



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الإماراتية الدولية  
كلية العلوم الإدارية والمالية

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي

دراسة ميدانية على الجامعة الإماراتية الدولية

قُدم هذا المشروع لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس  
في تخصص إدارة اعمال دولية

### إعداد الطلاب

يوسف احمد حوبان	محمد ناصر أبو فارح
ناجي يحيى الرويشان	أسامة عبد الله الخارفي
شذى شايف ناصر	فيصل خالد عبدربه
محمد عبد الخالق عبيد	محمد محمد قائد
نادر احمد الوحصي	احمد عبد القادر نعمان
معتز إسكندر علي	محمد خالد الصرمي
	إسكندر منصور حامد مسعد

اشراف الدكتور/ محمد عبد الله الكهالي

٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م



{ وَمَا أُوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا }

سورة الإسراء الآية (٨٥)

## اقرار المشروع من الطلبة

### **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي**

#### **دراسة ميدانية على الجامعة الإماراتية الدولية**

نحن الطلبة الموقعين أدناه، نقر انه تم تقديم هذا المشروع من قبلنا، وبجهد ذاتي منا، وبمساعدة المشرف والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص:

إدارة الأعمال الدولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

وفق ما تقتضيه الجامعة وليس لأي أغراض أخرى.

الاسم	التوقيع
محمد ناصر أبو فارح	
يوسف احمد حوبان	
أسامة عبد الله الخارفي	
ناجي يحيى الرويشان	
فيصل خالد عبدربه	
شذى شايف ناصر	
محمد محمد قائد	
محمد عبد الخالق عبيد	
احمد عبد القادر نعمان	
نادر احمد الوحصي	
محمد خالد الصرمي	
معتز إسكندر علي	
إسكندر منصور حامد مسعد	

اقرار المشروع من المشرف

## **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي**

**دراسة ميدانية على الجامعة الإماراتية الدولية**

تم الاشراف على هذا المشروع من قبلنا، والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

البكالوريوس في تخصص:

إدارة اعمال دولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

اسم المشرف/ الدكتور محمد عبد الله الكهالي

التوقيع/

## الإهداء

نحمد الله مخرج النور بعد الظلام نحمده ربنا الذي رزقنا حسن المسير  
وها قد وصلنا الى نقطة النهاية حيث تكون أمنيات السنين والحلم الذي اسهرنا ليالي عابرة  
نهدي تخرجنا الى الراحلون من حياتنا الى الحاضرون في قلوبنا لإبائنا رحمة الله تغشى من  
توفى منهم وحفظ الله منهم على قيد الحياة، والى نبض الحب والحنان والنبض الساكن في  
شراييننا لأمهاتنا الغاليات والى من مهدو طريق العلم لنا، الى من أناروا دروب علمنا، الى من  
كانوا دوماً في مساندتنا وعوننا الى من وهبنا الله نعمة وجودهم في حياتنا إخواننا واخواتنا  
وجميع أهلنا، الى من اخذو بأيدينا للوصول الى هذا المكان اساتذتنا، ودكاترتنا الأعزاء لكم كل  
الشكر والتقدير، ولكم إخوتنا واصدقاءنا لكم أنتم يا نبض القلب الصاحب بالشهامة والعز  
يا من ولدتكم لنا الحياة نهدي لكم تخرجنا وفرحتنا...

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي أعاننا على انجاز هذا العمل،

يطيب لنا أن نشي ثناء حسناً على من اضاء بعلمة عقل وبصير غيرة نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان للدكتور/ محمد عبد الله الكهالي على تكربة بالأشراف على هذا البحث لما لمساه من صدر رجب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الاثر في تحقيق هذا الإنجاز، ولا ننسى شكرنا وتقديرنا لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذا البحث بصورته النهائية ونخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة البحث ولملاحظاتهم القيمة فلهم منا جزيل الشكر والامتتان.

كما ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر الأساتذة المحكمين الأكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصل البحث الى شكله النهائي وحقق أهدافه

كما نشكر جامعتنا الغالية وطاقتها التربوي والإداري والأمني لكم منا كل الشكر والتقدير

واخيراً نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كل من مدو لنا يد العون والمساعدة في اخراج هذا البحث على أكمل وجه.

## ملخص البحث

هدف البحث الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب، التحفيز، تقييم أداء الموظفين، التدريب، بيئة العمل) في تحقيق الابداع التنظيمي بأبعاده (الاصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، المرونة) لدى الجامعة الإماراتية الدولية، بالإضافة الى الأهداف الفرعية: التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإماراتية الدولية وفقاً لمجال (الاستقطاب والتحفيز وتقييم أداء الموظفين والدكاترة والتدريب وبيئة العمل)، والتعرف الى واقع الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية من حيث (الاصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات والمخاطرة والمرونة)، التعرف الى الفروق في استجابات افراد عينة البحث حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي لد الجامعة الإماراتية الدولية بحسب متغيرات (الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة

العمل وسنوات الخبرة). ولتحقيق ذلك فقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لإجرائها، حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (٥٠) استمارة وتم إعادة (٤٨) ونسبة بلغت (٩٦٪) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل. وبهذا العدد اعتمد الباحثين مجتمع البحث واستخدام (الاستبانة) كأداة للقياس وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٥٠) استبانة والمستردة (٤٨) استبانة، اذ بلغ الغير صالح منها (٢) استبانات، لذا أصبح اجمالي العينة الخاضعة للتحليل الاحصائي هي (٤٨) عامل. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، هنالك علاقة أثر لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي. توصلت الدراسة الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص: توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية. وتوصلت الدراسة الى رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تغزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة) وتشير النتائج أن الجامعة لا تمنح حوافز مادية بناء على التقييم السنوي للموظفين وعدم اشراك العاملين في عملية تقييم الأداء. ومن اهم التوصيات، العمل على تعزيز إدارة الموارد البشرية لما لها من أثر بالغ على الابداع التنظيمي للجامعة الإماراتية الدولية. ضرورة رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى الموظفين في الجامعة لتشجيعهم في العطاء المستمر والمتطور في الجامعة والعمل على إيجاد نظام خاص يتعلق بتقييم الأداء من اجل تلافي أوجه القصور في الأداء.

## **Abstract:**

The aim of the research is to understand the role of human resource management in its dimensions of recruitment, motivation, employee performance evaluation, training, and work environment in achieving organizational creativity in its dimensions of authenticity, agility, problem sensitivity, risk-taking, and flexibility at the UAE International University. In addition, the sub-objectives are to understand the reality of human resource management at the UAE International University in terms of recruitment, motivation, employee and faculty performance evaluation, training, and work environment, as well as to understand the reality of organizational creativity at the UAE International University in terms of authenticity, agility, problem sensitivity, risk-taking, and flexibility. Furthermore, the research aims to identify the differences in responses from the research sample regarding the role of human resource management in achieving organizational creativity at the UAE International University based on variables such as gender, age, educational level, nature of work, and years of experience. To achieve this, the research used a descriptive-analytical approach. The researchers distributed 500 questionnaires, and 418 were returned, with a valid and analyzable rate of 83.6%. Therefore, the researchers considered the research community and used the questionnaire as a measurement tool. The distributed questionnaires numbered 500, and 418 were retrieved, with 82 questionnaires being invalid. Thus, the total sample size for statistical analysis was 418 participants. The data was analyzed using appropriate statistical methods, and the research reached several conclusions, including the presence of a significant relationship between human resource management and organizational creativity at the UAE International University. The study also accepted the first main hypothesis, stating that there is a significant and statistically meaningful relationship between human resource management and organizational creativity at the UAE International University. The study concluded that the second main hypothesis, which states that there are statistically significant differences in the role of human resource management in achieving organizational creativity at the UAE International University based on variables such as gender, age, educational level, nature of work, and years of experience, was rejected. The results indicate that the university does not provide financial incentives based on annual employee evaluations and does not involve employees in the performance evaluation process. One of the important recommendations is to enhance human resource management as it has a significant impact on organizational creativity at the UAE International University. It is necessary to improve the level of material and moral incentives for employees in order to encourage their dedication and work towards creating a continuous and evolving system within the university. This is to address any shortcomings in performance.



## جدول المحتويات

٢ -	اقرار المشروع من الطلبة.....
٣ -	اقرار المشروع من المشرف.....
٤ -	الإهداء .....
٥ -	شكر وتقدير .....
٦ -	ملخص البحث .....
٧ -	Abstract: .....
٨ -	جدول المحتويات .....
١١ -	قائمة الجداول .....
١٢ -	قائمة الأشكال .....
	المصطلحات والاختصارات والتعريفات الإجرائية..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١٤ -	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة.</b> .....
١٥ -	المبحث الأول الإطار العام .....
١٥ -	اولاً: المقدمة .....
١٦ -	ثانياً: مشكلة البحث .....
١٦ -	ثالثاً: أهداف البحث .....
١٧ -	رابعاً: أهمية البحث .....
١٨ -	خامساً: المخطط الفرضي للبحث .....
١٩ -	سادساً: فرضيات البحث .....
١٩ -	سابعاً: متغيرات البحث: .....
١٩ -	ثامناً: منهجية البحث .....
١٩ -	تاسعاً: حدود البحث .....
٢٠ -	المبحث الثاني الدراسات السابقة .....
٢٠ -	اولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: .....
٢٢ -	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأبداع التنظيمي: .....

<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	- ٢٥ -
المبحث الأول إدارة الموارد البشرية	- ٢٦ -
أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:	- ٢٦ -
ثانياً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:	- ٢٦ -
ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:	- ٣٠ -
رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:	- ٣١ -
خامساً: وظائف إدارة الموارد البشرية:	- ٣٢ -
سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية:	- ٤١ -
سابعاً: تحديات إدارة الموارد البشرية:	- ٤٢ -
ثامناً: أبعاد إدارة الموارد البشرية:	- ٤٤ -
المبحث الثاني الابداع التنظيمي	- ٤٦ -
أولاً: مفهوم الابداع التنظيمي:	- ٤٦ -
ثانياً: الفرق بين الابداع التنظيمي والابداع الإداري:	- ٤٧ -
ثالثاً: أنواع الابداع التنظيمي:	- ٤٨ -
رابعاً: مصادر الإبداع التنظيمي:	- ٤٩ -
خامساً: مستويات الابداع في المنظمة:	- ٤٩ -
سادساً: أبعاد الابداع التنظيمي:	- ٥١ -
سابعاً: خصائص الابداع:	- ٥٢ -
ثامناً: مراحل عملية الابداع التنظيمي:	- ٥٣ -
تاسعاً: محفزات الابداع التنظيمي:	- ٥٤ -
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	- ٥٧ -
أولاً: منهج الدراسة:	- ٥٨ -
ثانياً: تصميم الاستبانة	- ٥٨ -
ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة:	- ٥٩ -
رابعاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: التدريب	- ٦٢ -
خامساً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: بيئة العمل	- ٦٣ -

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة: .....	- ٦٦ -
سابعاً: مقياس الدراسة .....	- ٦٦ -
ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: .....	- ٦٧ -
المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة .....	- ٦٩ -
أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة .....	- ٦٩ -
المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة .....	- ٨٤ -
المبحث الرابع الخاتمة .....	- ٩٨ -
أولاً: النتائج: .....	- ٩٨ -
ثانياً: التوصيات .....	- ٩٩ -
الملاحق .....	- ١٠٢ -

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستقطاب بالمجموع الكلي	٤٧
٢	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحفيز بالمجموع الكلي	٤٨
٣	معامل ارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد تقييم الاداء بالمجموع الكلي	٤٨
٤	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب بالمجموع الكلي	٤٩
٥	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بيئة العمل بالمجموع الكلي	٥٠
٦	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات الابداع التنظيمي بالمجموع الكلي	٥١
٧	نتائج اختبار ألفا كور نباخ لقياس ثبات الأداة لأبعاد ومحاور الدراسة	٥٢
٨	الاستبانات الموزعة والمعادة	٥٣
٩	مقياس درجة الموافقة	٥٣
١٠	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي	٥٦
١١	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر	٥٧
١٢	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	٥٨
١٣	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لطبيعة العمل	٥٩
١٤	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للخبرة	٦٠
١٥	التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى أبعاد محور إدارة الموارد البشرية	٦١
١٦	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد الاستقطاب	٦٢
١٧	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد التحفيز	٦٤
١٨	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد تقييم أداء العاملين	٦٥
١٩	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد التدريب	٦٦
٢٠	التحليل الاحصائي الوصفي على عبارات بعد بيئة العمل	٦٨
٢١	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الابداع التنظيمي	٦٩
٢٢	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين الاستقطاب والابداع التنظيمي	٧١
٢٣	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التحفيز والابداع التنظيمي	٧٣
٢٤	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين تقييم اداء العاملين والابداع التنظيمي	٧٤
٢٥	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التدريب والابداع التنظيمي	٧٦
٢٦	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين بيئة العمل والابداع التنظيمي	٧٧

الرقم	العنوان	الصفحة
٢٧	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفرع الأول من الفرضية	٧٩
٢٨	نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الثاني من الفرضية	٨٠
٢٩	نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الثالث من الفرضية	٨١
٣٠	نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الرابع من الفرضية	٨٢
٣١	نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الخامس من الفرضية	٨٣

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	المخطط الفرضي للبحث	٥
٢	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	٥٦
٣	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	٥٧
٤	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	٥٨
٥	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	٥٩
٦	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	٦٠
٧	الوزن النسبي لمستوى تطبيق أبعاد ادارة الموارد البشرية في الجامعة الامارتية الدولية	٦١

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للبحث والدراسات السابقة**

**المبحث الأول: الإطار العام**

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: أهمية البحث

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث

سابعاً: متغيرات البحث

ثامناً: منهجية البحث

تاسعاً: حدود البحث

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

أ-الدراسات العربية

ب-الدراسات الأجنبية

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأبداع التنظيمي:

أ-الدراسات العربية

ب-الدراسات الأجنبية

## المبحث الأول

### الإطار العام

#### أولاً: المقدمة

ان المنظمات في السابق كانت تعمل في ضل أنظمة وقوانين ذات طبيعة مركزية شديدة دون إعطاء أدنى اهتمام للعنصر البشري حيث يتم معاملة الانسان على أساس كونه آلة وجدت من اجل العمل فقط. اما في وقتنا الحالي أصبح العالم يعيش في مجتمع المنظمات فهي عنصر أساسي في رفاه الشعوب، وصارت المنظمات من عوامل التغيير في المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به، لذا كان على المنظمات أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط سريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة في العمل، وأن إدارة الموارد البشرية لها دور ضروري ملازم لكافة المؤسسات، فبدون دور الموارد البشرية تتبعثر وتتداخل المهام في المنظمة ويجد الموظف نفسه دون رقيب (الجبالي ٢٠١٦).

وليس القصد بدور إدارة الموارد البشرية هو المتابعة والتقييم فقط. حيث يبدأ دورها بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وفقاً لاحتياجات المؤسسة ويتيح للموظفين مناخ عمل مناسب وروح التعاون للوصول للإبداع ويقوم بتشجيع الإبداع عن طريق الحوافز المعنوية كشهادات الشكر أو الترقية أو حوافز مالية،

ولا شك أن عمل إدارة الموارد البشرية بصورها المختلفة تحتاج إلى ديناميكية وسرعة في اتخاذ القرارات وإلى قدر عالي من المرونة وحرية الحركة التي تتيح للمدير ترجمة آمال منظمته وطموحاتها إلى واقع ملموس، ذلك أن الوصول لإرضاء الموظفين والدكاترة والمجتمع المستفيد وجودة الأداء والنتائج من أهم

واجبات وأعباء المدير، ويمكن وصف دور الموارد البشرية بأنها القلب الذي يضخ الدم في بقية أجزاء المنظمة والذي من غيره تتبعثر الكثير من الأنشطة والفعاليات الأخرى (الأشهب، ٢٠١٥).

إن القائد أو المدير لديه صلاحية اتخاذ القرار يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات بصورة جيدة، وتحد من قدرته على الحركة، ويأتي التنظيم بجوانبه المختلفة في مقدمة تلك المعوقات فمن واقع جودة المناخ التنظيمي والبيئة التي يعمل في ظلها القائد أو



المدير وتأتي القدرة على اتخاذ القرار المتسم بالكفاءة والفاعلية، ويتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفاً وتوازناً جديداً يكفل للمنظمة بقاءها وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير، ويشمل هذا التغيير عدداً كبيراً من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات في الأهداف والاستراتيجيات وفي الهيكل التنظيمي إما في آليات اتخاذ القرار والأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، والقيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال لذلك لابد للقيادي ان يكون على دراية وعلم بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج الى التغيير والتطوير (أبو عساف والمرعي ٢٠١٩).

### ثانياً: مشكلة البحث

لم يتم إيجاد دراسات تتناول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل الجامعة بشكل بارز، وعليه فقد وجد أن هنالك فجوة بحثية تتمثل في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل الجامعات. ووفقاً لذلك جاء البحث ليجيب عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الجامعة الإماراتية الدولية؟

ومن خلال ذلك يمكن اثارة عدد من التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث:

- ١- ما واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإماراتية الدولية وفقاً لمجال (الاستقطاب والتحفيز وتقييم أداء الموظفين والدكاترة والتدريب وبيئة العمل)؟
- ٢- ما واقع الإبداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية من حيث (الاصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات والمخاطرة والمرونة)؟
- ٣- هل يوجد فروق في استجابات افراد عينة البحث حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لد الجامعة الإماراتية الدولية بحسب متغيرات (الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة)؟

### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- الهدف العام: التعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الجامعة الإماراتية الدولية.

#### • الأهداف الفرعية:

- ١- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإماراتية الدولية وفقاً لمجال (الاستقطاب والتحفيز وتقييم أداء الموظفين والدكاترة والتدريب وبيئة العمل).
- ٢- التعرف الى واقع الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية من حيث (الاصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات والمخاطرة والمرونة).
- ٣- التعرف الى الفروق في استجابات افراد عينة البحث حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي لد الجامعة الإماراتية الدولية بحسب متغيرات (الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة).

#### رابعاً: أهمية البحث

تتمحور الأهمية الخاصة بهذا البحث بالأهمية العلمية والأهمية التطبيقية، ويمكن إبرازهما كما يلي:

##### الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث من خلال:

- ١- يعتبر هذا البحث مهم من حيث إبرازه للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة الذي طرحها، مما يمكن اعتباره احدى المراجع المهمة فيما يخص موضوعه.
- ٢- للبحث أهمية علمية فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية وتحقيق اهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.
- ٣- يعتبر هذا البحث استكمالاً لكل الأبحاث السابقة في مجال الموارد البشرية ويرجو الباحثين في ان تشكل إضافة جديدة في هذا الشأن.

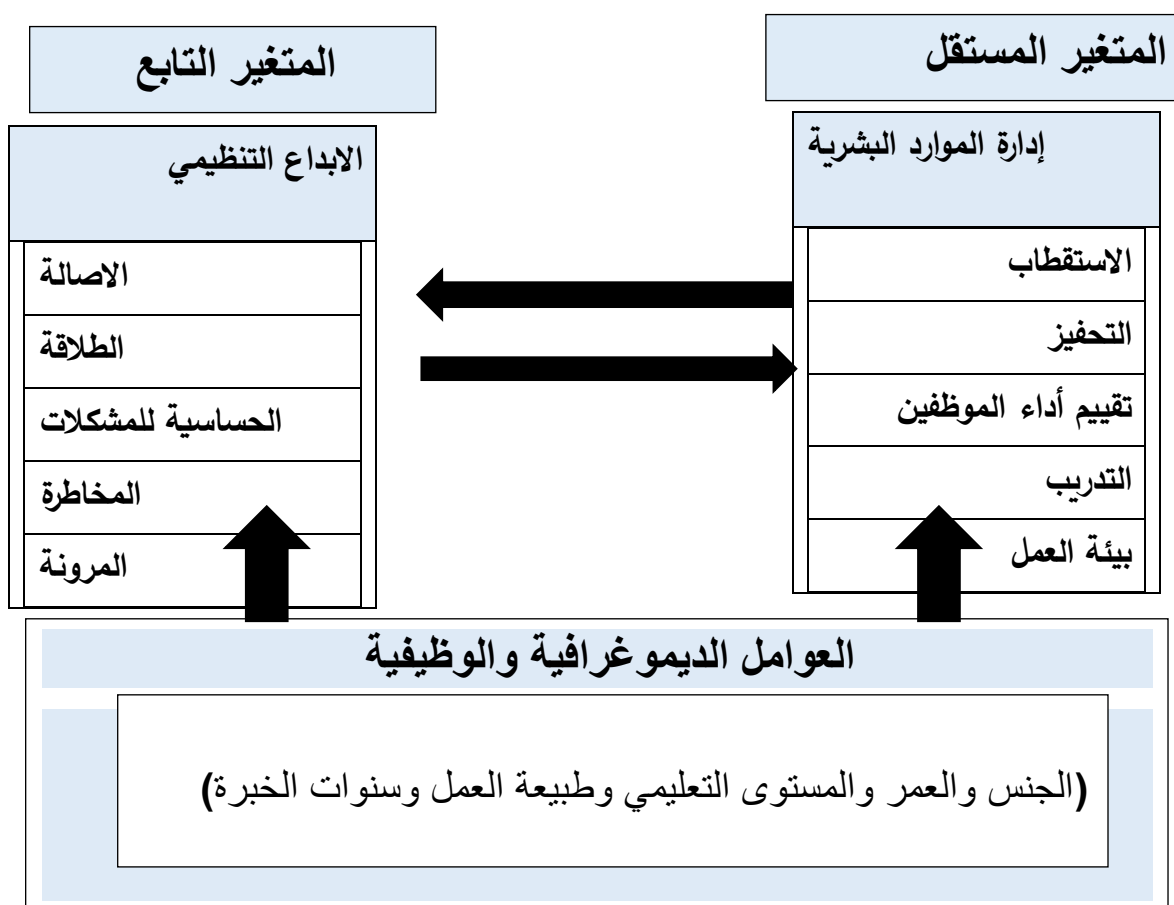
##### الأهمية التطبيقية: تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال:

- ١- يعتبر هذا البحث ذا أهمية تطبيقية كبيرة في المنظمات اليمنية بشكل عام والجامعات التعليمية بشكل خاص من خلال الاستفادة من نتائجه وتوظيفه في إجراء التعديلات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية فيما يسهم تحقيق الإبداع وزيادة وعي الموظفين لأهمية دور الموارد البشرية.

