



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص / إدارة أعمال

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي عند العاملين في

المنظمات غير الحكومية

"دراسة ميدانية في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية"

**The Impact of Human Resources Management Practices on
Creative Performance of NGOs Staff**

"A Field Study at GOPA-DERD"

إعداد:

رغد زهير فرحات

Raghad_173837

إشراف:

الأستاذ الدكتور باسم غدير غدير

الإهداء

إلى كل من زرع الأمل والمحبة والعلم في قلبي وكان سنداً لي ووقف بجانبي خلال مسيرة دراستي.

طارق وعائلتي....

الشكر والتقدير

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من وقف إلى جانبي في دراستي هذه، وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور باسم غدير غدير الذي قدم لي الدعم والتوجيه بكل خطوة.

وأقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية.

كما أقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من مقترحات قيمة تهدف إلى تصويب ما يرد في هذه الرسالة من خطأ وإلى الارتقاء بها.

كما أقدم بجزيل الشكر إلى زملائي وزميلاتي الأعزاء في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية وأخص بالذكر زملائي في قسم البحث والتطوير.

أشكر كل من ساهم في إتمام هذا البحث حتى النهاية.....

ملخص الدراسة

تهدف هذه الرسالة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية على الأداء الإبداعي من خلال دراسة ميدانية عند العاملين ضمن دائرة العلاقات المسكونية والتنمية وذلك بتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من التدريب وتقييم الأداء على الأداء الإبداعي المتمثل بتوليد الأفكار، حل المشكلات والمرونة. يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية في دمشق وريفها متضمنة المكاتب الرئيسية. حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة بكافة العاملين في دمشق وريفها بالإضافة للمكاتب الرئيسية وبلغ عددهم 290 موظف، وقد قام بالرد على الاستبيان 169 موظف أي أن نسبة الاستجابة وصلت إلى 58% فنجد أن حجم العينة مناسب جداً.

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهجية عامة للبحث، وعلى المنهج الوصفي التحليلي كأحد السياقات الإجرائية للمناهج المتبعة في علوم الإدارة، بالإضافة إلى اعتمادها على البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع كالدراسات السابقة والمقالات العلمية. كما أن الباحثة اعتمدت على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، وقام الباحث بتصميمها بالاعتماد على الأدبيات المنشورة وتم توزيعها على مجتمع البحث المكون من 290 موظف في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية في دمشق وريفها والمكاتب الرئيسية، استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي عند العاملين ضمن دائرة العلاقات المسكونية والتنمية وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات يحسن من أدائهم الإبداعي فقد كان هناك تطبيق لممارسات التدريب وتقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية وتبين أنها تؤثر على الأداء الإبداعي عند العاملين في الدائرة كما توصلت الدراسة أن أداء العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية يتسم بالإبداع وقد خرجت الدراسة إلى وجود فروقات بالأداء الإبداعي باختلاف عدد سنوات الخبرة والعمر، وعدم وجود فروق بالنسبة للجنس.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات الآتية: تفعيل برامج التدريب بمختلف أشكالها في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية بشكل أكبر بما يخدم جميع الأطراف المعنية لما لها من أثر بالغ الأهمية على تحسين الأداء الإبداعي وخاصةً قبل بدء الشخص بمهامه، بالإضافة لدراسة الاحتياجات التدريبية لكل الأقسام بشكل تفصيلي لتكون كل التدريبات مصممة بشكل مناسب لمتطلبات العمل.

ممارسة عملية تقييم الأداء بشكل دوري وربع سنوي وإتاحة إمكانية الاطلاع على نتائج تقييم كل شخص بشكل منفرد بجلسة خاصة من أجل النقد البناء وتعزيز نقاط القوة والعمل على تطوير نقاط الضعف.

إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية حول موضوع الأداء الإبداعي بالإضافة لباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء الإبداعي، المنظمات غير الحكومية، دائرة العلاقات المسكونية والتنمية.

Abstract

This study aimed to determine the impact of Human Resources Management practices on creative performance of NGOs staff through a field study at GOPA-DERD.

The research community consists of all GOPA-DERD staff in Damascus and Rural Damascus including the headquarter offices.

The questionnaire was distributed to the study sample represented by all GOPA DERD employees in Damascus and Rural Damascus including the headquarter offices, the number of the employees was 290 employees. 169 employees responded to the survey, the response rate reached 58%, so we find that the sample size is very appropriate.

Study tools: The researcher relied on the deductive approach as a general methodology for research, and on the descriptive analytical approach as one of the procedural contexts of the graduated curricula in management sciences, in addition, he depended on secondary data obtained from references and various sources related to the subject such as previous studies and scientific articles. The researcher also relied on the primary data obtained through the questionnaire, and the researcher designed it based on the published literature and was distributed to the research community consisting of 290 employees at GOPA-DERD in Damascus and Rural Damascus including the headquarter offices. The researcher relied on the SPSS for data Analysis.

The study concluded that there is a significant effect of human resource management practices on the creative performance of workers within the Department of Ecumenical Relations and Development, and therefore the application of these practices improves their creative performance. The study also found that the performance of workers in the Department of Ecumenical Relations and Development is characterized by creativity, the study concluded that there are differences in creative performance according to the years of experience and age, and there are no differences in terms of gender.

The recommendations of this study:

- Activate training programs in all their forms in the Department of Ecumenical Relations and Development in a way that serves all concerned parties because of its crucial effect on improving creative performance, especially before a volunteer begins his duties.
- Studying the training needs of all departments in detail so that all trainings are appropriately designed for work requirements.
- Practicing the performance appraisal process on a regular and quarterly basis and making it possible to see the results of each worker's evaluation individually in a special session for constructive criticism, strengthening strengths and working on developing weaknesses.
- Conducting more research and field studies on the topic of creative performance, in addition to other human resource management practices.

The Keywords: Human Resources Management, Creative Performance, Non-Governmental Organizations, GOPA-DERD.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	العنوان
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	ملخص الدراسة
ج	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
1	مقدمة
2	مصطلحات الدراسة
3	الدراسات السابقة
16	مشكلة الدراسة
17	أهداف الدراسة
17	فرضيات الدراسة
18	أهمية الدراسة
18	منهجية الدراسة
18	متغيرات الدراسة
19	مجتمع وعينة الدراسة
19	حدود الدراسة
19	هيكلية الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

23	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
23	تمهيد
23	تعريف إدارة الموارد البشرية
24	ممارسات إدارة الموارد البشرية
24	التدريب
25	تعريف متعددة للتدريب
25	أهمية التدريب
26	طرق التدريب
28	تقييم الأداء
28	تعريف متعددة لتقييم الأداء
28	أهمية تقييم الأداء
29	خصائص معايير عملية تقييم الأداء
29	مراحل عملية تقييم الأداء
30	المبحث الثاني: الأداء الإبداعي
31	تمهيد
31	مفهوم الإبداع ومستوياته
33	مفهوم التفكير الإبداعي وصفاته
34	مفهوم السلوك الإبداعي
35	مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته ومعوقاته
39	العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي
	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
42	أدوات جمع البيانات
45	المعالجة الإحصائية المستخدمة
46	اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها
47	دراسة اتجاهات أفراد العينة

49	الإحصاءات الوصفية
53	النسب المئوية للإجابات على عبارات الاستبيان
55	اختبار الفرضيات
	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات
63	استنتاجات الدراسة
64	المقترحات
	الملاحق
65	ملحق رقم (1) الاستبيان
	المراجع
69	المراجع العربية
70	المراجع الأجنبية
71	مصادر الإنترنت

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
13	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة	1
43	توضيح مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان	2
43	مصادر عبارات الاستبيان	3
46	مصفوفة الارتباط	4
47	معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان ومحاوره	5
47	نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالتدريب	6
48	نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بتقييم الأداء	7
48	نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالأداء الإبداعي (توليد الأفكار)	8
48	نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالأداء الإبداعي (المرونة)	9
49	نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالأداء الإبداعي (حل المشكلات)	10
49	نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي للمحاور الثلاثة	11
49	النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بالجنس	12
50	النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بالعمر	13
50	النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بمستوى التعليم	14
50	النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بالدرجة الوظيفية	15
51	النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بعدد سنوات الخبرة	16
53	النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم المتعلق بالتدريب من الاستبيان	17

54	النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم المتعلق بتقييم الأداء من الاستبيان	18
55	النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم المتعلق بالأداء الإبداعي من الاستبيان	19
56	معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأداء الإبداعي	20
56	المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي	21
56	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي	22
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس بالنسبة لمحور الأداء الإبداعي	23
58	اختبار T للعينات المستقلة حسب متغير الجنس	24
59	التوصيفات الخاصة بالأداء الإبداعي بحسب العمر حسب اختبار ANOVA	25
59	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للعمر	26
60	التوصيفات الخاصة بالأداء الإبداعي بحسب عدد سنوات الخبرة حسب اختبار ANOVA	27
60	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً لعدد سنوات الخبرة	28

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
18	مصور متغيرات الدراسة	1-1
52	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	1-2
52	النسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر	2-2
52	النسب المئوية لأفراد العينة حسب مستوى التعليم	3-2
52	النسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4-2
52	النسب المئوية لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	5-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
69	الاستبيان	1

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. المقدمة Introduction

منذ أكثر من قرن، تطورت إدارة الموارد البشرية باعتبارها تخصصاً وممارسة في المؤسسة، وتطورت إلى مجالات مختلفة، وقد مرّت هذه التخصصات بعملية التجربة والخطأ وبناء النظريات واختبار المفاهيم المختلفة من خلال ممارسات المديرين والأكاديميين.

وقد دفعت البيئة التنظيمية المتغيرة في السوق المديرين إلى تحسين الكفاءة في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات من خلال زيادة قدرتهم على استخدام أفضل ممارسات إدارة الأفراد وهذا يعني البحث عن تقنيات أو أساليب لإدارة الموظفين والتي من شأنها تحسين الإنتاج وفي الوقت نفسه ضمان تأمين مستمر للموظفين الأكفاء في المنظمة.¹

في العصر الحالي، أصبحت المنظمات غير الربحية _ والتي تملك خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الربحية والحكومية _ قوة اقتصادية رئيسية كونها من كبار مقدمي الخدمات العامة، فقد جاء هذا التحول مع مطالب متزايدة باستمرار لتعزيز القدرات التنظيمية من أجل إدارة هذه المؤسسات واستخدام أحدث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات على كل المستويات.²

إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يعتمد على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تتعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة. ولكي تتمكن المنظمات من العبور باتجاه المستقبل لابد أن تنتهج السلوك الإبداعي.³

تسلط هذه الدراسة الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء) في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية ومدى أثرها على الأداء الإبداعي عند العاملين فيها.

¹ الخليل، عبد الحميد. (2020)، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص3.

² Anheier, H. and Toepler, S. (2020), *The Routledge Companion to Nonprofit Management*, 1st Edition, Routledge, Introduction.

³ مروة عبد الحميد، عابدة محمد علام، محمد عبد التواب شاهين، (2019) "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري"، *Journal of Environmental Studies and Researches*, Article 3, Volume 9, (4), July, Page 416-425.

2. مصطلحات الدراسة Research Concept:

- المنظمات غير الحكومية (NGOs):

هي منظمة مستقلة عن الحكومة مهمتها الأساسية ليست تجارية وترتكز على القضايا الاجتماعية والثقافية والبيئية والتعليمية وغيرها. تعالج المنظمات غير الحكومية مجموعة واسعة من الاستجابات واحتياجات التعافي. قد تكون منظمات غير حكومية أو منظمات تطوعية خاصة أو منظمات دولية أو وكالات مانحة أو منظمات تنسيق.⁴

- دائرة العلاقات المسكونية والتنمية (DERD):

هي ذراع التطوير الرسمي لبطيركيّة أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس (GOPA). تؤمن GOPA-DERD بأن الإيمان لا يمكن أن يتجلى إلا في الأعمال البناءة. تعمل GOPA-DERD في مختلف القطاعات، بما في ذلك المأوى وسبل العيش والصحة والحماية والتعليم والإغاثة الإنسانية والتنمية. يتم تقديم هذه الخدمات المتنوعة لجميع السكان المتضررين في جميع أنحاء سورية بطريقة مسؤولة وشفافة وبدون تمييز.⁵

- إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management):

هي كفاءة أساسية تخلق قيمة عالية في الشركات والمنظمات، تقوم بتصميم أنظمة رسمية لإدارة المواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁶

- التدريب (Training):

هو العملية التي يكتسب فيها الأشخاص قدرات ومهارات جديدة محددة لاستخدامها في وظائفهم الحالية من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها.⁷

⁴ Coppola, D. (2020), **Introduction to International Disaster Management** 4th Edition, Chapter 9.

⁵ <https://gopaderd.org/ar/>

⁶ Mathis, R. Jackson, J. Valentine, S and Meglich, P. (2017), **Human Resources Management** 5th Edition, Chapter 1: Human Resource Management in Organizations, P 5-8.

- تقييم الأداء (Performance Appraisal): هو أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم في خلق رابط بين أداء المنظمة وأهدافها.⁸

- الأداء الإبداعي (Creative Performance): هو الأداء الذي يركز على توليد الأفكار الجديدة ومشاركتها بين أفراد المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.⁹

3. الدراسات السابقة Literature Review:

❖ الدراسات العربية:

1-دراسة (مصطفى، 2020) بعنوان:

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

- مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

كيف يمكن أن تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في ثلاث استراتيجيات (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) في تدعيم الإبداع والابتكار لدى العاملين بجامعة عين شمس؟

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

• التعرف على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) في جامعة عين شمس.

• توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) في تدعيم الإبداع والابتكار للموارد البشرية في جامعة عين شمس.

⁷ Mathis, R. Jackson, J. Valentine, S and Meglich, P. (2017), **Human Resources Management** 5th Edition, Chapter 8: Training Human Resource, P 282.

⁸ Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P. and Kianto, A. (2017), "When the fit between HR practices backfires: exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviors on innovation", **Human Resource Management Journal**, Vol. 27 No. 2, pp. 209-227.

