

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

(تخصص إدارة أعمال)

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في الأردن

The Effect of Human Resource Management Practices on
Innovation : An Empirical Study of The International
Organization Working In Jordan.

إعداد

رزان علي الدردور

إشراف

الدكتور زياد الصمادي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة
المال والأعمال في جامعة آل البيت

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

٢٠١٤م

تفويض

أنا رزان علي الدردور، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٤م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: ١٢٢٠٥٠٢٠٠٩

الكلية: إدارة المال والأعمال

أنا الطالبة: رزان علي الدردور

التخصص: إدارة أعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع: دراسة ميدانية في

المنظمات الدولية العاملة في الأردن

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطروحات العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستنلة من رسائل أو أطروحات أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أية وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها ، من غير أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأية صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: التاريخ / / ٢٠١٤م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة

**(ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع: دراسة ميدانية
في المنظمات الدولية العاملة في الأردن)**

وأجيزت بتاريخ: / / ٢٠١٤م

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

..... الدكتور زياد محمد الصمادي (رئيساً) المشرف
..... الأستاذ الدكتور سالم سفاح العون عضواً
..... الدكتور محمد مفضي الكساسبه عضواً

الإهداء

إلى من لا يكتمل إيماني إلا بحبه
إلى سيدي ونور قلبي رسول الله
إيماناً وتصديقاً

* * *

إلى من أوصاني الله بهما خيراً؛ عندما قال في كتابه العزيز:
﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ إِلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا لِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾
إلى روح والدي الذي ضرب لي أروع الأمثال، حتى ارتقت همتي بجدٍ ومثابرة، يعترها
الإخلاص في العمل، ويتبعها الاتقان.
رحمه الله برحمته الواسعة، وأسكنه الفردوس الأعلى من الجنة.

* * *

إلى نبع الحنان التي غمرتني بدعائها، حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة
إلى أُمِّي الحبيبة، متّعني الله بطول عمرها، وحسن برها.

* * *

إلى روعي التي نثرتها يد الله في سماء الحب الصافي؛ إلى مصدر فخري واعتزازي:
إلى أخي هيثم الدردور، وإلى جميع أخواتي وصديقاتي؛ احتراماً وتقديراً.

* * *

شكر وتقدير

بتضرعٍ وخشوعٍ؛ تتوجه الباحثة إلى الله تبارك وتعالى بالشكر والثناء، فقد سألته العون فأعانها، وسألته التوفيق فوفقها، وألهمها الصبر حتى اكتمل هذا العمل، فله الحمد من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمة للعاملين، وبعد،

فلا يسعني في هذه اللحظات إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور زياد صمادي على ما قدمه لي من إشراف ومتابعه واهتمام لهذا العمل، حتى خرج بصورته الحالية، كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لرئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور وليد العواودة، وجميع أساتذة القسم على ما قدموه لي من توجيهات وإرشادات خلال إعداد هذه الرسالة.

وإلى أستاذ الأجيال والكلمة الصادقة، الذي ساندني ووقف إلى جانبي، مقدماً لي جلّ علمه وخبراته، إلى أستاذي ووالدي (الأستاذ الدكتور سالم العون) بارك الله له بعلمه، ونفع الناس به.

ولا أغفل أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان لجامعتي الغراء "جامعة آل البيت" المتمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور فارس المشاقبة، وإلى كافة أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في كلية إدارة المال والأعمال، وإلى كل من أسهم في إبداء رأيه أو تقديم نصحه وعونه أثناء إعداد هذه الرسالة.

وإن من كمال شكره وجزيل حمده؛ شكر كل ذي معروف، فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله، فلهم مني جزيل الشكر و التقدير جميعاً.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢	• تفويض
٣	• إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
٤	• قرار لجنة المناقشة
٥	• الإهداء
٦	• الشكر والتقدير
٧	• قائمة المحتويات
١٠	• قائمة الجداول
١٢	• قائمة الأشكال
١٣	• ملخص الدراسة باللغة العربية
١٤	• ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
١٦	1-1 المقدمة
١٧	2-1 أهمية الدراسة
١٧	3-1 أهداف الدراسة
١٨	4-1 مشكلة الدراسة
١٩	5-1 فرضيات الدراسة
٢٠	6-1 مخطط الدراسة
٢٠	٧-١ التعريفات الإجرائية
٢١	٨-١ حدود الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
٢٤	1-2 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٤	1-1-2 مقدمة
٢٤	2-1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
٢٥	3-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
٢٧	4-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
٢٧	5-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية
٢٩	6-1-2 أسباب زيادة أهمية الموارد البشرية لدى جميع المديرين
٣٠	7-1-2 أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
٣٠	8-1-2 ممارسات إدارة الموارد البشرية
٣٧	9-1-2 إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية
٣٨	10-1-2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
٤٠	2-2 المبحث الثاني: الإبداع
٤٠	1-2-2 مقدمة
٤٠	2-2-2 مفهوم الإبداع
٤١	3-2-2 شروط الإبداع
٤٢	4-2-2 مراحل العملية الإبداعية
٤٣	5-2-2 أنواع الإبداع
٤٣	6-2-2 أربعة أشكال للإبداع
٤٤	7-2-2 الفرق بين الإبداع والابتكار
٤٤	8-2-2 الإبداع
٤٧	9-2-2 معوقات الإبداع
٤٨	3-2 المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع
٤٩	4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
٤٩	٢-٤-١ الدراسات العربية
٥١	٢-٤-٢ الدراسات الأجنبية
٥٣	٢-٤-٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث منهجية الدراسة	
٥٥	1-3 مقدمة
٥٥	٢-٣ منهجية الدراسة
٥٥	١-٢-٣ أسلوب الدراسة
٥٥	٢-٢-٣ مصادر البيانات
٥٦	٣-٢-٣ أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
٥٦	٤-٢-٣ الأساليب الإحصائية
٥٧	٥-٢-٣ مجتمع الدراسة وعينتها
٥٧	٦-٢-٣ الطريقة والإجراءات
٥٨	٧-٢-٣ اختبارات صدق وثابت أداة الدراسة (المتغيري الدراسة المستقل والتابع)
٦٢	٣-٣ وصف خصائص عينة الدراسة
الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة	
٦٥	1-4 عرض نتائج الدراسة
٦٥	١-١-٤ نتائج السؤال الأول
٦٦	٢-١-٤ نتائج السؤال الثاني
٧١	٣-١-٤ نتائج السؤال الثالث
٧٨	٤-١-٤ نتائج السؤال الرابع
٨٦	٥-١-٤ نتائج السؤال الخامس
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
٩٥	1-5 مناقشة النتائج
١٠٠	2-5 ملخص النتائج
١٠١	3-5 الاستنتاجات
١٠٢	4-5 التوصيات
١٠٣	قائمة المراجع
١٠٩	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١-٣	ملخص حجم العينة	٤٥
٢-٣	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين والموظفات) على كل بُعد من أبعاد الاستبانة	٤٦
٣-٣	قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	٤٧
٤-٣	قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بُعد من أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن بإبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	٤٨
٥-٣	قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك قيم الشبوع لها (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (Varimax)	٤٨
٦-٣	قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بإبداع المنظمات الدولية العاملة وكذلك قيم الشبوع لها (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (Varimax)	٤٩
٧-٣	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كروناخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة ولأداة ككل (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاد أداة الدراسة ولأداة ككل (أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة)	٥٠
٨-٣	وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة	٥١
١-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٣
٢-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٤
٣-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستقطاب	٥٥
٤-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاختيار والتعيين	٥٥
٥-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء	٥٦
٦-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التعويضات	٥٧
٧-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تنمية الموظفين	٥٧
٨-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإبداع الإداري	٥٨
٩-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإبداع في الخدمة	٥٩
١٠-٤	اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test) للمتغير المستقل (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) والمتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل)	٦٠
11-٤	مصنوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين كل متغيرين مستقلين، من المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)	٦١
12-٤	نتائج اختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)	٦٢
13-٤	نتائج تحليل التباين b (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	٦٣
14-٤	ملخص لنموذج b (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد	٦٣
15-٤	معنوية معاملات a (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)	٦٤
16-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس)	٦٨
17-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (العمر)	٦٨
1٨-٤	مصدر التباين ومجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) والدلائل الإحصائية لمتغير (العمر)	٦٩
١٩-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)	٧٠
٢٠-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)	٧٠

الرقم	العنوان	الصفحة
21-٤	مصدر التباين ومجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) والدلائل الاحصائية لمتغير (عدد سنوات الخبرة)	٧١
22-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي)	٧٢
23-٤	نتائج اختبار شيفيه ('Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وبعُد (التعويضات) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي	٧٤
24-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس)	٧٥
25-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (العمر)	٧٦
٢٦-٤	مصدر التباين ومجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) والدلائل الاحصائية لمتغير (العمر) الإبداع	٧٦
٢٧-٤	نتائج اختبار شيفيه ('Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (الإبداع في الخدمة) تبعاً لمتغير العمر	٧٧
٢٨-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)	٧٨
٢٩-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)	٧٨
٣٠-٤	مصدر التباين ومجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) والدلائل الاحصائية لمتغير (عدد سنوات الخبرة) للإبداع	٧٩
٣١-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي)	٧٩
٣٢-٤	مصدر التباين ومجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) والدلائل الاحصائية لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي)	٨٠
٣٣-٤	نتائج اختبار شيفيه ('Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي	٨١

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
٦	مخطط الدراسة	1-1

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

إعداد

رزان علي الدردور

إشراف

الدكتور زياد صمادي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) في الإبداع والمتمثل بـ (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، وتمثل مجتمع الدراسة من (رؤساء قسم الموارد البشرية، ومنسقين الموارد البشرية، وضابط الارتباط، ومدراء المشاريع وتنفيذ البرامج) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

حيث تم تطوير استبانته، وقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة والذي بلغ (١٩) منظمة وبمعدل خمس استبانات لكل منظمة؛ حيث تم توزيع (٩٥) استبانة، كان عدد غير المسترد منها (٧) استبانة، وعدد المسترد غير صالح للتحليل (٩) استبانة، بينما بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (٧٩) استبانة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

كانت من أهم نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تنمية الموظفين، والتعويضات) تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء) ليس لها دور في تحقيق الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

وكانت من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة اتباع أساليب تتسم بالشفافية والموضوعية، وأن يتم التعيين من خلال المفاضلة ما بين المتقدمين للوظيفة، وحسب مؤهلاتهم وحسب نتائج الاختبار.

بالإضافة إلى ضرورة العمل على استقطاب ذوي الكفاءة والخبرة، وباستخدام وسائل فاعلة سواء من المصادر الداخلية للمنظمة أو المصادر الخارجية المتمثلة بسوق العمل. الكلمات الدالة: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التعويضات، تنمية الموظفين.

The Effect of Human Resource Management Practices on Innovation : An Study of The International Organizations Working In Jordan

**Prepared by
Razan Ali Dardour**

**Supervised by
Dr. Ziad Smadi**

Abstract

The study aimed to identify and examine the impact of human resource management practices which represented by (recruiting, compensation, staff development, performance appraisal, selection and hiring) on the innovation which represented by (administrative innovation, and innovation in service) in the international organizations working in Jordan.

The population of the study represents (head of the department of human resources, and coordinator of human resources, the project manager and program implementation) in the international organizations working in Jordan. to reach this goal a questionnaires has been developed and distributed on the population Of the study, which consist of (19) Organization.

The results of the study showed that human resource management practices which represented by (compensation, staff development); it carried a considerable influential role for innovation in international organizations, On the other hand, there was no significant statistics on the effect of innovative human resource management practices in international organizations working in Jordan, which was represented by (recruiting, performance appraisal, testing and hiring).

The study recommended direct attention to the process of selection and recruitment; by following through with methods of transparency and objectiveness. To hire through differentiation between the job applications and according to their qualifications and their test results.

It is also important to recruit highly qualified staff with expertise by using an effective means of both the organisation's internal or external sources of the labor market.

Keywords: recruiting, compensation, staff development, performance appraisal, selection and hiring.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

يتساءل العديد -في حدة المنافسة- عن أسرار بقاء بعض المنظمات، وعن أسرار اختفاء منظمات أخرى، ويبحث الباحثون عن تلك الأسرار، بتساؤلات تعترىها الدقة والمسؤولية، للكشف عن الأسباب التي أدت إلى الصمود والقدرة على إكمال المسيرة العملية داخل السوق، فضلاً عن المشكلات التي أولجت بعض المنظمات في بوتقة الفشل، وإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، وخلق قيمة إضافية أعلى، للحفاظ على القدرة التنافسية التي تؤهلها إلى مواكبة المنظمات المنافسة، وبالتالي للوصول إلى تحقيق غاياتها المالية التي وجدت من أجلها تلك المنظمات.

حيث أن وجود عامل يُعدّ أساساً من أساسيات العمل الرائد، ومنهجاً قوياً للاستمرار والمنافسة، ألا وهو الإبداع الذي يمثل دوراً هاماً في تحقيق الأصالة بتجديد القديم، وابتكار الحداثة بتجاوز الأزمات.

فإذا كان وجود المبدعين مهماً في ظروف النجاح؛ فإنه سيكون أكثر أهمية إذا تواجد المبدعون في ظروف الضعف والركود والإحباط؛ لإيمانهم بالرؤى الواضحة والقدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ولقدراتهم وإمكاناتهم على التفكير بشكل مختلف ومبدع في إيجاد الحلول المناسبة لتخطي العوائق، فالمبدعون في ظاهر الأمر وباطنه؛ هم حلولٌ تبحث عن مشكلات، وبوساطتهم يتم تحسين الجودة في الخدمات أو المنتجات، فضلاً عن التحسين المستمر للمحافظة على بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تدعيم النشاطات والبحث والتطوير، وتوفير الإمكانيات اللازمة من برامج وميزانيات وتحفيزات مادية ومعنوية، فضلاً عن منحهم الفرصة للإدلاء بأرائهم البناءة التي تثري فكرة الهدف المرجو، فترتقي بتلك المنظمات وتنهض بها للوصول إلى مرحلة الاستمرارية والبقاء الدائم.

إن إدارة الموارد البشرية وممارساتها، تُعدّ طريقة متميزة لزيادة الإبداع داخل المنظمات، فضلاً عن أنها تُعدّ نظاماً جذاباً للموظفين، وعنصراً أساسياً في عملية تطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، وبالمحصلة هي العامل الرئيس الذي يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة وديمومتها.

وقد تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في التعاون والتفاعل بين الموظفين؛ مما يسهم في تحقيق الإبداع الحقيقي وزيادة المعرفة، فضلاً عن التزام العاملين داخل المنظمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات للوصول إليها، ومنها المنظمات الدولية والإنسانية التي باتت اليوم أكثر من مجرد إغاثة إنسانية للشعوب المنكوبة بفعل الحروب أو الكوارث الطبيعية، حيث تسعى هذه المنظمات إلى حمايتهم من الجوع والفقر والمرض والتمييز والجهل، ففتنت تهتم بأمور التغذية والصحة والتعليم والأسرة على نطاق أوسع، وهي مجالات إضافية للمنظمات الدولية الإنسانية، ومثال ذلك: منظمة "اليونيسيف" ومنظمة "إنقاذ الطفل الدولية"، وغيرها. تحتضن المملكة الأردنية الهاشمية الكثير من المنظمات الدولية الإنسانية التي تعمل بشكل متواصل على خدمة الشعوب المنكوبة ودعمها، وعليه لابد من دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

٢-١ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. تتبع أهمية الدراسة من محاولة إعطائها مؤشر للمنظمات الدولية العاملة في الأردن، عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع في تلك المنظمات.
٢. تكتسب الدراسة أهميتها في كونها طبقت على الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع في هذه المنظمات.
٣. تأتي الأهمية من ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة على الصعيد المحلي (في حدود علم الباحثة).

3-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للتعرف إلى ما يأتي:

١. التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتنمية الموظفين، والتعويض، وتقييم الأداء) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.
٢. بيان مستوى تطبيق الإبداع والمتمثل في (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.
٣. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتنمية الموظفين، والتعويض، وتقييم الأداء) في الإبداع داخل المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

4-1 مشكلة الدراسة:

تعمل المنظمات الدولية في بيئات متغيرة ذات صعوبة وخطورة، إضافة إلى تنوع في الثقافات، كما أنها تتعامل مع عنصر إنساني بلا مستقبل بفعل الحروب أو الكوارث الطبيعية مثال ذلك اطفالنا في مخيم الزعتري، لذلك فإن إيجاد موظفين لديهم حس المبادرة والإبداع ستكون قضية حاسمة ذات قيمة عالية، نظراً لظروف العمل والتعامل مع ذلك العنصر الإنساني.

إن اختيار الكادر الوظيفي يشكل الكثير من الضغوطات التي تبدأ من عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، فهي تأتي في ظروف طارئة، لذلك تسعى المنظمات الدولية إلى حلها في أسرع وقت، بالإضافة إلى توفير فترة توجيه وتدريب لهذا الكادر، حتى يتم تقييمهم على أسسٍ ومعايير واضحة، وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تواجه المنظمات الدولية العاملة على مستوى دولي، حيث يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون على درجة من الكفاءة والفاعلية، كي تصل إلى الإبداع والمبادرة في إنجاز أعمالها، وعليه؛ فإن الباحثة -نتيجة عملها مع المنظمات الدولية- قد لاحظت سرعة في عملية الاستقطاب و الاختيار والتعيين بالإضافة الى وجود فروقات في بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى و أثرها في الإبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المنظمات الدولية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن؟
3. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي).
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي)؟

١-٥ فرضيات الدراسة:

الفرضية العدمية الأولى (H01): لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتنمية الموظفين، والتعويض، وتقييم الأداء) في الإبداع المتمثل في (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية منها:

الفرضية الفرعية الأولى (H01a): لا يوجد أثر للاستقطاب في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الاردن عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية (H01b): لا يوجد أثر للاختبار والتعيين في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الاردن عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01c): لا يوجد أثر لتقييم الأداء في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الاردن عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة (H01d): لا يوجد أثر لتنمية الموظفين في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الاردن عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

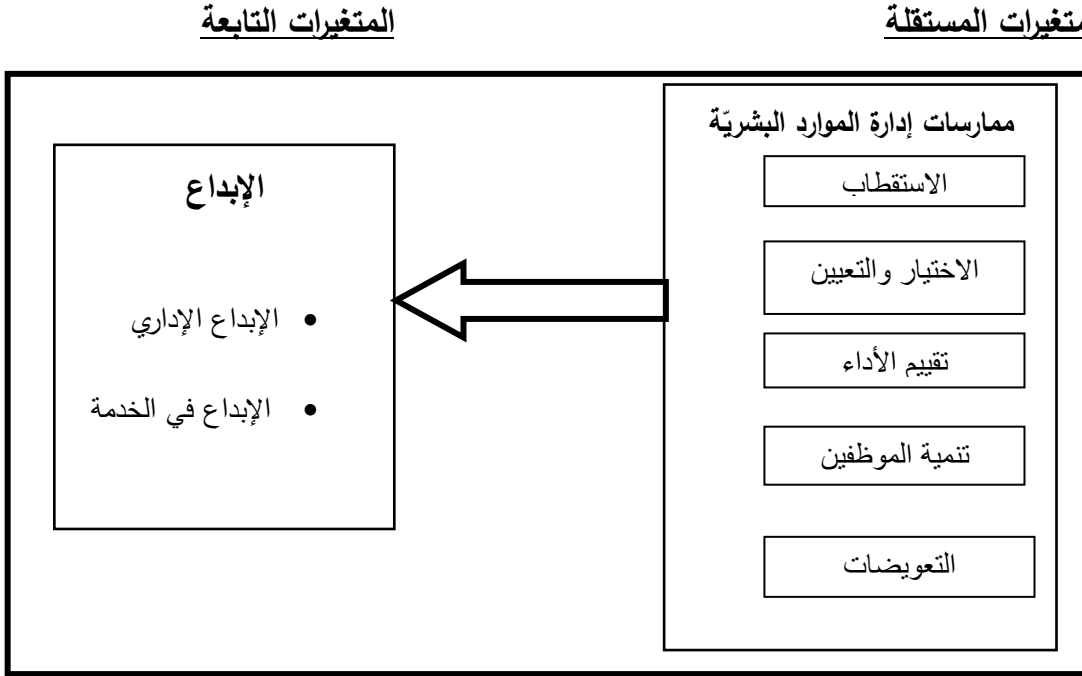
الفرضية الفرعية الخامسة (H01e): لا يوجد أثر لتعويضات في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الاردن عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية العدمية الثانية (H02): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية العدمية الثالثة (H03): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الإبداع في المنظمات، تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

٦-١ مخطط الدراسة:

يبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة الذي تعكس أبعاده ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل مؤثر في إبداع المنظّمات.



الشكل ١-١. مخطط الدراسة

المصدر: استعانت الباحثة في بناء المخطط بالرجوع إلى (Dessler, 2011).

٧-١ التعريفات الإجرائية:

لأغراض هذه الدراسة، تم اعتماد التعريفات الإجرائية الآتية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي إجراءات مخططة تمارسها إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في الاستقطاب، والتعيين، وتقييم الأداء، والمكافآت، والتعويضات، وتنمية الموظفين، وغيرها، بهدف تمكين المنظمة.