٢- يمكن ان تساهم نتائج البحث في مساعدة المسؤولين في المؤسسات المختلفة بتطبيق إدارة الموارد البشرية والالتزام بها في كل مؤسسة والتزام العاملين بتطبيقها لتحقيق الإبداع وزيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسات وتحقيق خدمات أفضل.

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يتكون نموذج البحث من المتغير المستقل (**إدارة الموارد البشرية**) وقد حدد الباحث ابعاد المتغير المستقل بخمسة ابعاد تتمثل في (الاستقطاب والتحفيز وتقييم أداء الموظفين والتدريب وبيئة العمل) وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الابعاد على دراسات (**الصرايرة والغريب ٢٠١٠**). وحدد الباحثين ابعاد المتغير التابع (**الابداع التنظيمي**) بخمسة ابعاد تتمثل في (الاصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات والمخاطرة والمرونة) وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الابعاد على الدراسات العربية وهي: (**أبو زريق، ٢٠١٧**) و(**وسويدات والشيخ، ٢٠١٧**) و (**عمراوي، ٢٠١٧**) و (**طه ويوحنا، ٢٠١٢**) وايضاً على الدراسات الأجنبية وهي: (**Torrance، ٢٠٠٨**) & (**Guilford، ١٩٥٩**).



الشكل رقم (١) المخطط الفرضي

## سادساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوي بين إدارة الموارد البشرية وبين الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية نتيجةً لمتغيرات (الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة).

## سابعاً: متغيرات البحث:

- ١- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.
- ٢- المتغير التابع: الابداع التنظيمي.

## ثامناً: منهجية البحث

يستخدم البحث المنهجية التالية:

- ١- المنهجية الوصفية حيث توصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشاكل البحث ووصف العلاقات والاختلافات بين تلك المتغيرات.
- ٢- المنهجية الإحصائية السببية حيث تجمع البيانات وتحلل الى معلومات للوصول الى قرارات تعتمد على معلومات كمية خاصة بمجتمع البحث.

## تاسعاً: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: الجمهورية اليمنية، العاصمة صنعاء، الجامعة الإماراتية الدولية.
- ٢- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تناول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الجامعة الإماراتية الدولية.
- ٣- الحدود البشرية: وتتمثل في جميع الموظفين من جميع الأقسام في الجامعة الإماراتية الدولية.
- ٤- الحدود الزمانية: أجري البحث عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢م.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

توصلت الدراسات الحالية الى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع البحث مرتبة زمنياً من الاحداث الى الاقدم والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

##### أ-الدراسات العربية:

١-دراسة (السامرائي والعيدي، ٢٠٢٣) بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي)، هدفت هذه الدراسة على التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الازدهار التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الاستبانة في جمع البيانات اللازمة وقد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المكونة من (مدرء الأقسام، مسؤولي الشعب، العاملين) وقامت الباحثتان بتوزيع (١٧٥) استبانة بصورة مباشرة على افراد العينة وفي (٢٥) قسماً من العاملين، وتم استرجاع (١٥) استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون المجموع (١٦٠) استبانة جاهزة للتحليل الاحصائي، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة اهمها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير البحث المستقل(ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الازدهار التنظيمي).

٢-دراسة (عبد الدائم، ٢٠٢٢) بعنوان (تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال بتوسيط ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية) هدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية بتوسيط ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / بغداد، تم استخدام استبانة مطورة لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينة من موظفي بعض المصارف ببغداد بلغ تعدادها (٤٠) فرداً، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مستخدم مقاييس (SPSS) بتحليل الانحدار البسيط والانحراف المعياري و معامل ارتباط بيرسون. ومن

النتائج التي توصلت اليها الدراسة أهمها هنالك دور القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية/ بغداد التابعة لوزارة المالية قيد البحث وإن النتائج التي تم التوصل اليها توضح بشكل جيد توفر البنية الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الابعاد. ومن اهم التوصيات، اعتماد استراتيجية رئيسة متكاملة خاصة للميزة التنافسية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية وتوضيح ماهي احتياجات العاملين والمجتمع والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الأهداف.

٣-دراسة (ولي وحמיד، ٢٠٢١) بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل) والتي هدفت الى تحليل علاقة وأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية للمستشفيات والمتمثلة ب (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقويم الاداء، صيانة الموارد البشرية) في أبعاد التجديد الاستراتيجي والمتمثلة ب (المحتوى، العملية، السياق). وتم تصميم مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسية، واستخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تم توزيعها على المديرين ومسؤولي الاقسام والوحدات في المستشفيات الاهلية المبحوثة قوامها (١٠٥) مديراً، وكانت عدد استمارات الصالحة للتحليل (٩٤) استمارة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. ٧.٢٥) وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي. ومن اهم التوصيات ضرورة استثمار العلاقة القوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي وتوجيه هذه العلاقة نحو القرارات الاستثمارية في المستشفى والوصول الى المركز التنافسي.

#### ب-الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hassan, ٢٠١٦) بعنوان (دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين

The role of human resource management practices in improving employee performance) ، هدفت الدراسة لتحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين في صناعة النسيج في باكستان. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية

لجمع البيانات لهذه الدراسة البحثية. تم توزيع استبانة مبنية على ٣٤ فقرة على ٦٨ عاملاً في صناعة النسيج لجمع البيانات. للتحقق من الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، تم تطبيق تقنية ارتباط تباط بيرسون الإحصائية وتحليل الانحدار على البيانات. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور إيجابي في أداء الموظفين. ومن ثم، فقد ثبت أن المتغيرات المستقلة تساهم بشكل إيجابي في التغيير في المتغير التابع. التطبيق على مصنع والمستشفى قطاع خدماتي.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالابداع التنظيمي:

### أ-الدراسات العربية:

١-دراسة (محمد، ٢٠٢٣) بعنوان (الابداع التنظيمي وعلاقته بالوعي الشخصي وفقاً لنفاذة جواهري لأعضاء الهيئة الإدارية للأندية الرياضية)، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الابداع التنظيمي والوعي الشخصي للعاملين بالهيئات الإدارية للأندية الرياضية في محافظة بابل وقد اجرت الباحثة دراستها على ٧٣ من الأعضاء للهيئات الإدارية موزعين على ٨ اندية من محافظة بابل ما بين عضو ورئيس نادي وامين سر بعد ان تم استبعاد ٢٣ عضو من مجتمع البحث الاصلي البالغ ٩٦ كما تم استبعاد عينة التجربة الاستطلاعية البالغة ٢١ عضو موزعين على اندية الحلة والمشروع وبابل وبذلك تكون عينة التطبيق النهائي مكونة من ٥١ عضو، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج وهي ان هناك علاقة ارتباطية قوية ايجابية بين الابداع التنظيمي والوعي الشخصي للهيئات الادارية للأندية عينة البحث وقد اوصت بضرورة تعميم واطلاع رؤساء الاندية على النتائج المستحصلة لحث العاملين بأنديتهم على تحسين ادائهم الابداعي ووعيهم الشخصي كما اوصت بضرورة اقامت واشراك العاملين بالأندية عينة البحث بالدورات التدريبية لزيادة قدرتهم الابداعية ووعيهم الشخصي من خلال ذلك.

٢-دراسة (كاظم، ٢٠٢٢) بعنوان (دور القيادة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الابداع التنظيمي)، يهدف البحث الى تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وجهت الى عينة تمثلت بمدراء الشركة العامة

للزيوت النباتية ومعاونتهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب حيث بلغ العدد الإجمالي (٧٨) فرداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (EXCEL)، وقد توصل البحث الى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي، واوصى البحث بضرورة ايلاء الاهتمام بتعزيز ممارسات قيادتها الاستراتيجية والذي بدوره سيؤدي تلقائيا الى زيادة مستوى الابداع التنظيمي بشكل عام.

٣-دراسة (الباشا وآخرون، ٢٠١٨) بعنوان (أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العامة في السودان)، هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر عمليات ادارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي في السودان وتمثلت عينتها في ست شركات عامة (الخطوط الجوية السودانية وبدر للطيران وتاركو للطيران والطائر الأزرق للطيران ونوفا للطيران، والفا للطيران)، حيث أعتمد الباحث على العينة القصدية للدراسة والتي شملت المدراء في الادارة العليا والبالغ عددهم (٢١٥) مدير، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل. وكان من أبرز نتائج الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والابداع التنظيمي.

#### ب-الدراسات الأجنبية:

٤-دراسة (Karanja&Wambua, ٢٠١٦) بعنوان ("تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي. كينيا")

**The impact of human resource management practices on employee performance in commercial banks in Nairobi County,**

**(Kenya)** هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي في كينيا، وكانت ممارسات الموارد البشرية التي تم فحصها في الدراسة هي ممارسة إدارة المكافآت وممارسات تقييم الأداء وممارسات إشراك الموظفين وممارسات التدريب والتطوير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) من الموظفين، توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء



الموظف إيجابية رغم أن العلاقة بين إدارة المكافآت وتقييم الأداء ليست كبيرة، وكذلك ممارسات التدريب والتطوير وأداء الموظف كانت مهمة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

- أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- ثانياً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.
- ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.
- رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.
- خامساً: وظائف إدارة الموارد البشرية.
- سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- سابعاً: تحديات إدارة الموارد البشرية.
- ثامناً: أبعاد إدارة الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: الابداع التنظيمي

- أولاً: مفهوم الابداع التنظيمي.
- ثانياً: الفرق بين الابداع التنظيمي والابداع الإداري.
- ثالثاً: أنواع الابداع التنظيمي.
- رابعاً: مصادر الابداع التنظيمي.
- خامساً: مستويات الابداع في المنظمة.
- سادساً: أبعاد الابداع التنظيمي.
- سابعاً: خصائص الإبداع
- ثامناً: مراحل عملية الإبداع التنظيمي.
- تاسعاً: محفزات الابداع التنظيمي.

## المبحث الأول

### إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، فتبين أن هنالك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية، حيث عرفها أحدهم بأنها " علم اداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والاداريين والعاملين في المنظمات، حيث تسعى الى التعاون واحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى " (عبد الكريم وحמיד، ٢٠١٧).

وقد عرفها اخرون بأنها: "مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمجتمع في بيئة معينة" (الزهران وسهام، ٢٠١٩).  
وقد عرف (الشروقي، ٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية أنها "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم".  
من خلال تلك التعريفات لإدارة الموارد البشرية، فيمكن لنا القول إن إدارة الموارد البشرية اجرائياً تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتهدف إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم.

#### ثانياً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدد من المراحل التي تم خلالها صقل وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية حتى يومنا هذا وهذه المراحل هي:

- **عصر الثورة الصناعية:** بدأ التطوير المنهجي لإدارة الموارد البشرية بالثورة الصناعية التي بدأت خلال خمسينات القرن التاسع عشر في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الامريكية. تألفت الثورة الصناعية، بشكل أساسي، من تطوير الآلات، واستخدام الطاقة الميكانيكية في عمليات الإنتاج، وبالتالي ظهور مفهوم المصنع مع عدد كبير من القوى العاملة التي تعمل معاً، استبدل نظام المصنع نظام الكوخ القديم، أحدثت الثورة الصناعية عدداً من

التغييرات مثل مواقع العمل المركزية حيث يعمل عدد كبير من العمال معاً. وعملية الإنتاج الآلية، وهجرة العمال من أماكنهم الأصلية، والاتصال غير المباشر بين أصحاب المصانع والعمال (الاشهب، ٢٠١٥). من أجل إدارة الأشخاص في نظام المصنع للثورة الصناعية، تم تطوير ثلاثة أنظمة لإدارة الموارد البشرية (توظيف العمال، وتدريب العمال، ومراقبة العمال) ومع ذلك فإن الفلسفة الأساسية لإدارة العمال تدور حول علاقة السيد والخادم (الجبالي، ٢٠١٦).

- **عصر الحركة النقابية:** بعد فترة وجيزة من ظهور المصانع، بدأ العمال في تنظيم أنفسهم بناءً على مصالحهم المشتركة لتشكيل جمعيات عمالية عُرفت فيما بعد باسم النقابات العمالية. كانت الأهداف الأساسية لهذه الجمعيات هي حماية مصالح أعضائها وحل مشاكلهم التي نشأت في المقام الأول بسبب عمالة الأطفال، وساعات العمل الطويلة، وظروف العمل السيئة. في وقت لاحق، أصبحت جوانب العمل الأخرى كالمشاكل الاقتصادية والأجور ومزايا وخدمات الموظفين، إلخ، قضايا أيضاً بدأت هذه النقابات العمالية بأسلحة مثل الإضرابات، والتباطؤ، والمقاطعة، وما إلى ذلك، من أجل قبول مطالبهم. أجبرت أنشطة النقابات العمالية المالكين والمديرين على اعتماد أنظمة معالجة شكاوى الموظفين والتحكيم كوسيلة لحل النزاعات بين المالكين/المديرين والعمال، والممارسات التأديبية وتوسيع برامج مزايا الموظفين، ووقت الإجازة والإجازة، وتحديد واضح لواجبات الوظيفة، وحقوق العمل من خلال الاقدمية، وإقامة هياكل رشيدة وقابلة للدفاع عنها (الاشهب، ٢٠١٥).

- **عصر المسؤولية الاجتماعية:** في العقد الأول من القرن العشرين، بدأ بعض أصحاب المصانع في تبني نهج أكثر إنسانية وبنوية تجاه العمال. يعتمد النهج الأبوي لإدارة العمال على الفلسفة القائلة بأن العمل مثل الطفل تماماً والمالك مثل الأب تماماً ويجب على المالك أن يعتني بعملة تماماً مثل كما يعتني الأب بأطفاله قدم هؤلاء الصناعيين الذين الذي تبنوا نهجاً أبوياً عدداً من الامتيازات والتسهيلات للقوى العاملة مثل تقليل عدد ساعات العمل، وتحسين المرافق في مكان العمل، والقرى النموذجية للعمل، إلى الخ. أدت كل هذه الممارسات إلى تطوير جانب الرعاية الاجتماعية لإدارة العمل (جواد والعزاوي، ٢٠١٩).

- **عصر الإدارة العلمية:** في بداية القرن العشرين تقريباً بدأ تايلور في اكتشاف "أفضل طريقة للقيام بالأشياء" بناءً على دراسات الوقت والحركة. وبناءً على تجاربه استطاع زيادة إنتاجية العمال بشكل كبير، وكتب العديد من الأوراق البحثية بناءً على هذه التجارب وكتاباً عن الإدارة العلمية (الاشهب، ٢٠١٥). المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية كما أشار إليها (بن مرزوق وآخرون، ٢٠١٨) هي ما يلي:

- ١- استبدال القاعدة الأساسية بالعلم.
- ٢- الانسجام وليس الصراع والتعاون، وليس الفردية.
- ٣- تنمية كل شخص، تقنيات الإدارة العلمية ذات الصلة بإدارة العمال هي: الكفاءة الوظيفية، وتوحيد العمل وتبسيطه، ونظام الأجر التفاضلي بالقطعة.

- **عصر العلاقات الإنسانية:** في حوالي عشرينات القرن الماضي، القى باحثو الإدارة نظرة فاحصة على العامل البشري في العمل والمتغيرات التي أثرت على سلوك الناس. قبل ذلك كتب هوغو مونستربرغ كتاباً عن "علم النفس والكفاءة الصناعية" والذي اقترح استخدام علم النفس في مجال اختبار الأفراد والمقابلات، وقياس المواقف، والتعلم، إلخ (عبد الكريم وحמיד، ٢٠١٧) سميت هذه الفترة القصيرة باسم "عصر علم النفس الصناعي". في عام ١٩٢٤، بدأت مجموعة من الأساتذة من كلية هارفارد للأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية تحقيقاً في الجوانب الإنسانية للعمل وظروف العمل في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتریک في شيكاغو، أجروا أبحاثاً من عام ١٩٢٤-١٩٣٢ وتوصلوا إلى استنتاجات مفادها أن إنتاجية العمال تعتمد على عدة أمور كما أشار إليها (هاجر، ٢٠١٨) وهي:

- ١- العوامل الاجتماعية في مكان العمل.
  - ٢- تكوين المجموعة وتأثير المجموعة.
  - ٣- طبيعة القيادة والإشراف.
  - ٤- الاتصالات.
- وخلصوا إلى أنه من أجل الحصول على إنتاجية أفضل، يجب أن تهتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية إلى جانب الظروف المادية في مكان العمل. (أبو عساف والمرعي ٢٠١٩).

• **عصر العلوم السلوكية:** على عكس العلاقات الإنسانية التي تفترض أن العمال السعداء هم عمال منتجون، كان علماء السلوك موجهين نحو الهدف والكفاءة واعتبروا ان فهم السلوك البشري هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق هذه الغاية. لقد جربوا العديد من طرق البحث المعقدة لفهم طبيعة العمل والأشخاص في بيئة العمل. تتكون مساهمة علماء السلوك في ممارسات الإدارة في المقام الأول من انتاج روى جديدة بدلاً من تقنيات جديدة. لقد طور او وسع طريقه مفيدة للتفكير في دور المدير وطبيعة المنظمات وسلوك الأفراد داخل المنظمات (الدوري واخرون، ٢٠٢٠). الاستنتاجات الرئيسية للمساهمات التي قدمها السلوكيين كما أشار اليها (الزهران وسهام، ٢٠١٩) وهي كما يلي:

- ١- الناس لا يكرهون العمل، إذا تم مساعدتهم في تحديد الأهداف، فسوف يرغبون في تحقيقها، في الواقع الوظيفة نفسها هي مصدر الدافع والرضا للموظفين.
- ٢- يمكن لمعظم الناس ممارسة قدر كبير من التوجيه الذاتي وضبط النفس وتوليد قدر أكبر من الإبداع أكثر مما هو مطلوب في وظيفتهم الحالية، لذلك، تظل إمكاناتهم غير المستغلة غير مستغلة.
- ٣- تتمثل المهمة الأساسية للمديرين في استخدام الإمكانيات البشرية غير المستغلة في المنظمة.
- ٤- يجب على المدير ان يخلق بيئة صحية حيث لجميع الأشخاص المساهمة بأفضل ما لديهم من قدرات
- ٥- يجب على المديرين توفير الفرصة للتوجيه الذاتي من قبل مرؤوسيهم ويجب تشجيعهم على المشاركة الكاملة في جميع الأمور المهمة.
- ٦- يمكن تحسين كفاءة التشغيل من خلال توسيع نفوذ المرؤوسين والتوجيه الذاتي والتحكم الذاتي.
- ٧- . قد يتحسن الرضا عن العمل "كمنتج ثانوي" للمرؤوسين مع الاستفادة الكاملة من إمكاناتهم.

• **عصر نهج الأنظمة والطوارئ:** اجتذب نهج الأنظمة والطوارئ أقصى قدر من الاهتمام من المفكرين في الإدارة في العصر الحالي. إنه نهج متكامل يأخذ في الاعتبار إدارة الموارد البشرية في مجملها بناءً على البيانات التجريبية. الفكرة الأساسية لهذا النهج هي أن تحليل

أي كائن يجب أن يعتمد على طريقة تحليل تتضمن متغيرات متزامنة لمتغيرات تعتمد على بعضها البعض. يحدث هذا عندما يتم تطبيق نهج الأنظمة في إدارة الموارد البشرية (الشروقي، ٢٠١٨).