⁹ الكرعاوي، قاسم. (2021)، "دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الإبداعي"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

- **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق الأهداف المحددة وذلك عن طريق جمع البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج ال SPSS الإحصائي.¹⁰
- **نتائج الدراسة:** توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
 - قوة استراتيجية التدريب ونظام تقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة نتيجة إلى أن البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة تتيح فرص التعلم واكتساب معارف جديدة وترفع كفاءات ومهارات العاملين، كما أن التقييم يتمتع بالقوة والشفافية ويساهم أيضاً برفع الأداء، بالإضافة لوجود أوجه للقوة في نظام التحفيز من خلال شهادات الشكر والتقدير والاهتمام بترشيح العاملين المتميزين لحضور دورات تدريبية واستكمال الدراسات العليا.
 - وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التدريب وتقييم الاداء في الجامعة محل الدراسة مع الإبداع.
 - عدم وجود تأثير معنوي بين نظم التحفيز والإبداع بجامعة عين شمس.

2-دراسة (سركيس، 2018) بعنوان:

أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين (دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق).

- **مشكلة الدراسة:** تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:
 - هل يوجد أثر لبيئة العمل المادية والمعنوية على الأداء الإبداعي للعاملين؟
- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى ما يأتي:
 - تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في المصارف السورية الخاصة.
 - تحديد مستوى الأداء الإبداعي في المصارف السورية الخاصة.
 - تحديد أثر عوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الأداء الإبداعي في المصارف السورية الخاصة.

¹⁰ محمد مصطفى، أمل. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 8 (57) ، 37-96.

- **منهجية الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع لمجتمع الدراسة الذي يضم جميع العاملين في القطاع المصرفي في دمشق من خلال عينة بلغ عددها 225 موظف، بالإضافة للاعتماد على الأسلوب التحليلي الكمي للبيانات الأولية التي تم استخدام أداة الاستبانة للحصول عليها والبيانات الثانوية من خلال المراجع ومواقع الأنترنت.

- **نتائج الدراسة:** كان من أهم النتائج ما يلي:

- يوجد داخل المصارف الخاصة العاملة في دمشق مستوى من الأداء الإبداعي.
- يوجد أثر لكل من الهيكل التنظيمي والتدريب على الأداء الإبداعي للعاملين، وفي المقابل لا يوجد أثر لكل من الحوافز والتكنولوجيا وظروف العمل على الأداء الإبداعي عندهم.¹¹

❖ **الدراسات الأجنبية:**

1- **دراسة (Hassan, 2022) بعنوان:**

Impact On Employee Performance of HRM Practices at the NGO/MFI's Sector in Bangladesh.

التأثير على أداء الموظف لممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع المنظمات غير الحكومية / مؤسسات التمويل الأصغر في بنغلاديش.

- **مشكلة الدراسة:** نظراً لأن القرن الحادي والعشرين قد شهد نمواً هائلاً في قطاع الخدمات وخاصة قطاع المنظمات غير الحكومية/مؤسسات التمويل الأصغر فكان من المهم أن تحتفظ المؤسسات بموظفيها وتهتم بهم وأن تحسّن مزاياها التنافسية ومن هنا تم إجراء هذه الدراسة في قطاع المنظمات غير الحكومية/مؤسسات التمويل الأصغر لتحديد تأثير ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتعويضات ومشاركة الموظفين) على أداء الموظفين.

- **أهداف الدراسة:** كان الغرض الرئيسي من الدراسة هو تحديد تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظف وقد تفرّع منه أهداف فرعية وهي:

- تحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين التدريب وأداء الموظف.
- تحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظف.

¹¹ سركيس، مارلين. (2018)، "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين (دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق)", بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

- تحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين مشاركة الموظف وأداءه.
- **منهجية الدراسة:** تم جمع العينات باستخدام استبيان من 142 موظف لاختبار الفرضية وتم إجراء تحليل الانحدار باستخدام SPSS لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على أداء الموظف.
- **نتائج الدراسة:** وجدت الدراسة أن هناك علاقة كبيرة وتأثير خطط التدريب والمكافآت على أداء الموظف بينما كان لمشاركة الموظف تأثير أقل على أداء الموظف.¹²

2-دراسة (Farmanesh & Kutieshat, 2022) بعنوان:

The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector.

- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الإبداعي خلال جائحة كورونا: تصوّر جديد لتحسين القطاع التعليمي.
- **مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:
هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الإبداعي؟
- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى:
التحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التوظيف، التدريب، تحديد المسار الوظيفي، التدوير الوظيفي، صنع القرار ودعم الإبداع، على الأداء الإبداعي بتوسط إبداع المنظمة والسلوك الإبداعي في القطاع التعليمي خلال جائحة كورونا.
- **منهجية الدراسة:** تم استخدام وسائل إحصائية نوعية بعد أن جُمعت البيانات من 450 موظف في القطاع التعليمي في عمان-الأردن حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات أونلاين وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج ال SPSS.

The current research adopted a quantitative method, followed the deductive approach and, employed a cross-sectional design.

¹² Hassan, M. (2022), "Impact On Employee Performance of HRM Practices at the NGO/MFI's Sector in Bangladesh", **Iconic Research and Engineering Journals**, Vol.5 Issue 7.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثون إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تنتج تأثير إيجابي مباشر على الأداء الإبداعي، كما أنها أداة أساسية في صناعة التعليم.¹³

3-دراسة (Yasir & Majid, 2020) بعنوان:

High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility.

ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة وسلوك العمل المبتكر بين العاملين في خط الإنتاج: دور الوسيط في المرونة الوظيفية للموظف.

- مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:
- هل يوجد ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تعزيز القدرات، التحفيز، تعزيز الفرص) وسلوك العمل المبتكر عند الموظفين بتوسط المرونة الوظيفية؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:
- تحديد قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية على التنبؤ الإيجابي بمرونة الموظفين.
- تحديد قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية على التنبؤ الإيجابي بسلوك العمل المبتكر عند الموظفين.
- تحديد الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر عند الموظفين بتوسط المرونة الوظيفية.
- منهجية الدراسة: تم استخدام الإحصاء الوصفي والارتباط وتحليل الانحدار الهرمي وبارون وكيني ونهج PROCESS Macro و Sobel Test كما تم استخدام النهج الكمي لتحليل بيانات عينة الدراسة التي ضمت 894 موظف في مجال الصناعة وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- نتائج الدراسة: كشفت النتائج عن تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على المرونة الوظيفية وسلوك العمل المبتكر.¹⁴

¹³ Kutieshat, R. and Farmanesh, P. (2022), "The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector", **MDPI-Sustainability**.

¹⁴ Majid, A. and Yasir, M. (2020), "High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility", **Employee Relations: The International Journal**, Vol.42, No.4, PP. 883-902.

4- دراسة (Da Silva et al, 2020) بعنوان:

The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار وأداء الموظفين (دراسة على أعضاء المنظمات غير الحكومية في فونغتيل ديلي).

- مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
 - هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية؟
 - هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار في المنظمات غير الحكومية؟
 - هل يؤثر الابتكار على أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:
 - تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات، التدريب، تقييم الأداء) على الابتكار وأداء العاملين.
 - تحديد أثر الابتكار على أداء العاملين.
- منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الذي يفسر العلاقة بين المتغيرات التي تمت دراسة علاقاتها السببية بين بعضها وتم تحليل البيانات النوعية والكمية بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة 167 شخص من العاملين في المنظمات المحلية الغير حكومية باستخدام PLS software, Warp SPSS.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:
 - يتم ممارسة التدريب وتقييم الأداء ونظام التعويضات من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدروسة.
 - يوجد تأثير إيجابي ملحوظ لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى الابتكار الذي أظهر تأثير إيجابي ملحوظ على أداء الموظفين.¹⁵

5- دراسة (Al-Adamat & Alserhan, 2020) بعنوان:

Salesperson Creative Performance: The Role of Performance Appraisal Systems.

¹⁵ Da Silva, J., Riana, G. and Soares, A. (2020), "The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili", **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, Vol 7, Issue 9.

الأداء الإبداعي لمندوبي المبيعات: دور نظام تقييم الأداء.

- مشكلة الدراسة: أصبحت المنظمات تدرك بشكل متزايد أن الموظفون أساسيون لنجاح الأعمال وذلك السلوك الإبداعي للموظفين أمر حيوي لنجاحهم، والإبداع له أهمية خاصة عند مندوبي المبيعات، تتمثل إحدى طرق دعم الموظفين في نظام تقييم الأداء (PAS) الذي اعتبره الكثيرون أداة يمكن أن تساهم في جهود الموظف الإبداعية، ومن هذا السعي نشأ التساؤل الأساسي للدراسة: هل يوجد علاقة بين تقييم الأداء والسلوك الإبداعي لمندوبي المبيعات؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار الفرضية الآتية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تقييم الأداء على الأداء الإبداعي.
- منهجية الدراسة: ركز هذا البحث الكمي على قياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها إحصائياً باستخدام الإصدار 21 من SPSS، كانت العينة من 225 شخص من مجموعات مختلفة من مندوبي المبيعات تم جمعها في الأردن بنهج كرة الثلج.
- نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة إيجابية لصالح تقييم الأداء، حيث وجد علاقة تربط بين السلوك الإبداعي ونظام تقييم الأداء خاصةً عندما يرى الموظفون فعالية هذا النظام.¹⁶

6-دراسة (Lee et al, 2019) بعنوان:

Enhancing Employee Creativity for A Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management.

تحسين الإبداع الوظيفي من أجل مزايا تنافسية مستدامة من خلال تلقي ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة في الإدارة.

- مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:
- هل يوجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبداع الموظف؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

¹⁶ Alserhan, H. and Al-Adamat, A. (2020), "Salesperson Creative Performance: The Role of Performance Appraisal Systems", **INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH** Vol.9, Issue01.

- معرفة ارتباط ثنائي ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع من خلال متغير وسيط هو الثقة بالإدارة وكيف تختلف بين الموظف المؤقت والدائم والتي تتمثل في: الأمن الوظيفي، التوظيف الانتقائي، التدريب، المشاركة بصنع القرار، تقييم الأداء، إدارة التقاعد، المنافع، تقليل من اختلاف
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على Empirical analyses وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث شملت العينة على 285 موظف في 14 معهد للأبحاث الممول من قبل الحكومة الكورية، وقد تم استخدام bootstrapping approach مع 5000 تكرار لاختبار التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع عند الموظفين باستخدام SPSS macro invented by Preacher Rucker, and Hayes.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج بأنه يوجد ارتباط عالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة في الإدارة والتي بدورها مرتبطة بالإبداع عند الموظف، كما أن الارتباط بين أقوى عند الموظف الدائم.¹⁷

7- دراسة (Dhar, 2019) بعنوان:

Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior.

- ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تخدم السلوك الابتكاري.
- **مشكلة الدراسة:** لا تزال هناك فجوة كبيرة غير مستكشفة بين السلوك الابتكاري وإدارة الموارد البشرية لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
- هل تملك ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة أي دور في بناء أساس رأس المال البشري في المنظمات؟
- هل يعمل رأس المال البشري كحلقة ربط بين السلوك الابتكاري وإدارة الموارد البشرية؟
- هل يمكن أن تكون الملاءمة بين الشخص والمؤسسة بمثابة متغير متوسط بين رأس المال البشري والسلوك الابتكاري للموظف؟
- **أهداف الدراسة:** الغرض من هذه الدراسة هو محاولة إثبات بأن إدارة الموارد البشرية والمعرفة هي السوابق الرئيسية لتنمية رأس المال البشري والذي بدوره يولد سلوكاً مبتكراً لخدمة الموظف من خلال:

¹⁷ Lee, J., Kim, S. and Moon, S. (2019), "Enhancing Employee Creativity for A Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management", MDPI-Sustainability.

- تحديد الارتباط بين ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) ورأس المال البشري.
- تحديد توسط رأس المال البشري بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابتكاري للموظف.
- دراسة نظرية ملائمة التنظيم الشخصي (P-O) كوسيط بين رأس المال البشري والسلوك الابتكاري للموظف.
- **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم اختيار الفنادق السياحية في الهند ذات الحجم الكبير والتي تتكون من 100-500 موظف لهذه الدراسة وقد كان العينة مؤلفة من 278 موظف و 86 مدير. تم تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS 21 و AMOS 21 و SAS 9.1.
- **نتائج الدراسة:** أكدت الدراسة البحثية بأنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في التأثير على السلوك الابتكاري عند الموظف.¹⁸

8-دراسة (Giner et al, 2019) بعنوان:

Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior.

- أثر تصوّر ممارسة تقييم الأداء على السلوك الابتكاري الفردي.
- **مشكلة الدراسة:** يحاول هذا البحث معالجة موضوع لم يحظ باهتمام كاف في الأدبيات حيث تم التركيز على تأثير الاتساق (كأحد أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية) على العلاقة بين تقييم الأداء والسلوك الابتكاري للموظف.
- **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تصوّر الموظفين لممارسة تقييم الأداء على السلوك الابتكاري من خلال قياس التأثير المباشر لتقييم الأداء على سلوك الابتكار وقياس التأثير المعدّل للاتساق لممارسات إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين تقييم الأداء وسلوك الابتكار.
- **منهجية الدراسة:** تم إجراء دراسة كمية باستخدام عينة مكونة من 166 موظف في شركات صناعية في إسبانيا حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام Smart-PLS 3.2 software.

¹⁸ Dhar, L. and Dhar, R. (2019), "Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 27, No. 1, PP. 41-58.

- نتائج الدراسة: أكدت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي ومباشر لممارسة تقييم الأداء على السلوك الابتكاري عند الموظفين، وأن هناك توافق بين تصورات الموظفين وقصد ممارسات الموارد البشرية التي حددتها الإدارة.¹⁹

9-دراسة (Waheed et al, 2018) بعنوان:

Perceptions of Performance Appraisal Quality’ and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and ‘Perceptions of HRM System Strength’ Matter?

