

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على  
الإبداع الإداري... دراسة حالة البنوك التجارية  
العاملة بمحافظة عنيزة "  
**Human resources management  
practices and their impact on  
administrative creativity... a case  
study of commercial banks  
operating in Unayzah Governorate**

د. محمد أحمد عبدالرسول سعد

أستاذ مساعد، إدارة الأعمال، كليات عنيزة،

المملكة العربية السعودية



مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية

المجلد (الثاني) - العدد (الخامس) - مسلسل العدد (٥٠) - اغسطس ٢٠٢٥

ISSN-Print: 3009-6812

ISSN-online: 3009-6006

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري

[https://tssa.journals.ekb.eg/issue\\_54755\\_55781.html](https://tssa.journals.ekb.eg/issue_54755_55781.html)

المجلد الثاني - العدد الخامس - اغسطس ٢٠٢٥

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على الابداع الإداري، مع بيان تأثيرها على أداء المؤسسات بشكل عام وبالتطبيق على دراسة حالة البنوك العاملة بمحافظة عنيزة على وجه الخصوص. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات والمعلومات إحصائيا استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع الإداري. ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة وفق الخطوات العلمية لاستخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، اختار الباحث عينة عشوائية قوامها (٤٥) فرد عينه قصديه . تمثلت مشكلة الدراسة في عنوان الدراسة : أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع الإداري. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة مباشرة بين نوعية الادارة البشرية للموارد ومستوى الابداع الادارى ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير اختيار تعتمد على الكفاءات الإبداعية، واستخدام أساليب تقييم حديثة مثل اختبارات التفكير الإبداعي والمقابلات السلوكية ، بالإضافة إلى توفير فرص التعلم المستمر من خلال ورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية عبر الإنترنت.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الابداع الإداري

## Abstract

This study dealt with the impact of human resources management practices on administrative innovation, showing their impact on the performance of institutions in general and applying it to the case study of banks operating in the city of Onazah in particular. The researcher used the analytical descriptive approach, and for analytical data and information analysis statistically the researcher used the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program to influence human resources management practices on administrative innovation. In order to achieve the objective of the study, the researcher designed a survey based on scientific steps to be used in the collection of data related to the study, the researcher selected a random sample of 45 individuals. The problem of the study was represented in the title of the study: The impact of human resources management practices on administrative creativity. The study found a direct relationship between the quality of human resource management and the level of administrative creativity. The study recommended the necessity of developing selection criteria based on creative competencies, and using modern evaluation methods such as creative thinking tests and behavioral interviews.

## المقدمة:

تتعدد الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات ومنظمات الاعمال المتنوعة التميز والانتشار في المجتمع أو سوق العمل ولا يخفي على أحد أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم هذه الاستراتيجيات كونها تهتم بتطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات ونظر لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة مهما كان مجال عملها كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة والمرتكز الرئيسي. إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر موردا تنظيميا بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وإن ادارة الموارد البشرية تشير إلي الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة. لذلك على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من (تخطيط، الاستقطاب، والتعيين، التدريب تصميم وتحليل الوظائف تقييم الأداء، التحفيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) من شأنه أن يجعلها قادرة علي تحقيق ذلك. [ Sims, (2002)]

ونتيجة لتغيرات والتطورات التقنية الحديثة بالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع الإداري أصبح امر حتميا لتكيف مع تلك التطورات حيث أثبتت الدراسات أن الإبداع الإداري يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار وحل المشكلات وتطوير أداء الوحدات الإدارية وبالتركيز علي عناصر العملية الإبداعية ينضح أن حجر الزاوية فيها الموظف وما يمتلكه من مهارات إبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري. [عبد الرحمن، (٢٠١٤م)] ويجب أن تقوم ادارة الموارد البشرية بالموائمة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المختلفة مثل الاستقطاب الاختيار والتعيين والاجور والحوافز وتصميم وتحليل الوظائف والسلوك الابداعي لدي العاملين بها. ويعتبر الإبداع الإداري أحد أهم المداخل الناجحة في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات (العتيبي، (٢٠١٥م)] وتؤكد العديد من الدراسات أن الإبداع الإداري يشكل تحديا لأي تنظيم نظر لماله من أثر في تشكيل سلوك الموظفين وعاداتهم وتوقعاتهم لذلك لا ينبغي أن يقتصر اهتمام المنظمات