- **عصر إدارة الموارد البشرية:** عندما تم تطبيق نظام المصنع في الإنتاج، بدأ عدد كبير من العمال في العمل معاً. كان هناك شعور بضرورة وجود شخص يجب ان يهتم بتوظيف هؤلاء العمال وتطويرهم ورعايتهم. لهذا الغرض، ظهر قسم العلاقات الصناعية في معظم المنظمات الكبيرة التي كانت تهتم في الغالب بالعاملين. ومع ذلك، مع مرور الوقت وزيادة تعقيد إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الكبيرة، تم توسيع نطاق إدارة العلاقات الصناعية ليشمل الموظفين الإشرافيين وبالتالي الموظفين الإداريين. تم تسمية قسم العلاقات الصناعية باسم قسم شؤون الموظفين (الجبالي، ٢٠١٦). ومع تزايد المنافسة على حصة السوق، والتنافس على الموارد بما في ذلك المواهب البشرية، وزيادة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية، لم يتم التعامل مع الناس على أنهم كائنات فسيولوجية فحسب، بل كائنات اجتماعية نفسية كمصدر رئيسي للفعالية التنظيمية وتغيرت المنظمات الكبيرة تسمية قسم شؤون الموظفين لقسم الموارد البشرية لتعكس وجهة نظر المعاصرة (Klitzne, ٢٠١٩).

### ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة وتعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية لذلك فإنها تحتل أهمية كبيره في المنظمة ويرجع سبب هذه الأهمية الى مجموعة من العوامل نذكر منها:

أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- ١- تحدي العولمة.
- ٢- تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.
- ٣- التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي.
- ٤- خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة.

٥- التغير السريع في مختلف مجالات الحياة.

#### رابعاً: اهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي للإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكفاءة اللازمة، لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها واهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفعالية، ويمكن تحديد اهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة كما أشار اليها ( Sardi, et al., ٢٠٢٠) الى تحقيق ما يلي:

- ١- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام السليم للموارد البشرية.
- ٢- التطوير والحفاظ على علاقات عمل مترابطة بين جميع الموظفين واعتماد هيكل تنظيمي سليم ومرغوب فيه.
- ٣- دمج الأهداف الفردية والجماعية داخل المنظمة.
- ٤- خلق الفرص والتسهيلات للتطورات الفردية أو الجماعية وفقاً لنمو المنظمة وتطورها.
- ٥- تحديد وتلبية الاحتياجات الفردية والجماعية، مثل الأجور والرواتب العادلة، والحوافز، ومرافق الرفاهية، والضمان الاجتماعي، والهيبة، والاعتراف، والأمن، والوضع وما إلى ذلك.
- ٦- تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم.
- ٧- تطوير والحفاظ على علاقات صحية بين الإدارة والموظفين.
- ٨- التطوير المستمر للأصول البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير.
- ٩- المساهمة في التقليل من الشرور الاجتماعية والاقتصادية مثل مشاكل البطالة، في التوزيع المتساوي للدخل والثروة، والمزيد من فرص العمل للنساء وما إلى ذلك.
- ١٠ - إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في الإدارة.
- ١١ - توفير القيادة المرغوبة وقيادة مجموعات العمل.
- ١٢ - توفير ظروف عمل صحية للموظفين.
- ١٣ - الاحتفاظ بالقوى العاملة من خلال الحفاظ على استقرار التوظيف.



## خامساً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث لم يعد دورها مقتصرًا على القيام باستقطاب الموارد البشرية والتعيين وصرف الرواتب والأجور ومنح الاجازات، فقد أخذ دورها بالاتساع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً مع مواكبتها للتكنولوجيا، وأصبحت تمارس دور استراتيجي يحتاج لتوفير كفاءات مؤهلة لممارسة الجوانب المختلفة من أنشطتها التنفيذية والتخصصية الاستراتيجية. (احمد، ٢٠١٨)، لذا فإن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة ومتطورة حسب التغيرات التي تقابل المنظمات، وفي سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها فإنها تقوم بالعديد من الوظائف المتكاملة والأساسية والتي تتمثل بما يلي:

١. **تصميم الوظيفة وتحليل الوظيفة:** من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تصميم الوظائف وتحليل الوظيفة. يتضمن تصميم الوظيفة عملية وصف واجبات ومسؤوليات وعمليات الوظيفة. لتعيين الموظفين المناسبين على أساس العقلانية والبحث، من الضروري تحديد سمات المرشح المثالي الذي سيكون مناسباً للوظيفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال وصف المهارات والسمات الشخصية لموظفيك الأفضل أداءً سيساعد القيام بذلك على تحديد نوع المرشح الذي تريده للوظيفة. سوف تكون قادراً على تحديد الحد الأدنى من متطلباتك الرئيسية في المرشح للتأهل للوظيفة. يعرف كلاً من (حمود والخرشة، ٢٠١٥) تحليل العمل بأنه "عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات للعمل، من أجل تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقييمه". يقصد بتحليل العمل تحديد الواجبات والمهام والمهارات المطلوبة فيمن يشغل وظيفة معينة، أو تحديد الواجبات والمهام لوظيفة معينة والمهارات والكفاءات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة، وتنقسم عملية تحليل العمل إلى قسمين (Mondy, ٢٠٠٥):

- **عملية الوصف الوظيفي:** يتضمن بيانات عامه، تشمل المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام، بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها، بالإضافة الى صعوبات

الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

- **عملية التوصيف الوظيفي:** ويتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات والتأهيل العلمي والقدرات الجسمية والذهنية التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، وهي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة والمقبولة في شخص معين لشغل وظيفة معينة. يتضمن تحليل الوظيفة وصف متطلبات الوظيفة، مثل المهارات والمؤهلات والخبرة العملية. يجب تحديد الوظائف اليومية الحيوية ووصفها بالتفصيل، لأنها ستقرر مسار العمل المستقبلي أثناء التوظيف (الأشهب، ٢٠١٥).

٢- **تخطيط الموارد البشرية:** تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الهامة في المنظمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلال التخطيط دعم الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية وتجنب الأداء المحدود خلال تطبيقها، حيث تم تعريفها بأنها قياس أو تقييم الموارد البشرية الحالية والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من خلال العرض والطلب وذلك لوضع خطة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Wilton, ٢٠١٣). ويعرف (الهلال، ٢٠١٦) تخطيط الموارد البشرية "بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة، تسهم بشكل فعال في تحسن أداء المنظمة". كما ويعرف (نجار، ٢٠١٢) تخطيط الموارد البشرية "بأنه تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي".

وتمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وبمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ولا يمكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفير

الموارد البشرية والمادية المطلوبة، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية المطلوبة وكيفية الاستفادة منها، بالإضافة الى كيفية الحصول عليهما وكيفية ادارتهما (كشواي، ٢٠٠٦).

وظيفة تخطيط الموارد البشرية لها دور هام في المساهمة في دعم جهود المنظمات نحو تحقيق أهدافها وخططها، وبالتالي يمكن الاشارة الى أهميتها من خلال النقاط الآتية (نجار، ٢٠١٢):

- ١- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والسعي نحو تخفيض التكلفة الناتجة عن الفائض او العجز فيها.
- ٢- التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية، وحسن الاستخدام الأمثل لها، وتحديد الوظائف الشاغرة فيها.
- ٣- التعرف على مواطن القوة والضعف بالموارد البشرية، وتحديد مستويات أدائها مما يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية.
- ٤- المساهمة في توفير قاعدة بيانات شاملة للمنظمة، تدعم جهودها بعملية صنع القرارات المرتبطة بالتطوير والتدريب والنقل والترقية.
- ٥- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة للحصول على الموارد البشرية لتحقيق سير العمليات المختلفة التي تمارسها المنظمة خلال فترات زمنية مستقبلية.

### ٣- تعيين واختيار الموظفين:

يجب على إدارة الموارد البشرية إنجاز هذه العملية بكفاءة وفاعلية لأنه يتم على أساسها تحديد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى وتعتبر مفتاح النجاح للمنظمات والوسيلة، التي تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية، المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل الآخرين (النجار، ٢٠١٦)، وتتمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية ونوعيتها، مدخلات لوظيفة الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها ونوعيته، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في المكان المناسب، وقدم (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٦) تعريف لعملية الاختيار بأنها "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة واختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل

تحقيق أهدافها". التوظيف هو أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على موظفين مؤهلين وفعالين والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف وغايات الشركة. كل هذا يبدأ بتوظيف الموظفين المناسبين من قائمة المتقدمين والمرشحين المناسبين، حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في تحديد المرشحين المثاليين للمقابلة والاختيار. يخضع المرشحون بعد ذلك لعملية فحص شاملة لتصفية المرشحين الأكثر ملاءمة من مجموعة المتقدمين. ثم يتم أخذ المرشحين الذين تم فحصهم من خلال جولات مقابلة مختلفة لاختبار وتحليل مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم العملية المطلوبة للوظيفة. بمجرد اكتمال الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في التوظيف، واختيار المرشح بعد جولات من المقابلات، يتم تزويدهم بعد ذلك بعرض الوظيفة في المناصب الوظيفية المعنية. هذه العملية مهمة لأن هؤلاء الموظفين المختارين، بعد كل شيء سيساعدون الشركة على تحقيق أهدافها وغاياتها (الاشهب، ٢٠١٥). ويرى الباحثين أن عملية الاختيار والتعيين تهتم بالحصول على العدد والنوع المناسبين من الموارد البشرية، بحيث تتم هذه العملية بضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب وتتضمن سلسلة من الأنشطة المعنية بجذب الاعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.

#### ٤- تدريب وتطوير الموظفين:

ينظر للتدريب بأنه عملية تعلم يكتسب من خلالها الأفراد مهارات ومعارف تساعد على بلوغ الأهداف وتحقيق رؤية وتطلعات المنظمة، حيث قامت (الاشهب، ٢٠١٥) بتعريف التدريب بأنه "نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لأجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب بالمنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء إلى التدريب". وقد أشار (الشرعة، ٢٠١٤) بأن للتدريب أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، كونه يساهم بتحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية، والمساهمة بإعداد كادر وظيفي مؤهل ذو كفاءة وجودة عالية. ويهدف التدريب لزيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية من خلال تهيئة كافة مستلزمات، وإعداد برامج تدريب، ليتمكن الأفراد من إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، حيث أن العملية التدريبية تحتوي على مجموعة من الأنشطة التي تدخل ضمن إطار تخطيط

البرامج التدريبية وتصميمها، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه باعتباره مصدراً لتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق عائد إيجابي للعملية الإدارية (الشرباتي، ٢٠١٧).

يعد توفير التدريب المناسب وضمان التطوير الصحيح للمرشحين المختارين من الوظائف الحاسمة للموارد البشرية. بعد كل شيء، يعتمد نجاح المنظمة على مدى جودة تدريب الموظفين على الوظيفة

وماهي فرص نموهم وتطويرهم داخل المنظمة. يجب ان يكون دور الموارد البشرية هو ضمان اكتساب الموظفين الجدد للمعرفة والمهارات الخاصة بالشركة لأداء مهمتهم بكفاءة. إنه يعزز الكفاءة والإنتاجية الاجمالية للقوى العاملة، مما يؤدي في النهاية الى اعمال أفضل للمنظمة. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً للغاية في اعداد الموظفين للقيام في مهام ومسؤوليات أكبر، مما يؤدي الى التطوير الشامل للموظفين في العمل. وتعتبر المنظمة التي توفر فرصاً كبيرة للنمو والتطوير لموظفيها منظمة جيدة (الاشهب، ٢٠١٥). وبالتالي فإن التدريب يسعى لأحداث تغييرات في سلوك الموارد البشرية، من خلال اكسابهم مهارات ومعارف ومعلومات وقيم واتجاهات وطرق وأساليب عمل جديدة، من أجل تعزيز ورفع مستوى كفاءتهم وفاعليتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

#### ٥-التعويضات والمزايا:

تشكل الفوائد والتعويضات المحور الرئيسي لإجمالي نفقات التكلفة للمؤسسة. من الضروري سد النفقات، وفي الوقت نفسه، من الضروري ايضاً دفع أجور الموظفين بشكل جيد. لذلك، يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في صياغة مزايا وحزم تعويضات جذابة وفعالة لجذب المزيد من الموظفين الى مكان العمل دون الاخلال بالوضع المالي للمنظمة. الهدف الأساسي من المزايا والتعويضات هو تحديد اجر عادل ومنصف للجميع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للموارد البشرية استخدام المزايا والتعويضات كرافعة لزيادة إنتاجية الموظفين وكذلك إنشاء صورة عامة جيدة للأعمال. لذلك، تتمثل إحدى وظائف قسم الموارد البشرية الأساسية في وضع سياسات وإرشادات واضحة حول تعويضات الموظفين والمزايا المتاحة لهم. تتمثل إحدى وظائف مدير الموارد البشرية في ضمان التنفيذ الفعال لهذه السياسات والإرشادات. هذا يخلق المساواة

ويبني الشفافية بين الموظفين والإدارة داخل المنظمة. بعد كل شيء يتناسب مستوى رضا الموظفين في العمل بشكل مباشر مع التعويضات والمزايا التي يتلقونها (الاشهب، ٢٠١٥).

وتشير التعويضات إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يتم الحصول عليها مقابل شغل وظيفة معينة، وتتضمن المدفوعات المالية المباشرة، والتي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والارباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة، والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر، وتنقسم التعويضات المالية الى ثلاثة أنواع كما أشار إليها (ديسلر، ٢٠٠٢) وهي:

١- تعويضات مالية مباشرة: وهي الدفعات التي يستلمها الشخص والمتمثلة بالأجر أو الرواتب أو العمولات التي يتقاضاها.

٢- تعويضات مالية غير مباشرة: وهي التعويضات المالية الأخرى التي لا تتضمنها التعويضات المالية المباشرة ومنها خطط التأمين، والتي قد تتضمن بدورها الحياة والصحة التكميلية، وتشمل مخصصات الضمان الاجتماعي وخطط التقاعد، وتأمين تعويضات العمال، والإجازات المدفوعة والمرضى والإجازة التعليمية.

٣- التعويضات غير المالية: وهو ما يحصل عليه الشخص من حوافز مادية أو معنوية، سواء مباشرة أو من خلال البيئة التي يعمل فيها، وغير مرتبطة بأداء العاملين.

وأشار (حسونة، ٢٠١١) بأن أهمية هذه الوظيفة تتمثل فيما يلي:

١- تشجيع الموارد البشرية لتقديم مزيدا من الأداء ورفع مستويات الإنتاجية.

٢- تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم عن الجهد المبذول في العمل.

٣- تعتبر العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكاناتهم بالعمل.

٤- وسيلة لتحقيق العدالة بين الموارد البشرية.

## ٦-تقييم أداء الموظفين:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرين سموها بتقييم الكفاءة إلا أن أكثر التسميات انتشارا استعمالا هو تقييم الأداء. يعرف (أبو عساف، ٢٠١٩) تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى

كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. اما (الأشهب، ٢٠١٥) فتعرف عملية تقييم الأداء بأنه "دراسة وتحليل الأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى". ويرى (جواد والعزاوي، ٢٠١٩) أن مفهوم تقييم أداء العاملين يقوم على أسس هي:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج عمله من ناحية أو على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- إن التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى. وعملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة حسب ما ذكر (رجم ومنصارة، ٢٠١٩) منها:

١- رفع الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقة الحسنة يسود العاملين ورؤساءهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة مما يدفع الفرد إلى القيام بعمله ارضيا وباستعداد وجداني.

٢- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه أثناء العمل هو موضوع لضمان عدالة المعاملة حيث تسعى الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

٣- الرقابة على الرؤساء: أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الشرفية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

٤- استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار، ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

٥- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه. مستوى تقييم الأداء وذلك لتحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً والعمل على تلافيتها.

#### ٧- العلاقات الإدارية:

تنقسم العلاقات في العمل عادة إلى قسمين (العلاقات الإدارية وعلاقات العمل). في حين أن علاقات العمل تتعلق بشكل أساسي بالعلاقة بين القوى العاملة والشركة، فإن العلاقات الإدارية تتعامل مع العلاقة بين العمليات المختلفة في المنظمة. تحدد العلاقات الإدارية مقدار العمل الذي يجب القيام به في يوم معين وكيفية تعبئة القوى العاملة لتحقيق الهدف. يتعلق الأمر بإعطاء المشروع المناسب للمجموعة المناسبة من الموظفين لضمان إكمال المشروع بكفاءة. في الوقت نفسه، يستلزم أيضاً إدارة جداول عمل الموظفين لضمان استمرار الإنتاجية. من الضروري أن يتعامل قسم الموارد البشرية مع هذه العلاقات بفعالية للحفاظ على كفاءة وإنتاجية الشركة (بن مرزوق وآخرون، ٢٠١٨).

#### ٨- علاقات العمل:

تعد علاقات العمل الودية ضرورية للحفاظ على علاقات متناغمة بين الموظفين في مكان العمل، حيث يعمل العديد من الموظفين معاً لتحقيق هدف واحد. ومع ذلك يختلف كل شخص بشكل فردي عن الآخر في الخصائص، وبالتالي، من الطبيعي ملاحظة فجوة اتصال بين الموظفين.

إذا تركت هذه السلوكيات دون رقابة، يمكن أن تفسد علاقات العمل في الشركة. لذلك من الأهمية بأمكان أن يوفر قسم الموارد البشرية القواعد والأنظمة والسياسات المناسبة حول علاقات العمل. بهذه الطريقة يكون للموظفين إطار عمل مناسب يحتاجون إلى العمل من خلاله. لذلك، سيكون كل موظف على دراية بالسياسات التي ستخلق بيئة عمل ودية ومتناغمة. يساعد مناخ العمل المنظم والهادئ أيضاً في تحسين الأداء وتحقيق أهداف أعلى (الجبالي، ٢٠١٦).



## ٩- مشاركة الموظفين والتواصل:

تعد مشاركة الموظفين جزءاً مهماً من كل مؤسسة. تضمن المستويات الأعلى من المشاركة إنتاجية أفضل ورضا أكبر للموظفين. ستساعد إدارة أنشطة مشاركة الموظفين بكفاءة في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين أيضاً. إدارة الموارد البشرية هي الوكيل المناسب الذي يمكنه إدارة مشاركة الموظف بسلاسة. التواصل السليم والمشاركة سوف يصنع العجائب للموظفين وكذلك للمؤسسة. كلما كان الموظفون أكثر انخراطاً، سيكونون أكثر التزاماً وتحفيزاً. تعرف فريق الموارد البشرية "البشر" في المؤسسة أفضل من أي شخص آخر. هذا يمنحهم اليد العليا في التخطيط لأنشطة المشاركة. على الرغم من أن هذه الأنشطة قد لا تتدرج تحت الوظائف المباشرة لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها مطلوبة بالفعل للرفاهية التنظيمية والعلامة التجارية لصاحب العمل (Gobble&Hoyt, ٢٠١٦).

## ١٠- أنظمة الصحة والسلامة:

تهتم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بتوفير ظروف العمل المناسبة التي تمنع وقوع الأخطار التي تهدد صحة وسلامة الموظفين، والسعي نحو الحفاظ على القوى البشرية العاملة في المؤسسة من الآثار السلبية الناتجة عن العمل من الحوادث أو الأمراض، سواء كانت نفسية أو بدنية التي تحدث بسبب العمل (حمود، والخرشة، ٢٠١٥)، ويجب على كل صاحب عمل اتباع لوائح الصحة والسلامة التي وضعتها السلطات إلزامياً. تصر قوانين العمل لدينا على كل صاحب عمل أن يقدم أي تدريب وإمدادات ومعدات الوقاية الشخصية والمعلومات الأساسية لضمان سلامة وصحة الموظفين.

يعد دمج لوائح الصحة والسلامة مع إجراءات الشركة أو ثقافتها هو الطريقة الصحيحة لضمان سلامة الموظفين. يعد جعل لوائح السلامة هذا جزءاً من أنشطة الشركة أحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية (الزهران وسهام، ٢٠١٩).

## ١١- الدعم الشخصي للموظفين:

تساعد إدارة الموارد البشرية الموظفين عندما يواجهون مشاكل شخصية قد تتداخل مع سير العمل. إلى جانب الاضطلاع بالمسؤوليات الإدارية، تساعد أقسام الموارد البشرية أيضاً الموظفين المحتاجين. منذ الوباء، زادت الحاجة إلى دعم الموظفين ومساعدتهم بشكل كبير. على سبيل المثال، احتاج العديد من الموظفين إلى إجازة إضافية ومساعدة طبية خلال فترة

الذروة للوباء. بالنسبة لأولئك الذين طلبوا المساعدة، سواء كان ذلك في شكل مساعدة تأمينية أو إجازات إضافية قدمت الشركات المساعدة من خلال فرق الموارد البشرية (هاجر، ٢٠١٨). تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في الأداء السلس للمنظمة. تبدأ العملية بصياغة السياسات الصحيحة لمتطلبات الوظيفة وتنتهي بضمان نمو أعمال ناجح للشركة. لذلك، تعمل إدارة الموارد البشرية كعامل غير مرئي يربط جميع جوانب المنظمة معاً لضمان التقدم السلس (Riaz, et al., ٢٠١٨).