- تصورات جودة تقييم الأداء والسلوك المبتكر للموظف: هل نفسية التمكين وتصورات نظام إدارة الموارد البشرية القوة مهمة؟
- مشكلة الدراسة: يجب أن تكون المنظمات مبتكرة من أجل بقائها على المدى الطويل ويمكن تحقيق ذلك عندما يُظهر موظفوها سلوكيات مبتكرة في مكان العمل ومن هذا المنطلق تم وضع الفرضيات الآتية:
- يوجد لتصورات جودة تقييم الأداء تأثير إيجابي على السلوك المبتكر للموظفين.
 - التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين تصورات جودة تقييم التقييم والسلوك المبتكر.
 - تعمل تصورات قوة نظام إدارة الموارد البشرية على تعديل العلاقة الإيجابية بين تصورات جودة تقييم الأداء والسلوك المبتكر.
- أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة ذو شقين، الأول يدرس العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين تصورات جودة تقييم الأداء (PPAQ) والسلوك المبتكر بوساطة النفسي، والثاني يدرس التأثير المعدل لتصورات نظام إدارة الموارد البشرية.
- منهجية الدراسة: تم التحليل الكمي للبيانات التي جمعت من خلال الاستبيان عبر PLS-SEM حيث شارك في الدراسة مجموعه 360 من أعضاء هيئة التدريس من اثني عشر معهد للتعليم العالي في القطاع العام في إسلام آباد، باكستان.

¹⁹ Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorin-Iborra, C. and Escriba-Carda, N. “Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior”, **European Journal of Management and Business Economics**, Vol. 29, No. 3, PP. 277-296.

- نتائج الدراسة: دعمت النتائج الدور الوسيط للتمكين النفسي ودور تصورات النظام القوي لإدارة الموارد البشرية الإيجابي على السلوك الابتكاري لدى الموظف.²⁰

يبين جدول رقم (1) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
دراسة (مصطفى، 2020) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس.	تشابه الدراسات في البحث بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء) على دعم الإبداع عند العاملين.	تختلف الدراسات في مكان تطبيق الدراسة.
دراسة (سركيس، 2018) بعنوان: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين (دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق).	تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بالمتغير المستقل/التدريب وقياس تأثيره على الأداء الإبداعي عند العاملين.	تختلف الدراسات في مكان تطبيق الدراسة.
دراسة (Hassan, 2022) بعنوان: Impact On Employee Performance of HRM Practices at the NGO/MFI's Sector in Bangladesh.	تشابه الدراسات في تناول موضوع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء) كما تتشارك بدراسة المنظمات غير الحكومية.	تختلف الدراسات بالمتغير التابع الذي تمثل بالدراسة الحالية بالأداء الإبداعي بينما في الدراسة السابقة بالأداء بشكل عام للموظف.
دراسة (Farmanesh & Kutieshat, 2022) بعنوان: The Impact of New Human	تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بالمتغير المستقل/التدريب وقياس تأثيره على الأداء الإبداعي عند العاملين.	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بوجود متغيرات وسيطة هي ابتكار المنظمة والسلوك

²⁰ Waheed, A., Abbas, Q. "Perceptions of Performance Appraisal Quality' and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and 'Perceptions of HRM System Strength' Matter?"; **MDPI-Sustainability**.

<p>الإبداعي، بالإضافة للاختلاف بمكان التطبيق الذي كان في القطاع التعليمي وخلال جائحة كورونا.</p>		<p>Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector.</p>
<p>تختلف الدراستان بوجود متغير وسيط هو المرونة الوظيفية في الدراسة السابقة بالإضافة لمكان تطبيق الدراسة.</p>	<p>تتشابه الدراستان في تناول موضوع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع.</p>	<p>دراسة (Yasir & Majid, 2020) بعنوان: High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility.</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة بالمتغير التابع حيث أن المتغير التابع في الدراسة الحالية هو الأداء الإبداعي بينما في الدراسة السابقة كان الابتكار وأداء الموظف بشكل عام.</p>	<p>تتشابه الدراستان في تناول موضوع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء) كما تشترك بدراسة المنظمات غير الحكومية.</p>	<p>دراسة (Da Silva et al, 2020) بعنوان: The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili</p>
<p>تختلف الدراستان في بيئة التطبيق حيث الدراسة الحالية موجهة للعاملين في المنظمات غير الحكومية بينما الدراسة السابقة كانت موجهة لمندوبي المبيعات.</p>	<p>تتشابه الدراستان بالمتغير المستقل (تقييم الأداء) وتأثيره على المتغير التابع (الأداء الإبداعي).</p>	<p>دراسة (Al-Adamat & Alserhan, 2020) بعنوان: Salesperson Creative Performance: The Role of Performance Appraisal Systems.</p>
<p>تختلف الدراستان بوجود متغير وسيط هو الثقة بالإدارة وكيف تختلف العلاقة بحسب نوع</p>	<p>تتشابه الدراستان في البحث بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء) على إبداع</p>	<p>دراسة (Lee et al, 2019) بعنوان: Enhancing Employee Creativity for A Sustainable Competitive</p>

<p>الموظف (دائم أو مؤقت)، بالإضافة للاختلاف بمكان تطبيق الدراسة.</p>	<p>العاملين.</p>	<p>Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management.</p>
<p>تختلف الدراسات بوجود متغيرات وسيطة هي رأس المال البشري ونظرية ملاءمة التنظيم الوظيفي بالإضافة لاختلاف مكان التطبيق.</p>	<p>تتشابه الدراسات في تناول موضوع تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء) والسلوك الإبداعي.</p>	<p>دراسة (Dhar, 2019) بعنوان: Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior</p>
<p>تختلف الدراسات بالمتغير التابع، حيث أن المتغير التابع للدراسة الحالية هو الأداء الإبداعي بينما الدراسة السابقة كان السلوك الابتكاري الفردي، بالإضافة للاختلاف بمكان التطبيق.</p>	<p>تتشابه الدراسات بدراسة التأثير للمتغير المستقل (تقييم الأداء).</p>	<p>دراسة (Giner et al, 2019) بعنوان: Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior.</p>
<p>تختلف الدراسات بوجود متغير وسيط هو التمكين النفسي للموظف بالإضافة للاختلاف في بيئة التطبيق للدراسة.</p>	<p>تتشابه الدراسات بدراسة التأثير للمتغير المستقل (تقييم الأداء) وتناول موضوع الإبداع من خلال دراسة السلوك الإبداعي.</p>	<p>دراسة (Waheed et al, 2018) بعنوان: Perceptions of Performance Appraisal Quality' and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and 'Perceptions of HRM System Strength' Matter?</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

4. مشكلة الدراسة Research problem:

يوجد مداخل عدة لتطوير الأداء الإبداعي عن العاملين ضمن المنظمات من أجل رفع سويتها لعل أبرزها تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي توسع دورها ومسؤولياتها نتيجة العولمة وزيادة حدة المنافسة مع الغير، ومن خلال المراجعة الأدبية التي قامت بها الباحثة وجدت أن تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال يمكن أن يؤثر على الأداء الإبداعي ي عند العاملين ضمن الدائرة، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

❖ ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية؟

ويتفرع عن السؤال الثاني التساؤلات الفرعية الآتية:

ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية (التدريب، تقييم الأداء).

ما هو أثر التدريب على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية؟

ما هو أثر تقييم الأداء على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية؟

هل يؤثر العمر، الجنس وعدد سنوات الخبرة في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية على الأداء الإبداعي؟

5. أهداف الدراسة Research Objectives:

إن الهدف الرئيس للدراسة هو تحديد إن كان هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية متمثلة بالتدريب وتقييم الأداء على الأداء الإبداعي بأبعاده المتمثلة بتوليد الأفكار، المرونة وحل المشكلات عند العاملين ضمن الدائرة.

أما الأهداف الفرعية للدراسة فتتمثل بالآتي:

❖ تحديد مدى التطبيق الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية (التدريب، تقييم الأداء).

❖ تحديد وجود الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية ومدى تأثره بالجنس، العمر وعدد سنوات الخبرة.

6. فرضيات الدراسة Research Hypotheses:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية.

وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

1- يوجد أثر معنوي للتدريب على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية.

2- يوجد أثر معنوي لتقييم الأداء على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة).

وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

1- توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للجنس.

2- توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للعمر.

3- توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

7. أهمية الدراسة Research Importance:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التطور العلمي والفكري والتقني الكبير الذي يشهده العصر الحالي على الأداء الإبداعي.
الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في المنظمة المدروسة بكافة محافظات سوريا ومثيلاتها من المنظمات المحلية.

8. منهجية الدراسة Research Methodology:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير في صياغة فرضيات الدراسة واختيار العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، وعلى المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والسببية فيما بينها كأحد السياقات الإجرائية للمناهج المتبعة في علوم الإدارة، بالإضافة للبيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع كالدراسات السابقة والمقالات العلمية.

كما أن الباحثة اعتمدت على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، وقامت الباحثة بتصميمها بالاعتماد على الأدبيات المنشورة وتم توزيعها على مجتمع البحث المكون من 290 موظف في كافة المكاتب الرئيسية والمراكز العاملة في دمشق وريفها، ومن ثم اعتمدت الباحثة على برنامج الـ SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات والحصول على النتائج.

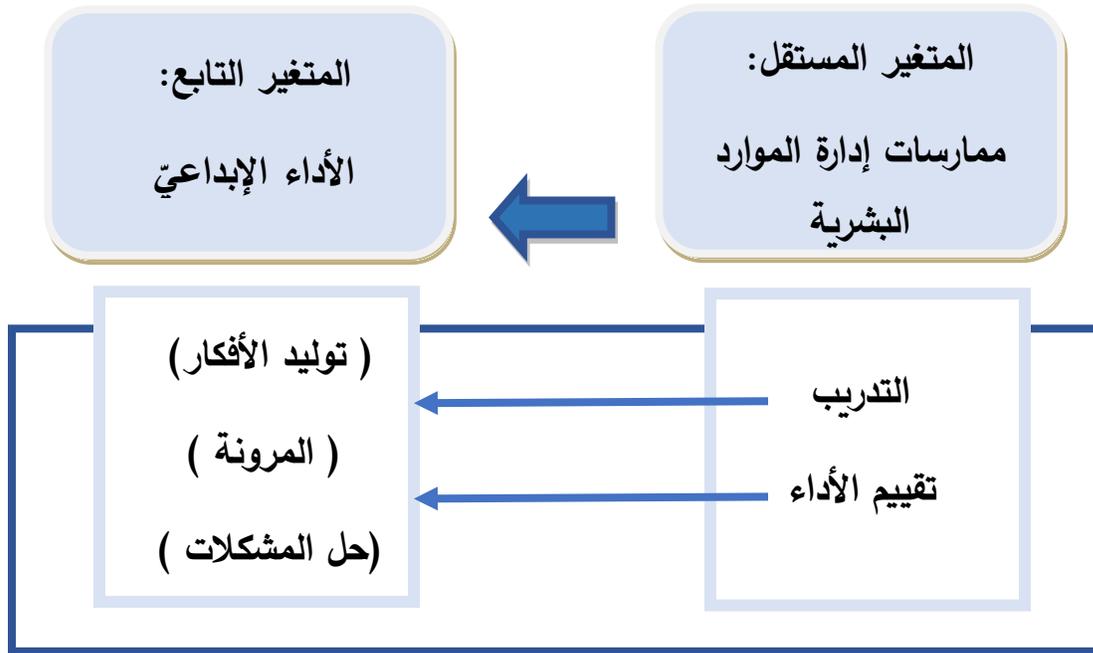
9. متغيرات الدراسة **Research Variables**:

1- متغيرات وأنموذج الدراسة (Variables and Research Form):

❖ **المتغير التابع (Dependent Variable):** يتمثل المتغير التابع في الأداء الإبداعي والذي تم قياسه من خلال استبانة تم تصميمها بالاعتماد على أبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة ب (توليد الأفكار، المرونة، حل المشكلات) حيث تم قياسها بشكل منفصل.

❖ **المتغير المستقل (Independent Variable):** يتمثل المتغير المستقل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتجلى بالأبعاد الآتية: (التدريب، تقييم الأداء).

❖ **مصور متغيرات الدراسة:**



الشكل رقم (1) المصدر: من إعداد الباحثة

10. مجتمع وعينة الدراسة Research Community and Sample

تم استخدام معادلة حساب حجم العينة العشوائية لتحديد العدد المطلوب للإجابات:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

وتبين أنه يجب أن تكون العينة أكبر من 165 لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع المراكز العاملة في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية في دمشق وريفها بالإضافة للمكاتب الرئيسية، حيث تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم 290 موظف، وقد قام بالرد على الاستبيان 169 موظف وعلى حسب القانون الاحتمالي نجد أن حجم العينة مناسب جداً حيث كان:
عدد الأشخاص المجيبين/عدد الأشخاص الكلي = $290/169 = 0.582$
فتبين أن نسبة الإجابة وصلت إلى 58% فنجد أن حجم العينة مناسب جداً وتعتبر العينة احتمالية ممثلة لمجتمع الدراسة.

11. حدود الدراسة Research Limits and Scope

الحدود الزمانية: 2023

الحدود المكانية: مراكز ومكاتب دائرة العلاقات المسكونية والتنمية في دمشق وريفها.

12. هيكلية الدراسة Research's Structure

ستتضمن الدراسة الآتي:

الفصل الأول: (الإطار العام للبحث):

- مقدمة.
- مصطلحات الدراسة.

- دراسات سابقة.
- أوجه التشابه والاختلاف عن الدراسات السابقة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- منهجية الدراسة.
- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- حدود الدراسة.
- خطة مقترحة للدراسة.

الفصل الثاني:

المبحث الأول: (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

- تمهيد.
- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ا. التدريب.
 - ❖ تعريف متعددة للتدريب.
 - ❖ أهمية التدريب.
 - ❖ طرق التدريب.
- اا. تقييم الأداء.
 - ❖ تعريف متعددة لتقييم الأداء.
 - ❖ أهمية تقييم الأداء.
 - ❖ خصائص معايير عملية تقييم الأداء.

❖ مراحل عملية تقييم الأداء .

المبحث الثاني: (الأداء الإبداعي):

- تمهيد.
- مفهوم الإبداع ومستوياته.
- مفهوم التفكير الإبداعي وصفاته.
- مفهوم السلوك الإبداعي.
- مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته ومعوقاته.
- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

الفصل الثالث: (الإطار العملي للدراسة):

- أدوات جمع البيانات.
- المعالجة الإحصائية المستخدمة.
- اختبار فرضيات البحث.

الفصل الرابع:

- استنتاجات الدراسة.
- المقترحات.

