلة الدولية للاداء الاقتصادي، المجلد 4. العدد1.
- فوطة، سحر محمد. القطب محيي الدين، 2013، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن.
- الحربي، داليا عبد العزيز، 2019، واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 13.

- ليسيس، عماد. ربيعة خطاش، 2018، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة، تقرت، الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34.
- مسعي، وهيبة. نوال بوعلاق، 2020، التحفيز كأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، دراسة وصفية تحليلية لشركة غوغل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- مصطفى، أمل محمد محمد أمين، 2020، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، العدد 57.

- **التقارير**:

- منظمة العمل الدولية، 2016، نظام إدارة الموارد البشرية دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، طبع في جمهورية مصر العربية.
- دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، أساسيات الموارد البشرية، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، 2013.

2. المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M., & Taylor, S. 2020. Armstrong's handbook of human resource management practice.
- Shipton, H., Budhwar, P.,Sparrow, P.,& Brown, A. Human resource management, innovation and performance: looking across levels. In Human resource management, innovation and performance، 2016, p. 321.Palgrave Macmillan UK.
- Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & AlShatanawi, H. A. 2014, The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4 ISSN: 2222-6990. 10
- Dessler, G.2013. Human Resource Management, 13thedition. New Jersy, USA: Pearson Education, Inc.

- Fawzieh Mohammad Mas'ad, 2020, The impact of human resource management organizational intelligence practices Jordanian commercial banks, Jadara University, Irbid, Jordan.
- Itika, J. 2011, Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa, African Public Administration and Management series, 2, 1-236. University of Groningen, Netherlands.
- Ms Aradhna, 2020, Human Resource Management as a Tool for Attaining High Productivity, Department of Business Administration Invertis University Bareilly, India.
- Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. 2014, Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. European Journal of Business and Management.
- Obaid, A. 2013, Changes in the Pay Structures and Systems in the Banking Sector of Pakistan: Implications for a Differentiated Workforce and the Employee Psychological Contract, Doctoral dissertation, University of Manchester, UK.
- Qaiser Aman, Tayyba Noreen, Imran Khan, Rafaqet Ali, Asim Yasin, 2018, The Impact of Human Resource Management Practices on Innovative Ability of Employees Moderated by Organizational Culture, International Journal of Organizational Leadership.

3. المواقع الإلكترونية:

- https://hrdiscussion.com/hr18575.html