### سادساً: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور نظام الموارد البشرية في المؤسسة، بدون ربطها بالتطورات التي شهدتها الصناعة، والتطور التكنولوجي بشكل عام، وما صادفه من تغييرات في الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات، وكذا ما شهدته المؤسسات من تغيير في ظروف العمل، نتيجة للدور الذي لعبته كل من الحركة النقابية منذ بداية هذا القرن وكذا تطور الفكر الاقتصادي منذ القرن الماضي.

#### ١- تحسين المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي أو البسيط في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغييرات السياسية والاجتماعية التي تحدث له، من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية، وخاصة ما قدمه الفكر الماركسي الذي شجع العامل على التفكير. وأصبح واعياً بكرامته الشخصية، وبقيمة عمله، وبعد أن كان كالألة أو الحيوان في عين صاحب العمل من جهة ومن جهة أخرى سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي. وهكذا تمكن العمال من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة، وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية، أو مقاطعة المصانع، والاضرابات عن العمل وبهذا لم تعد قوة التهديد أو التحذير للمسؤولين في المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يدفع العمال الى تنفيذ أعمالهم دون مناقشة، بل اتجهت العلاقة بين العامل والمؤسسة صاحبة العمل الى شكل أكثر تعقيداً من السابق، كما شهدت نوعاً من الديمقراطية

في مجالات متعددة، مثل تحديد الأجور والعطل، وكذا تناقص تصرفات طرد أو فصل العمال بمجرد توقف النشاط أو عدم احتياجهم في المؤسسة لظروف أزمت أو توقفات اقتصادية، حيث أصبحت هذه الظروف أكثر فأكثر خضوعاً لترتيبات قانونية وبمشاركة النقابات.

**٢-تطور وتنظيم الصناعة:** ومن وجهة أخرى فالتطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاهاً نحو استقرار العمال ذوو التكوين، وما فرضته الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.

**٣-تطور التكنولوجيا:** ودائماً في بداية القرن العشرين اتجهت الصناعة الى استعمال أكثر للألات المتطلبة ليد عاملة أكثر تكويناً وأهمية في المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى اتجهت هذه الأخيرة الى طلب عمال إدارة ومراقبة ومكاتب، أكثر من أي وقت مضى، وعمال أكثر تكويناً تقنياً، تجارياً وعمياً، وهؤلاء العمال يعتبرون اداريين وموظفين بعكس ما كان أغلب العمال في مرحلة الألة البخارية بدون تكوين خاص. هذا ومن جانب اخر فقد ساهم التطور التكنولوجي للألات والصناعة بشكل عام، في اظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر، حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهماله لها، أو تأثيره سلباً عليها، وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل.

## **سابعاً: تحديات إدارة الموارد البشرية:**

هناك تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية. نذكر منها:

### **١- تحديات السوق العالمية:**

إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي مؤسسة، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية، يجب كذلك تلبية متطلبات الزبائن من حيث الجودة، الاختراع، التنوع والاستجابة. لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

١- كيف يمكن للمؤسسة ان تفهم احتياجات زبائننا بصورة جيدة؟

٢- ما مدى استجابة المؤسسة الى بعض الاهتمامات الخاصة؟

٣- وكيف تتأثر بها؟

وكذلك يجب على المؤسسات العمل على توفير احتياجات الزبون وفقاً للمعايير التي يرغب فيها مثل: أفضل، أسرع، أرخص، أجود.

٢- **تحديات مستوى التأهيل للوظائف:** يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى، وهذا يعني أن الأفراد لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرص العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.

٣- **تحديات العولمة للأفراد:** من أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية ما يلي:

- الأجور، فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال والأنظمة.
- حق العمل، فتشريعات العمل تنص على أن لكل مواطن قادر الحق في العمل الذي يمكنه من كسب عيشه.

٤- **تحديات التكنولوجيا الحديثة:** يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في انجاز الاعمال مع التأكد على المهارات المتنوعة. كما ان التكنولوجيا المتطورة اتجهت الى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة. أثرت أيضاً التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية، التي تنظم معالجة البيانات وتوفير المعلومات عن الموظفين للمدراء. ومن أهم ما جاءت به التكنولوجيا الجديدة ثورة الاتصالات، التي أصبحت تسمح للفرد في أي منطقة من العالم بأن يطلع من داره على ما يحصل في أي منطقة أخرى، وهذا يخلق صيغاً جديدة للعمل كالإعلان في الانترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد.

٥- **تحديات خاصة بالجودة:** في ظل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبشرين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- التركيز على خدمة الزبون.

• التركيز على العمليات والنتائج.

• تجنب الخطأ قبل وقوعه.

• استخدام الافراد ذوي الخبرة والمهارة.

• التغذية العكسية.

٦- **التحديات الاجتماعية:** من اهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغييرات الديمغرافية التي تحدث في العالم، ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، كأن تكون متعلقة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس. وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للاهتمام بأمور العمال، وتعظيم فائدة للشرائح المختلفة للموظفين.

٧- **تحديات المعلومات:** إن النظرة الى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطورها، تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وذلك لسببين رئيسيين هما:

• الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

• العولمة واتفاقيات التجارة العالمية.

الامر الذي جعل المؤسسات يجب أن تخضع ل:

• التطور الثقافي المتسارع في نواحي الحياة المختلفة.

• زيادة التنافس الصناعي والثقافي.

• التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية، وانخفاض الطلب على اليد العاملة.

• انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات الى عدة شهور.

• الانتشار الواسع للشركات المتعددة الجنسيات.

### ثامناً: ابعاد إدارة الموارد البشرية:

١- **الاستقطاب والتعيين:** هو عملية استكشاف وتحديد خصائص المرشحين المحتملين من مجموعة المرشحين المتوفرين في سوق العمل للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في الجامعة الامارتية الدولية.

٢- **التدريب:** هو عبارة عن عملية إكساب العاملين والموظفين داخل المنظمة للمهارات والكفاءات اللازمة لتأدية مهام وظائفهم بفعالية، وتساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مهامهم في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف الجامعة الإماراتية الدولية.

٣- **تقييم أداء الموظفين:** هو تشخيص وتحليل أداء العاملين لمهام عملهم وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك بهدف الإقرار بمدى نجاحهم وقدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، إضافة إلى التعرف على إمكانيات النمو والتقدم للموظف في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أعلى.

٤- **الحوافز:** هي مجموعة من المميزات سواء المعنوية أو المادية التي تقدمها المنظمة بهدف تشجيع موظفيها للقيام بعملهم بأفضل شكل ممكن وبذل أقصى جهد ممكن قد يؤدي إلى الإبداع في العمل داخل الجامعة الإماراتية الدولية.

٥- **بيئة العمل:** تتكون من جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية. فعند توفير أفضل الظروف للعامل من خدمات ومرافق فذلك يحفزه على إعطاء أفضل ما لديه بشكل إبداعي.

## المبحث الثاني

### الابداع التنظيمي

#### أولاً: مفهوم الابداع التنظيمي:

ان النقطة الجوهرية للمنظمات المبدعة تقوم على تطوير البيئة التنظيمية بانتهاج الأفكار العلمية والخلاقة، وتطوير القيم والمعايير والإجراءات، لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وأداء المنظمة الكلي. ومع وجود إدارة مرنة لا تتصف بالتعقيد أو الجمود، ومناخ تنظيمي قابل للتغيير تسوده الثقة والتفاعل بين العاملين بالمنظمة، ومساعدتهم على تدفق المعلومات، وتعزيز إدراكهم بما هو محيط بهم من بيئات وعمليات وأنشطة وغيرها هذا من شأنه أن يؤثر على السلوك الإبداعي، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين والمنظمات على حد سواء.

وأشار (خيري، ٢٠١٢) بأن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن تبني منهج أو فكرة أو سلوك خلاق في المنظمة سواء كان منتجا أو خدمة جديدة أو ممارسة إدارية حديثة أو تكنولوجيا جديدة، بالاعتماد على الاستجابة السريعة للمنظمة في تبنيها لما هو جديد.

ونكر (Robbins, ٢٠٠١) بأنه عملية خلق أفكار جديدة من أجل تغيير وتطوير منتج أو خدمة ما أو تبني أسلوب إداري جديد للوصول إلى ما هو مختلف عن المنافسين.

وعرفها (Deborah & Hande, ١٩٩٦) بأنها قدرة المنظمات أو الافراد على خلق وإيجاد الأفكار غير المألوفة والقابلة للتطبيق والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية والإنتاجية.

كما ذكر (العزاوي، ٢٠١١) أن الابداع التنظيمي يتمحور حول إدراك المنظمة لأهمية وحتمية ومقدرتها على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لرسالتها، والاستخدام الإبداعي للموارد البشرية، وإتاحة بيئة مناسبة، لتبني وخلق الأفكار الإبداعية.

وأوضح (المطيري، ٢٠٠٥) بأنه الأفكار والعمليات والأنشطة الإبداعية التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والتفاعل والمشاركة فيما بينهم، وإنجاز المهام أو الأهداف بأساليب وطرق إبداعية وخلاقة. ويهتم الإبداع التنظيمي بالقواعد والإجراءات والأدوار والأساليب الإبداعية والحديثة

المتعلقة بعمليات التفاعل والاتصال بين الأفراد وفرق العمل والبيئة التي يعملون بها (بن موسى، ٢٠١٣).

يرى (عبد الوهاب، ١٩٨٠) أن الإبداع التنظيمي هو كل عمل أو نشاط ينبع عن طريقة أو أسلوب جديد، ويتكشف عن فكرة خلاقة أو علاقة معينة، وإكساب الطريقة أو الأسلوب معنى إبداعي متميز تألفه العقول المفكرة. أي أنه المقدرة على الإبداع فالأساليب المتبعة أو الأشياء والأفكار والأحداث والربط بينهما، والرغبة العارمة في استخدام مدارك العقل في تطبيقات عملية تحقق نتائج جديدة ومتميزة (Jones, ٢٠١٤). وأضاف (جروان، ١٩٩٨) بأنها العملية التي يترتب عليها إيجاد فكرة خلاقة أو منتج أو خدمة أو ممارسة جديدة من قبل الأفراد أو الفرق المبدعة يمكن تبنيها من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

#### ثانياً: الفرق بين الإبداع التنظيمي والإبداع الإداري:

\* يعرف الإبداع الإداري: بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة-والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". كما عرف البعض الإبداع بأنه "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة" (Riaz, et al., ٢٠١٨).

#### \* ويمكن تعريف الإبداع التنظيمي:

كذلك بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج، أو العملية، أو الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (جمال، ٢٠١٧).



### ثالثاً: أنواع الابداع التنظيمي:

لقد قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها بالآتي:

- **تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته:** تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين، هما إبداع المنتج (Product Innovation) والذي يتجه نحو التغيير في المخرجات النهائية المعروضة من قبل المنظمات، وإبداع العملية (Process Innovation) من خلال تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية، ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين، طبق الصناعي الأمريكي (Henry Ford) مبدأ خط التجميع الرئيسي بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة من نوع فورد (الكعبي، ٢٠١٨).

- **تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع:** ويتضمن الابداع نوعين، الأول هو الإبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح مخرج جديد مختلف جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق، وأما الثاني فهو الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو المنتجات أو الخدمات. وقد أطلق بعض الباحثون على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي (طالب، ٢٠١٨).

- **تصنيف الإبداع بحسب مجاله:** ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين، الأول هو الإبداع الإداري (Administrative Innovation) يشير إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. وأما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير مخرجات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة (الفاخري، ٢٠١٨).

- **تصنيف الإبداع بحسب مصادره:** فقد صنف الإبداع إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها (المجالي، ٢٠١٥).

- **تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ:** فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها (مصطفى، ٢٠١٦).

#### رابعاً: مصادر الإبداع التنظيمي:

تعددت وجهات نظر الباحثين واختلفت في تنوع مصادر الإبداع التنظيمي، فقد ذكر (وحيدة، ٢٠١٦) إن الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو الخارج، وميز بين المصادر الداخلية للإبداع المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية ووحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع، وبين المصادر الخارجية للإبداع التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب، وفي نفس الاتجاه فإن مصادر الإبداع الداخلية هي الحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، احتياجات العملية، التغيرات في الصناعة أو السوق، ومصادر الإبداع الخارجية هي التغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك، المعرفة الجديدة.

#### خامساً: مستويات الإبداع في المنظمة:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات في عملية الإبداع، وهي:

##### الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التواصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، من بينها كما أشار لها (جمال، ٢٠١٧) ما يلي:

١- المعرفة: وهي مجموع ما تراكم على الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.

٢- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

٣- الشخصية: الفرد المبدع يتمتع بروح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

٤- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

#### الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، أو لجنة)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، وهكذا يتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية والتي أشار إليها (Riaz, et al., ٢٠١٨) بما يلي:

١- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى المنظمة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف المنظمة.

٢- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

٣- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تجديدها بشكل مستمر.

٤- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء المنظمة.

#### الإبداع على مستوى المؤسسة:

لابد من الإشارة هنا إلى أن الإبداع في المؤسسات على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر بعض الشروط التي ذكرها (طالب، ٢٠١٨) وهي كما يلي:

١- ضرورة إدراك أن عملية الإبداع تحتاج الى اشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

٢- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

٣- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

٤- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.

### سادساً: ابعاد الابداع التنظيمي:

كثيراً ما تصطدم المنظمات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية بالبيانات المحيطة وعوائقها، وصعوبة التعامل معها تحتاج الإدارة فيها على انتهاج الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة، فلا شك أن الأساليب الإدارية التقليدية لا تجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات الراهنة، وبالتالي لا تستطيع التكيف مع الاحداث، والاستجابة لمتطلباته. والمطلوب هو قدرة المنظمات على اكتشاف المؤهلات والكفاءات الإبداعية التي تنتشلها وتخرجها من الأزمات، وتعطيها ميزة تنافسية، وتساهم في بقاءها واستمراريتها. لذا تعمل على تعزيز الأبداع التنظيمي لديها، والتركيز على إيجاد الأفكار الخلاقة وغيرها من الأساليب الإبداعية. كما ان هناك اجماع من قبل الباحثين أمثال (هاغستروم، ٢٠٠٩) و (Esin, ٢٠١٠) على ان هناك مجموعة من الابعاد هي:

١- **الاصالة:** تعني إيجاد الغير مألوف للمدى البعيد سواء منتج أو خدمة أو أسلوب أو نهج، واستخدام الأسلوب الذكي لإدارة العمليات والأنشطة، وإن الفكرة لا تكون اصيلة إلا إذا لم يسبق، وكانت غير مألوفة، وبعيدة المدى.

٢- **الطلاقة:** تعني القدرة المنظمة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل عند الاستجابة السريعة لمتغير ما، والسرعة في انتهاجها، وهي عملية لتقديم المعلومات أو الخبرات أو المفاهيم بطرق إبداعية.

٣- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الافراد أو الجماعات على اكتشاف المشكلات أو الازمات المختلفة، وقدرتهم على حلها بأدوات أو نظم أو أساليب أو أفكار إبداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها.

٤- **المخاطرة:** وتعني الأخذ بزمام المبادرة في انتهاج أو تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها المنظمات.

٥- **المرونة:** تعني التنوع أو الاختلاف بالأفكار أو الطرق أو الأدوات التي تستخدمها المنظمة المبدعة، وقدرتها على التغيير مسار تفكير العاملين فيها وفقاً لما يتطلب الموقف.

**\*\*ويرى الباحثون أن الابداع التنظيمي بأبعاده يحظى بالاهتمام البالغ، لا سيما وأن المنظمات تسعى للحدثة والابداع، وتعمل بأساليب وطرق إبداعية من أجل تقديمها في عالم شديد السرعة والتغير، وتفادي العوائق والأزمات بجميع أشكالها.**

### **سابعاً: خصائص الابداع:**

وفقاً لدراسة **(طه ويوحنا، ٢٠١٢)** و**(عيد، ٢٠٠٨)** فإن خصائص الابداع تتمثل في النقاط التالية:

١- الإبداع يؤثر على جهد متصل الإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذلك فهو يحتاج إلى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والاستماع، فضلاً عن ربط الأفكار مع بعضها البعض والاستنتاج.

٢- الإبداع يعد موجه لإشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة بديهاً.

- ٣- لإبداع يسهل الطريق لاقتناص الفرص واستغلالها، وتحويلها لإمكانيات إبداعية وذلك من خلال التحليل التنظيمي لها، فضلاً عن أن الإبداع يهيئ الطريق لعمليات التغيير.
- ٤- الإبداع عبارة عن ظاهرة عامة للجميع، وليس خاص لأحد ما، لكنه يختلف من شخص لآخر، حسب نشأة الفرد وفطرته، وظروفه البيئية والثقافية، فضلاً عن العادات والمعتقدات التي يعيش فيها ويتعامل معها، وغالباً ما يرتبط الإبداع بالعوامل الوراثية ويمكن تطويرها.
- ٥- الإبداع ليس حكراً للأفراد بالضرورة، بل يمكن أن يكون على مستوى الجماعة أو المنظمة، وهذا قد يسهل الطريق أمام الإبداع بالأخص في البداية، لأن الظواهر والمتغيرات أصبحت تتشابه بطريقة معقدة، وتحتاج لإمكانيات وقدرات وجهود ضخمة ليتم التعامل معها والخروج بنتائج إبداعية حولها.
- ٦- الإبداع علم نظري مبني على التجارب والممارسات ويمكن تبديله أو تغييره أو تطويره أو تعديله باختلاف الزمان والمكان.
- ٧- الإبداع يعتمد على التركيز والتفكير العميق الذي يبحث المشكلة من كافة النواحي والاتجاهات لإيجاد عدة حلول إبداعية ملائمة لها.
- ٨- الإبداع يبدأ صغيراً ثم يتطور على عدة مراحل من خلال نتائج التجارب وتقييمها، لكن حصيلة الإبداع تكون من خلال السعي والتطلع للتفوق والقيادة، وإذا لم تتوافر الجهود لذلك منذ البداية غالباً لن يصل لنتيجة إبداعية.

### ثامناً: مراحل عملية الإبداع التنظيمي:

- وفقاً لدراسة (القحطاني، ٢٠١٦)، و(الغالب، ٢٠١١) و (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦)، فإن مراحل الإبداع التنظيمي تتمثل في التالي:
- ١- مرحلة الاهتمام: تعني أن عملية الإبداع تبدأ من الشعور بحاجة أو رغبة بموضوع معين.
- ٢- مرحلة الإعداد: تعني البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع، ويطلق عليها مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة.
- ٣- مرحلة الاحتضان أو الاختمار: الاختمار تُعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأدقها، حيث يحدث خلالها عمليات التشابه أو الترابط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته

وموضوع بحثه، ثم يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول وبدائلها، والجدير بالذكر أنه في هذه المرحلة تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات حول المشكلة في ذهن الباحث، وهذا الجانب اللاشعوري يلعب دور حيوي وهام في تشكيل وترتيب هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة.

٤- **مرحلة الإلهام:** تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، إذ يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب أفكاره للوصول إلى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي لا يمر بها إلا المبدعون.

٥- **مرحلة التحقق:** تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة، حيث أن التبصر يعني دور الحدس في إلهام ووضحة الحل البديل الغير متوقع، لكن في هذه المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها، لذلك يعتبر الفرد مبدعاً عندما يقدم فكرته الإبداعية ولا يتوقف عندها، لأن النتيجة الإبداعية لا تتحقق إلا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.

**\*\* الجدير بالذكر، أن الإبداع لا يتم دائماً وفق هذه المراحل بالتسلسل والتتابع، لأنها هذه المراحل متداخلة في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى أن الإبداع ليس دائماً عملية موجهة من قبل المنظمة، بل في معظم الحالات تتولد الأفكار والإبداعات قبل الشعور بالمشكلة، وكما تشير إلى أن المعرفة تلعب دور حيوي وهام جداً في مختلف النواحي الإبداعية، حيث تحاول العديد من المنظمات خلق العالم المعرفي الخاص بها، لدعم عمليات الإبداع والتميز من خلال منتجاتها وخدماتها.**

## **تاسعاً: محفزات الابداع التنظيمي:**

وفقاً لدراسة (سلمان، ٢٠١٣)، فإن مراحل الإبداع التنظيمي تتمثل في التالي:

١- **الموارد البشرية:** تعتبر الأساس في كافة المنظمات، لذلك يجب على أي منظمة القيام بالتالي:

أ- تدريب وتطوير أفرادها بشكل دوري ومستمر، لتكون معارفهم حديثة ومتجددة، علماً بأن التدريب يُكسب الأفراد مهارات جديدة، والتطوير يُكسب المدراء مزيد من الوعي والإدراك ويوسع أفاقهم.