الملاحق

المراجع

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: تمهيد:

يتضمن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية معالجة واقع الأعمال، والتركيز على متطلبات العمل المستقبلية، وفهم كيفية إدارة رأس المال البشري بما يتناسب مع خطط المنظمة. غالباً ما يكون دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في الأعمال والمساهمة في نجاح المنظمة²¹، لذا سنتطرق في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية، بالإضافة للحديث عن الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات كالترتيب (تعريفه، أهميته وطرقه) وتقييم الأداء (تعريفه، أهميته، خصائص ومراحل عملية تقييم الأداء).

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك تعاريف متعددة لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

- إدارة الموارد البشرية (HRM) هي نهج استراتيجي ومتكامل ومتماسك لتوظيف وتطوير ورفاهية الأشخاص العاملين في المنظمات، وتشمل جميع قرارات الإدارة والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها - مواردها البشرية.²²
- هي كفاءة أساسية تخلق قيمة عالية في الشركات والمنظمات، تقوم بتصميم أنظمة رسمية لإدارة المواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية.²³
- تعد إدارة الموارد البشرية بحسب (الطائي 2006)، إحدى أهم الوظائف الرئيسية في أي شركة، وتحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها لذلك يجب على الشركة استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها والعمل على تطوير المهارات والقابليات للأفراد العاملين.

²¹ Mathis, R. Jackson, J. Valentine, S and Meglich, P. (2017), **Human Resources Management** 5th Edition, Chapter 1: 1-4c Strategic Role for Human Resources, P 19.

²² Michael Armstrong-A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE- 11th edition-2009-p4.

²³ Mathis, R. Jackson, J. Valentine, S and Meglich, P. (2017), **Human Resources Management** 5th Edition, Chapter 1: Human Resource Management in Organizations, P 5-8.

- أما Butler et al, 1991، يعرفون إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.²⁴

ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة الرئيسية التي يمكن للشركات من خلالها الأثر وتحديد المهارات والسلوك المطلوب من قبل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمنظمة المبتكرة الناجحة يجب أن تركز على تطوير الفكر والمهارات، بدلاً من التكنولوجيا أو الأصول المادية.²⁶

التدريب:

يعدّ التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح ضرورة حياة أي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها في إطار تكيفها الطبيعي مع التطورات المتسارعة حولها، فما ينطبق على المنظمة ينطبق على الأفراد أيضاً، فأصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية ويعمل على استيعابها بتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته بما يتوافق مع التجدد المستمر. وقد مثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعد الفرد والمنظمة على تحقيق ذلك، فقد تحتاج المنظمة للتدريب للعلاج أو للتعليم أو للتطوير حرصاً منها على مواكبة كل تغيير في مجال استخدام التكنولوجيا والمعلومات أو في مجال الإدارة أو حتى في المجال التقني والعملية الخاص في مجال عمل المنظمة. فأصبح بذلك الاهتمام بالتدريب من سمات المنظمات الحديثة الحكومية وغير الحكومية الراغبة في التطور والتقدم وجودة الأداء، وهذا بدوره أسهم في جعل التدريب من أولويات هذه المنظمات لزيادة فعالية مواردها البشرية، ولعل أسباب الاهتمام بالتدريب تعود لأسباب يقف في طليعتها المنافسة والجودة والإبداع والتغيير المستمر في متطلبات العصر واحتياجات الناس والتقنيات

²⁴ لصور، نضال. (2017)، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المتغيرة والمطلوبة وتطور تحديات الموارد البشرية، وهذه العوامل زادت من أهمية وقيمة التدريب وضرورة قياس تكلفته وعوائده.²⁵

❖ تعريف متعددة للتدريب:

- هو العملية التي يكتسب فيها الأشخاص قدرات ومهارات جديدة محددة لاستخدامها في وظائفهم الحالية من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها.²⁶
- التدريب هو استخدام أنشطة تعليمية منهجية ومخططة لتعزيز التعلم. يمكن تلخيص النهج في عبارة "التدريب القائم على المتعلم". إنها إحدى الاستجابات العديدة التي يمكن لأي منظمة القيام بها لتعزيز التعلم.²⁷
- يعرف التدريب بأنه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول إليه، فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس لعمل يزيد من قدراته الإنتاجية.²⁸

❖ أهمية التدريب:

تزداد احتياجات التدريب عندما تكون هناك حاجة إلى تحسين أو التكيف مع التغييرات وحل المشكلات من أجل تحسين أداء كل من الموظف والأداء التنظيمي، فإن أهمية التدريب تتبع من أهدافه التي يسعى لتحقيقها وهي:

- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة واقتصاد.
- تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم.
- تمكين الموظفين من مواجهة التغييرات في مهام وظائفهم بجدارة.
- ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة.
- جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أخرى.

²⁵ د. عائشة شتاحة، (2019) التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، ص18.

²⁶ Mathis, R. Jackson, J. Valentine, S and Meglich, P. (2017), **Human Resources Management** 5th Edition, Chapter 8: Training Human Resource, P 282.

²⁷ Michael Armstrong-A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE- 11th edition-2009-p675.

²⁸ الخليل، عبد الحميد. (2020)، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص110-111.

- تقليل فاقد العمل في المستقبل.

❖ طرق التدريب:

نظرة عامة على طرق التدريب الأساسية ال 13:

1- دراسة حالة Case Study بحسب Bruner, Gup, Nunnally, & Pettit, 1999; Elam & Spotts, 2004; Menkel, 2000: توفر للمشاركين فرصة لتطوير المهارات من خلال تقديم مشكلة، بدون الحل ليقوموا بحلها أو مع الحل كنموذج لمعرفة كيفية حلها.

2- التدريب القائم على الألعاب بحسب (Brown, 2004; Gentry, 1990): Games-based training يتنافس المتدربون في سلسلة من مهام صنع القرار التي تسمح لهم باستكشاف مجموعة متنوعة من البدائل الاستراتيجية وتجربة العواقب التي تؤثر على المشاركين الآخرين، ولكن دون المخاطرة بالأفراد أو المنظمة.

3- التدريب الداخلي بحسب (Ballard & Carroll, 2005; Stedman, 1997) (Brown, 2004;) : Internship ينطوي على تدريب عملي خاضع للإشراف أثناء العمل حيث يسمح للمتدرب بالعمل في الوظيفة التي يتدرب عليها، ولكن مع القيود وبأجر أقل بكثير أو بدون أجر.

4- التدوير الوظيفي بحسب (Barbian, 2002; Ho, Chang, Shih, & Liang, 2009; Wilson,) : Job rotation (2000) يتضمن التدريب على وظيفة من خلال العمل في الوظيفة لفترة محددة، مع الحفاظ على الوظيفة الأصلية.

5- التظليل الوظيفي بحسب (Tyler, 2008): Job shadowing يتضمن قيام المتدرب بمراقبة شخص ما عن كثب لأداء وظيفة معينة في بيئة العمل الطبيعية لغرض مشاهدة التفاصيل بشكل مباشر من الوظيفة.

6- محاضرة بحسب (Zhang, Zhao, Zhou, & Nunamaker, 2004): Mentoring and Lecture : (apprenticeship) تتضمن نشر مادة تدريبية من قبل مدرب لمجموعة من المتدربين، عن طريق التعليمات الشفهية.

7- التوجيه والتدريب المهني بحسب (Andrews & Chilton, 2000) يتضمن شراكة فردية بين موظف مبتدئ وموظف ذو خبرة بهدف الإرشاد وتوفير الدعم والتوجيه للموظفين الأقل خبرة في حين أن التدريب المهني مخصص لتنمية المهارات الوظيفية.

8- تعليمات مبرمجة بحسب (Gist, Rosen, & Schwoerer, 2006; Neri, Mich, Gerosa, &)
Programmed instruction : (Giuliani, 2008; Russ-Eft, 2002
خلال التعليمات التي يتم تسليمها بواسطة برنامج عبر بعض الأجهزة الإلكترونية دون وجود مدرب، يمكن
أن يكون الجهاز الإلكتروني جهاز كمبيوتر.

9- نمذجة الأدوار بحسب (Kirby, Bennett, Smith, Parker, & Thompson, 2008; Verma &)
Role-modeling : (Singh, 2010; Wang & Hsu, 2008
لعرض المهارات لجمهور من المتدربين.

10- لعب الأدوار بحسب (Sheets, 1998) : Role play يتطلب من المتدربين تولي شخصية وتمثيل
الدور في سيناريو خيالي أو سلسلة من السيناريوهات، التعلم يأتي عن طريق التفكير في المسرحية.

11- المحاكاة بحسب (Kneebone, 2003) : Simulation يتضمن استخدام جهاز محاكاة حيث يتم
تطوير مهارات محددة من خلال الممارسة المتكررة مع تجربة متعددة الحواس للظروف المقلدة. شكل خاص
من أشكال التدريب على المحاكاة هو تدريب الواقع الافتراضي الذي يستلزم الانغماس الحسي الكلي.

12- التدريب القائم على التحفيز بحسب (Lam, Kolomitro, & Alamparambil, 2011;)
Stimulus-based training: (Kumagai, 2008; Zemke, 1995
استخدام نوع من التحفيز
(الموسيقى، الأعمال الفنية، الروايات) لتحفيز المتعلم. يحث التدريب على حالة الوجود (الاسترخاء أو
الوعي) في المشاركين لتحقيق التعلم.

13- تدريب بالفريق بحسب (Wheelan, 2005; Craig, 1996) : Team-training مخصص حصريا
للمجموعات من الأفراد الذين يتصرفون بشكل تفاعلي، إما لتحسين المعرفة المتبادلة داخل الفريق أو لتدريب
الفريق على مهارة محددة.²⁹

تقييم الأداء :

يتم استخدام تقييم الأداء من قبل المنظمات لتقييم جهود الموظفين لمكافأتهم على جهودهم، وقد تم العثور
على أن تقييم الأداء له أثر مباشر وغير مباشر على الأداء الإداري للموظف، ويمكن أن تساعد التعليقات

²⁹ Martin et al. (2014), Training Methods: A Review and Analysis, **Human Resource Development Review**, Vol.13, Issue.1, P11-35.

التي تم الحصول عليها من أنشطة تقييم الأداء، والتي يتم إجراؤها عادةً مرة واحدة على الأقل سنويًا على تحسين العمليات الإدارية.¹²

❖ تعاريف متعددة لتقييم الأداء:

- تقييم الأداء هو في الأساس مراجعة منتظمة لأداء جميع الموظفين الوظيفي والمساهمات الإجمالية للمنظمات. يُعرف أيضاً باسم استعراض وتقييم الأداء السنوي.³⁰
- وفقاً ل DeNisi, 2017، فهو واحد من الممارسات الأكثر فعالية لمراجعة وإدارة أداء الموظفين حيث يمكن أن يحدد مسؤوليات وأهداف كل موظف وكيف يرتبط ذلك بالمهمة العامة للعمل.¹⁶
- هو عملية منتظمة ومنهجية لتقييم أداء الموظفين. يمكن اعتبارها أداة موثوقة للتأكد من أن الموظفين المناسبين يشغلون المناصب المناسبة داخل المنظمة. (Iqbal et. al., 2014).
- طريقة فعالة لمعرفة أي نقاط قوة أو ضعف تواجه أي موظف، حيث إنها تزود الإدارة بالمعلومات المطلوبة اللازمة لتطوير عملياتها للحفاظ على قوة عاملة مناسبة. (James, 2008).

❖ أهمية تقييم الأداء:

وفقاً ل Ameen and Baharom (2019)، فإن الغرض الأساسي من تقييم الأداء من منظور تنظيمي هو مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن الرواتب والترقيات والتدريب وتشجيع الموظفين من خلال التعليقات الإيجابية.³¹ وبالتالي فإنه يقيم مهارات الموظف وإنجازاته ووجوده أو افتقاره إلى النمو. ويعتبر تقييم الأداء ذا قيمة بالنسبة للمنظمات. وهو مفيد للترقية لأنه يساعد المشرفين على وضع برامج ترقية للموظفين ذوي الكفاءة. كما أنه يستخدم للتعويض لأنه يساعد في تطوير الموظفين حيث أن الإجراء المنهجي لتقييم الأداء يساعد المشرفين على وضع سياسات وبرامج التدريب. وهو يساعد على تحليل نقاط

³⁰ Aishwarya. U, (2020) Effectiveness of Performance Appraisal Systems of Banks in India, **International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)**, Vol 2, Issue 9, pp: 491-506.

³¹ Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. **Management science letters**, 10(9), 2077-2088.

القوة والضعف لدى الموظفين، كما أنه يؤدي دوراً حيوياً في المساعدة على وضع إطار لبرامج التنمية في المستقبل.³⁰

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة كونها تلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وذلك لأنها تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وإشعارهم بالمسؤولية، بالإضافة لتحديد مناسبة الوظيفة لهم ومن هم الأفراد المستحقين للترقية وتقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل، كما يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم فهو يساهم في الرقابة على الرؤساء ويزود الإدارة بمؤشرات لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة لاقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

❖ خصائص معايير عملية تقييم الأداء:

- الصدق.
- الثبات.
- التمييز.
- عدم التحيز.
- سهولة استخدام المعيار.

❖ مراحل عملية تقييم الأداء:

- المرحلة الأولى: وضع معدلات الأداء.
- المرحلة الثانية: مراقبة الأداء الفعلي.
- المرحلة الثالثة التغذية العكسية.
- المرحلة الرابعة: اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم.
- المرحلة الخامسة: وضع خطط تطوير الأداء.³²

³² الخليل، عبد الحميد. (2020)، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص129-134.

المبحث الثاني: (الأداء الإبداعي):

أولاً: تمهيد:

يعتبر الأداء الإبداعي للعاملين من أهم المفاهيم الرئيسية في المؤسسة وذلك لما يملكه من دور في مساعدتها على الاستمرار والتكيف ومواجهة التحديات، إضافة إلى حل مختلف المشكلات لأنه يتعلق بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، فهو مطلب حيوي للتغيير والتميز، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق لأساسيات مفهوم الإبداع ومستوياته ومراحله، السلوك الإبداعي وأبعاده والأداء الإبداعي.