التعريفات الإجرائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي:

الاستقطاب: هو إجراءات البحث عن أفراد مؤهلين لشغل مواقع شاغرة، بحيث يكونوا قادرين على العمل حتى إنجاز جميع المهام المطلوبة، وخصوصا في حالات الطوارئ.

الاختيار: هي إجراءات تحديد أفضل الأفراد الذين تم استقطابهم سابقاً، للعمل في المنظمة ضمن معايير واضحة.

التعيين: عملية تثبيت الأفراد في الوظائف الشاغرة، بعد أن تم اختيارهم سابقاً لشغل هذه الوظائف، بناءً على معايير واضحة ومتفق عليها.

تنمية الموظفين: هي عملية إعداد عناصر بشرية إعداداً صحيحاً بما يتفق مع احتياجات المنظمة والمجتمع في جميع الحالات، وخصوصاً في حل الأزمات الإنسانية.

التعويض: هي وسيلة لتشجيع العاملين على تقديم أفضل مستوى من الأداء، وفقاً لقواعد موضوعية، مقابل ما يقومون به من الأعمال.

تقييم الأداء: عملية لتحديد نقاط القوة والضعف، لقياس الأداء الوظيفي للعاملين، بناءً على أسس ومعايير واضحة قابلة للقياس.

الإبداع: عملية الابتكار وخلق المبادرة والتفوق والتميز في تقديم الخدمات الإنسانية التي تسعى المنظمات الدولية إلى تقديمها للشعوب المنكوبة في حالات الطوارئ.

التعريفات الإجرائية لأبعاد الإبداع، وهي:

الإبداع الإداري: هي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة لتحقيق الأهداف والنتائج في معالجة الأزمات الإنسانية.

الإبداع في الخدمة: هي الفاعلية والكفاءة في عملية إيصال مستلزمات ومتطلبات العنصر البشري في حالات الكوارث التي تتعرض لها الشعوب.

١-٨ حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المنظمات الدولية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي، على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في (الاستقطاب، والاختبار والتعيين، وتقييم الأداء، وتنمية الموظفين، والتعويضات) في الإبداع المتمثلة في (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن.

الحدود البشرية: حيث شمل مجتمع الدراسة من (رؤساء قسم الموارد البشرية، ومنسقين الموارد البشرية، وضابط الارتباط، ومدراء المشاريع وتنفيذ البرامج) في المنظمات الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإبداع.

المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

1-1-2 مقدمة

لقد وهب الله سبحانه وتعالى الإنسان وميّزه عن غيره بنعمة العقل والتفكير، وأتمّ نعمته عليه أن كرمه وأعطاه من الطاقات الاستيعابية الضخمة، والقدرات الهائلة، ما يمكنه من استيعاب حقيقة ما يدور حوله، واستثماره بما أتيح له بأفضل الطرق، فاكسب -بما تمتاز به- مكانة جعلته أنموذجاً يحمل خصائص فكرية وبيولوجية ونفسية وإدارية، تفتقر إليها المخلوقات الأخرى، ففتى اليوم مكتشفاً مبدعاً لمصادر تكوين القدرات وتطويرها، ومواكباً حقيقياً للتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة البشرية، فضلاً عن أنه عنصر أساسي في أداء الأعمال الموكلة إليه، مما أوصله إلى عمارة الأرض، حتى زخرت بالمنجزات، وازدانت بالنتائج التي حققت الفعالية والاستمرارية في جميع القطاعات، وذلك عندما أسس المنظمات، وخلق الكفاءات المتمثلة بصناعة الإدارات الناجحة، وجعلها مصدراً رئيساً لاستقطاب النماذج المؤثرة على بيئة العمل ال

ناجحة، فعكفت بدورها على استقطاب واستثمار الموارد البشرية، علاوة عن استثمار الموارد المادية والمالية والتقنية، التي تُعدُّ جميعها بيئة تتولد من خلالها الديمومة والاستمرارية في العطاء.

إن الموارد البشرية هي مصدر كل نجاح؛ إذا تمت إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل؛ إذا ساءت إدارتها، وقد أشار كثير من علماء الإدارة إلى تلك المفاهيم. وكما أشار (أبو نصر، ٢٠٠٩)، إلى إن الاهتمام بالموارد البشرية قد يعوّض النقص في بعض الموارد الأخرى، وقد يساعد أية منظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2-1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لم تكن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث وليدة الساعة، ولكنها كانت نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية؛ تلك الثورة التي أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب كثيرة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة تلك الموارد كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، والتوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة

أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، وزيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل؛ بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين، لتجنب وقوع المنشأة في المشكلات مع الحكومة (عبد الباقي، ٢٠٠٤).

مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن، ومنها، مرحلة الثورة الصناعية، مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية، مرحلة نمو المنظمات العمالية، مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى، مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، ومرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً؛ كونه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه

ويمكن النظر -مستقبلاً- إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد، نتيجة لأهميتها في كافة المنشآت بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

2-1-3 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لم يتم حتى الآن وضع مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية من قبل علماء الإدارة، فقد تعددت وجهات النظر؛ إلا أن جميعها تصب في مصدر واحد، منها:

تعريف Dessler (2011): هي عمليات الاستقطاب والتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، ووصولهم لعلاقات العمل والصحة والأمان والعدالة.

وتم تعريفها: هي السياسات والممارسات والنظم المؤثرة في أداء سلوك واتجاهات الموظفين (Noe et al., 2007).

وعرف أصحاب النظرة التقليدية إدارة الموارد البشرية: "هي نشاط روتيني يشتمل على النواحي التنفيذية، مثال ذلك: حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم (عبد الباقي، 2004).

وعرف أصحاب النظرة الحديثة إدارة الموارد البشرية: "تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وغيرها) لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة، فأصبحت إدارة مسؤولة عن:

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.
 - المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنشأة.
 - صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
 - تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتنميتها". (عبد الباقي، 2004)
- وعرفها Nigro (مشار إليه في: خوالدة، 2010): "هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف، لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".
- وعرفها الهيتي (2003): "هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها".
- وعرفها الموسري (2004): "تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم".
- وعرفها عامر (2011): "مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى إلى حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية".
- وعرفها سالم (2009): "هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية في المنظمة، ويتضمن محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، إضافة إلى كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية".
- يتضح من جملة التعريفات أعلاه لتحديد ماهية (إدارة الموارد البشرية)، أنها الإدارة المعنية بالاهتمام بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية في المنظمة.

4-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يُلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية مجموعة من المهام، بحيث تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لأنشطتها ما يأتي:

أولاً: تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الحصول عليها من خلال استغلال الموارد البشرية، بما يتناسب مع مصلحتها وأهدافها.

ثانياً: الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، حيث أن الموظف الكفاء يخلق للمنظمة ميزة تنافسية، بالإضافة إلى زيادة في الاستقرار الوظيفي.

ثالثاً: تحسين بيئة وشروط العمل، بهدف الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين.

رابعاً: توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الموظفين واحتياجات المنظمة، وذلك من أجل تطوير وتنمية الموارد البشرية، وبالتالي الوصول إلى رفع معدلات الأداء والإنتاجية.

خامساً: تقييم الأداء للعاملين، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، من أجل معالجة نقاط الضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة لدى جميع العاملين.

سادساً: تشكل إدارة الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة العليا والموظفين، وذلك من خلال إيصال السياسات إلى المنظمة، وإبلاغ الموظفين باللوائح والأنظمة والتعليمات.

سابعاً: برامج الحوافز للعاملين، وذلك بهدف زيادة الدافعية ورغبة العاملين في الإنتاج.

ثامناً: العمل على تحقيق الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية في المنظمة (البرقاوي، ٢٠١٣).

5-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

يُعدّ العنصر البشري واحداً من الأسلحة التي يُعتمد عليها في مراحل صراع المنظمات لأجل البقاء والنمو، وإن وجود إدارات متخصصة تعنى بإدارة الموارد البشرية لم تكن عبئاً؛ فإدراك المنظمات الحديثة لذلك العنصر سيؤدي إلى تحوّل كبير في الأداء، فضلاً عن الوصول إلى الديمومة والبقاء، وإن أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، تتمثل فيما يأتي:

١- احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:

تعددت احتياجات الأفراد الشخصية التي تتمثل في رعاية الطفل، والإجازات، والعناية بالمسنين، والمشاركة الوظيفية، وغيرها من الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية التي يسعى العاملون إليها، وينتظرون تحقيقها من المنظمات التي يعملون بها.

لذلك يجب على المنظمات العمل على إيجاد الحدود وإيقاف التعارض والإسراف بين متطلبات المنظمة ومتطلبات الأفراد، آخذة بعين الاعتبار تطبيق التوازن الذي لا يؤثر على ولاء وانتماء العاملين من جهة، ولا يؤثر على مصلحة المنظمة من جهة أخرى.

٢- تشابك المهام الإدارية:

نتيجة للمنافسة الأجنبية وثورة المعلومات والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي الراهن؛ فإن دور مدير إدارة الموارد البشرية قد تضخمت دائرته العملية، حيث أنه يشارك في تصميم البرامج لاستقطاب الكفاءات وجذب أصحاب المهارات المتميزة، علاوة على ذلك مشاركته في صناعة القرارات الاستراتيجية التي تصب في مصلحة العمل.

٣- تعقيد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:

تقوم إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية؛ لتحقيق التوافق بين المتطلبات والمتغيرات، نتيجة لزوال الفواصل بين الوظائف، فضلاً عن ظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة، علماً بأن الوظيفة في المنظمات الحديثة كانت أكثر تعقيداً، وأكثر زيادة في المهارات اللازمة لممارستها.

٤- شدة المنافسة:

تحسين نوعية الموارد البشرية نتيجة عدة عوامل منها تحرير التجارة والفلسفة التخصصية والتطور المستمر في الإنتاجية، بالإضافة إلى نظم العمل.

٥- التدخل الحكومي:

وضع عقوبات رادعة للمنظمات التي تفشل في تطبيق القوانين، وفرض التشريعات التي تطالب المنظمات باستخدام وجذب أفضل الموارد البشرية.

٦- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:

لا بد من بناء قواعد معلومات؛ لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمالة وأنشطتها الأخرى.

٧- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم السياسات والبرامج من أجل ولاء وانتماء العاملين في المنظمة، وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في أنشطة الموارد البشرية من التعيين والحوافز والترقيات والتدريب وتقييم الأداء والإحالة.

٨- ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:

زيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، بالإضافة إلى التكاليف المالية المترتبة على التغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته، التي تؤدي إلى تحمّل المنشأة عبئاً كبيراً للتعامل مع بعض الظواهر منها: الغياب، والتأمين الصحي، والعلاج، والإجازات، وانخفاض الإنتاجية، وغيرها.

٩- الاتجاهات العالمية المعاصرة: زاد الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية بسبب التطورات

السريعة، حيث ظهرت اتجاهات منها:

- إدارة التغيير - ومدى استيعاب الأفراد لها.
- القدرة التنافسية للسوق العالمية.
- فلسفة الجودة الشاملة.
- القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة.

كل هذه الأسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية (عامر، ٢٠١١).

2-1-6 أسباب زيادة أهمية الموارد البشرية لدى جميع المديرين:

يقع المدراء في المنظمات بمجموعة من الأخطاء، وفي قسم الموارد البشرية تحديداً، وتتخلص هذه الأخطاء فيما يأتي:

- ١- تعيين شخص غير مناسب للوظيفة.
- ٢- ارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين.
- ٣- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد.
- ٤- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
- ٥- مثول المنظمة أمام المحاكم وذلك لأسباب التمييز بين العاملين في المنظمة.
- ٦- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون، بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة العامة والصحة المهنية داخل المنظمة.
- ٧- إحساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور، مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.
- ٨- قلة أنشطة التدريب، وذلك يؤثر على فعالية الأداء.

يجب التذكّر دائماً بأن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج، ولن تتحقق هذه الغاية إلا من خلال قوة العمل، الأمر الذي دعا رئيس أحد المنظّمات إلى القول "لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة، إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحاً في الوقت الحالي؛ لأن تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها بحالة جيدة، هو الذي يمثل عنق الزجاجة، فهناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوّة عمل تتصف بالكفاءة والتحفيز"

فنحن نعيش عصر العولمة، وإن زيادة الاهتمام بالتطورات التكنولوجية والفنية، ستساعد على زيادة حدّة التنافس بين المنظّمات، حيث تتصارع تلك المنظّمات لتكون الأفضل عن غيرها، لتضمن البقاء والاستمرارية في عالم الأعمال (Dessler, 2011).

7-1-2 أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

تعددت التسميات التي أُطلقت على العناصر العاملة في المنظّمة في العقود الماضية، وكان أكثرها شيوعاً ما يسمى بـ "إدارة الأفراد" وهي إدارة تركز على العلاقات الإنسانية في المنظّمة، ورفع مستوى المهارات المرتبطة بهم، بغية تحقيق الأهداف.

ولكن بعد توسيع نطاق الاهتمام بالعنصر الإنساني وإعطائه أولوية متميّزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص، فقد اصطلح البعض إطلاق مسمى "إدارة الموارد البشرية" وقد شاع استخدامه في العقود الأخيرة

8-1-2 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يُعدّ المورد البشري اللاعب الأساس في منظّمات القرن الحالي، حيث يشكل صراعاً بين المنظّمات بعامة، والمنظمات المتنافسة بخاصة (بربر، ٢٠٠٨)، لذلك تُعدّ عملية التوظيف من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، التي يجب إنجازها بكفاءة وفاعلية من خلال مجموعة من الأنشطة المتمثلة في ثلاث مراحل متتالية (الاستقطاب، والاختبار، والتعيين). حيث يمثل المورد البشري مفتاح نجاح لمنظمات الأعمال، فضلاً عن أنها ميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. لذا يجب على المنظّمات تطبيق مبدأ "وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب".

1-8-1-2 الاستقطاب:

ارتفاع معدلات البطالة لا تعني بالضرورة أنه من السهل العثور على مرشحين جدد، لهذا تأتي من هنا أهمية عملية الاستقطاب، وتعرف بأنها إيجاد أو جذب المتقدمين للمراكز المفتوحة (Dessler, 2011)، إن معظم منظّمات الأعمال سواء أكانت كبيرة أم صغيرة؛ تهمل عملية

الاستقطاب مقارنة بالاختبار والتعيين، مما يؤدي إلى أن يكون المورد البشري عبئاً على المنظمة، بدلاً من أن يكون عائداً من العوائد التي تصب في مصلحتها (الهيبي، ٢٠٠٣)، علماً أن عملية البحث عن الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها وجذبها، يُعدُّ أمراً في غاية الأهمية، كونه يسهم إسهاماً فاعلاً في تحقيق التأثير الإيجابي على الموارد البشرية والمنظمات في الوقت نفسه. وهناك عوامل تؤثر على نطاق عملية الاستقطاب منها: حجم المؤسسات: يُعدُّ من العوامل الحاسمة التي تؤثر على عملية الاستقطاب، حيث تمتلك المؤسسات الكبيرة قدرة أكبر على الاستقطاب، فضلاً عن قدرة أكبر في البحث عن المرشحين وهذه القدرة تتوافر في المنظمات الكبيرة أكثر من المنظمات المتوسطة أو الصغيرة. ظروف أسواق العمل: يقصد بها العرض الكلي للموارد البشرية من جميع المصادر، والعرض الكلي على الموارد البشرية التي تتعامل معها المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تعمل بها المنظمة. الظروف الداخلية للمؤسسات: الأسباب وراء عملية الاستقطاب بشكل مستمر في المنظمات يعود إلى ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل. المنافسة بين المؤسسات: تستخدم المنظمات وسائل إغرائية لجذب المرشحين من المنظمات المنافسة للوظائف ذات المواصفات الخاصة والمميّزة. حركية المؤسسات: لا تستطيع المنظمات التي تتصف بالنمو والتوسع تطبيق عملية الاستقطاب بفاعلية ونطاق واسع بسبب حالة الاستنفار المستمرة، وهذا عكس المنظمات التي تتصف بعدم النمو والانكماش. تعدد وانتشار المصادر الخارجية: تستطيع المنظمات التي تمتلك إمكانات مالية عالية من عملية استقطاب المرشحين من مساحات جغرافية متباعدة، وذلك لإثراء المنظمات بأكثر عدد من المرشحين المتوقعين لشغل الوظيفة، حيث لا تملك المنظمات ذات الإمكانيات المالية الضعيفة تلك الميزة، لذا تقتصر عملية الاستقطاب على نطاق جغرافي ضيق (بربر، ٢٠٠٨). هنالك مصدران أساسيان للحصول على الموارد البشرية المطلوبة للعمل:

أولاً: المصدر الداخلي: وهو المصدر الذي يعتمد على سوق العمل الداخلي، فيكون من خلال الترقية من داخل الموقع، أو إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم، أو النقل الوظيفي من مكان إلى آخر داخل المنظمة.

ثانياً: المصدر الخارجي: ويتضمن: طلبات التوظيف من قبل المتقدمين، والجامعات، والكليات، بالإضافة إلى مراكز العمل والتدريب والتأهيل، ويعتبر الإعلان في هذا المصدر وسيلة من الوسائل الأكثر شيوعاً في عملية الاستقطاب. وقد تلجأ المنظمات في آخر الأمر لاعتماد المصدر الخارجي لعملية الاستقطاب؛ لأن ترقية شخص من موقع إلى آخر، سيجعل من الموقع الأول موقعاً شاغراً (الهيبي، ٢٠٠٣).

2-8-1-2 الاختيار:

بعد الانتهاء من عملية استقطاب الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، يأتي دور الركن الثاني من عملية التوظيف وهو الاختبار. الاختبار "هو نشاط إدارة الموارد البشرية الموجة لاختبار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، بعد مقارنة مؤهلاتهم وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف" (ابوالرب، ٢٠٠٩)، تشمل عملية الاختبار على مجموعة من الإجراءات التي يجب تطبيقها لإتمام اختيار أفراد لديهم طاقات مختزنة وكفاءات تتناسب مع الوظيفة المطلوبة، وتتمثل هذه الإجراءات بـ (المقابلة المبدئية، واختبارات العمل، والمقابلة الشاملة، والتحري عن المتقدم، والترشيح للتعين، والفحص الطبي، وأخيراً اتخاذ قرار التعيين). فعلى الرغم من أهمية مرحلة الاختيار، إلا أنه ليس هناك نموذج موحد تلتزم به جميع المنظمات، فقد يقيّد ذلك أهمية الوظيفة ونوعها، وبخاصة إذا كانت وظيفة لشغل مستويات علياً أو وظيفة ذات طابع خاص (بربر، ٢٠٠٨).

إن المحور الأساس في المنظمات هو كيفية اختبار الموارد البشرية التي تتولى عملية الاختبار، حيث تفشل العديد من المنظمات في تحقيق أهدافها، وأخرى تحققها بكل كفاءة وفاعلية، وهذا يعتمد على أساليب اختيار المرشحين التي تمكن من خلال تصنيف المرشحين وانتقاء الأكفاء منهم (الهيبي، ٢٠٠٣)، في نهاية الأمر، إن الإجراءات جميعها تهدف إلى عملية تجميع أفراد مؤهلين داخل المنظمة تتوافر لديهم المهارات المطلوبة لإنجاز أعمالهم (بربر، ٢٠٠٨)، ففي كل مرحلة من مراحل التوظيف يجب الأخذ بعين الاعتبار: "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى الوقت المناسب" (الهيبي، ٢٠٠٣).

2-8-1-3 التعيين:

تشكل عملية التعيين مع عملية الاختيار الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، حيث تُعدّ مرحلة ثالثة وأخيرة من مراحل التعيين، بعد انتهاء عمليتي الاستقطاب والاختبار. وفي هذه المرحلة يتم تعيين أشخاص، بعد اجتياز كافة التقييمات وثبوت قدراتهم ومؤهلاتهم على أداء الوظيفة التي سوف يشغلونها، حيث تقوم معظم المنظمات بوضع الموارد البشرية الجديدة تحت الاختبار، لتتمكن من اختيار أصحاب الكفاءات الأعلى.

2-8-1-4 تقييم الأداء:

تُعدّ عملية تقييم الأداء التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من عمليات القياس والتقييم التي تستطيع من خلالها المنظمة الحكم على برامجها وسياساتها التي تم اعتمادها بدقة لتحقيق من إنجازها، من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة في المنظمة، حيث تعتبر من العمليات التي تهتم جميع المستويات من الإدارة العليا إلى العاملين في أقسام ووحدات الإنتاج (الهيبي، ٢٠٠٣)،

يُعرّف تقييم الأداء على أنه عملية تقييم الأداء النسبي الحالي أو الماضي للموظفين، بالتوافق مع معايير الأداء. ويتضمن تقييم الأداء: أولاً: وضع معايير للعمل. ثانياً: تقييم الأداء الفعلي للموظفين حسب تلك المعايير. ثالثاً: تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة، بهدف تحفيزهم أو القضاء على أوجه قصور الأداء (Dessler,2011).

نسعى من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

أولاً: الأهداف الإدارية: هي مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالترقية والنقل وإنهاء خدمات العاملين، إضافة إلى تصحيح سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بمعايير عملية التوظيف، فضلاً عن إعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية بالاعتماد على التقييم.