ب- توفير الحرية والأمان الوظيفي لأفرادها، لأن هذا الأمر يؤدي إلى تحفيزهم وجعلهم لا يخافون من الأخطاء والعثرات، بالتالي يستطيعوا تقديم كل ما لديهم من أفكار واقتراحات وتصورات لدعم عمليات التغيير والتطوير.

ج- رعاية ودعم المبدعين، حيث أن الفرد المبدع والذي يستفيد من الأفكار المختلفة والمميزة، ويُضمنها في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فعند رعايته ودعمه وتشجيعه سوف يرتفع مستوى إبداعه الذي سوف ينصب لصالح المنظمة.

## ٢- عوامل الهيكل التنظيمي: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

أ- الهيكل العضوي: في هذا النوع تكون السلطة غير مركزية بحيث يستطيع الفرد التفكير والتحرك بحرية، وهذا الأمر يُعتبر محفز على الإبداع.

ب- توافر الموارد أن توافر الموارد المالية والمادية في المنظمة تسهل عمل المبدعين وتدفعهم وتشجعهم، وذلك بسبب توافر كل ما يحتاجونه.

ج- توافر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُسهل هذه النظم على الأفراد عمليات التجميع والمشاركة والتواصل فيما بينهم، وتقضي على معظم معوقات الإبداع.

## ٣- الثقافة التنظيمية السائدة: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

أ- تحمل المخاطر المنظمات ذات الثقافة المرنة والداعمة للإبداع تشجع الأفراد المبدعين على المخاطرة دون تحميلهم مسؤولية الفشل والخسائر، حيث يعتبر الفشل في هذه الثقافة نوع من التعلم والإدراك، لتجنب الوقوع به مرة أخرى.

ب- قبول الغموض حيث تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها المبدعين على الخوض في الأفكار والتجارب والممارسات المستقبلية الغير معروفة أو الغامضة، لغاية الوصول لأفكار ونتائج إبداعية، ولكن يجب أن يتم التركيز على الأهداف لضمان النجاح والتميز.

ج- الرقابة المنخفضة: المنظمات التي تقلل أو تخفض درجة إجراءات الرقابة والقوانين والسياسات للحد الأدنى، تساهم في فتح المجال أمام المبدعين سواء الأفراد أو



الجماعات للنهوض بكل ما لديهم من طاقات وقدرات وأفكار للوصول الى التميز  
والتفوق.

## **الفصل الثالث**

### **الدراسة الميدانية**

**المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة**

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

**المبحث الرابع: النتائج النهائية والتوصيات**

## المبحث الأول

### إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية التي تتمثل في منهج وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وعينته والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف هذه الظاهرة ويحللها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عند طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويمتاز عن بقية المناهج باتباعه للظاهرة المدروسة عن طريق جمع كبير من المعلومات تتعلق بالظاهرة حيث تمكن الباحثون من دراسة أبعادها المختلفة وأسبابها وتطوراتها والعلاقات بداخلها، كما تمكن الباحثون من وضع مقترحات وحلول مع اختبار لمدى صحتها من أجل الوصول إلى نتائج.

#### ثانياً: تصميم الاستبانة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها. واشتملت الاستبانة على قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على (٦) متغيرات تناول المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

١/ النوع الاجتماعي. ٢/ العمر. ٣/ المستوى التعليمي. ٤/ طبيعة العمل. ٥/ سنوات الخبرة

**القسم الثاني:** وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على محورين رئيسيين:

**المحور الأول: يقيس (إدارة الموارد البشرية) ويشتمل على عدد (٥) أبعاد:**

البعد الأول: يقيس (الاستقطاب) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

البعد الثاني: يقيس (التحفيز) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

البعد الثالث: يقيس (تقييم أداء العاملين) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

البعد الرابع: يقيس (التدريب) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

البعد الخامس: يقيس (بيئة العمل) ويشتمل على عدد (٥) عبارات.

**المحور الثاني: يقيس (الابداع التنظيمي) ويشتمل على عدد بعدا واحدا:**

والذي يقيس (الابداع التنظيمي) ويشتمل على عدد (٧) عبارات.

### ثالثا: صدق وثبات الاستبانة:

#### (١) صدق الاستبانة

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

#### (أ) صدق المحكمين

عرض الباحثون الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين في مجال موضوع الدراسة من داخل الجامعة وخارجها، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول الاستبانة ومدى صلاحية العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وبعد أن تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين، قام الباحثون بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحات المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة.

## (ب) صدق المقياس

### ١/ معامل الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها

قام الباحثون بحساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بحساب معاملات قوة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة لها، وكما هو موضح في الجداول التالية:

#### المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: الاستقطاب

فيما يلي جدول رقم (١) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستقطاب والدرجة الكلية للبعد:

#### جدول (١): معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستقطاب بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
١	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات ذو خبرات عملية.	.٨٥٢**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٢	تستخدم الجامعة معايير واضحة عند استقطاب الموظفين.	.٨٦٠**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٣	تهدف الجامعة من استقطاب الكفاءات الى تحقيق الأهداف المرجوة.	.٨٣١**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٤	تعمل الجامعة على تخطيط استقطاب الموارد البشرية بدقة.	.٩٤١**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٥	تعمل الجامعة على تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب كفاءات علمية.	.٨٩١**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١

**المصدر:** إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات spss٢٣ من الجدول رقم (١) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الاستقطاب كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من ٠.٠١ وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية وتشارك معاً لقياسه، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: التحفيز

فيما يلي جدول رقم (٢) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحفيز والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٢): معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحفيز بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
١	تمنح الجامعة حوافز مادية بناء على التقييم السنوي.	.٧٧٧**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٢	تساعد الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء الموظفين.	.٧٩٧**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٣	تساعد عملية التحفيز في تحقيق الرضى الوظيفي.	.٨٠٨**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٤	تتبع الجامعة نظام تفويض الصلاحيات لتحفيز الموظفين وإشعارهم بالمسؤولية.	.٨٦٤**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٥	يهتم المدبرون في الجامعة بدوافع واحتياجات الموظفين.	.٦٥٨**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات SPSS٢٣ ويتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التحفيز كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من ٠.٠١ وهذه تشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معا لقياسه، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

### ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: تقييم أداء العاملين

فيما يلي جدول رقم (٣) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تقييم أداء العاملين والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٣): معامل ارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد تقييم أداء العاملين بالمجموع

الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
١	هناك نماذج خاصة بتقييم أداء العاملين.	.٨٥٣**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٢	يتم اشراك العاملين في عملية تقييم ادائهم.	.٧٤٧**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٣	يتم تقييم أداء العاملين بناء على مهامهم	.٨٩٩**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
	ووصفهم الوظيفي.			٠,٠١
٤	يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز.	.٩٠٥**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٥	تمتلك الجامعة معلومات عن مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم.	.٦٧٨**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات spss٢٣

ويتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تقييم أداء العاملين كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من ٠,٠١ وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معاً لقياسه، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

#### رابعاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: التدريب

فيما يلي جدول رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٤): معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التدريب بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
١	تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	.٩٠٢**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٢	تتبع الجامعة خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين.	.٨٩٣**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٣	تتبع الجامعة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب العاملين.	.٨٧٤**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٤	برامج تدريب العاملين في الجامعة تزيد من (الكفاءة والفعالية) بالعمل.	.٨٤٤**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٥	تؤمن الجامعة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	.٧٧٩**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات spss٢٣

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التدريب كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من ٠.٠٠١ وهذه تشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتتشترك معا لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### خامساً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: بيئة العمل

فيما يلي جدول رقم (٥) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد بيئة العمل والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٥): معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد بيئة العمل بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
١	توفر إدارة الجامعة المستلزمات المطلوبة للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية.	.٨٤٤**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٢	تهيأ الجامعة مناخ تنظيمي مناسب للإبداع.	.٩٠٢**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٣	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالموارد البشري ودعمه معنوياً.	.٧٩٥**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٤	تساهم (الأنظمة والقواعد) المتبعة في الجامعة على إنجاز الأعمال بكفاءة.	.٩٥٣**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٥	يوفر قسم الموارد البشرية (القواعد والأنظمة والسياسات) المناسبة حول علاقات العمل.	.٨٩٣**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات SPSS٢٣ ويتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد بيئة العمل كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من ٠.٠٠١ وهذه تشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتتشترك معا لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.



## المحور الثاني: الابداع التنظيمي

### صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: (الابداع التنظيمي)

فيما يلي جدول رقم (٦) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الابداع التنظيمي والدرجة الكلية للبعد:

جدول (٦): معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات الابداع التنظيمي بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
١	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالقدر المطلوب والوقت المحدد.	.٨٢٨**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٢	تتمتع عمليات وأنشطة الجامعة بالأصالة.	.٧٨٤**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٣	أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	.٨٣١**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٤	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	.٨٧٧**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٥	لدى الموظفين القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	.٨٣٠**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٦	اهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بتبني الأفكار التقليدية.	.٨٤٨**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١
٧	لدي القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	.٧٤٠**	٠,٠٠	دال عند ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات spss٢٣

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الابداع التنظيمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من ٠.٠١ وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معاً لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

### (٢): ثبات الاستبانة

للتعرف على استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه فقد قام الباحثون بحساب معامل ثبات الاختبار استخدام معامل ألفا كرونباخ" (s Alpha،Cronbach)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل

تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة ثبات الاستبانة وبالتالي زيادة مصداقية البيانات، والجدول (٧) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة وعلى النحو التالي: -

**جدول (٧) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة لأبعاد ومحاور الدراسة**

م	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
١	٥	.٩٢٢
٢	٥	.٨٣٩
٣	٥	.٨٧٧
٤	٥	.٩٠٩
٥	٥	.٩٢٤
	٢٥	.٩٤٦
	٧	.٩١٨
<b>المجموع</b>		.٩٤٥

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات spss٢٣

يتضح من الجدول (٧) أن نتائج اختبار الثبات لجميع أبعاد الدراسة محور إدارة الموارد البشرية قد بلغت (٩٤٦)، وبلغت لمحور الابداع التنظيمي موضع الدراسة (٩١٨)، وعلى المستوى الكلي فقد بلغت (٩٤٥). وتلك القيم كانت جميعها أكبر من (٦٠٪) وهذا يدل بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات في جميع أبعاد ومحاور الدراسة وأن البيانات التي تم جمعها بواسطتها تتمتع بالثبات والصدق العالي وتحقق أغراض الدراسة وبالتالي يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## سادساً: مجتمع وعينة الدراسة:

المقصود بمجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن يعموا عليه النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في الجامعة الإماراتية الدولية بأمانة العاصمة صنعاء أما عينة الدراسة فتمَّ اختيار مفرداتها من هذا المجتمع المدروس وذلك عن طريق أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (٥٠) استمارة وتم إعادة (٤٨) ونسبة بلغت (٩٦٪) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل (٥) استمارات والتي كانت بياناتها غير مكتملة، تفاصيل ذلك في الجدول رقم (٨) والذي يوضح الاستبانات الموزعة والمعادة:

جدول (٨): الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	٥٠	١٠٠٪
الاستبانات التي تم إرجاعها	٤٨	٩٦٪
الاستبانات التالفة	٥	١٠٪
الاستبانات الصالحة للتحليل	٤٣	٨٦٪

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

## سابعاً: مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (٩).

جدول (٩) مقياس درجة الموافقة

درجة المقياس	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	٥	أكبر من ٨٠٪	درجة موافقة مرتفعة جداً
موافق	٤	٨٠-٧٠٪	درجة موافقة مرتفعة
محايد	٣	٦٩-٥٠٪	درجة موافقة متوسطة
غير موافق	٢	٤٩-٢٠٪	درجة موافقة منخفضة
غير موافق بشدة	١	أقل من ٢٠٪	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يتمثل في الآتي: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) / 0.5 = (5/10) = 0.5$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما كانت قيمة اختبار (T) موجبة ومستوى الدلالة أقل من (0.05) دل ذلك على استجابة العينة بالموافقة على العبارة ، أما إذا كانت قيمة اختبار (T) سالبة ومستوى الدلالة أقل من (0.05) أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) دل ذلك على عدم استجابة العينة بالموافقة على العبارة .

### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأدوات التالية:

١. إجراء اختبارات الثبات: وذلك باستخدام كل من الآتي:

أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.

ب. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة

الارتباط: تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

٢. النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض

معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبجوة.

٣. أساليب الإحصاء الوصفي: لوصف خصائص عبارات الدراسة، وذلك من خلال:

أ. الوسط الحسابي: حيث يتم حساب الوسط الحسابي لكل عبارة، ويتم مقارنة الوسط

الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة حسب مقياس ليكرت المستخدم (٣)، حيث

تتحقق الموافقة على العبارات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي

(٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أقل من الوسط الفرضي

(٣).

ب. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته

من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤. اختبار (t) لعينة واحدة لاختبار مستوى استجابة العينة على عبارات أبعاد ومحاور

الدراسة.

٥. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. وذلك من خلال:

أ. معامل الارتباط (R): وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كم أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة، فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب. معامل التحديد (R square): وهو مؤشر يستخدم للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، والعكس هو الصحيح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٦. تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار فروع الفرضية الثانية

٧. اختبار (t) لعينتين مستقلتين two sample independents للاختبار الفرع الأول من الفرضية الثانية.

## المبحث الثاني

### عرض وتحليل بيانات الدراسة

#### أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء تحليل للبيانات الأولية والتي تمثل السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

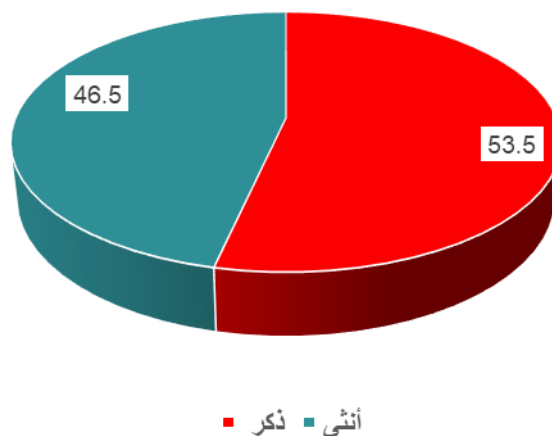
١/ توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (١٠): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكر	٢٣	٥٣,٥
أنثى	٢٠	٤٦,٥
المجموع	٤٣	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات spss٢٣

الشكل (2) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي



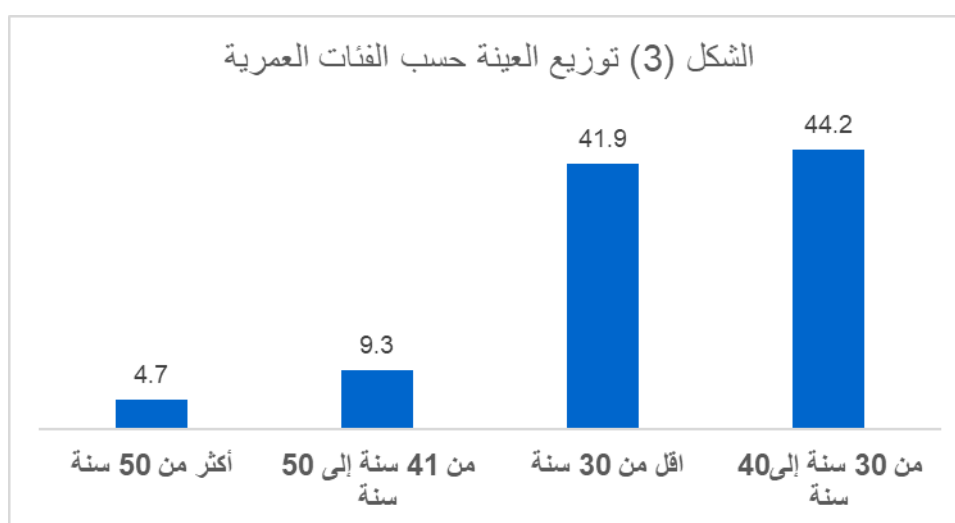
يتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن العينة توزعت بنسبة (٥٣,٥%) على الذكور ونسبة (٤٦,٥%) على الإناث وهذا يشير بأن العينة شملت الجنسين الذكور والإناث.

## ٢/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (١١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

العمر	العدد	النسبة %
٣٠ سنة فأقل	١٨	٤١,٩
من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة	١٩	٤٤,٢
من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة	٤	٩,٣
من ٥١ سنة فأكثر	٢	٤,٧
المجموع	٤٣	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣



من الجدول رقم (١١) بينت النتائج أن العاملين في الجامعة من ذوي الفئة العمرية (من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة) فقد حلت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٤٤,٢%)، وفي المرتبة الثانية الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بنسبة بلغت (٤١,٩%) وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة) بنسبة بلغت (٩,٣%)، بينما الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) فحلت في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (٤,٧%)

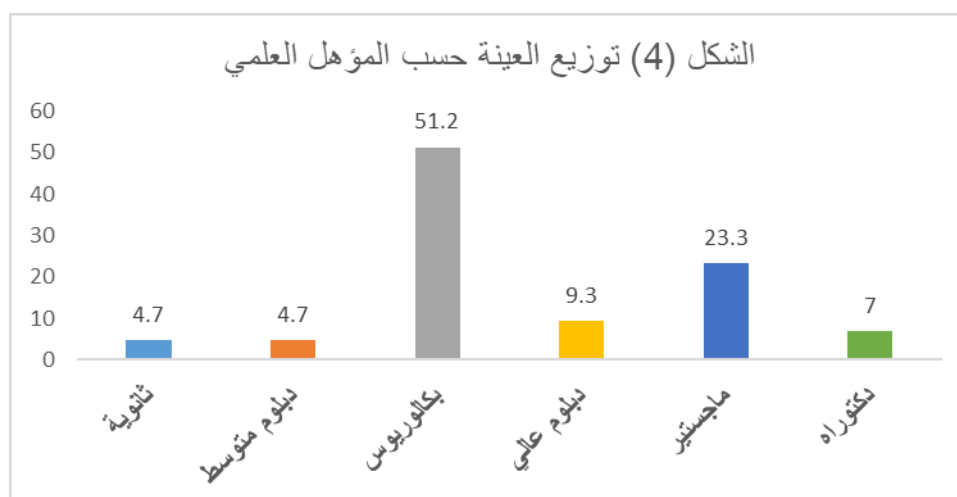
يتضح من ذلك أن جميع أفراد العينة قد توزعت على جميع الفئات العمرية ما يؤكد بأن العينة قدم تم توزيعها بشكل عشوائي.

### ٣/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول (١٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

مستوى التعليم	العدد	النسبة %
ثانوية	٢	٤,٧
دبلوم متوسط	٢	٤,٧
بكالوريوس	٢٢	٥١,٢
دبلوم عالي	٤	٩,٣
ماجستير	١٠	٢٣,٣
دكتوراه	٣	٧,٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣



من الجدول رقم (١٢) بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٥١,٢%)، وبلغت نسبة ممن مستوياتهم العلمية ماجستير (٢٣,٣%) ، والدكتوراه (٧,٠%) والدبلوم العالي (٩,٣%) بينما نسبة ممن مستوياتهم العلمية دبلوم متوسط (٤,٧%) ونفس النسبة من حملة شهادة الثانوية.



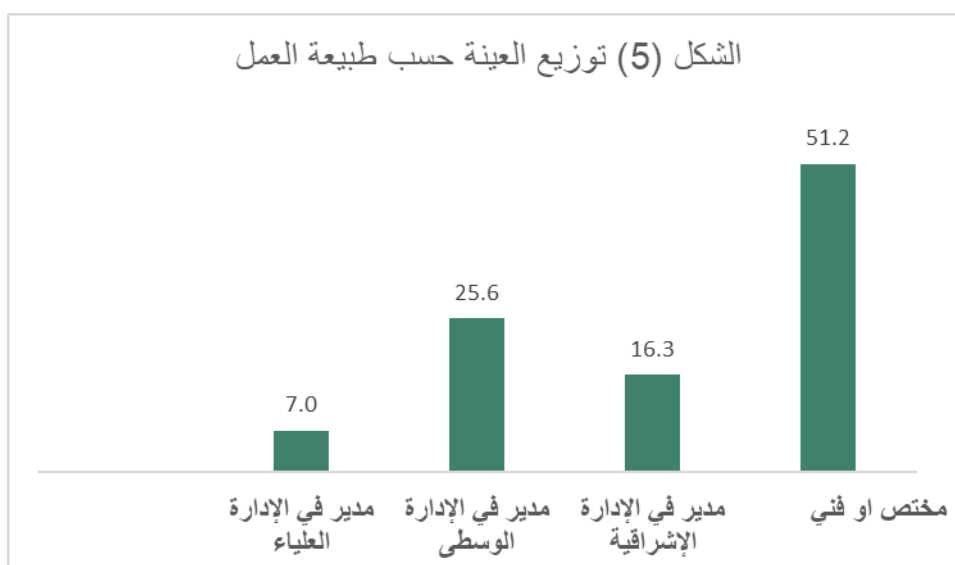
يتضح من ذلك أن أغلب أفراد العينة ممن يحملون مؤهلات جامعية وما فوق الجامعية، وهذا يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

#### ٤/ توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

جدول (١٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لطبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة %
مدير في الإدارة العليا	٣	٧,٠
مدير في الإدارة الوسطى	١١	٢٥,٦
مدير في الإدارة الإشرافية	٧	١٦,٣
مختص او فني	٢٢	٥١,٢
المجموع	٤٣	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣



يتبين من الجدول رقم (١٢) أن (٧,٠%) من مدراء في الإدارة العليا، وأن (٢٥,٦%) من مدراء في الإدارة الوسطى، وأن (١٦,٣%) من الإدارة الإشرافية، بينما (٥١,٢%) من الموظفين المختصين أو الفنيين.