ثانياً: مفهوم الإبداع ومستوياته:

كمقدمة لدراسة الإبداع ينبغي أولاً أن نميز بين مفهومي الإبداع والابتكار، حيث يعرف الابتكار على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن النطاق التقليدي والتي تعمل على خلق الأفكار الجديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة، وهي المرحلة الأولى للتحسين والإبداع، أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع الميداني حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين (Olav, 2008). وللإبداع أشكال عديدة يمكن أن يظهر من خلالها، حيث يصنف (Evan & Damanpour) الإبداع بحسب المستوى العمودي الذي يحدث عنده بين الإبداع التقني والمتمثل في منتج أو عملية أو تكنولوجيا جديدة، والإبداع الإداري الذي يظهر في شكل أنشطة وتنظيمات جديدة للفريق الإداري.³³ والإبداع لغوياً ابتداء الشيء أو صنعه على غير مثال سابق أما في اللغة الإنكليزية بحسب عيسى 1993، فإن كلمة إبداع Creativity من كلمة الخلق Creation والفعل يخلق أصله اللاتيني Creare أي يخرج إلى الحياة أو يصمم أو يخترع ويكون سبباً. فإن اللقائي والجمل 2003 يعرفان الإبداع بأنه الإتيان بحلول جديدة للمشكلات والموافق التي تواجه الأفراد، أما كورت 1998 يرى أن الإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة والحلول باستعمال التخيلات والتصورات كما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد وإعطاء معاني للأفكار، ولتعريف الإبداع نجد أن اتجاهات الباحثين كانت في مسارات عدة يشار إليها 4p: (العملية/Process، الشخص/Person، المكان/Place، المنتج/Product)

³³سمير، مسعي. (2022) الإبداع من الخطية إلى التأسيس إشارة إلى المنظومة الجزائرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلد 6، عدد 2.

فباتجاه التركيز على الشخص المبدع، يكون الإبداع جانباً من شخصية الفرد وسماته ويتم بالعادات العقلية لديه، أما باتجاه التركيز على العملية، يكون الإبداع عملية عقلية يظهر في المداخل المعرفية التي تحاول وصف آليات التفكير الإبداعي، أما التركيز على المكان، يهتم بالظروف التي يزدهر فيها الإبداع مثل الاستقلالية وإمكانية الحصول على المصدر، وأخيراً التركيز على المنتج فهو يظهر في محاولات قياس الإبداع أو الأفكار الخلاقة.³⁴

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات كما نكر ديري، (2011) وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد: إن الركيزة الأساسية لأية منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة. وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة وقد توصل الكثير من العلماء إلى تحديد بعض ملامح الشخصية المبدعة وأهمها: حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء والحنكة، الشخصية المقدّمة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية، الطموح والمتفاعل مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، قسم.... إلخ، وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، فإن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهاتهم ومدى التزامهم بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها الأعضاء أفراد المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبنية الهيكلة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأكيد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.³⁵

³⁴ الكعبي، سهام (2013) الإبداع: المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36.

³⁵ هنطوط وقهواجي، (2022)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث لنيل درجة الماجستير في تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

ثالثاً: مفهوم التفكير الإبداعي وصفاته:

يمكن تعريف التفكير الإبداعي على أنه المجموعة الكاملة من الأنشطة المعرفية التي يستخدمها الأفراد وفقاً لشيء معين أو مشكلة أو حالة أو نوع من الجهد تجاه حدث معين والمشكلة بناءً على قدرة الأفراد والذين يحاولون استخدام خيالهم وتكائهم وبصيرتهم وأفكارهم عندما يواجهون مثل هذه المواقف. بالإضافة إلى ذلك، يحاولون اقتراح تصميم أصيل وجديد، وإنشاء فرضيات مختلفة، وحل المشكلة بمساعدة اكتشاف وإيجاد تطبيقات جديدة (Glass، 2004؛ Young & Balli، 2014).

في الواقع وكما ذكر (Aslan، 2007؛ Rhodes، 1961؛ Sternberg، 2009) هناك ثلاثة أبعاد للتفكير الإبداعي مثل التجميع والتعبير والخيال:

1- التجميع: يتضمن هذا البعد أنشطة مختلفة مثل الاستفادة من التفكير المماثل، واستنتاج الأصل. ناتج من أجزاء صغيرة، وتقديم اقتراحات جديدة وحقيقية لحل المشكلة.

2- التعبير: يتضمن تكوين المعرفة القديمة والجديدة أو توسيع المعرفة الحالية بمساعدة المعرفة الجديدة، وبناء علاقة غير عادية لإنتاج حلول حقيقية وجعل الأفكار ملموسة بمساعدة الخيال واستخدام المواد.

3- الخيال: يتكون هذا البعد من بناء علاقة بين الأفكار الصحيحة والموثوقة، وتقديم طرق مرنة للفكر بمساعدة الخيال، للتوصل إلى رؤى مختلفة أثناء عملية إنتاج الفكرة.³⁶

يعكس التفكير الإبداعي ظاهرة متعددة الأوجه والجوانب بقدرته على الإنتاج الجديد، حيث يمكن وصفه كما أشار العتوم وآخرين 2007:

بالمرونة: التي هي القدرة على توليد أفكار متنوعة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين، أي القدرة على تغيير الحال الذهنية بتغيير الموقف، حيث تمثل المرونة الجانب النوعي للإبداع، وتأخذ المرونة صورتين هما: المرونة التلقائية: هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة المرتبط بموقف معين في زمن محدد والمرونة التكوينية: هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

³⁶ Birgili, B. (2015). Creative and critical thinking skills in problem-based learning environments. *Journal of Gifted education and creativity*, 2(2), 71-80.

بالطلاقة الفكرية: وتعني القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات عند الاستجابة لمثير معين في فترة زمنية محددة، وهي تمثل الجانب الكمي للإبداع، وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة وهي على النحو الآتي: الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: وتعني القدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ وفق محددات معينة، في زمن محدد، والطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: وتعني القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار اعتماداً.

بالأصالة: وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، وهي تمثل جانب التميز للإبداع.³⁷

رابعاً: مفهوم السلوك الإبداعي:

عرفه الشواروة بأنه الفعل الذي يسبق الإبداع وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة تسعى للإبداع والتميز، فإن هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام باختيار البدائل المناسبة وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان.

لقد تعددت النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات، ومن أهم هذه النظريات:

- نظرية ترومان وبيتز: البحث والتفوق: تنص أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع في الرغبة والتحفيز للإنتاج وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الوقت في التحليل والاجتماعات والتقارير التفصيلية، بالإضافة لخلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق المرونة المطلوبة.
- نظرية كليفورد وكافيني: الأداء الفائز: توصل كل من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الناجح بأن المؤسسات الصغيرة والتميزة ذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية

³⁷ المجدي، كريمة. (2020)، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، العدد 29، الجزء الثاني.

وتقوم بتطوير رسالة محددة لها بمثابة قيم مشتركة للعاملين بحيث يتم التركيز على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

- نظرية إدواردي بونو: التفكير الإبداعي: نظرية التفكير بالقبعات الست، حيث إن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار بالقيام بالتفكير المتوازي بمنهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. (بترس 2006)
- نظرية أوسبورن: يُعتبر أوسبورن بأن له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد على ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني فقد اقترح بالسير وفق الخطوات التالية:
إيجاد المشكلة، إيجاد الحقائق، إيجاد الأفكار، إيجاد الحل، قبول الحل. (جروان 2010).³⁸

خامساً: مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته ومعوقاته:

أصبح الإبداع في مكان العمل سمة لا غنى عنها وقيمة بطبيعتها لتحقيق النجاح التنظيمي والبقاء Antwi 2017 , (et al., 2018; Puccio) ، لكي تكون المنظمات مبتكرة ومستدامة، فإن الشخص الذي يقود ويلهم السلوك الإبداعي ضروري (Amabile & Pratt, 2016) ولا يقتصر الأداء الإبداعي على «إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو الأساليب أو الإجراءات المنتجة، بل يشمل أيضاً العملية التي تتحقق بها النتائج الإبداعية (Zhang & Bartol, 2010). كما أنه لا يحدث بمعزل عن الآخرين (Amabile & Pratt, 2016) وبالتالي، من أجل التعجيل بالأداء الإبداعي بين الموظفين، تتمثل إحدى الممارسات الراسخة في مجال الموارد البشرية في تهيئة بيئة تمكينية وبث الثقة في الموظفين عند أداء المهام³⁹.

³⁸ فضل، محمد. (2020)، الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، دراسة على عينة من العاملين بشركة دال الغذائية قسم الألبان، بحث معد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

³⁹ Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254.

يعرف السالم الأداء الإبداعي بأنه السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

ويمكن قياس الأداء الإبداعي بحسب الصواف، 2000 والسالم، 1999 من خلال العناصر التالية:

1- القدرة على التغيير: ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة إلى دخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.

2- العصف الذهني: من خلال البحث عن كل ما هو جديد وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم دعم وتشجيع هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.

3- حل المشكلات: يظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى محاولة توقع المشكلات التي تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها.¹¹

تم تقديم العديد من النماذج لتحديد العملية الإبداعية وبشكل عام تتكون من مراحل أربعة رئيسية:

- تحديد المشكلة (أي تحديد المشكلة)
- وجمع المعلومات (أي جمع التفاصيل ذات الصلة بالمسكلة)،
- توليد الأفكار (أي إنتاج حلول لحل المشكلة)،
- تقييم الأفكار (أي مقارنة الأفكار المطورة بالأفكار القائمة)⁴⁰.

يواجه الإبداع أثناء ممارسته للعمليات المختلفة العديد من المعوقات الإنسانية والإدارية والتنظيمية، وتحتاج معالجة الآثار الناتجة عن تلك المعوقات تحديد وتشخيص المعوقات بدقة دون تضحية بموهبة الإبداع لأن كبت الحاجات الإبداعية قد ينتج عنه صراع نفسي يؤدي إلى التوتر النفسي لدى الشخص، ولقد أصبح الأداء الإبداعي مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حتى يمكنها التغلب على المشكلات التي تواجهها

⁴⁰ Damadzic, A., Winchester, C., Medeiros, K. E., & Griffith, J. A. (2022). [Re] thinking outside the box: A meta-analysis of constraints and creative performance. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1330-1357.

خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتسم بها بيئة المنظمات المختلفة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية لوجود بعض العوائق والتي تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة مما يقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع ومما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمس مجموعات رئيسية بحسب جبر 2012:

1- المعوقات العقلية: يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل ولكن كثيراً ما يتعرض إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل: أ. خطأ الإدراك: حيث تتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء غير موجودة فيه فعلاً. ب. خداع الإدراك: حيث يتم تخيل شيء لا وجود له. ت. ضيق الإدراك: حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها. ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التركيز والتخيل من حيث اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج منها.

2- المعوقات الانفعالية: يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية الي توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس والاكتماء الذاتي والمبل إلى المخاطرة والاستقلال في التفكير. والابداع قوة دافعة تدفع الفرد الي تنوع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي سببه الانفعال، إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدر تكوين المفاهيم بطاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا والتي قد تلاقي القبول. وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:

- الخوف من ارتكاب الخطأ أو الفشل.
- عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبات الجامعة للأمان.
- الميل لتفضيل تقييم الافكار بدلاً من توليدها.
- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة والانغماس بها.
- قلة التحدي.
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.
- انخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها اصلاً.

- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.

3- المعوقات الدافعية: يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيهه الطاقة النفسية للفرد نحو مايقوم به من عمل وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهددات في المجال الذي يبحث عنده وتدفعه أيضاً الي التفكير لاكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور ومن ثم التفكير الجديد والتعبير عنه بشكل فعال. ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانبه تدفعه للتوصل إليه ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع ومن ناحية أخرى إذا كان الجزاء الذي يُقدّم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد.

4- المعوقات التنظيمية: تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بصورة عامة والأداء الإبداعي بصورة خاصة. ويمكن تناول المعوقات التنظيمية في النقاط التالية:

أ. سيادة نمط إداري تقليدي: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل ودقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار بل ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

ب. سوء الصحة التنظيمية: تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعاني من الاعراض التالية:

- عدم الاستقرار التنظيمي: تتعرض الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري الى تغيرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر سلبا على فعاليتها وتترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الأبداع.

- الازدواجية والتكرار في الاختصاصات: تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين أجزاء الجهاز الإداري من أهم العيوب التي تترتب عليها زيادة الإحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الأداء الإبداعي.

- تضخم الهيكل التنظيمي: ينتج التضخم في الهياكل التنظيمية بسبب تغيير الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية. وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من أعداء الأداء الإبداعي.

- عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية: كثيراً ما تهتم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن تلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية. وإن وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد بالشكل عموميات ولا توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع على السلطة وبالتالي حدوث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلباً على الأداء الإبداعي داخل الوحدات الإدارية.

ت. إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل: أثبت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي: 1/ انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له وإن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة وإن أي شخص آخر يستطيع القيام به بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت. 2/ وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية المختلفة من أحوال المنظمة وجمودها وتعقد إجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالإنجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة لغياب ديمقراطية اتخاذ القرار. 3/ التخوف من تحمل المسؤولية: عندما يعين بعض الموظفين القدامى من أنصار التمسك باللوائح والتعليمات في بعض المراكز القيادية فإنهم لا يعتمدون على تشجيع مرؤوسيه من الموظفين الشباب للتفكير خلاقة مما يضطر هؤلاء إلى التراجع أمام جمود الرؤساء الذي يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفاً من تحمل المسؤولية ورغبة في إلقاءها على الغير. 4/ الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشاكل المعقدة بالرغم أن المشاكل البسيطة تمثل الجزء الأكبر من المشاكل التي تواجه المنظمة بصورة عامة بالإضافة إلى أن حل تلك المشاكل بصورة إبداعية يعطى نتائج مذهلة. 5/ إن مجرد اقتناع الشخص القائم بالعمل بأن الطريقة المثلى هي في الواقع عقبة كبيرة أمام الإبداع فإنه يفضل عدم الإقدام على التجديد والتأكيد على ما هو قائم.