ثانياً: الأهداف التطويرية: هي مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتحديد نوعية الموارد البشرية وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء.

ثالثاً: الأهداف التوجيهية والإرشادية.

إن عملية تقييم الأداء لها مجموعة من المزايا والفوائد للمنظمات، منها: تقييم نجاح قرارات الاختبار والتوظيف، وتقييم جهود التدريب والتنمية، والتقليل من معدل دوران العمل، والقرارات المتعلقة بالتحفيز، فضلاً عن تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها (برير، ٢٠٠٨).

في نهاية ذلك؛ تبين أن عملية تقييم أداء العاملين ليست مجرد عملية تركز على العمليات المطلوبة لأداء الوظائف، بل إنها تشمل النتائج المترتبة على عملية التقييم المعدة لوضع خطط تحسين الأداء، علماً أن عملية تقييم الأداء ليست وليدة هذا العهد، حيث تستخدمها جميع المنظمات الصغيرة والكبيرة والخاصة والعامة من أجل تعظيم وتطوير من كفاءة العاملين وقدراتهم (ابوالرب، ٢٠٠٩).

2-1-8-5 التعويض:

تُعدّ التعويضات والمكافآت وسيلةً أساسيةً لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية عند العاملين، بالإضافة إلى أنها من أكثر العوامل التي تدفع الموظفين إلى العمل وزيادة الإنتاجية أو إهمالها وضعفها. تعرّف التعويضات بأنها جميع أشكال الأجر أو المكافأة التي تعود على الموظفين، نتيجة أعمالهم التي يقومون بها (Dessler, 2011).

كما يؤكد Kauanui (٢٠٠٤) ان التعويض للموظفين يلعب دوراً رئيسياً في تحفيز و رفع الأداء للموظفين.

كما يرى Garibaldi (٢٠٠٦) يجب ان تكون نظم التعويض متنسقة مع تعظيم الارباح للمنظمة، وعدم اغفال توفير الحوافز للعاملين لتمكينهم من تحقيق هدف تعظيم الارباح.

تأخذ التعويضات أسلوبين، هما:

الأسلوب الأول: المدفوعات المالية المباشرة، وهي المدفوعات التي تشتمل على الأجور، والمرتبات، والحوافز، والعمولات.

الأسلوب الثاني: المدفوعات غير المالية، وهي المدفوعات التي تأخذ شكل المزايا المالية، مثل التأمينات، والخدمات، والإجازات مدفوعة الأجر.

تستند التعويضات على مجموعة من الأهداف، أهمها:

العدالة: يُعدّ تحقيق العدالة من التعويضات هدفاً مركزياً لإدارة الموارد البشرية، وهو واحد من العوامل المؤثرة في تحديد الحجم ونوع التعويضات التي يتوقعها الفرد مقابل الجهد والوقت أو الوظيفة التي يمارسها. ومن الواجب ذكره هو ألا تقتصر داخل المنظمة، بل يجب أن تمتد قياساً بالتعويضات الممنوحة في المؤسسات المنافسة.

الحماية والضمان: هو أن توفر للعاملين كافة مقومات الحماية والضمان داخل وخارج المنظمة، ويجب أن تكون شاملة للأمراض، والتقاعد، وإصابات العمل، فضلاً عن البطالة أو التوقف عن العمل.

التحفيز: هو توجيه سلوكيات الموارد البشرية في المنظمات، لتوظيفها في خدمة الأداء المخطط له، حيث تهدف التعويضات إلى تحفيز وإيجاد الدوافع الكافية لدى الموارد البشرية لتحقيق أفضل أداء (بربر، ٢٠٠٨).

من أهم الموضوعات التي يجب أن تراعيها المنظمات في عملية التعويضات، هي إيجاد العدالة بمختلف أنواعها وأشكالها، ومن هذه الأنواع:

أولاً: العدالة الداخلية المتمثلة بتساوي أجور العاملين الذين يتساوون بمؤهلاتهم العلمية والمهارات والخبرات والمناصب الوظيفية.

ثانياً: العدالة الخارجية المتمثلة بتساوي أجور العاملين في المنظمة، مع أجور العاملين في المنظمات المتشابهة الأخرى، لنفس الأعمال التي يمارسها العاملون.

العدالة الفردية: وتعني تكافؤ الأجور مع مقدار الجهد الذي يقوم به الموظف. (المدهون، ٢٠٠٥)

تعد التعويضات من اهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية، حيث من خلال التعويضات تستطيع ان تحافظ على الموظفين منع تسربهم الى منظمات اخرى توفر لهم نظم تعويضات اكثر. (Gupta, 2009)

2-1-8-6 تنمية الموظفين:

اكتسبت الموارد البشرية أهمية كبيرة، لكونها المصدر الرئيس في صياغة وتنفيذ جميع الاستراتيجيات المنظمة للتكيف والقدرة على مواجهة التحديات، حيث أصبح التنافس في ظل عالمية المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الموارد البشرية المعتمدة على الإبداع والابتكار واستثمار المعلومات (برقاوي، ٢٠١٣).

تعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة ومنظمة، تعمل خلالها المنظمة على تزويد المديرين الحاليين والمستقبليين، بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة، التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة بنجاح (برقاوي، ٢٠١٣).

تعد الشعوب ثروة حقيقية من ثروات الأمم المختلفة، وحتى تتمكن المنظمات من الوصول إلى التنمية البشرية؛ فلا بد من خلق بيئة مناسبة يستطيع الأفراد من خلالها تنمية قدراتهم ومهاراتهم الكاملة، ليتمكنوا من الإنتاج والإبداع الذي يتوافق مع حاجاتهم ومصالحهم، فضلاً عن حاجات ومصالح المنظمة (بوحنيه، ٢٠٠٨)، إن المنافسة العالمية تدفع بالمنظمات إلى الإسراع في اختيار وتنفيذ وسائل وطرق لتنمية الموارد البشرية، تتلخص فيما يأتي:

- القراءات المختارة: هي أن تستفيد المنظمة من الكتب، أو البحوث، أو المقالات؛ شريطة أن تحتوي على موضوعات جديدة، أو أساليب متنوعة، أو اختراعات يعود نفعها على المنظمة، لتتمكن من السير قدماً نحو التقدم والنماء.

- تعددية الإدارة: يشير هذا الأسلوب إلى إنشاء مجلس صوريٍّ موازٍ لمجلس الإدارة من حيث عدد الأعضاء، وكيفية تعيينهم بالانتخابات؛ ليكون مجلساً هدفه إجراء الدراسات والتحليل، وصناعة قرارات التوجيه، ليتم عرضها على مجلس الإدارة كمشكلات وقضايا، مع العلم بأن تلك القرارات غير ملزمة للتنفيذ، فمجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن معالجة القضايا واتخاذ القرارات. تهدف عملية تعددية القراءات إلى إعداد جيل واعٍ من المدراء، وإشراكهم في جميع الظروف التي تحيط بالمنظمة.

- الحلقات العلمية وفريق المناقشة: تشير إلى أن يقوم أحد المسؤولين بتكليف أحد الموظفين بإعداد بحث أو ورقة عمل حول موضوع ما، حيث يتم تحديد وقت محدد لتسليمه وعرضه من خلال اجتماعات المنظمة، بمشاركة باقي الموظفين، فضلاً عن قيام المنظمات

باختيار أحد التقارير المهمة لأحد الخبراء لمناقشتها مع الموظفين. وتهدف هذه العملية إلى إبراز إمكاناتهم وكفاءتهم في التحليل والاستنتاج وربط الأحداث وتبادل الأفكار والأداء.

وهذا يعزز من تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة الواسعة في الإدارة، بالإضافة إلى كفاءة العمل. (Nyhan, 2000)

- تكليف الأفراد بدراسة مشروعات محددة: تشير إلى أن يتم بتكليف الموظفين بإعداد مشروع، أو الاطلاع على مشاريع تم إعدادها مسبقاً، بهدف حث الأفراد على الاطلاع وجمع المعلومات والاتصال بذوي الخبرة والاختصاص، وهي طريقة لخلق أفراد باحثين لا يكتفون برأي واحد.

- المؤتمرات والاجتماعات: تقوم المنظمات بتشجيع موظفيها على حضور المؤتمرات التي تعقدها، أو التي تعقدها المنظمات الأخرى، أو التي يتم عقدها من خلال الجهات العلمية، مما يسنح بفرصة التقاء الموظفين بأصحاب العمل والخبرات، وتبادل وجهات النظر، مما له الأثر الإيجابي في زيادة المعرفة والتطوير. تشجيع العديد من المنظمات على التحاق موظفيها بالكليات والجامعات.

تسعى المنظمات إلى زيادة العلوم والمعارف لدى موظفيها، من خلال تشجيعهم لإكمال تعليمهم، مما يسهم في إعداد جيل واعٍ ومتقنٍ ومتعلمٍ وقادرٍ على إثراء العمل وترقيته، وبالتالي الاستمرار الأمثل في العمل داخل المنظمة وتزويد الأفراد بكافة التطورات العلمية والتطبيقية.

تسعى المنظمات والنقابات إلى تفعيل دور موظفيها في مواكبة كافة التطورات والمعارف، وذلك بتزويدهم بالكتب والمنشورات وأشرطة الفيديو التي تسهم في خلق كفاءات إضافية، فضلاً عن تزويد الموظفين بإمكانات جديدة يعود نفعها على المنظمة من جهة، وعلى الموظفين من جهة أخرى. إن جميع الطرق تسعى إلى إعداد جيل لديه الكفاءات والقدرات، وإمكانية الدراسة والتحليل، وتحليل المشكلات والقضايا، فضلاً عن حياكة القرارات التي تخدم الصالح العام للمنظمة والأفراد معاً. (برقاوي، ٢٠١٣)

9-1-2 إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية:

إن عمل المنظمات في وقتنا الراهن، لم يقتصر فقط على الأسواق المحلية، بل امتد ليغزو الأسواق الخارجية، حيث يعتمد نجاح كثير من المنظمات على قدرتها في الدخول إلى الأسواق الخارجية، وعلى مدى كفاءتها في إدارة هذه الأسواق.

بمجرد أن تمارس المنظمات نشاطاتها على النطاق العالمي؛ فإنه يترتب عليها تلقائياً زيادة أعداد الموظفين العاملين لديها، خارج منطقة المنظمة الأم، حيث أن ممارسة المنظمة لعملها على المستوى العالمي، يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع التحديات الدولية الجديدة. إن أهم الضغوط العالمية المؤثرة على أنشطة الموارد البشرية تتلخص في ثلاثة تحديات:

١- توظيف المهارات: يقصد به سهولة تحويل المهارات المختلفة بين فروع المنظمة بصرف النظر عن أماكنها، وهو ما يمثل تحدياً لإدارة الموارد البشرية.

٢- نشر المعرفة والابتكار: يقصد به ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة، بصرف النظر عن مصدرها.

٣- تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي: تشير إلى تحديد الكفاءات التي تتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على النطاق الدولي.

يتطلب من الموظفين داخل المنظمة العمل على مواجهة التحديات، حتى يتمكنوا من تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وإجراءاتها، للتعامل مع مشكلات العمل الخارجية.

تؤثر الاختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية، حيث أن المنظمات التي تعمل في الخارج لا تنعم بميزة التماثل الثقافي أو البيئي، ومثال ذلك: نظام مشاركة العاملين في الإدارة غير موجود في إيطاليا، إلا أن درجة مشاركة العاملين في الدنمارك تزداد، حيث تصل إلى أكثر من ٣٠ عاملاً.

إن النقطة الهامة هي أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات، وسوف تزداد تعقيداً بسبب الحاجة الماسة إلى التكيف مع الاختلافات الخاصة بكل دولة تؤسس فيها فرعاً.

10-1-2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

صاحبت التغيرات -في وقتنا الحاضر- الكثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية من جوانب مختلفة، سواء من ناحية المنظمة نفسها لتحقيق أهدافها، أو من ناحية تحقيق أهداف العاملين أنفسهم.

تتلخص التحديات والعقبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:

أولاً: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: عملية التوسع في استخدام التكنولوجيا تدفع المنظمات إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، حيث أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية شكّلت قيوداً على إدارة الموارد البشرية، حيث لا يستطيع أن تعدل بين سياساتها تجاه العمالة، لتتلاءم وتتكيف وفقاً للتغيرات التكنولوجية.

ثانياً: التغيرات في تركيب القوى العاملة: هناك تغيرات في تركيب القوى العاملة في مختلف المنظمات الخاصة والحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة معدل النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل، مما يشكل عبئاً إضافياً على إدارة الموارد البشرية.

ويجب إعداد سياسات خاصة للأمهات، كالرعاية الصحية، وإنشاء دور الحضانه، فضلاً عن إجازات الحمل والرضاعة، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بعين الاعتبار توفير أفضل مستقبل وظيفي خاص بالعمالة من الجنس الآخر.

ثالثاً: نظم المعلومات في إدارة الأفراد: يجب أن تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية، لتتمكّن من تحقيق أهداف المنظمة، واتخاذ قراراتها بطريقة أفضل.

رابعاً: تغير القيم والاتجاهات: إن احترام العمل، وقبول المخاطر والرغبة في تحملها، وقبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل، ورفع الولاء والانتماء للعمل، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة العلاقات الاجتماعية، والصلات الشخصية؛ تندرج جميعها تحت مسمى القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تلعب دوراً كبيراً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهي تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في المنظمة. لذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعداد سياسات خاصة للعمالة، تكون قادرة على الاستفادة من القوى العاملة داخل المنظمة.

خامساً: العائد والتعويض المادي للعاملين: إن ضعف مستوى الأجور، وعدم توفير الحوافز، بالإضافة إلى التضخم، يُعدّ كل واحد منها سبباً من أسباب وجود العيب المتراكم على إدارة الموارد البشرية، لعدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل جهود أكبر في العمل.

سادساً: زيادة حجم القوى العاملة: نتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي؛ ارتفعت نسبة الخريجين الباحثين عن فرص عمل، حيث أن العاملين اليوم يختلفون في درجات تعليمهم وثقافتهم

ومهاراتهم عن العاملين في فترات سابقة، وعليه، فإن هناك مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، تتمثل فيما يأتي:

١. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة العاملين المتعلمين، لذلك يجب أن يتمتع العاملون بإدارة الموارد البشرية بقدر كبير من المهارات والقدرات.

٢. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إعداد برامج لتنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية، حيث لا يقتصر فقط على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية.

سابعاً: التشريعات واللوائح الحكومية: تنحصر إدارة الموارد البشرية بتطبيق نصوص اللوائح والتشريعات الحكومية مثل: الاختيار، والتعيين، والأجور، والمرتبات، والترقية، والنقل، وغيرها من سياسات العمالة المختلفة، إضافة إلى التضارب والمشاكل في تطبيق التشريعات واللوائح الحكومية بسبب كثرة تعديلها وتغييرها، لذلك تثبت كفاءة إدارة الموارد البشرية في درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بالتشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

جميع الأسباب المذكورة؛ تقف عقبة أمام إدارة الموارد البشرية، وتزيد من مسؤوليتها عن الإنتاجية والربحية وزيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل، علاوة على ذلك زيادة عدد الوظائف الذهنية وتناقص الأعمال اليدوية، وعدم قدرة المدراء التنفيذيين على القيام بعملية تقييم ورقابة الأداء، فضلاً عن ازدياد الطلب على برامج لتنمية وتطوير العاملين، حيث يترتب على ذلك تعديل برامج التنمية الحالية لتصبح أكثر ديناميكية واستمرارية. (عبدالباقي، ٢٠٠٤)

٢-٢ المبحث الثاني: الإبداع

٢-٢-٢ ١-٢-٢ مقدمة:

نظراً لشدة المنافسة بين المنظمات نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي السريع، وزيادة تعقيد بيئة العمل، وعدم الاستقرار في الظروف الاقتصادية والأسواق العالمية، بالإضافة إلى التغيرات المستمرة في كل جزء من أجزاء العمل؛ فإن هذه العوامل تدفع المنظمات دفعاً إلى التميّز في العمل، للوصول إلى البقاء ضمن المنافسة والنمو من خلال الإبداع الإداري والإبداع في الخدمات التي تسعى المنظمات إلى تقديمها حتى تتميز عن غيرها في الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة (توفيق، ٢٠٠٤).

وقد أصبح الإبداع هدفاً للإدارة العصرية في معظم المنظمات، لذلك تسعى المنظمات إلى خلق بيئة خصبة قادرة على إيجاد أفكار جديدة للوصول إلى أهداف المنظمة التي تصبو إليها.

فالإبداع داخل المنظمات، يُعدّ واحداً من أهم عوامل النمو والتطور والانتعاش الاقتصادي للمجتمع، فهو يؤدي بالنتيجة إلى الاستمرار في تحسين أو تحديد الخدمات لوصول المنظمات إلى هدفها المتمثل في الحصول على الحصة السوقية والميزة التنافسية في البداية، ثم الوصول إلى الميزة (Sebban, Guy, 2005) التنافسية المستدامة.

٢-٢-٢ مفهوم الإبداع:

التغيرات السريعة والتحديات التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحاضر، جعل من الإبداع صفة ضرورية للتقدم والحفاظ على المنافسة، لتحقيق المنظمات أهدافها المنشودة التي تسعى إلى الحصول عليها (Chih-Yang Chao et al, 2011).

من الكلمات التي تشد الانتباه وتذكّر سامعها بالتمييز والتفرد هي كلمة الإبداع، فقد نستخدمها للمدح، فالإبداع في اللغة العربية يعني "الاختراع والابتكار، أو الإتيان بجديد". (خيرالله، 2005). وعرف توفيق (٢٠٠٤) الإبداع بأنه " العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد، له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى".

وعرف (Nemati et al, 2010): الإبداع بأنه " عملية خلق وتطوير وتنفيذ منتج أو عملية أو خدمة جديدة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، أو بهدف الحصول على الميزة التنافسية".

وعرف جروان (٢٠٠٨): "بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة؛ فإنها ترتقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع، أو العالم، بخاصة إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

كما عرف تورنس: الإبداع "بأنه عملية تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو توصيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج". (السرور، ٢٠٠٥)

كما تم تعريف الإبداع حسب الموسوعة البريطانية على "أنه القدرة على إيجاد الحلول للمشكلة، أو أداة جديدة، أو أثر فني، أو أسلوب جديد". (خيرالله، ٢٠٠٩)

وعرف أبو كاشف (٢٠١٣): أية فكرة أو طريقة أو أدوات جديدة تقوم بخلق منتجات أو خدمات جديدة، ويشمل هذا العمل المجهود المبذول لنقل الأفكار إلى شكلها النهائي.

يتضح من جملة التعريفات أعلاه، أن الإبداع يخلق الأفكار والأدوات والحلول، للوصول للميزة التنافسية، ثم إلى الميزة التنافسية المستدامة.

2-2-3 شروط الإبداع:

أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر بدرجات متفاوتة ومختلفة، بالإضافة إلى الإبداع في مجالات مختلفة.

شروط الإبداع الأساسية يمكن اختصارها (OFF SEA) وهي تمثل بداية الحرف من كل شرط.

تتلخص شروط الإبداع فيما يأتي:

١- الأصالة (Originality) يقصد بالأصالة خلق أفكار جديد ونادرة، لم يسبق إليها أحد، أي (إنتاج ما هو غير مألوف).

٢- الطلاقة (Fluency): القدرة على خلق عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، حيث تُعدّ عملية الطلاقة بنك القدرة الإبداعية تتضمن الطلاقة (الطلاقة اللفظية، والطلاقة الارتباطية، والطلاقة الشكلية، والطلاقة الفكرية، والطلاقة التعبيرية).

٣- المرونة (Flexibility): أن تتنوع الحلول والاقتراحات والأفكار، بحيث لا تصب حول نوعية واحدة، أو حلول، أو نظر من زاوية واحدة فقط.

٤- الحساسية (Sensitivity): الشخص المبدع هو " الشخص الذي يمتلك القدرة على تحسس وملاحظة مالا يلاحظه الآخرون، حيث أن الحساسية هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها".

٥- الاستنباطية (Elaboration): هي القدرة على الربط بين عدد في الأفكار من الوقت ذاته. حيث يقصد بالاستنباط؛ الميل إلى التفاصيل.

٦- القبول (Acceptance): أساس القبول العلميّة التي تبدأ من الفرد، وتنتهي إلى المجتمع، حيث لا يمكن الاستفادة من الإبداع والابتكار إلا من خلال فائدتها وقبولها من قبل جميع الناس.

جميعها شروط يجب أخذها بعين الاعتبار، حتى نتمكن من الوصول إلى النجاح والاستمرار (خيرالله، ٢٠٠٩).

2-2-4 مراحل العملية الإبداعية:

حتى نتواصل إلى الإبداع لابد من دخول عدة مراحل للوصول إلى أهدافنا، وهي التميّز، والتفرد في الإبداع.

وفيما يأتي تلخيص لمراحل العملية الإبداعية:

١- مرحلة الإعداد (Preparation): المرحلة الأولى من مراحل العملية الإبداعية تشتمل على تحديد المشكلة، بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بها، ومقارنتها مع مشكلات مشابهة لها، والأخذ بعين الاعتبار آلية حلها في السابق، من أجل الاستفادة منها (عبدالعزيز، ٢٠٠٦).