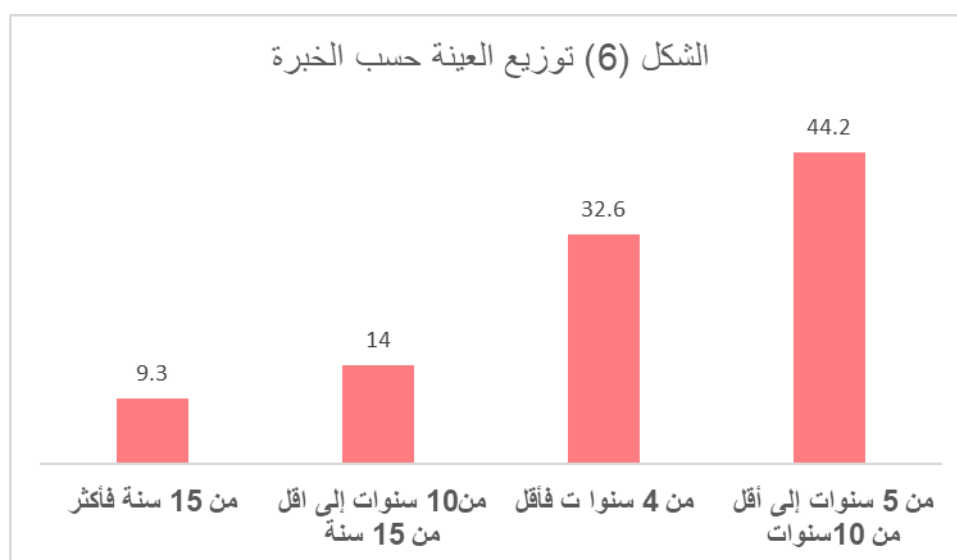
يتضح من ذلك أن عينة الدراسة قد شملت مختلف المستويات الوظيفية في الجامعة موضع البحث.

#### ٤/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

جدول (١٤): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا للخبرة

الخبرة	العدد	النسبة %
من ٤ سنوات فأقل	١٤	٣٢,٦
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٩	٤٤,٢
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٦	١٤,٠
من ١٥ سنة فأكثر	٤	٩,٣
المجموع	٤٣	١٠٠,٠

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣



يتبين من الجدول رقم (١٣) أن العينة ذوي الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) قد حلت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٤٤,٢%)، وفي المرتبة الثانية فئة الخبرة (من ٤ سنوات فأقل) بنسبة بلغت (٣٢,٦%) ، وفي المرتبة الثالثة فئة الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة بلغت (١٤,٠%) ، بينما فئة الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) فحلت في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (٩,٣%).

يتضح من ذلك أن أغلب عينة الدراسة هم من ذوي فئات الخبرة من ٥ سنوات وما فوق وهذه الفئات ستجيب على أسئلة الاستبيان بكل مصداقية نتيجة لتراكم خبراتها بمجال العمل بالجامعة

والذي له صلة بموضوع الدراسة مما يجعل الباحثين مطمئنين في الحصول على اجوبة دقيقة لأسئلة الاستبيان.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الأساسية

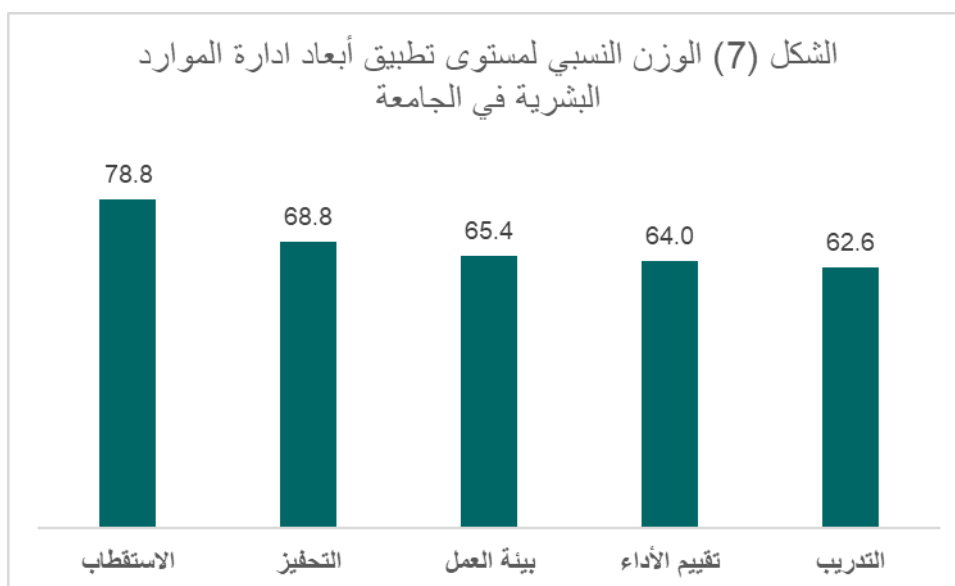
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

فيما يلي تحليل ووصف البيانات على مستوى أبعاد محور إدارة الموارد البشرية وكما يلي:

جدول (١٥): التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى أبعاد محور إدارة الموارد البشرية

م	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
١	الاستقطاب	٤٣	٣,٩٤	٠,٦٨١	٧٨,٨	٩,٠٩٤	٠,٠٠٠	مرتفعة	الأول
٢	التحفيز	٤٣	٣,٤٤	٠,٦٦٧	٦٨,٨	٤,٣٠١	٠,٠٠٠	متوسطة	الثاني
٣	تقييم الأداء	٤٣	٣,٢٠	٠,٨٤٨	٦٤,٠	١,٥٨٣	٠,١٢١	متوسطة	الرابع
٤	التدريب	٤٣	٣,١٣	٠,٨٣٣	٦٢,٦	٠,٩٨٩	٠,٣٢٨	متوسطة	الخامس
٥	بيئة العمل	٤٣	٣,٢٧	٠,٨٧٦	٦٥,٤	٢,٠٥٤	٠,٠٤٦	متوسطة	الثالث
	المتوسط العام للقيم التنظيمية	٤٣	٣,٣٨	٠,٦١٥	٦٧,٦	٤,٠٠٨	٠,٠٠٠	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣



تشير النتائج بالجدول رقم (١٥) أن المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية في الجامعة موضع الدراسة قد بلغت قيمته (٣,٣٨) بانحراف معياري (٠,٦١٥) وبوزن نسبي (٦٧,٦%) ، وهذا

يشير بأن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعة موضع الدراسة كان عند درجة تطبيق متوسطة ويدل ذلك نتائج اختبار  $t$  حيث بلغت إحصاء الاختبار (٤.٠٠٨) وهي قيمة موجبة للدلالة عن المتوسط المحتسب من العينة يزيد عن الوسط الفرضي وحيث أن مستوى الدلالة كانت أقل من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٠) وهذا يؤكد بتطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعة بدرجة فوق المتوسطة ، وكان بعد الاستقطاب أولى اهم الابعاد التي يتم تطبيقها في الجامعة موضع الدراسة من وجهة نظر العينة اذا احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبوزن نسبي (٧٨.٨%) عند درجة تطبيق مرتفعة ، واحتل بعد التحفيز المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٤) ، وبوزن نسبي (٦٨.٨%) بينما احتل التدريب المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٣) ، وبوزن نسبي (٦٢.٦%) عند درجة تطبيق متوسطة وهذه النتائج قد عززتها نتائج اختبار (T) بدليل أن جميع قيم اختبار (T) المحتسبة كانت موجبة وأن مستوى الدلالة كانت اقل من (٠.٠٥) في بعدي الاستقطاب والتحفيز وأكبر في بقية ابعاد الموارد البشرية المشار لها في الجدول السابق ، مما يعني بأن مستوى تطبيق معظم أبعاد إدارة الموارد البشرية كانت عند درجة تطبيق متوسطة في الجامعة موضع الدراسة .

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات كل بعد من أبعاد محور إدارة الموارد البشرية وكما يلي:

#### البعد الأول: الاستقطاب

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الاستقطاب.

جدول (١٦): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد الاستقطاب

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
١	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات ذو خبرات عملية.	٤,١٤	٠,٧٤٣	٨٢,٨	١٠,٠٦٢	٠,٠٠	مرتفعة	١
٢	تستخدم الجامعة معايير واضحة عند استقطاب الموظفين.	٤,٠٩	٠,٨١١	٨١,٨	٨,٨٣٧	٠,٠٠	مرتفعة	٣
٣	تهدف الجامعة من	٤,١٤	٠,٨٠٤	٨٢,٨	٩,٢٩٢	٠,٠٠	مرتفعة	٢

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
	استقطاب الكفاءات الى تحقيق الأهداف المرجوة.							
٤	تعمل الجامعة على تخطيط استقطاب الموارد البشرية بدقة.	٣,٧٧	٨٦٨.	٧٥,٤	٥,٧٩٥	٠.٠٠	مرتفعة	٤
٥	تعمل الجامعة على تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب كفاءات علمية.	٣,٦٥	٩٢٣.	٧٣,٠	٤,٦٢٧	٠.٠٠	مرتفعة	٥
	جميع العبارات	٣,٩٤	٦٨١.	٧٨,٨	٩,٠٩٤	٠.٠٠	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات SPSS٢٣

تظهر النتائج بالجدول رقم (١٦) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد الاستقطاب موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبوزن نسبي (٧٨.٨%) وحيث أن مستوى الدلالة لاختبار (t) كانت أقل من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٠) وهذا يشير بتطبيق شروط ومواصفات عملية الاستقطاب للموظفين الجدد في الجامعة موضع الدراسة ، وكانت العبارة رقم (١) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات ذو خبرات عملية) اذ حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبوزن نسبي (٨٢.٨%) ، وحلت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص (تهدف الجامعة من استقطاب الكفاءات الى تحقيق الأهداف المرجوة) بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبوزن نسبي (٨٢.٨%) ، بينما حلت العبارة رقم (٣) التي تنص (تعمل الجامعة على تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب كفاءات علمية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٥) ، وبوزن نسبي (٤٠.٦٢٧%) وهذا يشير بأن الجامعة تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية لديها من اجل المنافسة في تقديم الأفضل بين الجامعات.

## البعد الثاني: التحفيز

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التحفيز.

جدول (١٧): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد التحفيز

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
١	تمنح الجامعة حوافز مادية بناء على التقييم السنوي.	٢,٨٨	١,١٩٩	٥٧,٦	-٦٣٦	٥٢٨	متوسطة	٥
٢	تساعد الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء الموظفين.	٣,٩٨	٩١٢	٧٩,٦	٧,٠١٩	٠٠٠	مرتفعة	١
٣	تساعد عملية التحفيز في تحقيق الرضى الوظيفي.	٣,٩٨	٩١٣	٧٩,٦	٧,٠١٩	٠٠٠	مرتفعة	٢
٤	تتبع الجامعة نظام تفويض الصلاحيات لتحفيز الموظفين وإشعارهم بالمسؤولية.	٣,٢٦	١,٠٠٢	٦٥,٢	١,٦٧٤	١٠٢	متوسطة	٣
٥	يهتم المديرون في الجامعة بدوافع واحتياجات الموظفين.	٢,٩٣	١,٠٧٨	٥٨,٦	-٤٢٤	٦٧٣	متوسطة	٤
	جميع العبارات	٣,٤٤	٦٦٧	٦٨,٨	٤,٣٠١	٠٠٠	متوسطة	

**المصدر:** إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣ تشير النتائج بالجدول رقم (١٧) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد التحفيز موضع الدراسة قد ظهر بدرجة تطبيق متوسطة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وبوزن نسبي (٦٨.٨%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (٠.٠٥) وهذا يشير بتوفر التحفيز في الجامعة موضع الدراسة ، وأن العبارة رقم (٢) أهم عبارة يتم تطبيقها من وجهة نظر العينة حيث تنص (تساعد الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء الموظفين)

اذ حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وبوزن نسبي (٧٩.٦%) ، وحلت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص (تساعد عملية التحفيز في تحقيق الرضى الوظيفي). بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وبوزن نسبي (٧٩.٦%) ، بينما حلت العبارة رقم (١) التي تنص (تمنح الجامعة حوافز مادية بناء على التقييم السنوي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٨٨) ، وبوزن نسبي (٥٧.٦%).

### البعد الثالث: تقييم أداء العاملين

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد تقييم أداء العاملين

جدول (١٨): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد تقييم أداء العاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
١	هناك نماذج خاصة بتقييم أداء العاملين.	٣,٤٠	١,٠٧٢	٦٨,٠	٢,٤١٨	.٠٢٠	متوسطة	١
٢	يتم اشارك العاملين في عملية تقييم ادائهم.	٣,٠٢	١,٠٥٨	٦٠,٤	.١٤٤	.٨٨٦	متوسطة	٥
٣	يتم تقييم أداء العاملين بناء على مهامهم ووصفهم الوظيفي.	٣,٢٨	١,١٦١	٦٥,٦	١,٥٧٦	.١٢٣	متوسطة	٢
٤	يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز.	٣,٠٧	.٩٨٥	٦١,٤	.٤٦٤	.٦٤٥	متوسطة	٤
٥	تمتلك الجامعة معلومات عن مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم.	٣,٢٦	.٧٩٠	٦٥,٢	٢,١٢٤	.٠٤٠	متوسطة	٣
	جميع العبارات	٣,٢٠	.٨٤٨	٦٤,٠	١,٥٨٣	.١٢١	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣

شير النتائج بالجدول رقم (١٨) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد تقييم أداء العاملين في الجامعة موضع الدراسة قد ظهر بدرجة تطبيق متوسطة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وبوزن نسبي (٦٤.٠%) وحيث أن مستوى الدلالة لاختبار (t) اكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.١٢١) وهذا يدل على وجود قصور في عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة موضع الدراسة ، وكانت العبارة رقم (١) أهم عبارة يتم تطبيقها من وجهة نظر العينة حيث تنص (هناك نماذج خاصة بتقييم أداء العاملين) اذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (٣.٤٠) وبوزن نسبي (٦٨.٠%) ، وحلت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص (يتم تقييم أداء العاملين بناء على مهامهم ووصفهم الوظيفي) عند متوسط حسابي (٣.٢٨) وبوزن نسبي (٦٥.٦%) ، بينما حلت العبارة رقم (٢) التي تنص (يتم اشارك العاملين في عملية تقييم ادائهم.) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٢) ، وبوزن نسبي (٦٠.٤%).

#### البعد الرابع: التدريب

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التدريب.

جدول (١٩): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد التدريب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
١	تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	٢,٩٨	١,٠٨٠	٥٩,٦	-١٤١	.٨٨٨	متوسطة	٥
٢	تتبع الجامعة خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين.	٣,٠٠	١,٠٤٧	٦٠,٠	.٠٠٠	١,٠٠٠	متوسطة	٤
٣	تراعي الجامعة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب العاملين.	٣,٠٢	.٩٨٨	٦٠,٤	.١٥٤	.٨٧٨	متوسطة	٣



م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
٤	برامج تدريب العاملين في الجامعة تزيد من (الكفاءة والفعالية) بالعمل.	٣,٢١	٨٦١.	٦٤,٢	١,٥٩٥	١١٨.	متوسطة	١
٥	تؤمن الجامعة ان التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	٣,١٢	١,٠٥١	٦٢,٤	٧٢٥.	٤٧٢.	متوسطة	٢
	جميع العبارات	٣,١٣	٨٣٣.	٦٢,٦	٩٨٩.	٣٢٨.	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣

تشير النتائج بالجدول رقم (١٩) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد التدريب في الجامعة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق متوسطة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (٣.١٣) وبوزن نسبي (٦٢.٦%) وحيث أن مستوى الدلالة لاختبار (t) اكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٣٢٨) وهذا يدل على وجود قصور في العملية التدريبية الموظفين في الجامعة موضع الدراسة ، وكانت العبارة رقم (٣) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (برامج تدريب العاملين في الجامعة تزيد من (الكفاءة والفعالية) بالعمل) اذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (٣.٢١) وبوزن نسبي (٦٤.٢%) ، وحلت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية والتي تنص (تؤمن الجامعة ان التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية) عند متوسط حسابي (٣.١٢) وبوزن نسبي (٦٢.٤%) ، بينما حلت العبارة رقم (٤) التي تنص (تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٨) ، وبوزن نسبي (٥٩.٦%).

## البعد الخامس: بيئة العمل

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد بيئة العمل.

جدول (٢٠): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد بيئة العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
١	توفر إدارة الجامعة المسـتـلـزـمـات المطلوبة للقيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية.	٣,٥٨	٨٥٢	٧١,٦	٤,٤٧٦	٠,٠٠٠	مرتفعة	١
٢	تهيأ الجامعة مناخ تنظيمي مناسب للإبداع.	٣,٢١	٩٦٥	٦٤,٢	١,٤٢٢	٠,١٦٢	متوسطة	٣
٣	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالموارد البشري ودعمه معنوياً.	٣,٢٦	٩٧٨	٦٥,٢	١,٧١٥	٠,٠٩٤	متوسطة	٢
٤	تساهم (الانظمة والقواعد) المتبعة في الجامعة على إنجاز الأعمال بكفاءة.	٣,٢١	٩٨٩	٦٤,٢	١,٣٨٧	٠,١٧٣	متوسطة	٤
٥	يوفر قسم الموارد البشرية (القواعد والأنظمة والسياسات) المناسبة حول علاقات العمل.	٣,١٢	١,١٣٨	٦٢,٤	٠,٦٧٠	٠,٥٠٧	متوسطة	٥
	جميع العبارات	٣,٢٧	٨٧٦	٦٥,٤	٢,٠٥٤	٠,٠٤٦	متوسطة	

**المصدر:** إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات spss٢٣ تشير النتائج بالجدول رقم (٢٠) أن الدرجة الكلية الخاصة ببيئة العمل في الجامعة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق متوسطة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وبوزن نسبي (٦٥,٤%) وحيث أن مستوى الدلالة لاختبار (t) اكبر من مستوى الثقة (٠,٠٥) حيث

بلغت (٠.٠٤٦) وهذا يدل على أن بيئة العمل كانت عند درجة متوسطة ، وكانت العبارة رقم (١) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (توفر إدارة الجامعة المستلزمات المطلوبة للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية) اذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (٣.٥٨) وبوزن نسبي (٧١.٦%) ، وحلت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثانية والتي تنص (تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالموارد البشري ودعمه معنوياً) عند متوسط حسابي (٣.٢٦) وبوزن نسبي (٦٥.٢%) ، بينما حلت العبارة رقم (٤) التي تنص (يوفر قسم الموارد البشرية) (القواعد والأنظمة والسياسات) المناسبة حول علاقات العمل. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٢) ، وبوزن نسبي (٦٢.٤%).

#### المحور الثاني: الابداع التنظيمي

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الابداع التنظيمي.