ث. سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات: إن من أبرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية القدرات الإبداعية تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ولا تعتبر وجود بعض الاختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة أو داخل المستوى الإداري الواحد بالشيء الخطير، بل على العكس تعتبر ظاهرة صحيّة طالما تم الاعتراف بوجودها وتم العمل على تحقيق قدر من الاتفاق على المبادئ والوسائل وذلك عن طريق فتح نوع من الحوار المثمر والخلاق. ويتمثل الخطر في محاولة إخفاء هذه الاختلافات وتصور أنه لا يوجد أيّاً منهم ثم تطفو تلك الاختلافات على السطح مما ينعكس على سلوك الموظفين في كافة المستويات الإدارية. فالهدف الاساسي من الاتصالات الإدارية أن تصبح الفروق على مستوى السلوك أقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك الفروقات الموجودة عن طريق الاتصال الفعال وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة.

5- المعوقات البيئية: تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع الإبداع أو الحد منه، فإذا كانت البيئة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن النفس ولا يتسم التسرع في إصدار الاحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر البداية للإبداع وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وإن بدأ على الفكرة خروج عن المؤلف، فإنها تعتبر بيئة تساعد على الإبداع، أما إذا كانت الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد تضغط على من يفكر فإن الفرد سيميل للتصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق التوقعات.⁴¹

سادساً: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي:

إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تنمية قدرات العاملين وذلك عن طريق التطوير والتدريب الذي يصلح الإبداع ويفتح المجال للأفكار الجديدة للعاملين سواء كانوا قادة أم مرؤوسين وذلك يساهم في تحقيق أهداف

⁴¹ إدريس، رجاء عبد الغفار، & احمد إبراهيم أبو سن. (2020). الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

المنظمة بأقل تكلفة وأحسن الطرق، وهناك عدد من العوامل تساعد على توفير بيئة داعمة للأداء الإبداعي داخل المنظمات منها:

- توفير مناخ داعم للإبداع والابتكار وتبادل الآراء والخبرات داخل المنظمة.
- تشجيع الأداء الإبداعي وتبني أفكار المبدعين وتقديم الدعم لهم بمختلف أشكاله.
- الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- تنمية الإبداع والتطوير لدى العاملين المتميزين عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته ليقدم أفضل ما عنده.
- توفير مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات عمل إيجابية تسهم في دعم وتطوير الإبداع.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم، التدريب والتطوير.
- تشجيع المنافسة بين العاملين والترحيب بالأفكار والمقترحات والآراء التي من شأنها تحسين العمل وعطاء الأفراد المبدعين المكافآت المالية أو المعنوية.¹⁰

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة وطيدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، وهذا قد أكدته جميع الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها للتوصل لفهم أوسع عن الموضوع المطروح.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

1- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على استبانة إلكترونية لإجراء عملية القياس، وذلك استناداً لعدة استبانات منشورة في دراسات سابقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتألف الاستبيان من ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الديمغرافية المتعلقة بالموظفين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتعلق بالبيانات الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب وتقييم الأداء، ويتألف من 16 عبارة.

القسم الثالث: يتعلق بالبيانات الأساسية للأداء الإبداعي من خلال قياس أبعاده المتمثلة بتوليد الأفكار، المرونة وحل المشكلات، ويتألف من 14 عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة كالتالي:

5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة.

كما تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) وطول الفئة = 0.8 وتم حسابه بقسمة 4 على 5.

4 = عدد المسافات بين الاختيارات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا..) والعدد 5 = عدد الخيارات، فيصبح كل مستوى على النحو التالي:

الجدول رقم (2) توضيح مقياس ليكرت الخماسي لأسئلة محاور الاستبيان:

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة الناتجة	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

يبين الجدول رقم (3) مصادر عبارات الاستبيان:

#	العبرة	المحور	البعد	المصدر
6	التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات ضمن عملي.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	أحمد، 2020
7	أخضع لبرامج تدريبية بشكل دوري ضمن العمل.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	لصور، 2017
8	خضعت للتدريب قبل البدء بمهامي ضمن العمل.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	لصور، 2017
9	أخضع لبرامج تدريبية مصممة بشكل مناسب لمتطلبات العمل.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	لصور، 2017
10	تتعرض برامج التدريب التي أشرك بها إيجابياً على إبداعي في العمل.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	لصور، 2017
11	تساهم عملية التدريب بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	مصطفى، 2020
12	أنفذ مهامي وواجباتي بشكل جيد بعد التدريب.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	مصطفى، 2020
13	يساعدني التدريب على تقليل الوقت والجهد المبذول في العمل.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	مصطفى، 2020
14	أستفيد من برامج التدريب في ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل للتميز في أدائي.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب	لصور، 2017
15	يتم تقييم أدائي بشكل دوري.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	تقييم الأداء	Al-Adamat & Alserhan, 2020
16	يتم تقييم أدائي بشكل سنوي.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	تقييم الأداء	Al-Adamat & Alserhan,

2020				
Al-Adamat & Alserhan, 2020	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	تساعد عملية تقييم الأداء بمعرفة نقاط القوة والضعف لدي.	17
لصور، 2017	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	يمكنني الاطلاع على نتائج تقييم أدائي.	18
مصطفى، 2020	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	يتميز نظام تقييم الأداء في المنظمة بالشفافية.	19
لصور، 2017	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	تساعدني عملية تقييم الأداء في تطوير وتحسين أدائي.	20
مصطفى، 2020	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	تؤثر علاقتي الشخصية مع مديري المباشر على نتائج عملية تقييم الأداء.	21
Chahar et al, 2019	توليد الأفكار	الأداء الإبداعي	يتم دائماً الاعتراف بإبداعي في العمل وتكريمه.	22
Chahar et al, 2019	توليد الأفكار	الأداء الإبداعي	أبحث دائماً عن طرق جديدة لأداء مهامي.	23
Hamdan et al, 2020	توليد الأفكار	الأداء الإبداعي	يمكنني طرح أفكار جديدة دون تردد وخوف من احتمالية فشلها.	24
Hamdan et al, 2020	توليد الأفكار	الأداء الإبداعي	يشجعني مدراءي عندما أقدم أفكار إبداعية جديدة.	25
مصطفى، 2020	توليد الأفكار	الأداء الإبداعي	يتم تعميم أفكارى الجديدة والمتميزة التي تسهم بتبسيط العمل.	26
Hamdan et al, 2020	المرونة	الأداء الإبداعي	أتكيف مع المتغيرات في بيئة العمل بسلاسة ومرونة.	27
Hamdan et al, 2020	المرونة	الأداء الإبداعي	أمارس تقنيات بعض زملائي المتميزين	28

			لتطوير مهارات عملي.	
الكرعاوي، 2021	المرونة	الأداء الإبداعي	أقوم بتجربة الأفكار الجديدة البناءة ودون الحكم عليها مسبقاً.	29
الكرعاوي، 2021	المرونة	الأداء الإبداعي	أعتقد أن التغيير ظاهرة متطورة علي التكيف معها.	30
الكرعاوي، 2021	المرونة	الأداء الإبداعي	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	31
الكرعاوي، 2021	المرونة	الأداء الإبداعي	زملائي في العمل يحرصون على إحداث التغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	32
Hamdan et al, 2020	حل المشكلات	الأداء الإبداعي	لدي القدرة على توقع مشاكل العمل قبل حدوثها.	33
الكرعاوي، 2021	حل المشكلات	الأداء الإبداعي	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة في التعامل مع المشكلات.	34
الكرعاوي، 2021	حل المشكلات	الأداء الإبداعي	أقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار.	35
مصطفى، 2020	حل المشكلات	الأداء الإبداعي	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	36

2- المعالجة الإحصائية المستخدمة :

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 24 لتحليل البيانات باستخدام:
اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها: وذلك عن طريق معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة والتأكد من أن قيمته فوق 60% ودراسة صدق الاتساق الداخلي عن طريق ارتباط بيرسون.

الإحصاءات الوصفية: لوصف العينة وخصائصها ومعرفة النسب المئوية والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية ومعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الاختبارات.

الارتباط والانحدار: دراسة علاقة الارتباط وقوتها ونوعها وذلك تمهيداً لدراسة الانحدار لمعرفة معنوية العلاقة، بالإضافة لاختبار الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

T Test للعينات المستقلة: لدراسة الفروق الجوهرية في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: لدراسة الفروق الجوهرية في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة.

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

اعتمدت الدراسة في اختبار صدق أداة القياس من خلال التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسط كافة العبارات مع متوسط كل محور، ويبين الجدول التالي الجدول رقم (4) مصفوفة الارتباط:

Correlations					
		التدريب	تقييم الأداء	الأداء الإبداعي	كافة المتغيرات
التدريب	Pearson Correlation	1	.497**	.505**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	169	169	169	169
تقييم الأداء	Pearson Correlation	.497**	1	.467**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	169	169	169	169
الأداء الإبداعي	Pearson Correlation	.505**	.467**	1	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	169	169	169	169
كافة المتغيرات	Pearson Correlation	.831**	.743**	.850**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	169	169	169	169

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كافة المتغيرات ومتوسط كل محور من محاور الدراسة دل إحصائياً 0.01 وذات علاقة قوية حيث كان الحد الأدنى عند مستوى المعنوية لمعاملات الارتباط 0.743 والحد الأعلى 0.850، مما يعني أن الاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة

ويدلنا ذلك على التصميم المدروس والجيد لعبارات الاستبانة والتوزيع الصحيح لها على أفراد عينة ممثلة للمجتمع بشكل صادق.

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha's Cronbach والجدول (5) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة لكل من المتغيرات:

الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان ومحاوره			
التسلسل	المحور والمتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التدريب	9	0.850
2	تقييم الأداء	7	0.636
3	الأداء الإبداعي	14	0.858
4	الاستبيان الكلي	30	0.894

تبين النتائج الواردة في الجدول (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة تراوحت بين 0.63 و0.89 وبالتالي جميعها تبدي ثباتاً جيداً حيث عادة ما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إذا زادت عن 0.60.

دراسة اتجاهات أفراد العينة:

يبين الجدول التالي رقم (6) نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالتدريب:

Statistics

	أسفد من برامج التدريب في ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل للمميز في أدائي.	تتبعكس برامج التدريب التي أنارك بها إيجابياً على إبداع في العمل.	يساعدني التدريب على نقل الوقت المبدول في العمل.	أنظ مهامي وواجباتي بشكل جيد بعد التدريب.	تساهم عملية التدريب بشكل كبير في ملحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.	أضع لبرامج تدريبية مصممة بشكل مناسب لمطلبات العمل.	أضع لبرامج تدريبية بشكل دوري ضمن العمل.	خضعت للتدريب قبل البدء بمهامي ضمن العمل.	التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات ضمن عملي.
N	Valid	169	169	169	169	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3077	3.3550	3.2426	3.3964	4.1893	4.2071	4.0651	4.1124
Std. Deviation		.68139	1.06541	1.00905	.97723	.65438	.66257	.66496	.71906

يبين الجدول التالي رقم (7) نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بتقييم الأداء:

Statistics

		بم تقييم أدائي بشكل سوي.	بم تقييم أدائي بشكل دوري.	تساعدني عمليتي تقديم الأداء، بمعرفة نقاط القوة والضعف لدي.	بمميز نظام تقديم الأداء بالشفافية.	تساعدني عمليتي تقديم الأداء، في تطوير وتحسين أدائي.	تؤثر عاقتي الشخصية مع مديري المناظر على نتائج عمليتي تقديم الأداء.	بمكنتي الاطلاع على نتائج تقييم أدائي.
N	Valid	169	169	169	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1302	3.8343	4.1302	3.9172	4.1124	2.5030	3.3432
Std. Deviation		.64150	.74547	.83501	.79747	.74348	1.12400	1.05248

يبين الجدول التالي رقم (8) نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالأداء الإبداعي (توليد الأفكار):

Statistics

		أمارس تقنيات بعض زملائي المتميزين لتطوير مهارات عملي.	أكيف مع المتغيرات في بيئة العمل بأساسه ومرونة.	أقوم بتجربة الأفكار الجديدة البناء دون حكم مسبق عليها.	التغيير ظاهرة متطورة يجب علي التكيف معها.	أحرص على معرفه الرأي المخالف لرأيي لأستفاده منه.
N	Valid	169	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0296	4.2485	4.0237	4.2426	4.2840
Std. Deviation		.64018	.56464	.69823	.63176	.50218

يبين الجدول التالي رقم (9) نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالأداء الإبداعي (المرونة):

Statistics

		أبحث دائماً عن طرق جديدة لأداء مهامي.	بمكنتي طرح أفكاري الجديدة دون تردد أو خوف من احتمالية فشلها.	بشجعي مدراي عما أهم أفكار إبداعية جديدة.	بم دائماً الاعتراف بإداعي في العمل وتكريمه.	بم تعميم أفكاري الجديدة والمتميزة التي تسهم بتبسيط العمل.
N	Valid	169	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.3136	4.2485	4.1479	3.5799	3.6568
Std. Deviation		.55837	.67065	.75317	.94230	.80952

يبين الجدول التالي رقم (10) نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي بما يتعلق بالأداء الإبداعي (حل المشكلات):

		Statistics			
		لاي القدرة على مساك العمل قبل حدونها.	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خارج فترة زمنية قصيرة.	أقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.	لاي القدرة على تطوير بدائل عديدة في التعامل مع المشكلات.
N	Valid	169	168	168	168
	Missing	0	1	1	1
Mean		3.8462	3.9405	4.1429	4.1250
Std. Deviation		.67259	.71513	.64079	.51548

يبين الجدول التالي رقم (11) نتائج استبانة البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي للمحاور الثلاثة:

		Statistics		
		التدريب	تقييم الأداء	الأداء_الإبداعي
N	Valid	169	169	169
	Missing	0	0	0
Mean		3.8869	3.7101	4.0588
Std. Deviation		.54870	.48406	.39956

نلاحظ أن نتيجة محور التدريب = 3.88 أي موافق، ونتيجة محور تقييم الأداء = 3.71 أي موافق، ونتيجة محور الأداء الإبداعي = 4.05 أي موافق.

الإحصاءات الوصفية:

يبين الجدول التالي رقم (12) النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتمتية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بالجنس.

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	104	61.5	61.5	61.5
	ذكر	65	38.5	38.5	100.0
Total		169	100.0	100.0	

يبين الجدول التالي رقم (13) النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بالعمر.

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بين 18 و 25	13	7.7	7.7	7.7
	بين 26 و 33	94	55.6	55.6	63.3
	بين 34 و 41	34	20.1	20.1	83.4
	بين 42 و 49	22	13.0	13.0	96.4
	50 وما فوق	6	3.6	3.6	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

يبين الجدول التالي رقم (14) النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بمستوى التعليم.