يتم التوصل إلى تحديد المشكلة من خلال الملاحظة، بالإضافة إلى التفكير المنظم، حيث يتم جمع المعلومات المتاحة حولها والتفكير في الحلول الممكنة وتقليبها على مختلف الوجوه (عامر، ٢٠٠٥)

٢- مرحلة الاحتضان (Incubation): المرحلة الثانية من مراحل العملية الإبداعية، وهي السلسلة من الوقائع العقلية الإدارية أو اللاشعورية (عامر، ٢٠٠٥)، حيث يتم إدراك المشكلة، فيبدأ بتخمير الأفكار في ذهنه (عبدالعزيز، ٢٠٠٦)، والعمل على بلورتها وتمحيصها وإعادة ترتيبها للتوصل إلى درجة النضج الكامن (عامر، ٢٠٠٥).

٣- مرحلة الإشراق أو التنوير (Illumination): المرحلة الثالثة من مراحل العملية الإبداعية التي تيم فيها ظهور أفكار لحل المشكلات، وتكون شرارة تأتي بشكل مفاجئ وغير متوقع، يتم العمل عليها والاستفادة منها (عبدالعزيز، ٢٠٠٦).

٤- مرحلة التحقق أو التنفيذ (Verification): آخر مرحلة من مراحل العملية الإبداعية التي يتم فيها اختبار الحل والتأكد منه والوصول إلى النتائج (عبدالعزيز، ٢٠٠٦).

2-2-5 أنواع الإبداع:

يظهر الإبداع على مستويات مختلفة، تتراوح بين الاكتشاف والتنظيم، حيث أن وجود مستويات للأحكام على النواتج الإبداعية أمر معقول.

تم تلخيص مستويات الإبداع فيما يأتي:

١- الإبداع التعبيري (Expressive): يقصد به تطوير أو نواتج فريدة، بصرف النظر عن نوعيتها أو جودتها.

٢- الإبداع المنتج أو التقني (Productive Technical): تشير إلى البراعة في التواصل إلى النواتج، حيث يتضمن شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج.

٣- الإبداع الابتكاري (Inventive): يشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها، حيث يتميز هذا النوع من الإبداع بأنه يخضع لمواصفات ومعايير تحددها في العادة البراءات والاختراعات.

٤- الإبداع التجديدي (Innovative): القدرة على اختراع قوانين ومبادئ وتقديم منطلقات وأفكار جديدة.

٥- الإبداع التخيلي (Imaginative): يتحقق في هذا المستوى تقديم أو إنشاء صورة من صور الإبداع، أو تصور مبدأ جديد أو فرصة جديدة كلياً. (كتاني، ٢٠٠٧).

2-2-6 أربعة أشكال للإبداع:

هناك أربعة أشكال رئيسة للإبداع، تتضمن: الإبداع في المنتج، الإبداع في العملية، الإبداع في التسويق، الإبداع في الإدارة.

الإبداع في المنتج: يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير في المنتجات أو الخدمات.

الإبداع في العملية: يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنظمة، حيث يركز الإبداع في العملية على تحسين الكفاءة والفاعلية.

الإبداع في التسويق: يظهر في وظائف التسويق والترويج والتسعير والتوزيع، بالإضافة إلى وظائف المنتج.

الإبداع في الإدارة: يظهر في صورة تحسين في طريقة إدارة المنشأة.

جميعها أشكال تمكّن المنظّمة من الإبداع وإثبات نفسها، للوصول إلى الأهداف التي تزنو إليها، حيث تستطيع المنظّمة الإبداع من خلال خلق منتجات جديدة أو التطوير على المنتجات الحاليّة، وطرح عمليّات إنتاج جديدة، وإيجاد أسواق جديدة لبيع منتجاتها، وتطوير أسواق جديدة (Schumpeter, 2002)، فضلاً عن زيادة وإثراء مهارات وقدرات العاملين فيها، والحد من المشكلات والأزمات في الحالات المفاجئة والطارئة، وصياغة الاستراتيجية والخطط لتنمية والتجديد (خيرالله، ٢٠٠٩).

7-2-2 الفرق بين الإبداع و الابتكار:

فيما يتعلق بالإبداع و الابتكار فقد انقسم الباحثون إلى قسمين: القسم الأول أن الإبداع و الابتكار رديفان نفس المعنى وهو ولادة شئ غير مألوف. (التميمي، ٢٠١٢)

أما القسم الثاني فيرى أن كما من الإبداع و الابتكار له معنى مختلف عن الآخر فالإبتكار هو الظهور لفكرة مبتكرة في مجال معين لم تكن موجودة من قبل، ويرى الباحثين أن الإبتكار عبارة عن خطوة سابقة للإبداع، أما الإبداع فهو عملية تطبيق الأفكار المبتكرة الجديدة التي ظهرت في مجال معين.

ويمكن للإبداع أن يكون في لمنتج أو العملية أو التكنولوجيا، ويمكن له أيضاً أن يكون تدريجياً أو جذرياً. (Haberderg et al., 2007)

يفرق Levitt (٢٠٠٢) بين الإبداع و الابتكار حيث يرى أن الإبتكار يأخذ وقت قصيراً، بينما الإبداع يحول الإبتكار إلى منتج وقد تأخذ هذه العملية وقتاً طويلاً، ويرى أن الإبتكار جزء من عملية الإبداع فإن الإبداع هو إبتكار في مرحلة التطبيق. (Levitt, 2002)

8-2-2 الإبداع:

وبشي من التفصيل لموضوعي "الإبداع الإداري"، و"الإبداع في الخدمات" وهو ما اختارته هذه الدراسة.

1-8-2-2 الإبداع الإداري:

يُسهم الإبداع الإداري بشكل رئيسٍ في تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظّمة إلى عملائها، حيث يساعد المنظّمة في الوصول إلى أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار، للوصول إلى الميزة التنافسية التي تصبو إليها جميع المنظّمات، بالإضافة إلى إثبات قدراتها في ميدان المنافسة مع المنظّمات المماثلة لها وللوصول إلى الهدف الأسمى، وهو الميزة التنافسية المستدامة. (خيرالله، ٢٠٠٩)

فالإبداع الإداري هو "مجموعة من العمليّات و الإجراءات والسلوكيات التي تعمل على تحسين المناخ العام للمنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بطرق أكثر إبداعاً، وبطرق غير مألوفة في التفكير". (العواد، ٢٠٠٥)

إن ما يميّز المنظمة الناجحة عن منافسيها، هي قدرتها الإبداعية على إدارة كافة وظائفها، وهي التسويق، والعمليات والمالية، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير، وإدارة المعلومات، للوصول إلى استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، وتسويق منتجاتها بأساليب إبداعية واستخدام أساليب أكثر فاعلية في الإدارة.

يتطلب من المنظمة تنمية الإبداع الإداري وذلك من خلال تحفيز أعضاء المنظمة على التفكير في القضايا والمشاكل التي تواجهها، بالإضافة إلى تفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس حلولها وتطوير منتجاتها وخدماتها والقرارات والعمليات التي تساعد المنظمة على التميز عن غيرها. (خيرالله، ٢٠٠٩)

يقسم الإبداع إلى قسمين، وذلك حسب حجم التغيير الذي يحدثه:

القسم الأول: "الإبداع التدريجي" هو اكتساب قدرات سلوكية جديدة، بنفس الرؤى الآلية للمنظمة، حيث يتعلق بالتعلم الاستغلالي. علماً بأن حجم التغيير في الإبداع التدريجي ليس عنيفاً ولا قوياً، بل تدريجياً.

القسم الثاني: "الإبداع الجذري" هو الذي يحدث عندما تكتسب المنظمة قدرات سلوكية جذرية تؤدي إلى تغيير الرؤى الحالية للمنظمة وتشكيل رؤى جديدة، حيث يتعلق بالتعلم الاستكشافي. علماً بأن حجم التغيير في الإبداع الجذري كبير (أبو كاشف، ٢٠١٣).

يواجه الإبداع الإداري مجموعة من المعوقات، منها: انعدام الثقة، عدم توفير بيئة مناسبة للإبداع، بالإضافة إلى التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة، والاستعجال في محاولة الوصول إلى حلول للمشكلات والخوف من الفشل. جميعها تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري للمنظمات (خيرالله، ٢٠٠٩).

2-8-2-2 الإبداع في الخدمة:

يشهد مفهوم الخدمات افتقاراً واضحاً لوجود تعريف دقيق وواضح وشامل للخدمة، إلا أن الحقيقة لا تنفي إطلاقاً وجود محاولات من خلال البحوث والدراسات لسبر مفهوم الخدمات (العلاف، ٢٠٠٩).

حيث أصبح الإبداع في الخدمات من العوامل الرئيسية التي من خلالها يمكن للمنظمات أن تميّز نفسها عن المنظمات المماثلة لها، للوصول إلى ما تصبو إليه جميع المنظمات وهي الميزة التنافسية (Minguela et al., 2011).

لذلك لا بد من تناول مفهوم الخدمات حسب عدد من الباحثين والعلماء:

توصلت الجمعية الأمريكية إلى أن الخدمات هي "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة" (العلاف، ٢٠٠٩).

هي "الفعل أو الأداء الذي يخلق منافع للمستخدمين، بإحداث التغيير المرغوب به" (Christopher & Lauren, 1999).

وهي عند منصور (٢٠٠٨): "الخدمات هي عبارة عن أنشطة غير ملموسة، التي تهدف بشكل أساسي إلى إشباع الرغبات ومتطلبات المستخدمين".

تُعدّ الخدمات من الأنشطة الاقتصادية التي تخلق القيم وتزود المستخدمين بالفوائد في وقت ومكان محدد (Christopher & Lauren, 1999).

تتمتع الخدمات بمجموعة من الخصائص التي تميّزها، ومن أبرز هذه السمات والخصائص ما يأتي:

١- الخدمات غير ملموسة: من الخصائص الأساسية والرئيسية التي تميّز الخدمات عن غيرها خاصة اللاملموسة وتعني صفة اللاملموسة هي عدم القدرة بشكل فعلي على التخمين والتقييم من خلال استخدام الحواس الخمس التذوق، واللمس، والسمع، والنظر، والشم (الحاج وعودة، ٢٠٠٩). بمعنى آخر ليس لها وجود مادي، أي أنها أبعد من أن تنتج، أو تحضر ثم تستهلك، أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها (العلاف، ٢٠٠٩).

٢- الخدمات سريعة التلاشي: يقصد بها أن معظم الخدمات تظهر وتزول خلال فترة زمنية معينة، أي أن المنفعة للعديد من الخدمات لها حياة قصيرة (الحاج وعودة، ٢٠٠٩).

٣- عدم التماثل أو عدم التجانس: الصعوبة البالغة في تنميط الخدمات في كثير من الحالات، وخصوصاً التي تعتمد على الإنسان في تقديمها. وذلك يشير إلى أنه يصعب على مورّد الخدمة أن يتعهد بجعل خدماته متماثلة ومتجانسة على الدوام. (العلاف، ٢٠٠٩)

يتم تصنيف الخدمات بناءً على مجموعة من الأسس وهي:

أولاً: نوع السوق: يقصد به إمكانية تقسيم الخدمة على أساس نوع السوق، أو المستخدمين، أو المنظمة التي تقدم الخدمة.

ثانياً: درجة كثافة العمل : ويقصد بها العديد من الخدمات التي تحتاج في تقديمها إلى توفير المهارات والخبرات في مقدمة هذه الخدمة. حيث تتوقف درجة رضا المستفيدين على سلوك هؤلاء العاملين أثناء تقديمها الخدمة.

ثالثاً: درجة اتصال العملاء: يشير إلى وجود خدمات يتزايد بها اتصال المستفيدين بالمنظمة التي تقدم الخدمة.

رابعاً: هدف مقدم الخدمة: يقصد به الاختلاف بين تسويق الخدمات التي تهدف إلى الربحية، وتسويق الخدمات التي لا تهدف إلى الربحية.

خامساً: درجة خضوع الخدمة للتشريعات والقوانين الحكومية: تشير إلى وجود بعض الخدمات التي تخضع إلى التشريعات والقوانين الحكومية، بينما وجود خدمات تخضع بدرجة قليلة لتلك التشريعات. (منصور، ٢٠٠٨)

فقدرة المنظمات على الإبداع الاستراتيجي مفيدة، وقد تستطيع المنظمة اكتساب القدرة على المنافسة وتحقيق أداء متميز، حيث أن المنظمات التي تمتلك إبداعية عالية يكون لديها أداءً عالياً ومتميزاً عن المنظمات المنافسة لها (Vermeulen, 2004).

لذلك فإن الإبداع في الخدمات يقدم المنظمات ويجعلها متميزة في أدائها، ويمكنها من تحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

٢-٢-٩ معوقات الإبداع:

تواجه عملية الإبداع مجموعة من التحديات، وفيما يأتي تلخيص لأهمها:

١- المواقف السلبية: تشير في ذلك إلى التركيز على الجوانب السلبية وترك الجوانب الإيجابية في المشكلات.

٢- الخوف من الفشل: هو حكم الشخص على أفكاره أو على نفسه قبل المحاولة، لأنه من الممكن أن يصل إلى مرحلة الفشل بسبب هذا التفكير.

٣- الإجهاد الزائد: الهدوء والاطمئنان والاستقرار والاسترخاء الذي يريح الجسم والعقل يؤدي إلى مستوى عالٍ من الإبداع، بينما الضغط والتوتر يؤدي إلى انخفاض التفكير، وبالمحصلة يؤدي إلى انخفاض مستوى الإبداع.

٤- اتباع القواعد الصارمة: يقصد بها كسر القواعد والتعليمات والخروج عن المألوف والروتين والعمل على استكشاف طرق مبتكرة ومبدعة.

٥- وضع الفرضيات: تشير إلى وضع الفرضيات الخاطئة من غير الاستناد إلى دليل وذلك يعيق من عملية الإبداع، لذا يجب تدقيق المعلومات قبل إصدار الأحكام.

٢-٣ المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع

إن المخاطر العالمية التي تفرزها ظاهرة العولمة، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات؛ جميعها جعلت البيئة غير مستقرة ومتقلّبة، حيث تدفع المنظمات العالمية إلى اللجوء إلى طريقه لتميّزها عن المنظمات المماثلة لها من خلال الإبداع. (عبوي، ٢٠٠٦)

نجد أن استجابة المنظمات إلى الإبداع بطرق ودرجات متفاوتة ومختلفة من الاهتمام والعناية، منها منظمات قامت بتبني سياسة شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، وقامت بعض المنظمات الأخرى بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة للتطوير والإبداع والتنمية، بالإضافة إلى قيام بعض المنظمات بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي، حيث تتنافس المنظمات في وقتنا الراهن في مجال الإبداع، وتعتبره ميزة تنافسية. (عبوي، ٢٠٠٦)

يتم الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع من خلال التساؤل الآتي:

"هل يجب أن يتم تسليم مسؤولية إدخال وممارسة برامج الإبداع إلى قسم الموارد البشرية؟"

للوهلة الأولى منطقياً نعم؛ لأن عمليات تطوير المهارات الإبداعية لدى الموظفين وإدخال برامج جديدة مثل إدارة الجودة، وخدمة الزبائن، وغيرها، تكون أقرب إلى الموارد البشرية، والتعامل مع مشاكل الإبداع بطريقة: "أعط هذه المشكلة لقسم الموارد البشرية، ودعهم يتعاملون معها".

ولكن تسليم الإبداع إلى قسم إدارة الموارد البشرية، يُعدُّ أمراً ليس جيداً، إذا لم يتوفر في قسم إدارة الموارد البشرية الحماس، والوقت الكافي، والكفاءة، والفاعلية، والقدرة الإبداعية الكاملة، لتميّزها عن غيرها من المنظمات.

إن تطوير المهارات الإبداعية والتدريبات الإبداعية المتخصصة، بالإضافة إلى إجراء برامج حول الجودة وتخفيض النفقات وبرامج التحسين المستمر، وغيرها من الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ضرورية، ولا بدّ من هوية مستقلة للإبداع في جميع الأنشطة التي تمارسها الموارد البشرية، كي تتمكن من الوصول إلى الميزة التنافسية، وتحقيق جميع ما تصبو إليه من أهداف. (بونو، ٢٠٠٥)

٢-٤ المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1-4-2 الدراسات العربية:

١- دراسة صرايرة وغريب (٢٠١٠)، بعنوان: "اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، والتعرف على اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات كانت مرتفعة، وأنّ مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات كان مرتفعاً، وهناك اثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

٢- دراسة الخوالدة (2010)، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجهها والحلول المقترحة في ضوء الخطة الاستراتيجية".

جاء الهدف من هذه الدراسة لبيان درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية والعقبات التي تواجهها والحلول المقترحة للتغلب عليها، في ضوء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة التربويين في الأردن، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (148) قائداً تربوياً ممن يعملون في وزارة التربية والتعليم.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ان درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم على جميع المجالات جاءت متوسطة، فقد جاء مجال تخطيط الموارد البشرية بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، ثم مجال الاستقطاب والتوظيف والتعيين بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ثم مجال تدريب الموارد البشرية بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، ثم مجال تقويم الأداء بالمرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الرواتب والحوافز بدرجة متوسطة.

٣- دراسة شتات (٢٠٠٣)، بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية - كأحد العناصر الأكثر أهمية في فعالية المنظمة- في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية، وتمثلت ممارسات الموارد البشرية ب (ممارسات الاختبار، التحفيز، التدريب، القيادة الإدارية، ثقافة المنظمة، وتمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية القطرية، وكانت العينة من المدراء العاملين في

المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ ممارسات الاختبار الإبداعية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة ، حيث أنها تمارس بدرجة كبيرة، وجاء التدريب بالمرتبة الثانية من حيث الممارسة في البنوك القطرية، وهذا يشير إلى أهمية (الاختبار والتدريب) في نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة عامل الثقافة، ثم عامل تقييم الأداء وفي المرتبة الأخيرة جاء عامل القيادة، وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات المصرفية من قبل البنوك التجارية في دولة قطر، وضرورة إنشاء وحدات بحث وتطوير بحثي بهدف الاهتمام بالإبداع والمبدعين وعقد دورات تدريبية لزيادة القدرات الإبداعية عند الموظفين.

٤- دراسة بكار (٢٠٠٢)، بعنوان: "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة والمتمثلة بـ (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة للأداء)، ومن ثم معرفة العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة والإبداع في شركة الاتصالات موبايكوم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع (Innovation management)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة واستخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، وأنّ مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات موبايكوم كان بدرجة متوسطة.

٥- دراسة كرماشه وشعبان (٢٠٠١)، بعنوان: "استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية و دورها في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية/ محل سمنت النجف الأشرف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تشخيص واقع الموارد البشرية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، وذلك من خلال الكشف عن مدى قدرتها على توليد المعرفة الجديدة، ومدى تعزيزها مع فلسفة الإبداع التنظيمي لمواكبة تحديات العصر. بالإضافة إلى رفع كفاءة أداء الموارد البشرية باستخدام الطرق الحديثة لتقويم وتغيير سلوكهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة لجميع البيانات من عينه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تبين هناك عدم اهتمام ضمن موجهات الإدارة نحو الهدف من تقويم أداء الموارد البشرية فيها، بالإضافة إلى ان مستوى الإبداع معقول بالنسبة للمنظمة

٢-٤-٢ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Rosli and Mahmood (2013)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتدريب أصحاب العمل في الإبداع وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتدريب أصحاب العمل في الإبداع وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، وذلك من خلال الإجابة على السؤال: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتدريب أصحاب العمل في الإبداع والأداء، وتكونت عينة الدراسة من الشركات الماليزية المتوسطة والصغيرة الحجم وبعدها (٢٨٤) شركة، والتي لا يقل عدد الموظفين فيها عن (١٥٠) موظف، بالإضافة إلى أن لا يقل عمر الشركة عن (٣) سنوات كحد أدنى، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن التدريب لكل من الموظفين وأصحاب العمل يؤثر تأثيراً هاماً على الإبداع والأداء في تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون تدريب الموظفين وأصحاب العمل جنباً إلى جنب، بحيث يتم من خلاله تعزيز الأداء والإبداع.

٢- دراسة (Bal et al. (2013)، بعنوان: "تحديد العلاقة بين استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع في المنظمات"

هدفت الدراسة إلى تقييم الأهمية الاستراتيجية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، تمكين الموظفين، تحليل الوظائف، وصف الوظائف) في المنظمات، وكذلك معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع في المنظمات، وتم اختيار عينة ملائمة وتمثلت من الشركات في مختلف القطاعات الصناعية (البنوك، المستشفيات، شركات بيع التجزئة) وبعدها (٤٨)، وتوصلت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، تمكين الموظفين، تحليل الوظائف، وصف الوظائف) والإبداع، أيضاً أن استخدام الممارسات في عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٣- دراسة (Syed et al. (2013)، بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع في الشركات: دور الثقافة الإبداعية كعامل متوسط"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع في شركات البرمجية في الصين، وذلك من خلال اقتراح نموذج للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع في الشركات على المستوى التنظيمي، تمثلت عينة الدراسة من (٥٤) شركة عاملة في الصين تعمل في مجال تطوير البرمجيات في الصين، وأشارت الدراسة في نتائجها، إلى أن الإبداع يعتبر مساهم فعال في الكفاءة والفعالية للشركات.