جدول (٢١): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد الابداع التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
١	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالقدر المطلوب والوقت المحدد.	٤,٠٠	٨١٦.	٨٠,٠	٨,٠٣١	٠.٠٠	مرتفعة	١
٢	تتمتع عمليات وانشطة الجامعة بالأصالة.	٣,٥٦	٨٨١.	٧١,٢	٤,١٥٤	٠.٠٠	مرتفعة	٧
٣	أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٣,٨٨	١,٠٥١	٧٧,٦	٥,٥١٢	٠.٠٠	مرتفعة	٢
٤	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	٣,٨٤	٨٧١.	٧٦,٨	٦,٣٠٣	٠.٠٠	مرتفعة	٣
٥	لدى الموظفين القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	٣,٦٣	١,٠٠١	٧٢,٦	٤,١١٥	٠.٠٠	مرتفعة	٦
٦	اهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من	٣,٦٧	٧٧٨.	٧٣,٤	٥,٦٨٢	٠.٠٠	مرتفعة	٥

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
	اهتمامي بتبني الأفكار التقليدية.							
٧	لدي القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	٣,٧٩	٠,٧٤٢	٧٥,٨	٦,٩٨٩	٠,٠٠٠	مرتفعة	٤
	جميع العبارات	٣,٧٧	٠,٧٣٢	٧٥,٤	٦,٨٧١	٠,٠٠٠	مرتفعة	

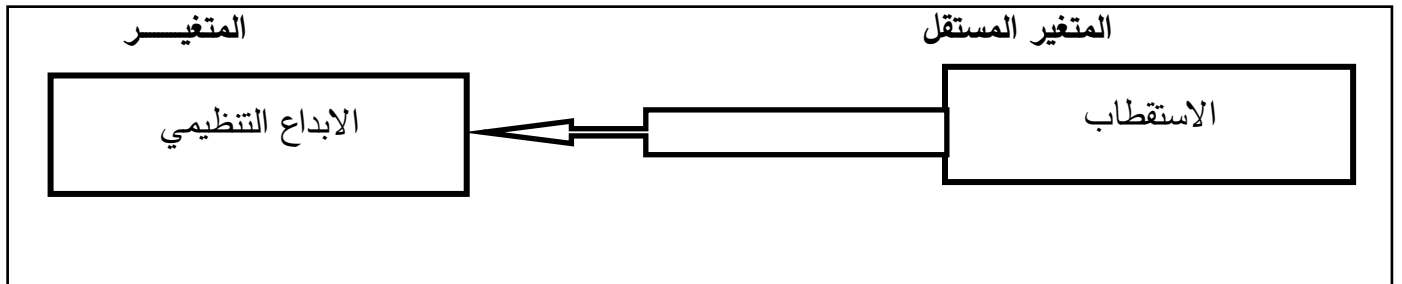
**المصدر:** إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣ تشير النتائج بالجدول رقم (٢١) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد الابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وبوزن نسبي

(٧٥.٤%) وحيث أن مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٠) وهذا يدل على وجود للأبداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة ، وكانت العبارة رقم (٣) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالقدر المطلوب والوقت المحدد) اذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (٤.٠٠) وبوزن نسبي (٨٠.٠%) ، وحلت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص (أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة) عند متوسط حسابي (٣.٨٨) وبوزن نسبي (٧٧.٦%) ، بينما حلت العبارة رقم (٢) التي تنص (تتمتع عمليات وانشطة الجامعة بالأصالة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٦) ، وبوزن نسبي (٧١.٢%).

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية موضع الدراسة



**المصدر:** إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٣

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (الاستقطاب) والمتغير التابع ويمثله (الابداع التنظيمي).

**جدول (٢٢): نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين الاستقطاب والابداع التنظيمي**

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين الاستقطاب والابداع التنظيمي	.٥٠٠	٣,٣٥٨	.٠٠٢
معامل الارتباط (R)	.٤٦٤		
معامل التحديد (R Square)	.١٩٧		
F	١١,٢٧٩		
Sig F	.٠٠٢		

**المصدر:** إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣

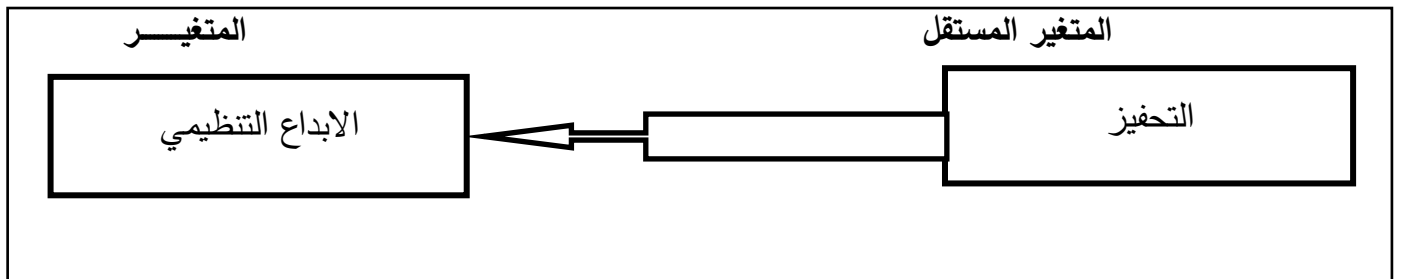
من الجدول رقم (٢٢) يتضح ما يلي:

(١) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين الاستقطاب والابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط ( $R$ ) وقيمة معامل انحدار العلاقة ( $\beta$ ) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) (٠.٤٦٤) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الاستقطاب التنظيمية والابداع التنظيمي موضع الدراسة.  
ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين الاستقطاب والابداع التنظيمي موضع الدراسة (٠.٥٠٠) وهذا يعني أن الاستقطاب يؤثر على الابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة وحيث أن معامل التحديد قد بلغ (٠.١٩٧) فإن نسبة تأثير الاستقطاب على الابداع التنظيمي قد بلغ (١٩.٧٪).

(٢) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة ( $F$ -test) (١١,٢٧٩) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥) حيث بلغت (٠.٠٠٢) مما يدل على جودة تأثير للمتغير المستقل (الاستقطاب) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.  
يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية).

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة وذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية موضع الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٣

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (التحفيز) والمتغير التابع ويمثله (الابداع التنظيمي).

جدول (٢٣): نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التحفيز والابداع التنظيمي

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين التحفيز والابداع التنظيمي	.٤٠٦	٢,٥٤٤	.٠١٥
معامل الارتباط (R)	.٣٦٩		
معامل التحديد (R Square)	.١١٥		
F	٦,٤٧٤		
Sig F	.٠١٥		

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣ من الجدول رقم (٢٣) يتضح ما يلي:

١) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين التحفيز والابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة (B) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.٣٦٩) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين التحفيز التنظيمية والابداع التنظيمي موضع الدراسة.

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين التحفيز التنظيمية والابداع

التنظيمي موضع الدراسة (.٤٠٦) وهذا يعني أن فيم إدارة المهمة يؤثر على

الابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة وحيث أن معامل التحديد قد بلغ

(.١١٥) فإن نسبة تأثير التحفيز على الابداع التنظيمي قد بلغت (١١.٥%).

٢) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test)

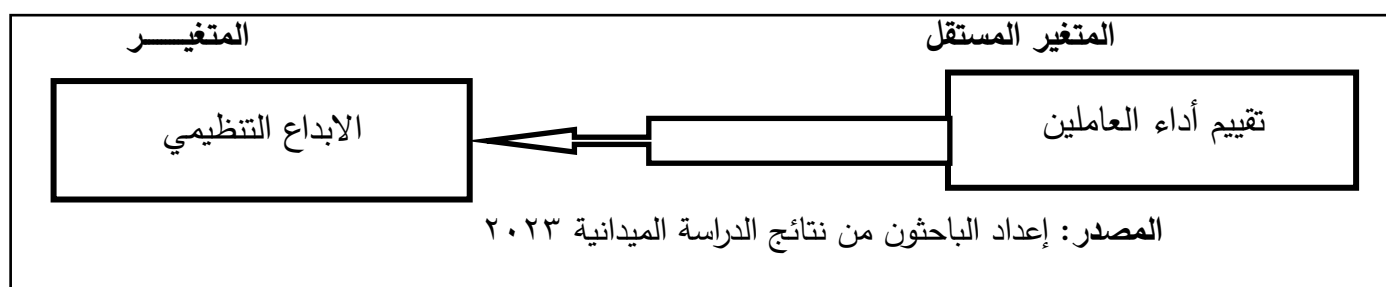
(٦.٤٧٤) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت (.٠١٥) مما يدل على جودة

تأثير للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، وهذا يعني

إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية لتحفيز على الابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية موضع الدراسة).

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية لتقييم اداء العاملين على الابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية موضع الدراسة



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (تقييم اداء العاملين) والمتغير التابع ويمثله (الابداع التنظيمي).

**جدول (٢٤): نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين تقييم اداء العاملين والابداع التنظيمي**

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين تقييم اداء العاملين والابداع التنظيمي	.٣٣٣	٢,٦٧٢	.٠١١
معامل الارتباط (R)	.٣٨٥		
معامل التحديد (R Square)	.١٢٨		
F	٧,١٤١		
Sig F	.٠١١		

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣



من الجدول رقم (٢٤) يتضح ما يلي:

(١) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين تقييم اداء العاملين والابداع التنظيمي في الجامعة

موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار

العلاقة ( $\beta$ ) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٣٨٥) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين تقييم اداء العاملين التنظيمية والابداع التنظيمي موضع

الدراسة.

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين تقييم اداء العاملين التنظيمية

والابداع التنظيمي موضع الدراسة (٠.٣٣٣) وهذا يعني أن فيم إدارة العلاقات

يؤثر على الابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة وحيث أن معامل

التحديد قد بلغ (٠.١٢٨) فإن نسبة تأثير تقييم اداء العاملين على الابداع

التنظيمي قد بلغت (١٢.٨٪).

(٢) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test)

(٧.١٤١) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.١١) مما يدل على جودة

تأثير للمتغير المستقل (تقييم اداء العاملين) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي)،

وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة

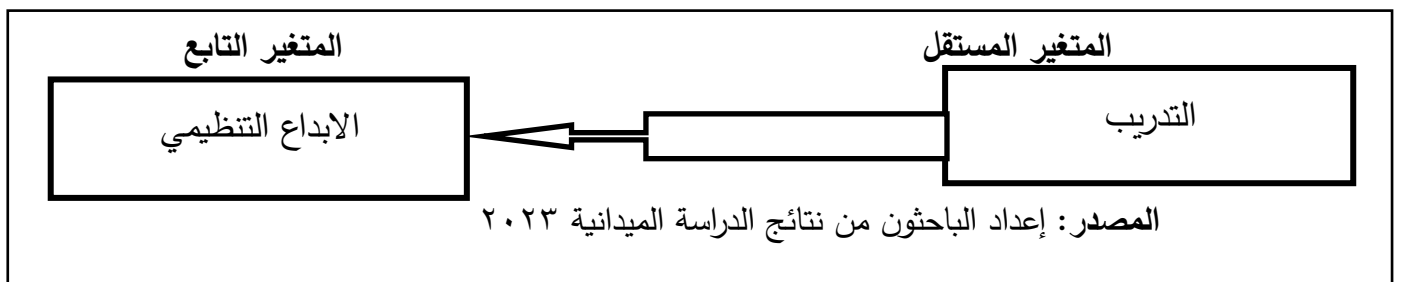
على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية

لتقييم اداء العاملين على الابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية).

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب والابداع التنظيمي في

الجامعة الإماراتية الدولية موضع الدراسة



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (التدريب) والمتغير التابع ويمثله (الابداع التنظيمي).

جدول (٢٥): نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التدريب والابداع التنظيمي

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين التدريب والابداع التنظيمي	.٣٢٦	٢,٥٥٢	.٠١٥
معامل الارتباط (R)	.٣٧٠		
معامل التحديد (R Square)	.١١٦		
F	٦,٥١٤		
Sig F	.٠١٥		

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣ من الجدول رقم (٢٥) يتضح ما يلي:

(١) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين التدريب والابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة (B) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.٣٧٠) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين التدريب والابداع التنظيمي موضع الدراسة.

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين التدريب والابداع التنظيمي

موضع الدراسة (.٣٢٦) وهذا يعني أن التدريب يؤثر على الابداع التنظيمي

في الجامعة موضع الدراسة وحيث أن معامل التحديد قد بلغ (.١١٦) فإن

نسبة تأثير التدريب على الابداع التنظيمي قد بلغت (١١.٦%).

(٢) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test)

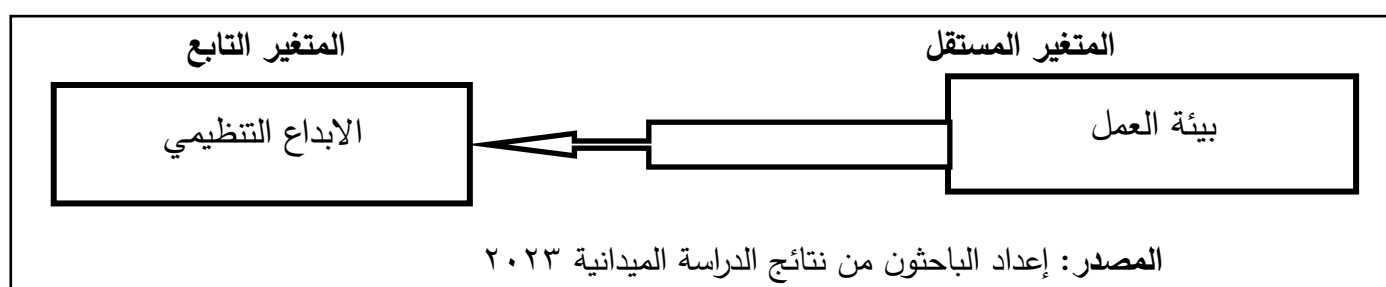
(٦.٥١٤) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت (.٠١٥) مما يدل على جودة

تأثير للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، وهذا يعني

إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب والابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية موضع الدراسة).

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (بيئة العمل) والمتغير التابع ويمثله (الابداع التنظيمي).

**جدول (٢٦): نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين بيئة العمل والابداع التنظيمي**

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين بيئة العمل والابداع التنظيمي	.٣٨٤	٣,٣٠٩	.٠٠٢
معامل الارتباط (R)	.٤٥٩		
معامل التحديد (R Square)	.١٩١		
F	١٠,٩٤٧		
Sig F	.٠٠٢		

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات spss٢٣

من الجدول رقم (٢٦) يتضح ما يلي:

١. وجود علاقة ارتباط ايجابي بين بيئة العمل والابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط ( $R$ ) وقيمة معامل انحدار العلاقة ( $\beta$ ) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) (٠.٤٥٩) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بيئة العمل والابداع التنظيمي موضع الدراسة.

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين بيئة العمل والابداع التنظيمي موضع الدراسة (٠.٣٨٤) وهذا يعني أن بيئة العمل يؤثر على الابداع التنظيمي في الجامعة موضع الدراسة وحيث أن معامل التحديد قد بلغ (٠.١٩١) فإن نسبة تأثير بيئة العمل على الابداع التنظيمي قد بلغت (١٩.١%).

٢. أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة ( $F$ -test) (١٠,٩٤٧) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) حيث بلغت (٠.٠٢) مما يدل على جودة تأثير للمتغير المستقل (بيئة العمل) على المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية موضع الدراسة)

**الفرضية الثانية:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تغزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة)

لاختبار هذه الفرضية فقد تم تجزئتها الى عدة فرضيات فرعية وتم اجراء الاختبارات الإحصائية لقياس تلك الفرضيات وعلى النحو التالي:

**الفرع الأول ( $H_1$ ):** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تغزى للنوع الاجتماعي

الجدول رقم (٢٧) يعرض نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين -independents samples t- test لاختبار الفرع الأول من الفرضية وعلى النحو التالي

جدول رقم (٢٧): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين -independents samples t- test لاختبار الفرع الأول من الفرضية

نتيجة الفرضية H١	Sig.	T	الانحراف المعياري Std. D.	المتوسط الحسابي Mean	N		
رفض	.٨٩٣	.٠١٨	.٥٥٠	٣,٣٩	٢٣	ذكور	إدارة الموارد البشرية
			.٦٩٦	٣,٣٦	٢٠	إناث	
			.٦١٥	٣,٣٨	٤٣	Total	
رفض	.٤٩٧	.٤٦٩	.٧٠٨	٣,٧٠	٢٣	ذكور	الابداع الاستراتيجي
			.٧٦٩	٣,٨٥	٢٠	إناث	
			.٧٣٢	٣,٧٧	٤٣	Total	
رفض	.٦٧٤	.١٧٨	.٦٤٦	٣,٥٤	٢٣	ذكور	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاستراتيجي
			.٧٦٥	٣,٦١	٢٠	إناث	
			.٧٠٠	٣,٥٧	٤٣	Total	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتماداً على مخرجات التحليل SPSS٢٣

حيث يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن مستوى الدلالة Sig. لاختبار T كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) في كل من إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي وعلى مستوى العلاقة بينهما وهذا يشير بأن الفرق حول دور إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي بين الجنسين فرقا غير معنوي وعليه فإن الفرع الأول من الفرضية قد تم رفضه.

**الفرع الثاني (H١):** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى للعمر

الجدول رقم (٢٨) يعرض نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الثاني من الفرضية وعلى النحو التالي:

جدول رقم (٢٨): نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع

### الثاني من الفرضية

نتيجة الفرضية H١	Sig.	F- ANOVA	الانحراف المعياري Std. D.	المتوسط الحسابي Mean	n	
رفض	.٤٢٧	.٩٤٨	.٦٤٢	٣,٢٢	١٨	٣٠ سنة فأقل
			.٦٥٣	٣,٤٢	١٩	من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة
			.١٨٣	٣,٧٥	٤	من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة
			.١١٣	٣,٥٦	٢	من ٥١ سنة فأكثر
			.٦١٥	٣,٣٨	٤٣	Total
رفض	.١٢٣	٢,٠٤٦	.٨٧١	٣,٥٠	١٨	٣٠ سنة فأقل
			.٥٥٦	٤,٠٥	١٩	من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة
			.٣٤٠	٣,٧٩	٤	من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة
			.٨٠٨	٣,٤٣	٢	من ٥١ سنة فأكثر
			.٧٣٢	٣,٧٧	٤٣	Total
رفض	.١٠٩	٢,٠٧٩	.٧٦٧	٣,٣٦	١٨	٣٠ سنة فأقل
			.٦٧٨	٣,٧٤	١٩	من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة
			.٢٥٤	٣,٧٧	٤	من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة
			.٤٧٧	٣,٤٩	٢	من ٥١ سنة فأكثر
			.٧٠٠	٣,٥٧	٤٣	Total

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجا التحليل SPSS٢٣

حيث يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن مستوى الدلالة **Sig** لاختبار F في جدول تحليل التباين أحادي الجانب one way ANOVA كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) لكل من إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي وعلى مستوى العلاقة بينهما وهذا يشير بأن الفرق حول دور إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي بين الفئات العمرية فرقا غير معنوي وعليه فإن الفرع الثاني من الفرضية قد تم رفضه.

**الفرع الثالث (H١):** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى للمستوى التعليمي

الجدول رقم (٢٩) يعرض نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار  
الفرع الثالث من الفرضية وعلى النحو التالي:

جدول رقم (٢٩): نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع  
الثالث من الفرضية

نتيجة الفرضية H١	Sig.	F- ANOVA	الانحراف المعياري Std. D.	المتوسط الحسابي Mean	n		
رفض	.٦٩٥	.٦٠٧	.٠٨٥	٤,٠٢	٢	ثانوية عامة	إدارة الموارد البشرية
			.٧٦٤	٣,١٠	٢	دبلوم متوسط	
			.٧١٨	٣,٤٠	٢٢	بكالوريوس	
			.٥٤٨	٣,١٨	٤	دبلوم عالي	
			.٥٠٠	٣,٣١	١٠	ماجستير	
			.٢٤٤	٣,٤٣	٣	دكتوراه	
			.٦١٥	٣,٣٨	٤٣	Total	
رفض	.٨١٧	.٤٤١	.١٠١	٤,٠٧	٢	ثانوية عامة	الابداع الاستراتيجي
			.٣٠٣	٣,٥٠	٢	دبلوم متوسط	
			.٨٧٣	٣,٨٦	٢٢	بكالوريوس	
			.٤٠٤	٣,٧١	٤	دبلوم عالي	
			.٦٥٦	٣,٧١	١٠	ماجستير	
			.٦٢٣	٣,٢٩	٣	دكتوراه	
			.٧٣٢	٣,٧٧	٤٣	Total	
رفض	.٥٩٩	.٧٣٦	.٠٨٢	٤,٠٥	٢	ثانوية عامة	تطوير إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاستراتيجي
			.٥٢٨	٣,٣٠	٢	دبلوم متوسط	
			.٨٢٤	٣,٦٣	٢٢	بكالوريوس	
			.٥٢٩	٣,٤٥	٤	دبلوم عالي	
			.٦٠٥	٣,٥١	١٠	ماجستير	
			.٤٣٠	٣,٣٦	٣	دكتوراه	
			.٧٠٠	٣,٥٧	٤٣	Total	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجا التحليل SPSS٢٣

حيث يتضح من الجدول رقم (٢٩) أن مستوى الدلالة. Sig لاختبار F في جدول تحليل  
التباين أحادي الجانب one way ANOVA كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) لكل من  
إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي وعلى مستوى العلاقة بينهما وهذا يشير بأن الفرق حول

دور إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي بين المستويات التعليمية فرقا غير معنوي وعليه فإن الفرع الثالث من الفرضية قد تم رفضه.