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إعدادية	2	1.2	1.2	1.2
	ثانوية	11	6.5	6.5	7.7
	معهد متوسط	26	15.4	15.4	23.1
	إجازة جامعية	96	56.8	56.8	79.9
	دراسات عليا	34	20.1	20.1	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

يبين الجدول التالي رقم (15) النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بالدرجة الوظيفية.

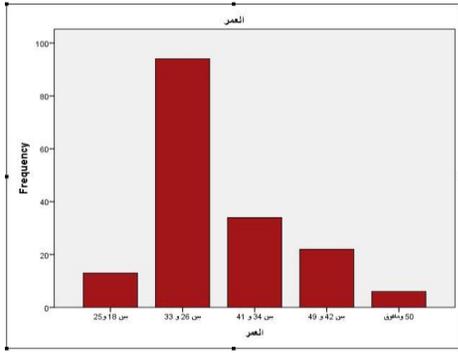
		الدرجة الوظيفية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بين 1 و 4	20	11.8	11.8	11.8
	بين 5 و 7	62	36.7	36.7	48.5
	بين 8 و 13	87	51.5	51.5	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

يبين الجدول التالي رقم (16) النسب المئوية والتكرارات لإجابات العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية حول الأسئلة الديموغرافية والمتعلقة بعدد سنوات الخبرة ضمن الدائرة.

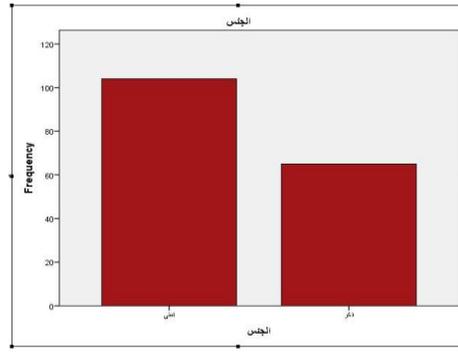
		سنوات الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	8	4.7	4.7	4.7
	من سنة حتى 5 سنوات	99	58.6	58.6	63.3
	من 6 سنوات حتى 10 سنوات	54	32.0	32.0	95.3
	أكثر من 10 سنوات	8	4.7	4.7	100.0
	Total	169	100.0	100.0	

بينت النتائج أن نسبة الإناث كانت أعلى 61.5% مقارنة مع نسبة الذكور التي كانت 38.5% أما الحد الأدنى لأعمار الموظفين فكان بين 18 و25 سنة بنسبة 7.7%، كما تبين أن 55.6% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 26 سنة و33 سنة في حين أن 20.1% من أفراد العينة كانت أعمارهم بين 34 و41 سنة، و3.6% كانت أعمارهم فوق الـ 50 سنة. وأما بالنسبة للمستوى التعليمي لأفراد العينة فقد تبين أن 91% من أفراد العينة لديهم شهادات فوق الثانوية (15.8% شهادة معهد متوسط، 56.8% إجازة جامعية، 20.1% دراسات عليا)، وفيما يخص الدرجة الوظيفية، فقد كان هناك 11.8% درجتهم بين الـ 1 والـ 4 أي في المناصب الإدارية العليا ومنسقي البرامج، و36.7% بين 5 و7 متضمنين العاملين في المكاتب الرئيسية ومنسقي المشاريع، 51.5% للدرجات 8 وما فوق للعاملين في المراكز. وعند السؤال عن عدد سنوات الخبرة ضمن دائرة العلاقات المسكونية والتنمية، فقد كانت الإجابات بنسبة 4.7% للعاملين الجدد بخبرة أقل من سنة، 58.6% للذين عندهم خبرات من سنة وحتى 10 سنوات وهي تمثل النسبة الأكبر، 32% للعاملين من 6 سنوات حتى 10 سنوات و4.7% لمن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

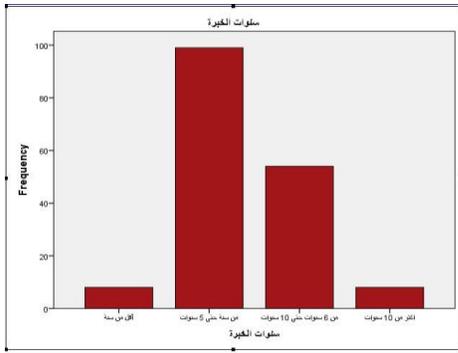
تبيين الرسوم البيانية التالية النسب المئوية لتوزع العينة حسب المعلومات الديموغرافية:



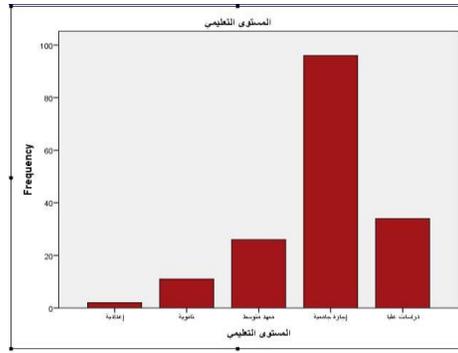
الشكل (2-2) النسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر



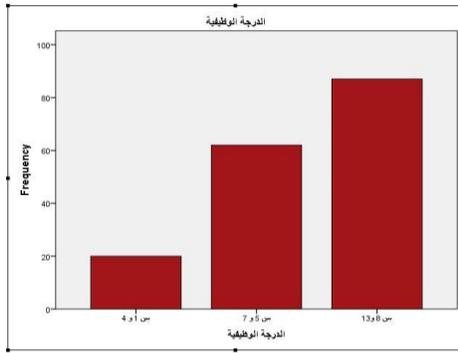
الشكل (1-2) النسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس



الشكل (3-2) النسب المئوية لأفراد العينة حسب مستوى التعليم



الشكل (4-2) النسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الشكل (5-2) النسب المئوية لأفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسب المئوية للإجابات على عبارات الاستبيان:

يبين الجدول التالي رقم (17) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم المتعلق بالتدريب من الاستبيان:

النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات التدريب n = 169										
الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
6	0.0%	0	49.7%	84	7.1%	12	1.8%	3	41.4%	70
7	1.8%	3	36.1%	61	22.5%	38	25.4%	43	14.2%	24
8	3.6%	6	40.8%	69	24.9%	42	23.7%	40	7.1%	12
9	3.0%	5	45.6%	77	24.9%	42	17.8%	30	8.9%	15
10	0.0%	0	57.4%	97	10.1%	17	2.1%	2	31.4%	53
11	0.0%	0	55.6%	94	10.1%	17	1.2%	2	33.1%	56
12	0.0%	0	60.9%	103	13.6%	23	1.8%	3	23.7%	40
13	0.6%	1	55.6%	94	13.6%	23	1.2%	2	29.0%	49
14	0.6%	1	50.3%	85	16.6%	28	1.2%	2	31.4%	53

يبين الجدول رقم (17) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات التدريب، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على العبارات كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة "يساعدني التدريب على تقليل الوقت المبذول في العمل" وقد بلغت 57.4% بمعدل إجابات 97.

وأما فيما يخص خضوع العاملين للتدريب قبل البدء بمهامهم كانت الإجابات كالتالي: 27.2% لم يخضعوا أبدا للتدريب قبل استلامهم لمهامهم، 50.3% قد خضعوا للتدريب، بينما كان هناك 27.3% لا يخضعوا لبرامج التدريب الدورية التي تحصل على مدار السنة، في حين أن 47.9% يشاركون في هذه البرامج. في حين أنه كانت الإجابات حول عبارة أستفيد من برامج التدريب في ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل للتميز في أدائي: 31.4% أكدوا على الموافقة الكبيرة، 50.3% وافقوا، 3% كانوا غير موافقين.

يبين الجدول التالي رقم (18) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم المتعلق بتقييم الأداء من الاستبيان:

النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات تقييم الأداء n = 169										
الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		موافق	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
15	0%	0	1.8%	3	9.5%	16	26%	44	62.7%	106
16	0.6%	1	4.1%	7	21.3%	36	14.8%	25	59.20%	100
17	1.2%	2	4.1%	7	9.5%	16	34.3%	58	50.9%	86
18	1.2%	2	1.2%	2	25.4%	43	23.1%	39	49.1%	83
19	0%	0	3.6%	6	11.8%	20	30.2%	51	54.4%	92
20	19.5%	33	36.1%	61	24.3%	41	5.3%	9	14.8%	25
21	5.3%	9	16.6%	28	27.8%	47	11.2%	19	39.1%	66

يبين الجدول رقم (18) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات تقييم الأداء، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على العبارات كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة 15 من الاستبيان " يتم تقييم أدائي بشكل سنوي" وبلغت 106 أي 62.7% مما يدل على وجود نظام تقييم أداء ضمن دائرة العلاقات المسكونية والتنمية يتم بشكل سنوي، في حين كان هناك نسبة عالية للإجابات متمثلة بغير موافق على العبارة 20 من الاستبيان " تؤثر علاقتي الشخصية مع مديري المباشر على نتائج عملية تقييم الأداء" حيث بلغت الإجابات 61 أي بنسبة 36.1%.

يبين الجدول التالي رقم (19) النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على القسم المتعلق بالأداء الإبداعي من الاستبيان:

النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات الأداء الإبداعي n = 169										
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الرقم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
34.9%	59	57.4%	97	5.9%	10	1.2%	2	0.6%	1	23
33.1%	56	52.1%	88	11.2%	19	3.6%	6	0.0%	0	24
14.8%	25	42.6%	72	31.4%	53	8.3%	14	3.0%	5	25
13%	22	47.3%	80	32.5%	55	6.5%	11	0.6%	1	26
18.9%	32	67.5%	114	11.8%	20	1.2%	2	0.6%	1	27
30.8%	52	63.9%	108	4.7%	8	0.6%	1	0.0%	0	28
22.5%	38	60.4%	102	14.2%	24	3.0%	5	0.0%	0	29
33.1%	56	59.2%	100	7.1%	12	0.0%	0	0.6%	1	30
30.8%	52	66.9%	113	2.4%	4	0.0%	0	0.0%	0	31
12.4%	21	63.3%	107	20.7%	35	3.6%	6	0.0%	0	32
20.1%	34	55.6%	94	21.3%	36	2.4%	4	0.0%	0	33
26.6%	45	62.1%	105	8.9%	15	1.8%	3	0.0%	0	34
19.5%	33	73.4%	124	5.9%	10	0.6%	1	0.0%	0	35

يبين الجدول رقم (19) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات الأداء الإبداعي، وبينت النتائج أن النسب الأعلى للإجابات على العبارات كانت للإجابة موافق وأعلى نسبة لها كانت للعبارة 35 من الاستبيان " لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة في التعامل مع المشكلات" حيث بلغت 124 أي 73.4%، يليها عبارة " يتم تعميم أفكار جديدة والتميزة التي تسهم بتبسيط العمل حيث كانت 114 إجابة بنسبة 67.5%.

3- اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم دراسة أثر التدريب وتقييم الأداء بوصفهم المتغيرات المستقلة على الأداء الإبداعي للعاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية بوصفه المتغير التابع، وسيتم التحقق من وجود العلاقة عن طريق دراسة الارتباط ثم دراسة الانحدار.

قامت الباحثة باستخدام اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وفيما يلي نتائج الاختبار:

يبين الجدول التالي رقم (20) معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأداء الإبداعي.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.563 ^a	.317	.309	.33216

a. Predictors: (Constant), تقييم_الأداء, المدرب

b. Dependent Variable: الأداء_الإبداعي

يبين الجدول التالي رقم (21) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأداء الإبداعي.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.507	2	4.253	38.551	.000 ^b
	Residual	18.315	166	.110		
	Total	26.821	168			

a. Dependent Variable: الأداء_الإبداعي

b. Predictors: (Constant), تقييم_الأداء, المدرب

يبين الجدول التالي رقم (22) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأداء الإبداعي.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.154	.220		9.771	.000	1.719	2.589
	المدرب	.264	.054	.362	4.900	.000	.157	.370
	تقييم_الأداء	.237	.061	.287	3.888	.000	.117	.358

a. Dependent Variable: الأداء_الإبداعي

نلاحظ في كل من الجداول (20-21-22) أن جميع معالم الارتباط مقبولة لأن قيمة احتمال الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.05 وبناء عليه فإننا نرفض فرضية العدم التي تقول: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية، كما نجد أن معامل الارتباط بلغ 0.563 أي أن العلاقة متوسطة القوة وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، وكذلك معامل التحديد بلغ 0.317 وهو يدل على أن 31% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات التابع المستقل.

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبداعي بالشكل التالي:

$$\text{(التدريب)} + 0.264 + (\text{تقييم الأداء}) \times 0.237 + 2.154 = \text{الأداء الإبداعي}$$

وعليه، يمكننا أن نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي لتقييم الأداء على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الأولى:

H1: توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T Test للعينات المستقلة لدراسة الفروق الجوهرية في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

يبين الجدول التالي رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس بالنسبة لمحور الأداء الإبداعي.

الحسن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء_الإبداعي انثى	104	4.0413	.39374	.03861
ذكر	65	4.0868	.41023	.05088

يبين الجدول التالي رقم (24) اختبار T للعينات المستقلة حسب متغير الجنس.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأداء_الإبداعي	Equal variances assumed	.000	.983	-.719	167	.473	-.04548	.06327	-.17039	.07943
	Equal variances not assumed			-.712	131.772	.478	-.04548	.06387	-.17183	.08087

نلاحظ من الجدولين رقم (23-24) أن نتيجة اختبار التجانس Levene عند مستوى الدلالة المعنوية sig=0.983

وهي أكبر من 0.05، وبالتالي شرط تساوي التباين محقق، ونقرأ النتيجة من السطر الأول حيث نجد أن قيمة sig= 0.473 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم أي لا يوجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي بالنسبة للجنس.

H2: توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للعمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لدراسة الفروق الجوهرية في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر. ولإجراء تحليل التباين الأحادي تم أولاً التأكد من تحقق شرط تساوي التباين وذلك باستخدام تحليل Levene's test.

يبين الجدول التالي رقم (25) التوصيفات الخاصة بالأداء الإبداعي بحسب العمر حسب اختبار ANOVA.