٤- دراسة (Eslami (2011)، بعنوان: "تعزيز الإبداع في الشركات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى بيان وتوضيح كيفية تعزيز الإبداع في الشركات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتبين من خلال نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة مباشرة ما بين الإبداع وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث أنّ تعزيز الإبداع في المنظمة يكون من خلال توفير مناخ تعليمي داعم وربط المكافآت بعملية التقييم للموظفين، إضافة إلى تطوير وتحسين الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية، والمتمثلة بـ تدريب الموظفين، دفع رواتب وأجور العمل للموظفين في وقتها، وكذلك تطوير المعرفة عند الموظفين، واستخدام ونقل تلك المعرفة بين الموظفين في المنظمة.

٥- دراسة (Perdomo-Ortiz et al. (2009)، بعنوان: "تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية والإبداع"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة والإبداع في الأداء، تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتمثلت العينة بالشركات الصناعية الإسبانية المتوسطة والكبيرة الحجم، والتي لا يقل عدد موظفيها عن (١٠٠) موظف، وبعدد (١٦٠) شركة، وتبين من خلال نتائج الدراسة أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية لها اثر مباشر وهام في الإبداع في الشركات، حيث أنّ الممارسات المرتبطة ببعيد (فريق العمل) ترتبط ارتباط مباشر بالأداء في الإبداع، وأنّ الممارسات المرتبطة ببعيد (التدريب) لها تأثير ومساهمة كبيرة في الإبداع، وأنّ الممارسات المرتبطة ببعيد (الحوافز) لها تأثير كبير ومساهمة كبيرة في الإبداع في المنظمة.

٦- دراسة (Huang And Chen (٢٠٠٩)، بعنوان " ممارسات ادارة الموارد البشرية

الاستراتيجية والإبداع في الاداء _ دور ادارة المعرفة كعامل وسيط"

هدفت الدراسة الى معرفة دور ادارة المعرفة كعامل وسيط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التدريب والتعويض وتقييم الاداء و المشاركة) والابداع في الاداء، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٤٦) الشركة، وتبين من خلال نتائج الدراسة، ان هناك ارتباط مباشر وإيجابي بين استراتيجيات ممارسات ادراة الموارد البشرية (التدريب والتعويض و تقييم الاداء و المشاركة) وبين ادارة المعرفة، والمتمثلة بامتلاك المعرفة واكتسابها وتطبيق المعرفة وهذا الارتباط يؤثر بشكل هام وكبير على الابداع.

٧- دراسة (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle (2008)، بعنوان: "هل يمكن ان تدعم إدارة الموارد البشرية الإبداع التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (التدريب، العمل الجماعي، الأمن الوظيفي، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، ومشاركة الموظفين) وبين الإبداع والمتمثل بـ (الإبداع في المنتج والإبداع في العملية والإبداع الإداري)، وبيان أثر كل منها على الأداء في المنظمة، تمثلت عينة الدراسة من (١٧٣) شركة في إسبانيا والتي لا يقل عدد موظفيها عن (٥٠) موظف، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع في الشركات، وأنّ الإبداع يساهم بشكل إيجابي في أداء الأعمال، وتبيّن عدم وجود علاقة هامة بين إدارة الموارد البشرية وبين الأداء.

٨- دراسة (Beugelsdijk (2008)، بعنوان: "ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والابداع في المنتج"

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و قدرة المنظمة على توليد الابداع في المنتج، وذلك من خلال استخدام الاختبارات العلمية لعينة الدراسة، والمتمثلة في (٩٨٨) شركة هولندية، وتبين من خلال نتائج الدراسة ان هناك اهمية للتدريب والاجور المرتبطة بالاداء في توليد الابداع في المنتج لدى تلك الشركات، وأشارت الدراسة في نتائجها الى اهمية المرونة في ساعات العمل.

2-4-3 ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ترى الباحثة أن الدراسة الحالية تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة، بنتائجها التي سوف يكون لها أثر في تعزيز مفهوم الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، وذلك من خلال إعطائها مؤشر للقائمين على تلك المنظمات، عن الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختبار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) على الإبداع في هذه المنظمات الدولية.

بالإضافة إلى تسليط الضوء على سيادة مبدأ تكافؤ الفرص ضمن البيئة الاردنية، علماً بأن جميع المنظمات الدولية ملتزمة بالقوانين و أنظمة وعادات وتقاليد المجتمع الاردني، لما له الأثر الايجابي في تحسين الصورة الذهنية لدى المنظمات الدولية العاملة خارج الاردن وتشجيعهم دخول المجتمع الاردني، وقد يساهم في رفاه ومساعدة أبناء المجتمع وتخفيف من مشكلتي البطالة والفقر.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتعويضات، وتنمية الموظفين، وتقييم الأداء)، في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، مع إيضاح المعالجة الإحصائية لتلك البيانات من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبانة وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

3-2 منهجية الدراسة:

3-2-1 أسلوب الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمنهج التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار أثر (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتعويضات، وتنمية الموظفين، وتقييم الأداء) في الإبداع، والمنهج الميداني من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بغرض الحصول على معلومات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع من خلال الموظفين في تلك المنظمات.

وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي يقابله مستوى ثقة (٩٥%) لتفسير نتائج الاختبارات.

3-2-2 مصادر البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الآتية لجمع البيانات وتحليلها:

- البيانات الثانوية: المحصلة من خلال مراجعة الكتب العلمية والمجلات العلمية المتخصصة في مجال الموارد البشرية.
- البيانات الأولية: تم جمع البيانات من خلال مجموعة من الأسئلة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وتعديل بعض الفقرات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، واستخدام مقياس ليكرت

الخماسي حيث تم تحديد الدرجات من (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، بدءاً بالبدايل (موافق بدرجة متدنية جداً، موافق بدرجة متدنية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متدنية جداً).

3-2-3 أداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مؤلفة من جزأين، تناول الجزء الأول معلومات عامة عن عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فتكون من عدة محاور وأبعاد تقيس المتغيرات المستقلة وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بـ (الاستقطاب، والاختبار والتعيين، والتعويضات، وتنمية الموظفين، والتقييم)، وكذلك الإبداع المتمثل بـ (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن والتي تمثل المتغير التابع.

3-2-4 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة والمستفاد من الرزمة الإحصائية (SPSS):

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

- معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability).

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution): وذلك باستخدام اختبار (One Sample Kolmogrov Test).

- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF): واختبار التبيان المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) على المتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل).

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي)، وكذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات

الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي).

- اختبار شيفيه ('Scheffe) للمقارنات البعدين لمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات الدراسة.

- تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) لحساب قيم التشبعات (Loadings) وقيم الشيوغ (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (Varimax).

3-2-5 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الدوليّة العاملة في الأردن، حيث بلغ عددها (١٩) منظمة، وتكوّنت عينة الدراسة من (رؤساء قسم الموارد البشرية، ومنسقين قسم الموارد البشرية، وضابطي الارتباط، ومدراء المشاريع وتنفيذ البرامج) في المنظمات الدوليّة العاملة في الأردن، وبناءً على ذلك تم استهداف جميع هذه المنظمات باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة. تم تطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة والبالغ عددها (٩٥) من (مدير قسم الموارد البشرية، ومنسق قسم الموارد البشرية، وضابطي الارتباط، ومدير المشاريع وتنفيذ البرامج)، حيث بلغ عدد الاستبانات غير المستردة (٧) استبانات، وعدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (٩) استبانات، أما عدد الاستبانات الصالحة فقد بلغ (٧٩) استبانة، والجدول (٣-١) يلخص عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول ٣-١. ملخص حجم العينة

العينة	حجم العينة	عدد الاستبانات غير مستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
الموظفين والموظفات	٩٥	٧	٩	٧٩

3-2-6 الطريقة والإجراءات:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في

الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية:

درجة (1) تعبر عن: بدرجة متدنية جداً.

درجة (2) تعبر عن: بدرجة متدنية.

درجة (3) تعبر عن: بدرجة متوسطة.

درجة (4) تعبر عن: بدرجة عالية. درجة (5) تعبر عن: بدرجة عالية جداً.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) على كل بُعد من أبعادها؛ تم استخدام المدى (Rang) الإحصائي.

المدى = (أعلى قيمة - أقل قيمة) / عدد المستويات

$$0,8 = 5 / (1 - 0)$$

$$1,8 = 1 + 0,8$$

$$2,60 = 1,8 + 0,8$$

$$3,40 = 2,60 + 0,8$$

$$4,20 = 3,40 + 0,8$$

$$5,00 = 4,20 + 0,8$$

حيث يوضع الجدول (٢-٣) المدى (Rang) لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول ٢-٣. المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

(الموظفين والموظفات) على كل بُعد من أبعاد الاستبانة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٨٠	بدرجة متدنية جداً
من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠	بدرجة متدنية
من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	بدرجة متوسطة
من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	بدرجة عالية
من ٤,٢٠ - ٥,٠٠	بدرجة عالية جداً

7-2-3 اختبارات صدق و ثابت أداة الدراسة (لمتغيري الدراسة المستقل والتابع):

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في قياس متغيري الدراسة المستقل والتابع، وذلك بتوضيح أنهما تقيسا فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لهما الصلاحية والصحة في الاختبار، ولتحقيق هذا تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

(١) صدق أداة الدراسة: تمثل صدق أو صحة أو صلاحية الأداة، بحيث يتم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل ومع الوصف الدقيق في مفرداتها، لتكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم ذلك من خلال الصدق الظاهري، وصدق البناء، والصدق العاملي، وفيما يلي عرض لذلك:

الصدق الظاهري للأداة: وتم ذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين "من أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف الجامعات منها آل البيت واليرموك والبلقاء التطبيقية وكلية بنات ارد"، حيث تم مراجعة محتوى الفقرات ومدى ملاءمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية.

• **صدق البناء للأداة:** وتم ذلك من خلال ما يلي:

الجدول ٣-٣. قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بممارسات إدارة الموارد البشرية ككل

التعويضات	تقييم الأداء	الاختيار والتعيين	تنمية الموظفين		
.270*	.382**	.420**	.258*	معامل ارتباط بيرسون	الاستقطاب
.016	.001	.000	.022	الدلالة الإحصائية	
79	79	79	79	العدد	
.674**	.701**	1	.410**	معامل ارتباط بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
79	79	79	79	العدد	
.784**	1		.746**	معامل ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
.000	.000		.000	الدلالة الإحصائية	
79	79		79	العدد	
1			.634**	معامل ارتباط بيرسون	التعويضات
			.000	الدلالة الإحصائية	
			79	العدد	
.863**	.929**	.795**	.813**	معامل ارتباط بيرسون	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
79	79	79	79	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

الجدول ٣-٤. قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بُعد من أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن بإبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل

الإبداع في الخدمة	الإبداع الإداري		
.718**	1	معامل ارتباط بيرسون	الإبداع الإداري
.000		الدلالة الإحصائية	
79	79	العدد	
.892**	.955**	معامل ارتباط بيرسون	إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل
.000	.000	الدلالة الإحصائية	
79	79	العدد	

يتبين من الجدول (٣-٤) وجود ارتباط دال إحصائياً من كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بممارسات إدارة الموارد البشرية ككل.

• **الصدق العاملي للأداة:** تم ذلك من خلال تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component) على فقرات أداة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم حساب قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)، ويبين الجدول (٣-٥) نتائج التحليل العاملي لأداة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول ٣-٥. قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)

رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ
البعد الأول: الاستقطاب نسبة التباين المفسر (٧٨,٢٩٦%)، وقيمة اختبار (K.M.O=0.787) بدلالة إحصائية (*٠,٠٠٠)			البعد الثالث: تقييم الأداء نسبة التباين المفسر (٦٠,٧٥١%)، وقيمة اختبار (K.M.O=0.777) بدلالة إحصائية (*٠,٠٠٠)		
1	.88	.94	16	.67	.82
2	.83	.91	17	.73	.85
3	.76	.78	18	.59	.76
4	.70	.76	19	.69	.83
5	.78	.45	20	.81	.90
6	.83	.87	21	.37	.61
7	.70	.78	22	.40	.63
البعد الثاني: الاختيار والتعيين نسبة التباين المفسر (٧٥,٠٧٢%)، وقيمة اختبار (K.M.O=0.912) بدلالة إحصائية (*٠,٠٠٠)			البعد الرابع: التعويضات نسبة التباين المفسر (٧٧,٢٧٠%)، وقيمة اختبار (K.M.O=0.840) بدلالة إحصائية (*٠,٠٠٠)		
8	.61	.67	23	.69	.83
9	.86	.73	24	.78	.88
10	.91	.59	25	.82	.90
11	.90	.69	26	.73	.85
12	.83	.81	27	.81	.90
13	.44	.37	28	.81	.90
14	.70	.40			
15	.76	.67			
البعد الخامس: تنمية الموظفين نسبة التباين المفسر (٩٠,٤٩٧%)، وقيمة اختبار (K.M.O=0.883) بدلالة إحصائية (*٠,٠٠٠)					
29	.90	.93			
30	.93	.95			
31	.93	.95			
32	.78	.78			
33	.93	.91			
34	.87	.91			
35	.95	.95			
36	.94	.95			

يتبين من الجدول (٣-٥) أن جميع قيم الشيوخ والتشبعات لجميع العوامل المستخرجة عالية، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.M.O).

الجدول ٣-٦. قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة إبداع المنظمات الدولية العاملة وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (Varimax)

رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات للعوامل Loadings	قيم الشيوخ
البعد الثاني: الإبداع في الخدمة نسبة التباين المفسر (٨٤,٢٣٠%)، وقيمة اختبار (K.M.O=0.802) بدلالة إحصائية (*٠,٠٠٠)			البعد الأول: الإبداع الإداري نسبة التباين المفسر (٦٩,٦٠١%)، وقيمة اختبار (K.M.O=0.881) بدلالة إحصائية (*٠,٠٠٠)		
.92	.85	٨	.87	.76	1
.91	.84	9	.93	.86	2
.92	.84	10	.92	.84	3
.94	.89	11	.81	.65	4
.89	.79	12	.90	.81	5
			.79	.63	7

يتبين من الجدول (٣-٦) أن جميع قيم الشيوخ والتشبعات لجميع العوامل المستخرجة عالية، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.M.O).

٢) ثبات أداة الدراسة Reliability Test يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين على كل الفقرات الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين 0 و 1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٣-٧).

الجدول ٣-٧. معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل (أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة)

البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
الاستقطاب	٧	0.90
الاختيار والتعيين	٨	0.90
تقييم الأداء	٧	٠,٨٨
التعويضات	٦	٠,٩٤
تنمية الموظفين	٨	0.93
فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية	٣٦	0.65
الإبداع الإداري	٧	0.92
الإبداع في الخدمة	٥	0.94
فقرات إبداع المنظمات الدولية العاملة ككل	١٢	0.95

نلاحظ من خلال الجدول (٣-٧) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ولممارسات إدارة الموارد البشرية ككل كانت أكبر من (٠,٦٠) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

حيث أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة ولفقرات إبداع المنظمات الدولية العاملة ككل كانت أكبر من (٠,٦٠) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3-3 وصف خصائص عينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي، والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول ٣-٨. وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	69	87.3
	أنثى	10	12.7
	المجموع	79	100.0
العمر	أقل من ٣٥ سنة	13	16.5
	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	34	43.0
	من ٤٥ سنة فأكثر	32	40.5
المجموع	79	100.0	
المستوى التعليمي	بكالوريوس	38	48.1
	ماجستير	41	51.9
	المجموع	79	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	53	67.1
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	24	30.4
	من ١٥ سنة فأكثر	2	2.5
المجموع	79	100.0	
المسمى الوظيفي	رؤساء قسم الموارد البشرية	28	35.4
	منسقين الموارد البشرية	31	39.2
	ضابط ارتباط	4	5.1
	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	16	20.3
المجموع	79	100.0	

يلاحظ من الجدول (٣-٨) أن (٣,٨٧%) من عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (٦٩) موظفاً، بينما بلغ عدد الإناث (١٠) موظفات أي ما نسبته (٧,١٢%). بينما كانت أكبر فئة عمرية ممثلة في العينة الفئة (من ٣٥-أقل من ٤٥ سنة) حيث أن نسبتها تساوي (٤٣,٠%) وهي أعلى نسبة من نسب الفئات العمرية الأخرى. وان (٥١,٩%) من الموظفين مستواهم التعليمي (ماجستير) كأعلى نسبة في المستويات التعليم الأخرى. (٦٧,١%) من الموظفين المبحوثين لديهم خبرة إجمالية (من أقل من ٥ سنوات) حيث احتلت أعلى نسبة من سنوات الخبرة. وان ما نسبته (٣٩,٢%) من أفراد مجتمع الدراسة هم منسقي موارد بشرية كأعلى نسبة، حيث بلغ عددهم (٣١) موظفاً.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

٤-١ عرض نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإجابة أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته، متبوعة بالجدول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

٤-١-١ نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المنظمات الدولية في الأردن من وجهة نظر الموظفين فيها؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في المنظمات - أفراد عينة الدراسة - على كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)، كما هو موضح في الجدول (٤-١) كما يلي:

الجدول ٤-١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي*	مستوى الممارسة	الرتبة
١	الاختيار والتعيين	3.81	عالي	١
٢	الاستقطاب	3.56	عالي	٢
٥	تنمية الموظفين	3.24	متوسط	٣
٣	تقييم الأداء	3.20	متوسط	٤
٤	التعويضات	2.74	متوسط	٥
	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	3.33	متوسط	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يلاحظ من الجدول (٤-١) أن المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين والعاملات فيها - أفراد عينة الدراسة - (٣,٣٣) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠) والذي يدل على مستوى (متوسط) من

الممارسة، حيث جاء مستوى تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (متوسط) و(عالية)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢,٧٤) (٣,٨١)، كما يلاحظ من الجدول (٤-١) أن بعدين من الأبعاد جاءت بمستوى ممارسة (عالي) وهي على الترتيب: (الاختيار والتعيين والاستقطاب) حيث جاء المتوسط الحسابي لها ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠). في حين جاءت ثلاثة أبعاد بمستوى (متوسط) وهي على الترتيب (تنمية الموظفين وتقييم الأداء والتعويضات)، حيث جاء المتوسط الحسابي لها ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠).

٤-١-٢ نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في المنظمات - أفراد عينة الدراسة - على كل بُعد من أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة)، كما هو موضح في الجدول (٤-٢) كما يلي:

الجدول ٤-٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد إبداع المنظمات الدولية العاملة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي*	المستوى	الرتبة
٢	الإبداع في الخدمة	3.13	متوسط	١
١	الإبداع الإداري	2.96	متوسط	٢
	المنظمات الدولية العاملة ككل	3.03	متوسط	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يلاحظ من الجدول (٤-٢) أن المتوسط الحسابي لإبداع المنظمات الدولية العاملة من وجهة نظر العاملين والعاملات فيها - أفراد عينة الدراسة- (٣,٠٣) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠) والذي يدل على مستوى (متوسط) من الإبداع، حيث جاء مستوى تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن (متوسط)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢,٩٦) و(٣,١٣)، كما يلاحظ من الجدول (٤-٢) أن البعدين جاءا بمستوى إبداع (متوسط) وهما على الترتيب: (الإبداع في الخدمة الإداري) حيث جاء المتوسط الحسابي لها ضمن المعيار الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة (من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مجال من مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية

المؤثرة في الإبداع:

• فيما يتعلق بفقرات مجال الاستقطاب:

جدول ٤-٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستقطاب

الرتبة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	عالية	81.5	.81	4.08	تقوم المنظمة بنشر الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة بشكل واضح.	2
2	عالية	79.5	.97	3.97	يتم الإعلان عن الوظيفة المطلوبة باستخدام وسائل مختلفة فاعلة.	1
3	عالية	78.0	.97	3.90	تستخدم المنظمة الوسائل الإلكترونية بفاعلية لعملية الاستقطاب.	3
4	عالية	77.0	1.04	3.85	يتم استقطاب عدد كبير من الموارد البشرية لتوفير بدائل انتقاء الأفضل بينهم.	7
5	عالية	76.7	.91	3.84	تسعى المنظمة لاستقطاب ذوي الكفاءة و الخبرة.	4
6	عالية	76.5	1.00	3.82	يتم استخدام المصادر الخارجية بعملية الاستقطاب من خلال سوق العمل.	6
7	متوسطة	63.8	1.01	3.19	يتم استخدام المصادر الداخلية بعملية الاستقطاب من خلال النقل والترفيغ.	5
	عالية	71.2		3.56	الاستقطاب	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٤-٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣,١٩-٤,٠٨) وانحراف معياري ما بين (٠,٨١-١,٠٤) وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية)، وباستعراض درجات التقدير نجد أن الفقرة الثانية والتي تنص على " تقوم المنظمة بنشر الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة بشكل واضح " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وبدرجة تقدير عالية، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على "يتم استخدام المصادر الداخلية بعملية الاستقطاب من خلال النقل والترفيغ "المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي(٣,١٩) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للاستقطاب (٣,٥٦) وبدرجة عالية.