**الفرع الرابع (H<sub>1</sub>):** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى لطبيعة العمل

الجدول رقم (٣٠) يعرض نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الرابع من الفرضية وعلى النحو التالي:

جدول رقم (٣٠): نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الرابع من الفرضية

نتيجة الفرضية H <sub>1</sub>	Sig.	F- ANOVA	الانحراف المعياري Std. D.	المتوسط الحسابي Mean	n	
رفض	.٠٧٠	٢,٥٥١	.٣٢٦	٣,٩٣	٣	مدير في الإدارة العليا
			.٦٤٩	٣,٥١	١١	مدير في الإدارة الوسطى
			.٧٠٨	٣,٦٢	٧	مدير في الإدارة الإشرافية
			.٥٢٧	٣,١٦	٢٢	مختص او فني
			.٦١٥	٣,٣٨	٤٣	Total
رفض	.٣٧٤	١,٠٦٧	.١٤٣	٤,١٤	٣	مدير في الإدارة العليا
			.٨٢١	٤,٠٠	١١	مدير في الإدارة الوسطى
			.٤٩٤	٣,٨٠	٧	مدير في الإدارة الإشرافية
			.٧٧٤	٣,٥٩	٢٢	مختص او فني
			.٧٣٢	٣,٧٧	٤٣	Total
رفض	.٠٤٩	٢,٩١٤	.٢٥٣	٤,٠٤	٣	مدير في الإدارة العليا
			.٧٦٥	٣,٧٥	١١	مدير في الإدارة الوسطى
			.٥٩٣	٣,٧١	٧	مدير في الإدارة الإشرافية
			.٦٩٠	٣,٣٧	٢٢	مختص او فني
			.٧٠٠	٣,٥٧	٤٣	Total

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجا التحليل SPSS٢٣

حيث يتضح من الجدول رقم (٣٠) أن مستوى الدلالة **Sig** لاختبار F في جدول تحليل التباين أحادي الجانب one way ANOVA كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) لكل من



إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي وعلى مستوى العلاقة بينهما وهذا يشير بأن الفرق حول دور إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي بين مستويات طبيعة العمل فرقا غير معنوي وعليه فإن الفرع الرابع من الفرضية قد تم رفضه.

**الفرع الخامس (H1):** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى للخبرة

الجدول رقم (٣١) يعرض نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الخامس من الفرضية وعلى النحو التالي:

جدول رقم (٣١): نتائج تحليل التباين باتجاه واحد one way ANOVA لاختبار الفرع الخامس من الفرضية

نتيجة الفرضية H1	Sig.	F- ANOVA	الانحراف المعياري Std. D.	المتوسط الحسابي Mean	n	
قبول	.٧٧٤	.٣٧١	.٧٢٣	٣,٣٧	١٤	من ٤ سنوات فأقل
			.٥٣٠	٣,٢٩	١٩	من ٥ سنوات إلى ١٠ أقل من سنوات
			.٦٣٠	٣,٥٩	٦	من ١٠ سنوات إلى أقل ١٥ سنة
			.٧٢٨	٣,٤٧	٤	١٥ سنة فأكثر
			.٦١٥	٣,٣٨	٤٣	Total
قبول	.٧٤٠	.٤٢٠	.٨٦٢	٣,٦٧	١٤	من ٤ سنوات فأقل
			.٧٣٠	٣,٨٠	١٩	من ٥ سنوات إلى ١٠ أقل من سنوات
			.٥٤٠	٣,٦٤	٦	من ١٠ سنوات إلى أقل ١٥ سنة
			.٦١٠	٤,١١	٤	١٥ سنة فأكثر
			.٧٣٢	٣,٧٧	٤٣	Total
قبول	.٨١٠	.٣٢١	.٧٩٥	٣,٥٢	١٤	من ٤ سنوات فأقل
			.٦٨١	٣,٥٥	١٩	من ٥ سنوات إلى ١٠ أقل من سنوات
			.٥٦٠	٣,٦١	٦	من ١٠ سنوات إلى أقل ١٥ سنة
			.٧٠٩	٣,٧٩	٤	١٥ سنة فأكثر
			.٧٠٠	٣,٥٧	٤٣	Total

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ اعتمادا على مخرجات التحليل SPSS٢٣

حيث يتضح من الجدول رقم (٣١) أن مستوى الدلالة **Sig** لاختبار F في جدول تحليل التباين أحادي الجانب one way ANOVA كانت أكبر من مستوى الثقة (٠.٠٥) لكل من إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي وعلى مستوى العلاقة بينهما وهذا يشير بأن الفرق حول دور إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي بين فئات الخبرة فرقا غير معنوي وعليه فإن الفرع الخامس من الفرضية قد تم رفضه.

## المبحث الرابع

### الخاتمة

#### أولاً: النتائج:

١. يؤثر الاستقطاب على الابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية حيث بلغ معامل التحديد ٠.١٩٧ أي أن ١٩.٧.٩٪ من الابداع التنظيمي يرجع الى تكريس الاستقطاب التنظيمية.
٢. يؤثر التحفيز على الابداع التنظيمي للشركة الاماراتية الدولية حيث بلغ معامل التحديد ٠.١١٥ أي أن ١١.٥٪ من الابداع التنظيمي يرجع الى تكريس التحفيز في الجامعة.
٣. يؤثر تقييم اداء العاملين على الابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية حيث بلغ معامل التحديد ٠.١٢٨ أي أن ١٢.٨٪ من الابداع التنظيمي يرجع الى تكريس تقييم اداء العاملين في الجامعة.
٤. يؤثر التدريب على الابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية حيث بلغ معامل التحديد ٠.١١٦ أي أن ١١.٦٪ من الابداع التنظيمي يرجع الى تكريس التدريب في الجامعة.
٥. تؤثر بيئة العمل على الابداع التنظيمي في الجامعة الاماراتية الدولية حيث بلغ معامل التحديد ٠.١٩١ أي أن ١٩.١٪ من الابداع التنظيمي يرجع الى تكريس التدريب في الجامعة.
٦. توصلت الدراسة الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص: توجد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية.
٧. توصلت الدراسة الى رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في الجامعة الإماراتية الدولية تغزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة)

٨. تشير النتائج أن المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية في الجامعة موضع الدراسة قد بلغت قيمته (٣.٣٨) وبوزن نسبي (٦٧.٦%) .
٩. احتل بعد الاستقطاب أحد ابعاد إدارة الموارد البشرية في الجامعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبوزن نسبي (٧٨.٨%) عند درجة تطبيق مرتفعة.
١٠. احتل بعد التحفيز المرتبة الثانية عند متوسط حسابي (٣.٤٤) ، ووزن نسبي (٦٨.٨%) عند درجة تطبيق متوسطة.
١١. احتل بعد بيئة العمل المرتبة الثالثة عند متوسط حسابي (٣.٢٧) ، ووزن نسبي (٦٥.٤%) عند درجة تطبيق متوسطة.
١٢. احتل بعد تقييم الأداء المرتبة الرابعة عند متوسط حسابي (٣.٢٠) ، ووزن نسبي (٦٤.٠%) عند درجة تطبيق متوسطة.
١٣. احتل التدريب المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٣) ، وبوزن نسبي (٦٢.٦%) عند درجة تطبيق متوسطة
١٤. تشير النتائج أن الجامعة لا تمنح حوافز مادية بناء على التقييم السنوي للموظفين
١٥. عدم اشراك العاملين في عملية تقييم الأداء.
١٦. عدم حرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.
١٧. أن الجامعة لا تتبع خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين.
١٨. لا يوفر قسم الموارد البشرية (القواعد والأنظمة والسياسات) المناسبة حول علاقات العمل.

## ثانيا: التوصيات

١. ضرورة رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى الموظفين في الجامعة لتشجيعهم في العطاء المستمر والمتطور في الجامعة.
٢. العمل على إيجاد نظام خاص يتعلق بتقييم الأداء من اجل تلافي أوجه القصور في الأداء.

٣. العمل على إيجاد البرامج التدريبية وتوسيع عدد المستهدفين في التدريب من الموظفين.
٤. ضرورة تطوير مهارات العاملين واشراكهم في التقييم ومنحهم بعض الصلاحيات.
٥. ضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي بين أوساط العاملين في الجامعة.
٦. إيجاد آلية واضحة لنظام الحوافز واعتبار أن الإبداع أساسا في الآلية المنظمة للحوافز.

## المصادر:

- ١- (سلمان، ٢٠٢١) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين، قدمت هذه الدراسة لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة، بكالوريوس إدارة أعمال (جامعة القدس المفتوحة- فلسطين) الصفحة رقم (٧-٨) و(١١-٨) و (١٢-١٣) و (٢١-١٣) و (٢٤-٢٣) و (٢٦-٢٨).
- ٢- (بركهام، ٢٠١٨) الإبداع الإداري ودوره في تنمية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيمة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كلية: العموم الإنسانية و الاجتماعية، قسم: علم الاجتماع، رقم الصفحة (٣١-٣٣) و (٣٤-٣٧).
- ٣- (قرشي، ٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية واثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية الصيانة سونطارك-بسكرة الجزائر، مجلة روى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لاخلضر، العدد ١٠.
- ٤- (الحميش، ٢٠١٩) ممارسات إدارة الجودة واثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت رقم الصفحة (١٧-١٩).
- ٥- (الصفدي، ٢٠١٩) أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، رقم الصفحة (٤٧-٤٥).

## الملاحق

# ملحق (أ)

## مخرجات SPSS لبيانات البحث

### One-Sample Test

	Test Value = ٣					
	t	df	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	٩٥% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
SA١	٨,٠٣١	٤٢	.٠٠٠	١,٠٠٠	.٧٥	١,٢٥
SA٢	٤,١٥٤	٤٢	.٠٠٠	.٥٥٨	.٢٩	.٨٣
SA٣	٥,٥١٢	٤٢	.٠٠٠	.٨٨٤	.٥٦	١,٢١
SA٤	٦,٣٠٣	٤٢	.٠٠٠	.٨٣٧	.٥٧	١,١١
SA٥	٤,١١٥	٤٢	.٠٠٠	.٦٢٨	.٣٢	.٩٤
SA٦	٥,٦٨٢	٤٢	.٠٠٠	.٦٧٤	.٤٣	.٩١
SA٧	٦,٩٨٩	٤٢	.٠٠٠	.٧٩١	.٥٦	١,٠٢
STA	٦,٨٧١	٤٢	.٠٠٠	.٧٦٧	.٥٤	.٩٩

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
WTA	٤٣	٣,٩٤	.٦٨١	.١٠٤
WTB	٤٣	٣,٤٤	.٦٦٧	.١٠٢
WTC	٤٣	٣,٢٠	.٨٤٨	.١٢٩
WTD	٤٣	٣,١٣	.٨٣٣	.١٢٧
WTE	٤٣	٣,٢٧	.٨٧٦	.١٣٤
TOTAL	٤٣	٣,٣٨	.٦١٥	.٠٩٤

### One-Sample Test

	Test Value = ٣					
	t	df	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	٩٥% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
WTA	٩,٠٩٤	٤٢	.٠٠٠	.٩٤٤	.٧٣	١,١٥
WTB	٤,٣٠١	٤٢	.٠٠٠	.٤٣٧	.٢٣	.٦٤
WTC	١,٥٨٣	٤٢	.١٢١	.٢٠٥	-.٠٦-	.٤٧
WTD	.٩٨٩	٤٢	.٣٢٨	.١٢٦	-.١٣-	.٣٨
WTE	٢,٠٥٤	٤٢	.٠٤٦	.٢٧٤	.٠٠	.٥٤
TOTAL	٤,٠٠٨	٤٢	.٠٠٠	.٣٧٦	.١٩	.٥٧

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Wa١	٤٣	٤,١٤	.٧٤٣	.١١٣
Wa٢	٤٣	٤,٠٩	.٨١١	.١٢٤
Wa٣	٤٣	٤,١٤	.٨٠٤	.١٢٣
Wa٤	٤٣	٣,٧٧	.٨٦٨	.١٣٢
Wa٥	٤٣	٣,٦٥	.٩٢٣	.١٤١
WTA	٤٣	٣,٩٤	.٦٨١	.١٠٤



### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Wa1	10,062	42	.000	1,140	.91	1,37
Wa2	8,837	42	.000	1,093	.84	1,34
Wa3	9,292	42	.000	1,140	.89	1,39
Wa4	0,790	42	.000	.767	.00	1,03
Wa0	4,627	42	.000	.701	.37	.94
WTA	9,094	42	.000	.944	.73	1,10

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Wb1	43	2,88	1,199	.183
Wb2	43	3,98	.913	.139
Wb3	43	3,98	.913	.139
Wb4	43	3,26	1,002	.103
Wb0	43	2,93	1,078	.164
WTB	43	3,44	.767	.102

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Wb1	-1,376	42	.028	-.116	-.49	.20
Wb2	7,019	42	.000	.977	.70	1,26
Wb3	7,019	42	.000	.977	.70	1,26
Wb4	1,774	42	.002	.206	-.00	.06
Wb0	-1,424	42	.773	-.070	-.40	.26
WTB	4,301	42	.000	.437	.23	.74

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Wd1	43	2,98	1,080	.160
Wd2	43	3,00	1,047	.160
Wd3	43	3,02	.988	.101
Wd4	43	3,21	.861	.131
Wd0	43	3,12	1,001	.160
WTD	43	3,13	.833	.127

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Wd1	-1,410	42	.888	-.023	-.37	.31
Wd2	.000	42	1,000	.000	-.32	.32
Wd3	.104	42	.878	.023	-.28	.33
Wd4	1,090	42	.118	.209	-.07	.47
Wd0	.720	42	.472	.116	-.21	.44
WTD	.989	42	.328	.126	-.13	.38

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
We1	43	3,08	.802	.130
We2	43	3,21	.960	.147
We3	43	3,26	.978	.149
We4	43	3,21	.989	.151
We5	43	3,12	1,138	.174
WTE	43	3,27	.876	.134

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
We1	4,476	42	.000	.081	.32	.84
We2	1,422	42	.162	.209	-.09	.51
We3	1,710	42	.094	.206	-.00	.56
We4	1,387	42	.173	.209	-.10	.51
We5	.670	42	.507	.116	-.23	.47
WTE	2,004	42	.046	.274	.00	.54

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SA1	43	4,00	.816	.120
SA2	43	3,06	.881	.134
SA3	43	3,88	1,001	.160
SA4	43	3,84	.871	.133
SA5	43	3,63	1,001	.153
SA6	43	3,67	.978	.149
SA7	43	3,79	.942	.143
STA	43	3,77	.932	.142

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.464 <sup>a</sup>	.216	.197	.606

a. Predictors: (Constant), WTA

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,861	1	4,861	11,279	.002 <sup>b</sup>
Residual	17,670	41	.431		
Total	22,532	42			

a. Dependent Variable: STA

b. Predictors: (Constant), WTA

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,796	.090		3,017	.004

Model	WTB	.000	.149	.474	3,308	.002
-------	-----	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: STA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369 <sup>a</sup>	.136	.110	.789

a. Predictors: (Constant), WTB

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,073	1	3,073	7,474	.010 <sup>b</sup>
	Residual	19,409	41	.470		
	Total	22,032	42			

a. Dependent Variable: STA

b. Predictors: (Constant), WTB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,373	.008		4,201	.000
	WTB	.406	.109	.369	2,044	.010

a. Dependent Variable: STA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 <sup>a</sup>	.148	.128	.784

a. Predictors: (Constant), WTC

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,342	1	3,342	7,141	.011 <sup>b</sup>
	Residual	19,189	41	.468		
	Total	22,032	42			

a. Dependent Variable: STA

b. Predictors: (Constant), WTC

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,701	.412		7,001	.000
	WTC	.333	.124	.380	2,772	.011

a. Dependent Variable: STA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.370 <sup>a</sup>	.137	.116	.789

a. Predictors: (Constant), WTD

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,089	1	3,089	6,014	.010 <sup>b</sup>
	Residual	19,443	41	.474		
	Total	22,532	42			

a. Dependent Variable: STA

b. Predictors: (Constant), WTD

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,700	.412		6,556	.000
	WTD	.326	.128	.370	2,502	.010

a. Dependent Variable: STA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.409 <sup>a</sup>	.211	.191	.609

a. Predictors: (Constant), WTE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,748	1	4,748	10,947	.002 <sup>b</sup>
	Residual	17,784	41	.434		
	Total	22,532	42			

a. Dependent Variable: STA

b. Predictors: (Constant), WTE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,011	.393		5,112	.000
	WTE	.384	.116	.409	3,309	.002

a. Dependent Variable: STA

ملحق ب  
الاستبيان

١- النوع الاجتماعي:

نكر  انثى

٢- العمر:

(٣٠-١٨) سنة  (٤٠-٣١) سنة  (٥٠-٤١) سنة   
(٥١- فأكثر) سنة

٣- المستوى التعليمي:

شهادة ثانوية  دبلوم متوسط  بكالوريوس   
دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

٤- طبيعة العمل:

مدير في الإدارة العليا  مدير في الإدارة الوسطى   
مدير في الإدارة الاشرافية  مختص او فني

٥- سنوات الخبرة:

٤ سنوات فأقل  من ٥- اقل من ١٠ سنوات   
من ١٠ - اقل من ١٥ سنة  ١٥ فأكثر

المقياس					العبارات
<b>١- الاستقطاب:</b> هو عملية استكشاف وتحديد خصائص المرشحين المحتملين من مجموعة المرشحين المتوفرين في سوق العمل للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في الجامعة الامارتية الدولية.					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					١- تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات ذو خبرات عملية.
					٢- تستخدم الجامعة معايير واضحة عند استقطاب الموظفين.
					٣- تهدف الجامعة من استقطاب الكفاءات الى تحقيق الأهداف المرجوة.
					٤- تعمل الجامعة على تخطيط استقطاب الموارد البشرية بدقة.
					٥- تعمل الجامعة على تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب كفاءات علمية.

<b>٢- التحفيز:</b> هي مجموعة من المميزات سواء المعنوية أو المادية التي تقدمها المنظمة بهدف تشجيع موظفيها للقيام بعملهم بأفضل شكل ممكن وبذل أقصى جهد ممكن قد يؤدي إلى الإبداع في العمل داخل الجامعة الإماراتية الدولية.					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					١- تمنح الجامعة حوافز مادية بناء على التقييم السنوي.
					٢- تساعد الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء الموظفين.
					٣- تساعد عملية التحفيز في تحقيق الرضى الوظيفي.
					٤- تتبع الجامعة نظام تفويض الصلاحيات لتحفيز الموظفين وإشعارهم بالمسؤولية.
					٥- يهتم المديرون في الجامعة بدوافع واحتياجات الموظفين.

**٣-تقييم أداء العاملين:** هو تشخيص وتحليل أداء العاملين لمهام وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك بهدف الإقرار بمدى نجاحهم وقدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، إضافة إلى التعرف على إمكانيات النمو والتقدم للموظف في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أعلى.

	العبارة	عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
١-	هناك نماذج خاصة بتقييم أداء العاملين.					
٢-	يتم اشارك العاملين في عملية تقييم ادائهم.					
٣-	يتم تقييم أداء العاملين بناء على مهامهم ووصفهم الوظيفي.					
٤-	يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز.					
٥-	تمتلك الجامعة معلومات عن مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم.					

**٤-التدريب:** هو عبارة عن عملية إكساب العاملين والموظفين داخل المنظمة للمهارات والكفاءات اللازمة لتأدية مهام وظائفهم بفعالية، وتساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مهامهم في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف الجامعة الإماراتية الدولية.

	العبارة	عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
١-	تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.					
٢-	تتبع الجامعة خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين.					
٣-	تراعي الجامعة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب العاملين.					
٤-	برامج تدريب العاملين في الجامعة تزيد من (الكفاءة والفعالية) بالعمل.					
٥-	تؤمن الجامعة ان التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					

**٥-بيئة العمل:** تتكون من جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية. فعند توفير أفضل الظروف للعامل من خدمات ومرافق فذلك يحفزه على إعطاء أفضل ما لديه بشكل إبداعي.

١-	توفر إدارة الجامعة المستلزمات المطلوبة للقيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية.				
٢-	تهيأ الجامعة مناخ تنظمي مناسب للإبداع.				
٣-	تحرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالموارد البشري ودعمه معنوياً.				
٤-	تساهم (الأنظمة والقواعد) المتبعة في الجامعة على إنجاز الأعمال بكفاءة.				
٥-	يوفر قسم الموارد البشرية (القواعد والأنظمة والسياسات) المناسبة حول علاقات العمل.				

## ثانياً: الإبداع التنظيمي:

**الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الأصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات والمخاطرة والمرونة.

	عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
١-					
٢-					
٣-					
٤-					
٥-					
٦-					
٧-					



Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Emirates International University  
The faculty of managerial and  
Financial sciences



## **Human resource management role in achieving organizational**

### **Field study on the UAE International University**

This project submitted to complete the requirements for obtaining a bachelor's  
Degree in international business administration

### **Preparing students:**

Mohammed Nasser Abu Farea	Youssef Ahmed Hoban
Osamah Abdullah Al-kharfi	Naji Yahya Al-Ruwaishan
Faisal Khaled Abed Rabba	Shatha Shaif Nasser
Mohammed Mohammed Qaid	Mohammed Abdel Khaleq Obaid
Ahmed Abdal qader Nomen	Nader Ahmed Al-Wahasi
Mohammed Khaled Al-Sarmi	Moataz Eskander Ali
ASkander Mansour Hamed Mosiad	

**Supervised by:**

**Dr Mohammed Abdullah Al-kahali**

٢٠٢٣/٢٠٢٢