Descriptives								
الأداء_الإبداعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
بين 18 و 25	13	4.3571	.31677	.08785	4.1657	4.5486	3.86	5.00
بين 26 و 33	94	4.0860	.40807	.04209	4.0024	4.1696	2.93	5.00
بين 34 و 41	34	4.0294	.34732	.05956	3.9082	4.1506	3.29	4.71
بين 42 و 49	22	3.8864	.37903	.08081	3.7183	4.0544	3.14	4.50
50 وما فوق	6	3.7857	.39383	.16078	3.3724	4.1990	3.14	4.29
Total	169	4.0588	.39956	.03074	3.9981	4.1195	2.93	5.00

يبين الجدول التالي رقم (26) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للعمر.

ANOVA					
الأداء_الإبداعي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.358	4	.589	3.951	.004
Within Groups	24.464	164	.149		
Total	26.821	168			

نلاحظ من الجدول (25) أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات يميل إلى الموافقة كونه أكبر من 3، ومن خلال الجدول (26) وبعد أن تم التأكد من تحقق شرط تساوي التباين حيث بلغت قيمة $\text{sig}=0.795$ نجد أن قيمة $\text{sig}=0.004$ أي أصغر من 0.05 لذلك نرفض الفرضية التي تقول: لا توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للعمر ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى للعمر.

H3: توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لدراسة الفروق الجوهرية في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولإجراء تحليل التباين الأحادي تم أولاً التأكد من تحقق شرط تساوي التباين وذلك باستخدام تحليل Levene's test.

يبين الجدول التالي رقم (27) التوصيفات الخاصة بالأداء الإبداعي بحسب عدد سنوات الخبرة حسب اختبار ANOVA.

Descriptives								
الأداء_ الإبداعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من سنة	8	4.0089	.53239	.18823	3.5638	4.4540	3.36	4.86
من سنة حتى 5 سنوات	99	4.1206	.38771	.03897	4.0433	4.1979	2.93	5.00
من 6 سنوات حتى 10 سنوات	54	4.0132	.35486	.04829	3.9164	4.1101	3.29	5.00
أكثر من 10 سنوات	8	3.6518	.47754	.16884	3.2526	4.0510	3.14	4.50
Total	169	4.0588	.39956	.03074	3.9981	4.1195	2.93	5.00

يبين الجدول التالي رقم (28) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

ANOVA					
الأداء_الإبداعي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.836	3	.612	4.041	.008
Within Groups	24.985	165	.151		
Total	26.821	168			

نلاحظ من الجدول (27) أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات يميل إلى الموافقة كونه أكبر من 3، ومن خلال الجدول (28) وبعد أن تم التأكد من تحقق شرط تساوي التباين حيث بلغت قيمة $\text{sig}=0.171$ نجد أن قيمة $\text{sig}=0.008$ أي أصغر من 0.05 لذلك نرفض الفرضية التي تقول: لا توجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى لعدد سنوات الخبرة ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

1- استنتاجات الدراسة:

بعد اختبار فرضيات بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية في محافظة دمشق وريفها تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- يتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية والمتمثلة بالتدريب وتقييم الأداء السنوي لكل فرد.
- نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثل بالتدريب وتقييم الأداء على الأداء الإبداعي عند العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية، فقد تبين للباحثة أن كل من التدريب وتقييم الأداء يتمتع بأثر معنوي إيجابي على الأداء الإبداعي عند العاملين في الدائرة، حيث كان 25% من تغيرات متغير التدريب تتبع لتغيرات متغير الأداء الإبداعي وإن زيادة التدريبات بمقدار تدريب واحد سيحسن من أداء العاملين في الدائرة بمقدار 0.386، وأن 21% من تغيرات متغير تقييم الأداء تتبع لتغيرات متغير الأداء الإبداعي.
- كان هناك إجماع على أهمية التدريب بكونه أفضل وسيلة لاكتساب المهارات ضمن العمل وقد تبين أن العينة لم تخضع كلها لتدريبات قبل البدء بمهامها ويمكن أن تكون خضعت لبرامج تدريبية خلال السنة، فقد كان هناك موافقة كبيرة بأن التدريب يساهم بشكل إيجابي بابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل للتمييز في الأداء.
- كان هناك إجماع على أهمية عملية تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين ومعرفة نقاط القوة والضعف، لكن تباينت الآراء فيما يتعلق بأثر العلاقة الشخصية مع المدير المباشر على نتائج التقييم، فقد رفض البعض الموضوع والبعض الآخر أيده وقسم كان محايد للإجابة.
- أظهرت النتائج بأن أداء العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية يتسم بالإبداع، فقد تبين أنهم في سعي دائم لتوليد أفكار جديدة وأن الإدارة تدعم وتشجع الأفكار المتميزة وتقوم بتعميمها، كما تبين أن العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية عندهم القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بمرونة بالإضافة لاملاكهم لمهارات حل المشكلات.
- لا يوجد فروقات معنوية في الأداء الإبداعي للعاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية باختلاف الجنس، لكنه تبين وجود فروقات معنوية باختلاف عدد سنوات الخبرة والعمر، حيث تم

قبول الفرضية المتعلقة بوجود فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء الإبداعي في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية.

2-المقترحات:

- بحسب النتائج السابقة، لا بد من تفعيل برامج التدريب بمختلف أشكالها في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية بشكل أكبر بما يخدم جميع الأطراف المعنية لما لها من أثر بالغ الأهمية على تحسين الأداء الإبداعي وخاصةً قبل بدء الشخص بمهامه. حيث يُقترح أن يتم ذلك بوضع خطط تدريبية سنوية يتم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، وتلتزم جميع الأقسام بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية بتنفيذها وتطبيقها وذلك لضمان حصول جميع العاملين على فرص تدريبية كافية لرفع مستوى أدائهم وزيادة فرص التدريب عن بعد.
- دراسة الاحتياجات التدريبية لكل الأقسام بشكل تفصيلي لتكون كل التدريبات مصممة بشكل مناسب لمتطلبات العمل.
- بناءً على إجابات العينة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، يقترح أن تتم ممارسة عملية تقييم الأداء بشكل دوري وربع سنوي وإتاحة إمكانية الاطلاع على نتائج تقييم كل شخص بشكل منفرد بجلسة خاصة من أجل النقد البناء وتعزيز نقاط القوة والعمل على تطوير نقاط الضعف.
- يمكن إجراء دراسات مستقبلية على عينة من كافة مناطق توزع مراكز دائرة العلاقات المسكونية والتنمية بباقي المحافظات السورية للتعلم بشكل أكبر بالموضوع وتحقيق نتائج أكثر شمولية.
- من الضروري إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية حول موضوع الأداء الإبداعي، حيث تمت ملاحظة قلة الدراسات الميدانية التي أُجريت حول هذا الموضوع وخاصة في مجال العمل الإنساني مع ضرورة البحث في الأساليب التي تحفز الأداء الإبداعي من أجل العمل على تعزيزها.
- يمكن للدراسات المستقبلية أن تهتم بدراسة كل الممارسات التي يتم تطبيقها من قبل إدارة الموارد البشرية من أجل البحث في دورها وأثرها على أداء الموظفين بشكل عام والأداء الإبداعي بشكل خاص.

الملاحق:

ملحق رقم (1): الاستبيان:

هذا الاستبيان موجه للعاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية في دمشق وريفها وهو لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية لذلك يرجى من السادة العاملين في دائرة العلاقات المسكونية والتنمية تعبئة هذا الاستبيان بشكل موضوعي وصريح مع العلم بأنه سيتم التعامل مع الاستبانة بشكل سري وخاص للدراسة الإحصائية لزوم البحث المصمم لأجله مع الشكر الجزيل لتعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

الجنس: ذكر / أنثى

العمر: (18_25) / (26_33) / (34_41) / (42_49) / 50 وما فوق.

المستوى التعليمي: إعدادية/ ثانوية/ معهد متوسط/ إجازة جامعية/ دراسات عليا.

الدرجة الوظيفية: 1-14

عدد سنوات الخبرة ضمن GOPA DERD: أقل من سنة/ من سنة حتى 5 سنوات/ من 6 سنوات حتى 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات.

القسم الثاني: البيانات الأساسية:

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق العبارات التالية	
#	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
6	أعتقد بأن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات ضمن عملي.					
7	خضعت للتدريب قبل البدء بمهامي ضمن العمل.					

					8	أخضع لبرامج تدريبية بشكل دوري ضمن العمل.
					9	أخضع لبرامج تدريبية مصممة بشكل مناسب لمتطلبات العمل.
					10	تساهم عملية التدريب بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.
					11	أنفذ مهامتي وواجباتي بشكل جيد بعد التدريب.
					12	يساعدني التدريب على تقليل الوقت المبذول في العمل.
					13	تتعرض برامج التدريب التي أشترك بها إيجابياً على إبداعي في العمل.
					14	أستفيد من برامج التدريب في ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل للتميز في أدائي.
					15	يتم تقييم أدائي بشكل سنوي.
					16	يتم تقييم أدائي بشكل دوري.
					17	تساعدني عملية تقييم الأداء بمعرفة نقاط القوة والضعف لدي.
					18	أعتقد أن نظام تقييم الأداء يتميز بالشفافية.
					19	تساعدني عملية تقييم الأداء في تطوير وتحسين أدائي.
					20	تؤثر علاقتي الشخصية مع مديري المباشر

					على نتائج عملية تقييم الأداء.
					21 يمكنني الاطلاع على نتائج تقييم أدائي.
					22 أبحث دائماً عن طرق جديدة لأداء مهامي.
					23 يمكنني طرح أفكار جديدة دون تردد أو خوف من احتمالية فشلها.
					24 يشجعني مدراءي عندما أقدم أفكار إبداعية جديدة.
					25 يتم دائماً الاعتراف بإبداعي في العمل وتكريمه.
					26 يتم تعميم أفكار جديدة والمتميزة التي تسهم بتبسيط العمل.
					27 أمارس تقنيات بعض زملائي المتميزين لتطوير مهارات عملي.
					28 أنتكيف مع المتغيرات في بيئة العمل بسلاسة ومرونة.
					29 أقوم بتجربة الأفكار الجديدة البناءة دون حكم مسبق عليها.
					30 أعتقد أن التغيير ظاهرة متطورة يجب عليّ التكيف معها.
					31 أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
					32 لدي القدرة على توقع مشاكل العمل قبل حدوثها.

					33 أمتك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					34 أقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.
					35 لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة في التعامل مع المشكلات.

المراجع:

المراجع العربية:

- إدريس، رجاء عبد الغفار، & احمد إبراهيم أبو سن. (2020). الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الإبداعي، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- الخليل، عبد الحميد. (2020)، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الكرعاوي، قاسم. (2021)، "دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الإبداعي"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الكعبي، سهام (2013) الإبداع: المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36.
- المجدوبي، كريمة. (2020)، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، العدد 29، الجزء الثاني.
- سركيس، مارلين. (2018)، "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين (دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق)", بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- سمير، مسعي. (2022) الإبداع من الخطية إلى التأسيس إشارة إلى المنظومة الجزائرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلد 6، عدد 2.
- شتاحة، عائشة، (2019) التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص18.
- غدير، باسم، (2022) تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics، الجزء الثاني.
- فضل، محمد. (2020)، الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، دراسة على عينة من العاملين بشركة دال الغذائية قسم الألبان، بحث معد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- لصور، نضال. (2017)، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد مصطفى، أمل. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 8(57).

مرودة عبد الحميد، عايذة محمد علام، محمد عبد التواب شاهين، (2019) "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري"، **Journal of Environmental Studies and Researches**, Article 3, Volume 9, (4), July.

هنطوط وقهواجي، (2022)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث لنيل درجة الماجستير في تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

المراجع الأجنبية:

Aishwarya. U, (2020) Effectiveness of Performance Appraisal Systems of Banks in India, **International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)**, Vol 2, Issue 9.

Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. **Management science letters**, 10(9), 2077-2088.

Alserhan, H. and Al-Adamat, A. (2020), "Salesperson Creative Performance: The Role of Performance Appraisal Systems", **INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH** Vol.9, Issue01.

Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P. and Kianto, A. (2017), "When the fit between HR practices backfires: exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviors on innovation", **Human Resource Management Journal**, Vol. 27 No. 2, pp. 209-227.

Anheier, H. and Toepler, S. (2020), **The Routledge Companion to Non-profit Management**, 1st Edition, Routledge, Introduction.

Birgili, B. (2015). Creative and critical thinking skills in problem-based learning environments. *Journal of Gifted education and creativity*, 2(2), 71-80.

Coppola, D. (2020), **Introduction to International Disaster Management** 4th Edition, Chapter 9.

Damadzic, A., Winchester, C., Medeiros, K. E., & Griffith, J. A. (2022). [Re] thinking outside the box: A meta-analysis of constraints and creative performance. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1330-1357.

Da Silva, J., Riana, G. and Soares, A. (2020), "The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili", **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, Vol 7, Issue 9.

Dhar, L. and Dhar, R. (2019), “Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 27, No. 1.

Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorin-Iborra, C. and Escriba-Carda, N. “Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior”, **European Journal of Management and Business Economics**, Vol. 29, No. 3.

Hassan, M. (2022), “Impact on Employee Performance of HRM Practices at the NGO/MFI’s Sector in Bangladesh”, **Iconic Research and Engineering Journals**, Vol.5 Issue 7.

Kutieshat, R. and Farmanesh, P. (2022), “The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector”, **MDPI-Sustainability**.

Lee, J., Kim, S. and Moon, S. (2019), “Enhancing Employee Creativity for A Sustainable Competitive Advantage through Perceived Human Resource Management Practices and Trust in Management”, **MDPI-Sustainability**.

Michael Armstrong-A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE-11th edition-2009.

Majid, A. and Yasir, M. (2020), “High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee’s functional flexibility”, **Employee Relations: The International Journal**, Vol.42, No.4.

Martin et al. (2014), Training Methods: A Review and Analysis, **Human Resource Development Review**, Vol.13, Issue.1.

Mathis, R. Jackson, J. Valentine, S and Meglich, P. (2017), **Human Resources Management** 5th Edition.

Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1).

Waheed, A., Abbas, Q. “Perceptions of Performance Appraisal Quality’ and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and ‘Perceptions of HRM System Strength’ Matter?”, **MDPI-Sustainability**.

مصادر الإنترنت:

<https://gopaderd.org/ar/>