• فيما يتعلق بفقرات مجال الاختيار والتعيين:

جدول ٤-٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاختيار والتعيين

الرتبة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	عالية	72.7	1.04	3.63	يتم اختبار المتقدمين حسب نتائج الاختبارات.	3
2	عالية	72.2	1.06	3.61	تتسم عملية الاختبار والتعيين بالموضوعية والشفافية.	1
3	عالية	71.6	1.15	3.58	تعتمد المنظمة على نتائج المقابلة في المفاضلة بفاعلية.	5
4	عالية	71.6	1.28	3.58	يؤخذ النظر بدرجة انسجام المتقدم مع معايير وقيم المنظمة لتنفيذ أهداف المنظمة.	8
5	عالية	71.4	1.14	3.57	تستخدم المنظمة أسلوب الاختبارات الشخصية بفاعلية.	4
6	عالية	70.9	.93	3.54	يتم المفاضلة ما بين المتقدمين للوظيفة حسب مؤهلاتهم.	2
7	عالية	70.1	.90	3.51	يأخذ بأراء وتوصيات الموظفين الحاليين بتعيين المتقدم في المنظمة.	6
8	عالية	69.9	1.44	3.49	تستند التعيينات في المنظمة على اساس الجدارة	7
	عالية	76.2		3.81	الاختيار والتعيين	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٤-٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣,٤٩-٣,٦٣) وبانحراف معياري ما بين (١,٤٤-٠,٩٠) وبدرجة تقدير (عالية)، وباستعراض درجات التقدير نجد أن الفقرة الثالثة والتي تنص على " يتم اختبار المتقدمين حسب نتائج الاختبارات" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي(٣,٦٣) وبدرجة تقدير عالية، بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على "تستند التعيينات في المنظمة على اساس الجدارة " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي(٣,٤٩) وبدرجة تقدير عالية، وقد بلغ المتوسط الحسابي للاختبار والتعيين (٣,٨١) وبدرجة عالية.

• فيما يتعلق بفقرات مجال تقييم الأداء:

جدول ٤-٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الرتبة
1	يتم تقييم أداء الموظفين في المنظمة باستخدام معايير واضحة.	4.01	1.04	80.3	عالية	1
2	يستخدم تقييم الأداء في المنظمة في تحديد المعرفة والمهارات التي يجب تطويرها.	3.97	1.13	79.5	عالية	2
6	تقوم المنظمة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3.61	1.39	72.2	عالية	3
5	تعتمد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج التقييم.	3.03	1.62	60.5	متوسطة	4
4	تعتمد سياسة منح الحوافز على نتائج التقييم.	2.94	1.66	58.7	متوسطة	5
3	يسهم تقييم الأداء في تشجيع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم.	2.66	1.46	53.2	متوسطة	6
7	تقوم المنظمة بمناقشة نتائج التقييم مع موظفيها.	2.19	1.60	43.8	متدنية	7
	تقييم الأداء	3.20		64.0	متوسطة	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٤-٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٤,٠١-٢,١٩) وبانحراف معياري ما بين (٣-٤) وبدرجة تقدير ما بين (عالية ومتدنية)، وباستعراض درجات التقدير نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على "يتم تقييم أداء الموظفين في المنظمة باستخدام معايير واضحة" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي(٤,٠١) وبدرجة تقدير عالية، بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على "تقوم المنظمة بمناقشة نتائج التقييم مع موظفيها" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (٢,١٩) وبدرجة تقدير متدنية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقييم الأداء (٣,٢٠) وبدرجة متوسطة.

• فيما يتعلق بفقرات مجال التعويضات:

جدول ٤-٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التعويضات

الرتبة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	متوسطة	60.0	1.30	3.00	تتناسب الأجر المالية مع الجهود المبذولة.	1
2	متوسطة	56.2	1.41	2.81	تتوفر العدالة في سلم الرواتب لجميع موظفي المنظمة.	2
3	متوسطة	54.4	1.41	2.72	تسعى المنظمة في منح تعويضات مناسبة مع الجهود المبذولة.	3
4	متوسطة	53.9	1.29	2.70	يسعى نظام التعويضات في المنظمة على المبادرات الفردية والجماعية.	4
5	متدنية	51.9	1.38	2.59	يتم تقديم تعويضات سنوية بناءً على نجاح المنظمة.	5
5	متدنية	51.9	1.42	2.59	تمنح المنظمة علاوات إضافية للموظفين استناداً لنتائج تقييم الأداء.	6
	متوسطة	54.8		2.74	التعويضات	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٤-٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٢,٥٩-٣,٠٠) وبانحراف معياري ما بين (١,٢٩-١,٤٢) وبدرجة تقدير ما بين (متوسطة ومنتدنية)، وباستعراض درجات التقدير نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على "تتناسب الأجر المالية مع الجهود المبذولة" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما احتلت كل من الفقرة السادسة والتي تنص على " تمنح المنظمة علاوات إضافية للموظفين استناداً لنتائج تقييم الأداء" والفقرة الخامسة والتي تنص على "يتم تقديم تعويضات سنوية بناءً على نجاح المنظمة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (٢,٥٩) لكل منهما وبدرجة تقدير متدنية، وقد بلغ المتوسط الحسابي للتعويضات (٢,٧٤) وبدرجة متوسطة.

• فيما يتعلق بفقرات مجال تنمية الموظفين:

جدول ٤-٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تنمية الموظفين

الرتبة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
١	عالية	82.3	1.05	4.11	يتم عقد دورات تدريبية بشكل دوري لتنمية مهارات الموظفين.	2
٢	عالية	80.5	1.06	4.03	يتم قياس وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وفاعل في المنظمة.	1
٣	عالية	78.5	1.24	3.92	يتم استخدام وسائل وطرق تدريبية متنوعة وفاعلة لتنمية مهارات الموظفين.	3
٤	عالية	70.9	1.50	3.54	يتم الاستعانة بالمدرّبين من ذوي الخبرة والمهارة لتنمية مهارات الموظفين.	4
٥	متوسطة	53.4	1.53	2.67	يتم متابعة نتائج التدريب من خلال تقييم العملية التدريبية.	7
٦	متدنية	51.4	1.53	2.57	يتم ربط الاحتياجات التدريبية بنتائج تقييم الأداء.	6
٧	متدنية	50.9	1.59	2.54	يتم ربط التدريب بالتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	8
٨	متدنية	50.6	1.55	2.53	يتم ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظف.	5
	متوسطة	64.8		3.24	تنمية الموظفين	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٤-٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٢,٥٣-٤,١١) وبانحراف معياري ما بين (١,٠٥-١,٥٩) وبدرجة تقدير ما بين (عالية ومتدنية)، وباستعراض درجات التقدير نجد أن الفقرة الثانية والتي تنص على "يتم عقد دورات تدريبية بشكل دوري لتنمية مهارات الموظفين" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (٤,١١) وبدرجة تقدير عالية، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " يتم ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظف" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (٢,٥٣) وبدرجة تقدير متدنية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتنمية الموظفين (٣,٢٤) وبدرجة متوسطة.

تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بالإبداع

بهدف التعرف على آراء أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بفقرات الإبداع الإداري والإبداع في الخدمة، كما هو موضح في الجداول التالية:
جدول ٤-٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإبداع الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الرتبة
1	تستخدم المنظمة أساليب متطورة ومبتكرة بالإدارة.	3.46	1.11	69.1	عالية	1
6	تستخدم المنظمة أسلوب تدوير العمل في تنمية مهارات عاملها.	3.08	1.60	61.5	متوسطة	2
2	تتسم الأساليب الإدارية في المنظمة بالمرونة.	3.04	1.41	60.8	متوسطة	3
3	يمتلك أصحاب القرار في المنظمة مهارات حل المشكلات بطلاقة.	2.90	1.44	58.0	متوسطة	4
5	تأخذ المنظمة وجهات النظر المختلفة لإنجاح العمل.	2.90	1.35	58.0	متوسطة	5
7	تشجع المنظمة موظفيها على تقديم أفكار جديدة حول العمل.	2.70	1.56	53.9	متوسطة	6
4	تستخدم المنظمة أساليب علمية للتنبؤ بالمشاريع التشغيلية.	2.67	1.26	53.4	متوسطة	7
	الإبداع الإداري	2.96		59.2	متوسطة	

* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٤-٨) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (2.67-3.46) وبانحراف معياري ما بين (١,١١- 1.60) وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية)، وباستعراض درجات التقدير نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على "تستخدم المنظمة أساليب متطورة ومبتكرة بالإدارة" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وبدرجة تقدير عالية، بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تستخدم المنظمة أساليب علمية للتنبؤ بالمشاريع التشغيلية" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري (٢,٩٦) وبدرجة متوسطة.

جدول ٤-٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإبداع في الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الرتبة
1	تركز المنظمة على تقديم خدماتها بشكل متميز.	3.48	1.02	69.6	عالية	1
2	تحرص المنظمة على تحسين خدماتها بشكل مستمر.	3.37	1.11	67.3	متوسطة	2
3	تستخدم المنظمة طرقاً متطورة في إيصال الخدمة.	3.06	1.19	61.3	متوسطة	3
4	تسعى المنظمة إلى إرضاء متلقي الخدمة بالقدر المطلوب.	2.89	1.17	57.7	متوسطة	4
5	تساهم المنظمة في تطوير العلاقات مع متلقي الخدمة من خلال سهولة وصول الخدمة لطلابها	2.86	1.21	57.2	متوسطة	5
	الإبداع في الخدمة	3.13		٦٢,٦	متوسطة	

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (٥)

يُلاحظ من الجدول (٤-٩) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٢,٤٨-٣,٨٦) وانحراف معياري ما بين (١,٠٢-١,٢١) وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية)، وباستعراض درجات التقدير نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على "تركز المنظمة على تقديم خدماتها بشكل متميز" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبدرجة تقدير عالية، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على "تساهم المنظمة في تطوير العلاقات مع متلقي الخدمة من خلال سهولة وصول الخدمة لطلابها" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (٢,٨٦) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للإبداع في الخدمة (٣,١٣) وبدرجة متوسطة.

٤-١-٣ نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بعمل الاختبارات القبلية التالية:

(١) اختبار التوزيع الطبيعي وذلك لتحقيق من التوزيع الطبيعي (Normality) للمتغير المستقل (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) وللمتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل): وتم ذلك من خلال باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والجدول (٤-١٠) يبين ذلك.

الجدول ٤-١٠. اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للمتغير المستقل (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) والمتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل)

المتغير	قيمة اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov test)	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب	1.194	.116
الاختيار والتعيين	.922	.363
تقييم الأداء	.971	.302
التعويضات	1.196	.114
تنمية الموظفين	.890	.406
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	1.290	.072

يلاحظ من الجدول (٤-١٠) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للمتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) وللمتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)، والمتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل) تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution). وكذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (الهيتمي، ٢٠٠٤).

٢) اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم:

وتم ذلك من خلال ما يلي:

- اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة: حيث تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person) بين كل متغيرين مستقلين، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)، والجدول (٤-١١) يبين ذلك.

الجدول ٤-١١. مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين كل متغيرين مستقلين، من المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)

تنمية الموظفين	التعويضات	تقييم الأداء	الاختيار والتعيين		
.258*	.270*	.382**	.420**	معامل ارتباط بيرسون	الاستقطاب
.022	.016	.001	.000	الدلالة الإحصائية	
79	79	79	79	العدد	
.410**	.674**	.701**	1	معامل ارتباط بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
79	79	79		العدد	
.746**	.784**	1		معامل ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
.000	.000			الدلالة الإحصائية	
79	79			العدد	
.634**	1			معامل ارتباط بيرسون	التعويضات
.000				الدلالة الإحصائية	
79				العدد	
.813**	.863**	.929**	.795**	معامل ارتباط بيرسون	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
79	79	79	79	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,01$)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

يلاحظ من الجدول (٤-١١) أن معظم العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,01$)، وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة.

٣) اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذين الاختبارين الذين يعتبر أحدهما الطرق المستخدمة للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون أكبر من (0,05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (٤-١٢).

الجدول ٤-١٢. نتائج اختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الاستقطاب	.795	1.258
الاختيار والتعيين	.402	2.489
تقييم الأداء	.219	4.576
التعويضات	.336	2.981
تنمية الموظفين	.400	2.497

يُلاحظ من الجدول (٤-١٢) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت قيمه بين (١,٢٥٨) و(٤,٥٧٦)، بينما أن قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمه بين (٠,٢١٩) و(٠,٧٩٥)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج. وبعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) بطريقة (ENTER)؛ التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل)، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

اختبار الفرضية الرئيسية العدمية الأولى (H01) والتي تنص على: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتنمية الموظفين، والتعويض، وتقييم الأداء) في الإبداع المتمثل في (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث تم الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: تحليل التباين (ANOVA): بعد إدخال المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتعويضات، وتنمية الموظفين، وتقييم الأداء)، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المستقلة المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول (٤-١٣).

الجدول ٤-١٣. نتائج تحليل التباين^b (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	الطريقة المستخدمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار الخطي المتعدد ^a	ENTER	Regression	60.582	5	12.116	41.745	.000 ^a
		Residual	21.188	73	.290		
		المجموع	81.770	78			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

- a. Predictors: (Constant): الاستقطاب، والتعيين، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين، والتعويضات، وإبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن
b. Dependent Variable: إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن

يلاحظ من الجدول (٤-١٣) أن قيمة (ف = ٤١,٧٤٥) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)، والمتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين)، والمتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل).

ثانياً: ملخص نموذج الانحدار الخطي (Model Summary):

حيث ويبين الجدول (٤-١٤) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول ٤-١٤. ملخص لنموذج^b (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

قيمة اختبار دورين- واتسون Durbin- Watson	التغير في معامل التحديد R ² Change	الخطأ المعياري في التقدير Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدّل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار الخطي المتعدد
.861 ^a	.741	.53875	.723	.741	.861 ^a	الممارسات

يتبين من الجدول (٤-١٤) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد لها (٠,٨٦١)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) لها (0.741)، وأن قيمة معامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$) (٠,٧٢٣) والذي يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتعويضات، وتقييم الأداء، وتنمية الموظفين) استطاعت أن تفسر لوحدها (72.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل).

ثالثاً: ولمعرفة أي من المتغيرات ذات تأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، تم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول (٤-١٥) يبين ذلك.

الجدول ٤-١٥. معنوية معاملات^أ (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	المعيارية	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي المتعدد
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.010	*3.023		.362	.370	الحد الثابت (Constant)
.810	-.241	-.016	.091	-.022	الاستقطاب
.612	.509	.048	.112	.057	الاختيار والتعيين
.442	.774	.099	.119	.092	تقييم الأداء
.018	*2.423	.249	.087	.212	التعويضات
.000	*6.072	.572	.085	.514	تنمية الموظفين

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب، والتعيين، الاختيار، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين

b. Dependent Variable: إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن

يتبين من الجدول (٤-١٥) أن متغيرين مستقلين فقط لهما أثر دال إحصائياً على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن، وهي (التعويضات، وتنمية الموظفين)، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين أن تنمية الموظفين جاء في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر في المتغير التابع (إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل)، ثم تلاه التعويضات في المرتبة الثانية.

ومن خلال الجدول (٤-١٥) يتبين ما يلي:

- وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة (ت = ٣,٠٢٣) وبدلالة إحصائية (٠,٠١٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد التي بلغت قيمته (٠,٣٧٠).
- يدل على وجود أثر للمتغيرات المستقلة المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات، وتنمية الموظفين) على الإبداع في المنظمات الدولية.
- بحيث رفضت الفرضية العدمية الأولى (H01) لأن قيمة (Sig) كانت أقل من ($\alpha = 0,05$) وعليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه "يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن"

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية العدمية الأولى (H01a) والتي تنص على: لا يوجد أثر للاستقطاب في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث توصلت نتائج الدراسة اعتماداً على الجدول رقم (٤-١٥) إلى عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (الاستقطاب)، حيث بلغت قيمة (ت = -٠,٢٤١) وبدلالة إحصائية (٠,٨١٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$)، بحيث بلغت قيمة β (-٠,١٦) ويدل على التأثير القليل للاستقطاب على الإبداع، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر للاستقطاب على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل في المنظمات".

اختبار الفرضية الفرعية العدمية الثانية (H01b) والتي تنص على: لا يوجد أثر للاختبار والتعيين في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث توصلت نتائج الدراسة اعتماداً على الجدول رقم (٤-١٥) إلى عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (الاختبار والتعيين)، حيث بلغت قيمة (ت = ٠,٥٠٩) وبدلالة إحصائية (٠,٦١٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$)، بحيث بلغت قيمة β (٠,٤٨) ويدل على التأثير القليل للاختبار والتعيين على الإبداع، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر للاختبار والتعيين على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل في المنظمات".

اختبار الفرضية الفرعية العدمية الثالثة (H01c) والتي تنص على: لا يوجد أثر لتقييم الأداء في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث توصلت نتائج الدراسة اعتماداً على الجدول رقم (٤-١٥) إلى عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (تقييم الأداء)، حيث بلغت قيمة (ت = ٠,٧٧٤) وبدلالة إحصائية (٠,٤٤٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$)، بحيث بلغت قيمة β (٠,٩٩) ويدل على التأثير القليل لتقييم الأداء على الإبداع، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر لتقييم الأداء على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل في المنظمات".

اختبار الفرضية الفرعية العدمية الرابعة (H01d) والتي تنص على: لا يوجد أثر التعويضات في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث توصلت نتائج الدراسة اعتماداً على الجدول رقم (٤-١٥) إلى وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التعويضات)، حيث بلغت قيمة (ت = ٢,٤٢٣) وبدلالة إحصائية (٠,٠١٨) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، بحيث بلغت قيمة β (٠,٢٤٩) ويدل على التأثير لتعويضات على الإبداع، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر للتعويضات على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل في المنظمات".

اختبار الفرضية الفرعية العدمية الخامسة (H01e) والتي تنص على: لا يوجد أثر لتنمية الموظفين في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث توصلت نتائج الدراسة اعتماداً على جدول رقم (٤-١٥) إلى وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (تنمية الموظفين)، حيث بلغت قيمة (ت = ٦,٠٧٢) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، بحيث بلغت قيمة β (٠,٥٧٢) ويدل على التأثير لتنمية الموظفين على الإبداع، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر لتنمية الموظفين على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل في المنظمات".

٤-١-٤ نتائج السؤال الرابع الذي ينص على أنه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي)؟.

انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الآتية:

(١) الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (الجنس).

(٢) الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (العمر).

(٣) الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

(٤) الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

(٥) الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي).

وللإجابة عن هذا السؤال والفرضيات المتعلقة به؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي)، ومن ثم تم تطبيق اختبار (ت) (t-test) على المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل ولكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس) و متغير (المؤهل العلمي)، وكذلك تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل ولكل بُعد من أبعادها، تبعاً لمتغير (العمر، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي) كلاً على حدة، وفيما يلي عرض لذلك.

فيما يتعلق بمتغير الجنس:

الجدول ٤-١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات

إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس)

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب	ذكر	69	3.75	.76	-1.786	77	.078
	أنثى	10	4.20	.61			
الاختيار والتعيين	ذكر	69	3.57	.85	.107	77	.915
	أنثى	10	3.54	.93			
تقييم الأداء	ذكر	69	3.17	1.11	-.570	77	.571
	أنثى	10	3.39	1.01			
التعويضات	ذكر	69	2.75	1.20	.241	77	.810
	أنثى	10	2.65	1.29			
تنمية الموظفين	ذكر	69	3.21	1.16	-.621	77	.537
	أنثى	10	3.45	.97			
ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	ذكر	69	3.31	.83	-.579	77	.564
	أنثى	10	3.47	.66			

يتبين من الجدول (٤-١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها، تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (الجنس)".

أ) فيما يتعلق بمتغير العمر:

الجدول ٤-١٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات

إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (العمر)

البُعد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستقطاب	أقل من ٣٥ سنة	13	3.41	.87
	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	34	3.89	.76
	من ٤٥ سنة فأكثر	32	3.88	.67
	الكلية	79	3.81	.76
الاختيار والتعيين	أقل من ٣٥ سنة	13	3.63	.45
	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	34	3.45	1.06
	من ٤٥ سنة فأكثر	32	3.66	.75
	الكلية	79	3.56	.86
تقييم الأداء	أقل من ٣٥ سنة	13	3.59	.88
	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	34	3.16	1.20
	من ٤٥ سنة فأكثر	32	3.09	1.04
	الكلية	79	3.20	1.09

.96	2.87	13	أقل من ٣٥ سنة	التعويضات
1.39	2.62	34	من ٣٥- أقل من ٤٥ سنة	
1.11	2.81	32	من ٤٥ سنة فأكثر	
1.20	2.74	79	الكلية	
1.09	3.58	13	أقل من ٣٥ سنة	تنمية الموظفين
1.08	3.35	34	من ٣٥- أقل من ٤٥ سنة	
1.20	2.99	32	من ٤٥ سنة فأكثر	
1.14	3.24	79	الكلية	
.66	3.44	13	أقل من ٣٥ سنة	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل
.89	3.32	34	من ٣٥- أقل من ٤٥ سنة	
.79	3.30	32	من ٤٥ سنة فأكثر	
.81	3.33	79	الكلية	

الجدول ٤-١٨. يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية و متوسط المربعات و قيمة (ف) و الدلائل الإحصائية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
.112	2.253	1.248	2	2.495	بين المجموعات	الاستقطاب
		.554	76	42.078	داخل المجموعات	
			78	44.573	المجموع	
.582	.545	.407	2	.814	بين المجموعات	الاختيار والتعيين
		.746	76	56.713	داخل المجموعات	
			78	57.527	المجموع	
.361	1.033	1.236	2	2.472	بين المجموعات	تقييم الأداء
		1.196	76	90.896	داخل المجموعات	
			78	93.368	المجموع	
.744	.297	.439	2	.879	بين المجموعات	التعويضات
		1.477	76	112.266	داخل المجموعات	
			78	113.145	المجموع	
.231	1.494	1.910	2	3.820	بين المجموعات	تنمية الموظفين
		1.278	76	97.142	داخل المجموعات	
			78	100.962	المجموع	
.862	.149	.099	2	.198	بين المجموعات	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل
		.664	76	50.483	داخل المجموعات	
			78	50.681	المجموع	

يتبين من الجدول (٤-١٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (العمر)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير العمر.

(ب) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول ٤-١٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب	بكالوريوس	69	3.75	.76	-1.786	77	.078
	ماجستير	10	4.20	.61			
الاختيار والتعيين	بكالوريوس	69	3.57	.85	.107	77	.915
	ماجستير	10	3.54	.93			
تقييم الأداء	بكالوريوس	69	3.17	1.11	-570	77	.571
	ماجستير	10	3.39	1.01			
التعويضات	بكالوريوس	69	2.75	1.20	.241	77	.810
	ماجستير	10	2.65	1.29			
تنمية الموظفين	بكالوريوس	69	3.21	1.16	-621	77	.537
	ماجستير	10	3.45	.97			
ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	بكالوريوس	69	3.31	.83	-579	77	.564
	ماجستير	10	3.47	.66			

يتبين من الجدول (٤-١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل ولكل بُعد من أبعادها، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)".

(د) فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول ٤-٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

البُعد	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستقطاب	أقل من ٥ سنوات	53	3.80	.79
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	24	3.83	.72
	من ١٥ سنة فأكثر	2	3.71	.20
	الكلية	79	3.81	.76
الاختيار والتعيين	أقل من ٥ سنوات	53	3.56	.90
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	24	3.54	.80
	من ١٥ سنة فأكثر	2	4.06	.44
	الكلية	79	3.56	.86
تقييم الأداء	أقل من ٥ سنوات	53	3.12	1.13
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	24	3.30	1.02
	من ١٥ سنة فأكثر	2	4.29	.40
	الكلية	79	3.20	1.09
التعويضات	أقل من ٥ سنوات	53	2.64	1.23

1.16	2.83	24	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
.47	4.00	2	من ١٥ سنة فأكثر	
1.20	2.74	79	الكلّي	
1.19	3.04	53	أقل من ٥ سنوات	تنمية الموظفين
.93	3.64	24	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
1.06	3.75	2	من ١٥ سنة فأكثر	
1.14	3.24	79	الكلّي	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل
.84	3.25	53	أقل من ٥ سنوات	
.72	3.45	24	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
.45	3.96	2	من ١٥ سنة فأكثر	
.81	3.33	79	الكلّي	

الجدول ٤-٢١. يبين مصدر التباين و مجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات و قيمة (ف) والدلائل الإحصائية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
.975	.025	.015	2	.029	بين المجموعات	الاستقطاب
		.586	76	44.544	داخل المجموعات	
			78	44.573	المجموع	
.712	.341	.256	2	.512	بين المجموعات	الاختيار والتعيين
		.750	76	57.015	داخل المجموعات	
			78	57.527	المجموع	
.294	1.245	1.481	2	2.961	بين المجموعات	تقييم الأداء
		1.190	76	90.407	داخل المجموعات	
			78	93.368	المجموع	
.267	1.344	1.932	2	3.865	بين المجموعات	التعويضات
		1.438	76	109.280	داخل المجموعات	
			78	113.145	المجموع	
.080	2.611	3.245	2	6.490	بين المجموعات	تنمية الموظفين
		1.243	76	94.471	داخل المجموعات	
			78	100.962	المجموع	
.324	1.145	.741	2	1.483	بين المجموعات	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل
		.647	76	49.198	داخل المجموعات	
			78	50.681	المجموع	

يتبين من الجدول (٤-٢٠) و (٤-٢١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لبيان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها في المنظمات الدولية العاملة في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

(و) فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي الحالي:

الجدول ٤-٢٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي)

الإحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	العدد	المسمى الوظيفى الحالى	البُعد
.72	3.81	28	رؤساء قسم الموارد البشرية	الاستقطاب
.64	3.76	31	منسقين الموارد البشرية	
1.23	3.43	4	ضابط ارتباط	
.91	3.99	16	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	
.76	3.81	79	الكلى	
.77	3.53	28	رؤساء قسم الموارد البشرية	الاختيار والتعيين
.76	3.47	31	منسقين الموارد البشرية	
1.33	2.88	4	ضابط ارتباط	
.96	3.98	16	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	
.86	3.56	79	الكلى	
.96	3.23	28	رؤساء قسم الموارد البشرية	تقييم الأداء
1.10	2.90	31	منسقين الموارد البشرية	
1.31	3.04	4	ضابط ارتباط	
1.11	3.77	16	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	
1.09	3.20	79	الكلى	
1.17	2.59	28	رؤساء قسم الموارد البشرية	التعويضات
1.15	2.39	31	منسقين الموارد البشرية	
1.46	2.88	4	ضابط ارتباط	
.94	3.64	16	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	
1.20	2.74	79	الكلى	
1.11	3.31	28	رؤساء قسم الموارد البشرية	تنمية الموظفين
1.11	2.92	31	منسقين الموارد البشرية	
1.02	3.03	4	ضابط ارتباط	
1.13	3.80	16	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	
1.14	3.24	79	الكلى	
.70	3.32	28	رؤساء قسم الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل
.75	3.11	31	منسقين الموارد البشرية	
.91	3.05	4	ضابط ارتباط	
.90	3.84	16	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	
.81	3.33	79	الكلى	

الجدول ٤-٢٢. يبين مصدر التباين و مجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات و قيمة (ف) والدلائل الإحصائية.

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب	بين المجموعات	1.197	3	.399	.690	.561
	داخل المجموعات	43.376	75	.578		
	المجموع	44.573	78			
الاختيار والتعيين	بين المجموعات	5.044	3	1.681	2.402	.074
	داخل المجموعات	52.483	75	.700		
	المجموع	57.527	78			
تقييم الأداء	بين المجموعات	8.022	3	2.674	2.350	.079
	داخل المجموعات	85.346	75	1.138		
	المجموع	93.368	78			
التعويضات	بين المجموعات	17.397	3	5.799	4.542*	.006
	داخل المجموعات	95.748	75	1.277		
	المجموع	113.145	78			
تنمية الموظفين	بين المجموعات	8.453	3	2.818	2.284	.086
	داخل المجموعات	92.509	75	1.233		
	المجموع	100.962	78			
ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	بين المجموعات	6.015	3	2.005	3.367*	.023
	داخل المجموعات	44.665	75	.596		
	المجموع	50.681	78			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (٤-٢٢) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وبُعد (التعويضات) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وبُعد (التعويضات) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية، والمبين نتائجها في الجدول (٤-٢٣).

الجدول ٤-٢٣. نتائج اختبار شيفيه ('Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل ويُعد (التعويضات) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي

البُعد	المسمى الوظيفي الحالي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين		
			منسق الموارد البشرية	ضابط ارتباط	مدير المشاريع وتنفيذ البرامج
التعويضات	مدير قسم الموارد البشرية	2.59	0.20	0.21	*1.05
	منسق الموارد البشرية	2.39		0.49	*1.25
	ضابط ارتباط	2.88			*0.78
	مدير المشاريع وتنفيذ البرامج	3.64			
ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	رؤساء قسم الموارد البشرية	3.32	0.21	0.27	*0.52
	منسقين الموارد البشرية	3.11		0.06	*0.73
	ضابط ارتباط	3.05			*0.79
	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	3.84			

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

يتبين من الجدول (٤-٢٣) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي الحالي (مدراء قسم الموارد البشرية، منسقين الموارد البشرية، ضابط ارتباط) من جهة مقارنة ذوي المسمى الوظيفي الحالي (مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج) ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي الحالي (مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج).

٤-١-٥ نتائج السؤال الخامس الذي ينص على انه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي)؟.

انبتق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الآتية:

(١) الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (الجنس).

(٢) الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (العمر).

٣) الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

٤) الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

٥) الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي).

وللإجابة عن هذا السؤال والفرضيات المتعلقة به؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي)، ومن ثم تم تطبيق اختبار (ت) (t-test) على المتوسطات الحسابية لإبداع المنظمات ككل ولكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس) و متغير (المؤهل العلمي)، وكذلك تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإبداع المنظمات ككل ولكل بُعد من أبعادها، تبعاً لمتغير (العمر، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي الحالي) كلاً على حدة، وفيما يلي عرض لذلك.

أ) فيما يتعلق بمتغير الجنس:

الجدول ٤-٢٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس)

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	ذكر	69	2.95	1.16	-238	77	.812
	أنثى	10	3.04	1.08			
الإبداع في الخدمة	ذكر	69	3.08	1.06	-1.064	77	.291
	أنثى	10	3.46	.90			
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	ذكر	69	3.01	1.04	-.605	77	.547
	أنثى	10	3.22	.94			

يتبين من الجدول (٤-٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل ولكل بُعد من أبعادها، تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (الجنس)".

ب) فيما يتعلق بمتغير العمر:

الجدول ٤-٢٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (العمر)

البُعد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع الإداري	من ٣٥ سنة أقل	13	3.36	.94
	من ٤٥ سنة من ٣٥ - أقل	34	2.98	1.13
	من ٤٥ سنة فأكثر	32	2.78	1.21
	الكلّي	79	2.96	1.14
الإبداع في الخدمة	من ٣٥ سنة أقل	13	3.85	1.00
	من ٤٥ سنة من ٣٥ - أقل	34	2.91	1.03
	من ٤٥ سنة فأكثر	32	3.08	.98
	الكلّي	79	3.13	1.05
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	من ٣٥ سنة أقل	13	3.56	.92
	من ٤٥ سنة من ٣٥ - أقل	34	2.95	1.02
	من ٤٥ سنة فأكثر	32	2.91	1.03
	الكلّي	79	3.03	1.02

الجدول ٤-٢٦. يبين مصدر التباين و مجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات و قيمة (ف) و الدلائل الاحصائية.

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	3.142	2	1.571	1.214	.303
	داخل المجموعات	98.316	76	1.294		
	المجموع	101.458	78			
الإبداع في الخدمة	بين المجموعات	8.451	2	4.226	*4.180	.019
	داخل المجموعات	76.820	76	1.011		
	المجموع	85.271	78			
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	بين المجموعات	4.424	2	2.212	2.173	.121
	داخل المجموعات	77.346	76	1.018		
	المجموع	81.770	78			

يتبين من الجدول (٤-٢٥) و(٤-٢٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (العمر)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على (الإبداع في الخدمة) تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على (الإبداع في الخدمة) تبعاً لمتغير العمر"، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والمبين نتائجه في الجدول (٤-٢٧).

الجدول ٤-٢٧. نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (الإبداع في الخدمة) تبعاً لمتغير العمر

البُعد	العمر	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين	
			من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	من ٤٥ سنة فأكثر
الإبداع في الخدمة	أقل من ٣٥ سنة	3.85	*0.94	*0.77
	من ٣٥ - أقل من ٤٥	2.91		0.17
	من ٤٥ سنة فأكثر	3.08		

يتبين من الجدول (٤-٢٧) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي العمر (أقل من ٣٥ سنة) مقارنة بذوي العمر (من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة، من ٤٥ سنة فأكثر) ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي العمر (أقل من ٣٥ سنة).

(ج) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول ٤-٢٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بكالوريوس	69	2.95	1.16	-2.38	77	.812
	ماجستير	10	3.04	1.08			
الإبداع في الخدمة	بكالوريوس	69	3.08	1.06	-1.064	77	.291
	ماجستير	10	3.46	.90			
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	بكالوريوس	69	3.01	1.04	-1.605	77	.547
	ماجستير	10	3.22	.94			

يتبين من الجدول (٤-٢٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل ولكل بُعد من أبعادها، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن".

د) فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول ٤-٢٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	البُعد
1.13	2.85	53	أقل من ٥ سنوات	الإبداع الإداري
1.11	3.20	24	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
2.22	3.14	2	من ١٥ سنة فأكثر	
1.14	2.96	79	الكلية	
1.05	3.16	53	أقل من ٥ سنوات	الإبداع في الخدمة
1.03	3.00	24	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
1.41	4.00	2	من ١٥ سنة فأكثر	
1.05	3.13	79	الكلية	
1.01	2.98	53	أقل من ٥ سنوات	إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل
1.02	3.12	24	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
1.89	3.50	2	من ١٥ سنة فأكثر	
1.02	3.03	79	الكلية	

الجدول ٤-٣٠. يبين مصدر التباين ومجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) و الدلائل الإحصائية.

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.161	2	1.080	.827	.441
	داخل المجموعات	99.297	76	1.307		
	المجموع	101.458	78			
الإبداع في الخدمة	بين المجموعات	1.962	2	.981	.895	.413
	داخل المجموعات	83.309	76	1.096		
	المجموع	85.271	78			
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	بين المجموعات	.779	2	.390	.366	.695
	داخل المجموعات	80.990	76	1.066		
	المجموع	81.770	78			

يتبين من الجدول (٤-٢٩) و (٤-٣٠) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)،

ليبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل وكل بُعد من أبعادها تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

و) فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي الحالي:

الجدول ٤-٣١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي)

البُعد	المسمى الوظيفي الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع الإداري	رؤساء قسم الموارد البشرية	28	2.80	1.17
	منسقين الموارد البشرية	31	2.70	1.04
	ضابط ارتباط	4	3.61	.71
	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	16	3.60	1.14
	الكلية	79	2.96	1.14
الإبداع في الخدمة	رؤساء قسم الموارد البشرية	28	3.26	.95
	منسقين الموارد البشرية	31	2.95	1.18
	ضابط ارتباط	4	3.00	.82
	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	16	3.29	1.00
	الكلية	79	3.13	1.05
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	رؤساء قسم الموارد البشرية	28	2.99	1.02
	منسقين الموارد البشرية	31	2.80	1.04
	ضابط ارتباط	4	3.35	.74
	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	16	3.47	.98
	الكلية	79	3.03	1.02

الجدول ٤-٣٢. يبين مصدر التباين ومجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) و الدلائل الاحصائية.

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	11.063	3	3.688	*3.060	.033
	داخل المجموعات	90.395	75	1.205		
	المجموع	101.458	78			
الإبداع في الخدمة	بين المجموعات	1.992	3	.664	.598	.618
	داخل المجموعات	83.279	75	1.110		
	المجموع	85.271	78			
إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن ككل	بين المجموعات	5.161	3	1.720	1.684	.178
	داخل المجموعات	76.609	75	1.021		
	المجموع	81.770	78			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (٤-٣١) و (٤-٣٢) جود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على إبداع المنظمات ككل، وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على انه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي.

ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والمبين نتائج في الجدول (٤-٣٣).

الجدول ٤-٣٣. نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي

البُعد	المسمى الوظيفي الحالي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين		
			منسق الموارد البشرية	ضابط ارتباط	مدير المشاريع وتنفيذ البرامج
(الإبداع الإداري)	رؤساء قسم الموارد البشرية	2.80	0.10	*0.81	*0.80
	منسقين الموارد البشرية	2.70		*0.91	*0.90
	ضابط ارتباط	3.61			0.01
	مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج	3.60			

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

يتبين من الجدول (٤-٣٣) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي الحالي (رؤساء قسم الموارد البشرية، منسقين الموارد البشرية) من جهة مقارنة ذوي المسمى الوظيفي الحالي (ضابط ارتباط، مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج) ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي الحالي (ضابط ارتباط، مدراء المشاريع وتنفيذ البرامج).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

١-٥ مناقشة النتائج:

- الاختيار والتعيين:

أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاختيار والتعيين) تمتلك درجة عالية من الموافقة ($m=3,81$)، وهذا يشير إلى إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن) إلى أهمية الاختيار والتعيين في التأثير على الإبداع في المنظمات التي يعملون بها، وذلك ممن خلال الشفافية والموضوعية في الاختيار والتعيين للموظفين، والمفاضلة بين المتقدمين للوظائف حسب مؤهلاتهم العلمية ونتائج الاختيارات المتعلقة بهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شتات، ٢٠٠٣) والتي أشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار) جاءت بالمرتبة الأولى في الممارسات وبدرجه عالية، حيث أشارت إلى أهمية الاختبار في نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

- الاستقطاب:

أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب) تمتلك درجة عالية من الموافقة ($m=3,56$)، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن) إلى أهمية الاستقطاب في تعزيز الإبداع، والذي يرتبط باستقطاب ذوي الكفاءة والخبرة؛ سواء باستخدام المصادر الخارجية من خلال سوق العمل، أو باستخدام المصادر الداخلية من خلال النقل والترقية، أيضاً يرتبط بمدى قدرة المنظمة على استخدام الوسائل الإلكترونية بفعالية في عملية الاستقطاب للموظفين، وكذلك مدى التزام المنظمة بنشر الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة بشكل واضح، الأمر الذي يعكس تأثيراً إيجابياً على عملية الإبداع في المنظمة.

- تنمية الموظفين:

أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تنمية الموظفين) تمتلك درجة موافقة متوسطة ($m=3,24$)، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في

المنظمات الدولية العاملة في الأردن) إلى أهمية الجوانب المتعلقة بتنمية الموظفين، من خلال الإعداد الصحيح للعنصر البشري، وبما يتفق مع احتياجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه والمرتبط بحل الأزمات الإنسانية. لذلك فإنّ المنظمات تسعى إلى تنمية وتطوير الموظفين بشكل مستمر من خلال تدريب وتبادل الخبرات، تبعاً لنتائج تقييم الأداء التي تسعى المنظمات الحصول عليها بشكل دوري من خلال عدة وسائل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bal et al., 2013) حيث أن استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بتنمية وتمكين الموظفين جاء بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بينها وبين الإبداع في المنظمات، وقد أشارت دراسة (Eslami, 2011)، إلى أهمية تطوير وتحسين الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية، والمتمثلة بتحسين وتطوير وتنمية المعرفة عند الموظفين في المنظمات، حيث أنّ هناك علاقة مباشرة بين الإبداع وتنمية الموظفين.

- تقييم الأداء:

أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تقييم الأداء) تمتلك درجة موافقة متوسطة ($m=3,20$)، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن) إلى أهمية تقييم الأداء، والمرتبط بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال قياس الأداء الوظيفي للعاملين، بناءً على أسس ومعايير واضحة وقابلة للقياس، الأمر الذي يمكن المنظمة من الحكم على برامجها وسياساتها التي تم اعتمادها بدقة للتأكد والتحقق من إنجازها، أيضاً من خلال تقييم الأداء بشكل دوري وباستخدام معايير واضحة ومناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، إضافة إلى ربط التقييم بالحوافز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bal et al., 2013) حيث أن استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) جاء بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين التقييم والإبداع في المنظمات. وتبعاً لدراسة (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008) فإنّ هناك علاقة إيجابية ومباشرة ما بين تقييم الأداء والإبداع الإداري، الأمر الذي ينعكس على الأداء في المنظمة.

- التعويضات:

أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التعويضات) تمتلك درجة موافقة متوسطة ($m=2,74$)، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن) إلى أهمية التعويضات والمكافآت في دفع الموظفين إلى الإبداع والعمل وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال توفير نظام تعويضات مناسب للموظفين العاملين في المنظمة، بحيث تتناسب الأجور المالية مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين، بالإضافة إلى توفير عدالة

في سلم الرواتب لجميع موظفي المنظمة. وتبعاً لدراسة (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008) فإن هناك إدراك وتصوّر من قبل أفراد عينة الدراسة لأهمية التعويضات في الإبداع في المنظمات، وهذا يؤدي إلى المساهمة بشكل إيجابي في أداء الأعمال.

* النتائج المتعلقة ببعء الإبداع الإداري والإبداع في الخدمة:

توصلت نتائج الدراسة من خلال آراء عينة الدراسة (الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن) إلى أن الإبداع ببعديه الإداري وفي الخدمة، يمتلك درجة موافقة متوسطة ($m=2.96$)، ($m=3.13$)، لذلك فالإبداع هو انعكاس لممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في الإبداع، وتتأثر بدرجات متفاوتة حسب نظام التعويضات، وتقييم الأداء، والاستقطاب، والاختبار والتعيين، وتنمية الموظفين، لذلك يُعزى الإبداع في الخدمة والإبداع الإداري إلى مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإبداع. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة، ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات، وتقييم الأداء، والاستقطاب، والاختبار والتعيين، وتنمية الموظفين) والإبداع، مثل دراسة (Bal et al., 2013)، (Jimenez- (Jimenez & Sanz-Valle, 2008)، (بكار، ٢٠٠٢). في حين أشارت دراسة (Syed et al., 2013) إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير على الإبداع، وأنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل من خلال الثقافة الإبداعية.

* النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

- الاختبار والتعيين:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للاختبار والتعيين على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن ($B=,048$ Sig=,612)، وهذا يشير إلى أن الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، ينظروا إلى أن الاختبار والتعيين لا يلعب دوراً في عملية الإبداع في المنظمات التي يعملوا بها. في حين أشارت دراسة (شنتات، ٢٠٠٣) في نتائجها إلى أنّ ممارسات الموارد البشرية (الاختبار)، لها دور كبير في تحقيق وتعزيز الإبداع في المنظمات (البنوك التجارية)، وجاءت ممارسات الاختبار في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث تمارس بدرجة كبيرة في تلك المنظمات.

- الاستقطاب:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للاستقطاب على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن ($B=,810$, $Sig=-,016$)، وهذا يشير إلى أن الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، ينظروا إلى أن الاستقطاب لا يلعب دوراً في عملية الإبداع في المنظمة.

- تنمية الموظفين:

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتنمية الموظفين على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، ($B=,572$ $Sig=0,000$)، وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (الإبداع في المنظمة) نتيجة زيادة المتغير المستقل (تنمية الموظفين) بوحدة واحدة، وهذا يشير إلى إدراك الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، إلى أن تنمية الموظفين تلعب دوراً هاماً في الإبداع في المنظمات الدولية، وكذلك إدراك الموظفين (أفراد العينة) إلى أهمية الجوانب المتعلقة ببعد تنمية الموظفين في الإبداع، والتي تأتي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وفاعل في المنظمة، وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية باستخدام وسائل وطرق تدريبية متنوعة وفاعلة تساعد على صقل مهارات الموظفين، وكذلك من خلال ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظفين، إضافة إلى ربط التدريب الاستراتيجي بالتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة (Rosli and Mahmood, 2013) والتي خلصت في نتائجها إلى أن تنمية الموظفين من خلال التدريب تؤثر تأثيراً هاماً على الإبداع والأداء في الشركات. وتتفق أيضاً مع دراسة (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008) من أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية ومشاركة الموظفين والإبداع في المنظمات.

- تقييم الأداء:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتقييم الأداء على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن ($B=,442$, $Sig=,099$)، وهذا يشير إلى أن الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، ينظروا إلى أن تقييم الأداء لا يلعب دوراً في عملية الإبداع في المنظمة. في حين أشارت دراسة (Bal, et al 2013) في نتائجها، إلى أن تقييم الأداء له علاقة إيجابية وقوية على الإبداع في المنظمات، أيضاً نجد أن دراسة (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008) والتي خلصت في

نتائجها، إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) والإبداع في المنظمات. وكذلك دراسة (بكار، ٢٠٠٢) والتي توصلت في نتائجها إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين التقييم ومراجعة الأداء وبين الإبداع في المنظمات.

- التعويضات:

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعء التعويضات على الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن ($B=,249$ Sig=0,018)، وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (الإبداع في المنظمة) نتيجة زيادة المتغير المستقل (التعويضات) بوحدة واحدة، ويأتي هذا التأثير من خلال إدراك الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، إلى أن التعويضات تلعب دوراً هاماً في الإبداع في المنظمات الدولية، وكذلك إدراك الموظفين (أفراد العينة) إلى أهمية الجوانب المتعلقة ببعء التعويضات في تحفيز الأفراد على الإبداع. وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008) في نتائجها، حيث أشارت إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة (بالتعويضات والمكافآت) لها تأثير وعلاقة إيجابية على الإبداع والأداء في المنظمات.

* النتائج المتعلقة بالفرضية العدمية الرابعة (المتغيرات الوسيطة وتتمثل بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عمر المنشأة، والمسمى الوظيفي الحالي)

١- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها (تنمية الموظفين) تُعزى لمتغير (عمر المنشأة).

٢- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل بُعد من أبعادها (التعويضات) تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي).

٣- لم يظهر أي فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وكل مجال من مجالاته يُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

٤- لم يظهر أي فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات إبداع المنظمات ككل، ولكل بُعد من أبعادها يُعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعمر المنشأة، وعدد سنوات الخبرة)

٥- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الإبداع في الخدمة) تُعزى لمتغير (العمر).

٦- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الإبداع الإداري) تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي).

٥-٢ ملخص النتائج:

من خلال عرض النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تلخيص نتائج الفرضيات كما يلي:

١- هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية تؤثر في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، تمثلت بالتعويضات وتنمية الموظفين، والتي تبين لها تأثير كبير وهام في الإبداع، وهناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية لا يوجد لها تأثير في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، تمثلت بالاستقطاب، والاختبار والتعيين، وتقييم الأداء.

٢- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (تنمية الموظفين) تُعزى لمتغير (عمر المنشأة).

٣- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التعويضات) تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي).

٤- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الإبداع في الخدمة) تُعزى لمتغير (العمر).

٥- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الإبداع الإداري) تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي الحالي).

٥-٣ الاستنتاجات:

- ١- يتضح أنّ هناك إدراك وتصوّر للموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بـ (التعويضات) تلعب دوراً كبيراً وهاماً، في تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري والإبداع في الخدمة، في المنظمات الدولية التي يعملوا بها.
- ٢- تبين أنّ هناك إدراك وتصوّر للموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بـ (تنمية الموظفين) تلعب دوراً كبيراً وهاماً، في تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري والإبداع في الخدمة، في المنظمات الدولية التي يعملوا بها.
- ٣- اتفاق الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء)، ليس لها دور في تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري والإبداع في الخدمة، في المنظمات الدولية.
- ٤- مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة.
- ٥- مستوى إبداع المنظمات الدولية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة.

٥-٤ التوصيات:

توصي الباحثة من خلال دراستها بما يلي:

١- ضرورة العمل على توفير المزيد من الاهتمام بالتنمية البشرية (تنمية الموظفين) العاملين في المنظمات الدولية، من خلال تبني استراتيجية واضحة، يتم من خلالها توفير الإمكانيات المالية والمادية لعملية التنمية، لما له من أهمية في تعزيز الإبداع في المنظمات.

٢- ضرورة العمل على التطبيق الفعال لتقييم الأداء للموظفين في المنظمات الدولية، وان يكون بناء على أسس واضحة شفافة، تساعد على تعزيز الأداء للموظفين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الإبداع في المنظمات.

٣- ضرورة الاهتمام بالتعويضات للموظفين في المنظمات الدولية، من خلال توفر نظام تعويضات، يتم من خلاله منح تعويضات تتناسب مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين، ومع الاستمرار في تقديمها للموظفين، وأن يتم تقديمها وفق مستوى الأداء، بهدف تشجيع وحث الموظفين على بذل أقصى جهد في الأداء، وبهذا ينعكس إيجابياً على الإبداع في تلك المنظمات.

٤- ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين، من خلال اتباع أساليب تتسم بالشفافية والموضوعية، وان يتم التعيين من خلال المفاضلة ما بين المتقدمين للوظيفة، وحسب مؤهلاتهم وحسب نتائج الاختبار.

٥- ضرورة العمل على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة، وباستخدام وسائل فاعلة سواء من المصادر الداخلية للمنظمة أو المصادر الخارجية المتمثلة بسوق العمل.

كما توصي الدراسة بإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية على النحو الآتي:

دراسة ممارسات الموارد البشرية الأخرى المؤثرة في الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن مثل: نظام الحوافز، والتدريب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠٠٨). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، دار العالمية للنشر والتوزيع.

أبو كاشف، شيرين منير (٢٠١٣). التعلم التنظيمي على الإبداع في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

بربر، كامل (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، بيروت: لبنان: دار المنهل اللبناني.

برقاوي، وفاء برهان (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة لدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

بكار، براء عبدالكريم محمد (٢٠٠٢). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردن ، الأردن.

بن موسى، عادل (٢٠١٣). تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش - سكيكدة -، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بونو، إدوارد دي (٢٠٠٥). الإبداع الجاد: استخدام قوة التفكير الجانبي لخلق الأفكار جديدة، تعريب باسمه النوري، الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٤). طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

جروان، فتحي (٢٠٠٢). الإبداع مفهومه معايير-نظرياته -قياسه -تدريبه -مراحلته -العلمية الإبداعية، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

جلوة، سليم بطرس وعبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع.

الحاج، علي توفيق وعودة، سمير حسين (٢٠٠٩). تسويق الخدمات، دار الاعصار للنشر والتوزيع العلمي.

الخالدة، محمد فلاح (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، والمعوقات التي تواجهها، والحلول المقترحة في ضوء الخطة الاستراتيجية. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

خيرالله، جمال (٢٠٠٥). الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع.

سالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، عمان الأردن: أثير للنشر.

سرور، ناديا هاييل (٢٠٠٥). مقدمة في الإبداع، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن: دبيونو للنشر والتوزيع.

شنتات، ايناس عبدالرؤف (٢٠٠٣). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

صرايرة، أكثم عبدالمجيد وغريب، ريدة خلف (٢٠١٠). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة. مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، ٤(٦).

عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع.

عامر، طارق عبدالرؤف (٢٠٠٥). الإبداع مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، الدار العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبدالعزیز، سعيد (٢٠٠٦). المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

التميمي، طارق (٢٠١٢). أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الاسواق الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربية المفتوحة.

العلاف، بشير (٢٠٠٩). ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- العواد، عبدالله بن محمد (٢٠٠٥). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- قوي، بوحنيه (٢٠٠٨). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي.
- كتاني، منذر ابراهيم (٢٠٠٧). القدرة على اختراع قوانين ومبادئ وتقديم منطلقات وأفكار، دار النشر والتوزيع.
- كرماشة، عبير محمد وشعبان، عبدالكريم هادي (٢٠٠١). استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية/معمل سمنت النجف الأشرف، جامعة الكوفة.
- مدهون، محمد (٢٠٠٥). إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- الموسري، سنان (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- منصور، إياد (٢٠٠٨). إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الهيبي، خالد عبدالرحيم (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهيبي، صلاح الدين حسين (٢٠٠٤). الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Bal , Y., Bozkurt, S. & Ertemsir, E. (2013). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organization. **Management, knowledge and learning International conference.**
- Beugelsdijk, s.,(2008) **Strategic Human Resource Practices and Product Innovation.**Vol 29, 821- 847.
- Chih-Yang Chao, Yong-Shun Lin, Yu-Lin Cheng and Shu-Chia Liao (2011). A research on the relationship among market orientation, absorptive capability, organizational innovation climate and innovative behavior in Taiwan's manufacturing industry. **African Journal Of Business Management**, 5(19).
- Christopher, Lovelock & Wright, Lauren (1999). **Principles of Service Marketing and Management.**
- Dessler, Gary (2011). **Human Resource Management**, (12th ed.). Global Edition Harlow.
- Eslami, N. (2011). Promoting Innovation in Enterprises through Human Resource Management Practices. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(9), 902-906.
- Garibldip.(2006). **Personnel Economics in Imperfect Labour Markets.** Oxford University Press, Oxford
- Gupta, S.C.(2009). **Advanced Human Resources Managemant Strategic Perspective**, New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd.
- Haberderg, Adrian & Riple, Alison, **Strategic Management: Theory and Application**, Oxford University press, 2007, P.36.
- Huang, J-W., and Chen, Ch-J.,(2009) **Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance_ the Mediating Role of Knowledge Management Capacity.** Resrarch 62. 104_114.
- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(7), 1208–1221.
- Kauanui.(2004) **.Impact of Training on Firm Performance:A Look at Manufacturing SMEs in Viet Nam.**
- Levitt, T., **Creativity is not Enough, Harvard Business Review, Vol. 80, No.8, 2002, PP.137_140.**
- Minguela-Rata, Beatriz (2011). Product innovation: An empirical study into the impact of simultaneous engineering on new product quality. **ReVista Journal**, 5.
- Nemati, Ali Raza, Khurram Khan, Moazzm Iftikhar (2010). Impact of Innovation on Customer Satisfaction and Brand Loyalty, A Study of Mobile Phone users in Pakistan. **European Journal of Social Sciences**, 16(2).
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B.& Wrigt, P. (2006). **Human Resource Management**, New York: McGraw-Hill Irwin.

- Nyhan.R.C.(2000), **Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations** *American Review of Public Administration*. 30(1), 87-109.
- Perdomo-Ortiz,J., Iez-Benito, J.,G. and Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(5), 1191–1218.
- Rosli, M.M. and Mahmood, R. (2013). Moderating Effects of Human Resource Management Practices and Entrepreneur Training on Innovation and Small-Medium Firm Performance. **Journal of Management and Strategy**, (4)2.
- Schumpeter, J. (2002). **Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung**, (9th ed.). Berlin: Duncker and Gumbolt.
- Sebban, Guy (2005). **Intellectual Property: Source of innovation, Creativity, growth and progress**, International Chamber of Commerce.
- Syed, N. and Xiaoyan, L. (2013). Relationship between Human Resource Management Practices and Enterprise innovation: Mediating role of creative culture. **International Conference on Information, Business and Education Technology**.
- Vermeulen, Patrick (2004). Managing Product Innovation in Financial Service Firms. **European Management Journal**, 22(1).

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال / الإدارة العامة / الدراسات العليا

تمثل هذه الاستبانة جزءاً من الدراسة الموسومة بـ:

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية
العاملة في الأردن"

علماً بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل بـ (الاستقطاب والاختيار، والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات وتنمية الموظفين)، وتمثل الإبداع بـ (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة). وتعد مشاركتكم خبراتكم ذات أهمية في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

يرجى التفضل، باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وأن حرصكم على تقديم الإجابات بدقة وموضوعية سيساهم ولا شك في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدة الباحثة في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر لمجتمع الدراسة.

نرجو العلم بأن الإجابات التي ستوفرونها لهذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتكم بالاطلاع عليها.

لأية استفسارات أو للمزيد من المعلومات الرجاء التواصل على العنوان الآتي:

الباحثة:

رزان علي الدردور

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية.

الرجاء قراءة العبارات الآتية ووضع إشارة (x) أو إكمال الفراغ في المكان المناسب بما ينطبق عليك.

١. الجنس:

أنثى	ذكر

٢. العمر (بالسنوات):

٢٥ سنة فأقل	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	٤٥ سنة فأكثر

٣. المستوى التعليمي:

أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة في المنظمة الحالية:

أقل من ٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٠ - أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر

٥. المسمى الوظيفي:

اذكر المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: الرجاء قراءة العبارات الآتية ووضع إشارة (×) في المربع المناسب بما ينطبق عليك.

أ_ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

موافق بدرجة متدني جدا	موافق بدرجة متدني	موافق بدرجة متوس طة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	الفقرات التي ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب.
					1 يتم الإعلان عن الوظيفة المطلوبة باستخدام وسائل مختلفة فاعلة.
					2 تقوم المنظمة بنشر الشروط الواجب توافرها في المتقدم للوظيفة بشكل واضح.
					3 تستخدم المنظمة الوسائل الإلكترونية بفاعلية لعملية الاستقطاب.
					4 تسعى المنظمة لاستقطاب ذوي الكفاءة والخبرة.
					5 يتم استخدام المصادر الداخلية بعملية الاستقطاب من خلال النقل والترقية.
					6 يتم استخدام المصادر الخارجية بعملية الاستقطاب من خلال سوق العمل.
					7 يتم استقطاب عدد كبير من الموارد البشرية لتوفير بدائل انتقاء الأفضل بينهم.
موافق بدرجة متدني جدا	موافق بدرجة متدني	موافق بدرجة متوس طة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	الفقرات التي ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاختيار والتعيين.
					1 تتسم عملية الاختيار والتعيين بالموضوعية والشفافية.
					2 يتم المفاضلة ما بين المتقدمين للوظيفة حسب مؤهلاتهم.
					3 يتم اختيار المتقدمين حسب نتائج الاختبارات.
					4 تستخدم المنظمة أسلوب الاختبارات الشخصية بفاعلية.
					5 تعتمد المنظمة على نتائج المقابلة في المفاضلة بفاعلية.
					6 يأخذ بأراء وتوصيات الموظفين الحاليين بتعيين المتقدم في المنظمة.
					7 تستند التعيينات في المنظمة على الأساس الجدارة
					8 يؤخذ النظر بدرجة انسجام المتقدم مع معايير وقيم المنظمة لتنفيذ أهداف المنظمة.
الفقرات التالية ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتقييم الأداء.					
					1 يتم تقييم أداء الموظفين في المنظمة باستخدام معايير واضحة.
					2 يستخدم تقييم الأداء في المنظمة في تحديد المعرفة والمهارات التي يجب تطويرها.
					3 يسهم تقييم الأداء في تشجيع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم.
					4 تعتمد سياسة منح الحوافز على نتائج التقييم.
					5 تعتمد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج التقييم.
					6 تقوم المنظمة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
					7 تقوم المنظمة بمناقشة نتائج التقييم مع موظفيها.
موافق بدرجة متدني جدا	موافق بدرجة متدني	موافق بدرجة متوس طة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	الفقرات التي ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتعويضات.
					1 تتناسب الأجور المالية مع الجهود المبذولة.
					2 تتوفر العدالة في سلم الرواتب لجميع موظفي المنظمة.
					3 تسعى المنظمة في منح تعويضات مناسبة مع الجهود المبذولة.
					4 يسعى نظام التعويضات في المنظمة على المبادرات الفردية والجماعية.

					5	يتم تقديم تعويضات سنوية بناء على نجاح المنظمة.
					6	تمنح المنظمة علاوات إضافية للموظفين استناداً لنتائج تقييم الأداء.
موافق بدرجة متدني جدا	موافق بدرجة متدني	موافق بدرجة متوس طة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا		الفقرات التي ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة <u>بتنمية الموظفين</u> .
					1	يتم قياس وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وفاعل في المنظمة.
					2	يتم عقد دورات تدريبية بشكل دوري لتنمية مهارات الموظفين.
					3	يتم استخدام وسائل وطرق تدريبية متنوعة وفاعلة لتنمية مهارات الموظفين.
					4	يتم الاستعانة بالمدرّبين من ذوي الخبرة والمهارة لتنمية مهارات الموظفين.
					5	يتم ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظف.
					6	يتم ربط الاحتياجات التدريبية بنتائج تقييم الأداء.
					7	يتم متابعة نتائج التدريب من خلال تقييم العملية التدريبية.
					8	يتم ربط التدريب بالتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ب- المتغير التابع: الإبداع.

موافق بدرجة متدني جدا	موافق بدرجة متدني	موافق بدرجة متوس طة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا		الفقرات التي ترتبط بالإبداع الإداري.
					1	تستخدم المنظمة أساليب متطورة ومبتكرة بالإدارة.
					2	تنتمى الأساليب الإدارية في المنظمة بالمرونة.
					3	يمتلك أصحاب القرار في المنظمة مهارات حل المشكلات بطلاقة.
					4	تستخدم المنظمة أساليب علمية للتنبؤ بالمشاريع التشغيلية.
					5	تأخذ المنظمة وجهات النظر المختلفة لإنجاح العمل.
					6	تستخدم المنظمة أسلوب تدوير العمل في تنمية مهارات عامليها.
					7	تشجع المنظمة موظفيها على تقديم أفكار جديدة حول العمل.
موافق بدرجة متدني جدا	موافق بدرجة متدني	موافق بدرجة متوس طة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا		الفقرات التي ترتبط بالإبداع في الخدمة.
					1	تركز المنظمة على تقديم خدماتها بشكل متميز.
					2	تحرص المنظمة على تحسين خدماتها بشكل مستمر.
					3	تستخدم المنظمة طرق متطورة في إيصال الخدمة.
					4	تسعى المنظمة إلى إرضاء متلقي الخدمة بالقدر المطلوب.
					5	تساهم المنظمة في تطوير العلاقات مع متلقي الخدمة من خلال سهولة وصول الخدمة لطالبيها

شاكراً لكم حسن التعاون لإتمام هذه الاستبانة

ملحق (٢)

أسماء السادة محكمي الاستبانة

ت	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
.١	أ.د. سالم سفاح العون	أستاذ	جامعة آل البيت
.٢	د. مرعي بني خالد	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
.٣	د. هائل عباينة	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت
.٤	د. بهجت الجوازنة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
.٥	د. وليد العواودة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
.٦	د. يزن مقدادي	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك
.٧	د. ماجد راضي الزعبي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية_كلية بنات اربد
.٨	د. فاطمة لحسن	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية_كلية بنات اربد

ملحق (٣)

قائمة بأسماء المنظمات الدولية (مجتمع الدراسة)

ت	اسم المنظمة
١	Save The Children Children International
٢	UNHCR
٣	International Relief and Development (IRD)
٤	CHF International
٥	United Nations International Childrens Emergency Fund (UNICEF)
٦	World Relief
٧	IMA World Health
٨	World Food Programme (WFP)
٩	Mercy Corps
١٠	Medecins Sans Frontieres (MSF)
١١	Handicap International
١٢	Oxfam Australia
١٣	Norwegian Refugee Council (NRC)
١٤	CARE
١٥	ACTED

١٦	Japan International Cooperation Agency (JICA)
١٧	International Organisation For Migration (IOM)
١٨	International Rescue Committee (IRC)
١٩	The Lutheran World Federation (LWF)