للإبداع في إطار توظيف أحداث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات فقط بل يجب أن يركز على تطوير توجيهات وسلوكيات العاملين أيضا. [عريبات ، (٢٠١١م)]

وقد أشار الأكاديميين والممارسين على حد سواء إلي أن المنظمات بحاجة ملحة لتوليد الإبداع الإداري من أجل مواكبة التغيير والتطورات في المجتمع والقدرة علي مواجهه تحديا المستقبل لما يضمن لها الاستمرار والتقدم حيث يمثل الإبداع مدخل لتحقيق التميز والتنمية المستدامة. وعلي ذلك تستهدف الدراسة الحالية تحديد طبيعة العلاقة بين أثر ممارسات الموارد البشرية. (تحليل وتوصيف الوظيفة، الاختيار والتعيين والتدريب، الاجور والحوافز والإبداع الإداري في البنوك في مدينة حفر الباطن .

### مشكلة البحث:

إن إيجاد ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الامر الاهتمام الدقيق لأفضل الممارسات التي تقود هذه الأصول، كما تعتبر الموارد البشرية في المنظمات موردا مهما عندما يتعلق الأمر في محاولة البقاء في صدارة المنافسة و تعاني البنوك السعودية من معوقات تنظيميه وإدارية وقيود تحد من انطلاقها إلا أنه يتوفر لهذه البنوك من الموارد البشرية والمادية ما يؤهلها لتحقيق التميز الذي سوف ينعكس على الموقع التنافسي للبنك. ويجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالموائمة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المختلفة مثل الاستقطاب الاختيار والتعيين والتدريب، والأجور والحوافز، وتصميم وتحليل الوظائف) والسلوك الابداعي لدي العاملين بها ، وعلى ذلك يمكن صياغة المشكلة في إطار التساؤل الرئيسي التالي :

ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (تحليل وتوصيف الوظيفة الاختيار والتعيين، التدريب الأجور والحوافز)؟

وعليه تحدد مشكلة الدراسة وبدقة اكبر في التساؤلات التالية:

1-هل هناك علاقه بين تحليل وتوصيف الوظيفة والإبداع الاداري؟

2- هل هناك علاقة بين الاختيار والتعيين والإبداع الإداري؟

3- هل هناك علاقة بين التدريب والإبداع الإداري؟

4- هل هناك علاقة بين الأجور والحوافز والإبداع الإداري؟

#### أهمية البحث:

يمكن الإشارة إلى الأهمية العلمية والعملية للدراسة علي النحو التالي:

#### الأهمية العلمية:

1- تسهم الدراسة في تطوير الأدبيات العلمية فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات ادارت الموارد البشرية والإبداع الإداري من خلال توفير مؤشرات ميدانية عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في إطار بيئة العمل السعودية.

2- أهميه الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في دول الشرق الأوسط من بينها السعودية.

#### الأهمية العملية:

1- ترجع أهميه هذه الدراسة في إجراء الجانب العملي علي قطاع البنوك لما له من أثر في تنميه المجتمع وتقدمه.

2- المساهمة في التوصل إلي نتائج تساعد المسؤولين عند رسم سياسات الموارد البشرية في تقدير الابداع الإداري.

3- من خلال الإطار العلمي الذي تقدمه هذه الدراسة والذي قد يؤدي بدوره الي تطوير الأداء المؤسسي في البنك ودعم قدرتها التنافسية.

4-تتزامن هذه الدراسة مع اهتمامات الدولة بالإصلاح الإداري وخطه التنمية المستدامة في السودان والتي تستهدف تطوير نظم وإجراءات العمل في الجهاز الإداري من خلال تشجيع العاملين علي الوصول إلى حلول ابتكاريه للمشكلات والمعوقات الإدارية.

#### أهداف البحث:

- التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين تحليل وتوصيف الوظيفة والإبداع الإداري.
- التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين الاختيار والتعيين والابداع الإداري.
- التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري.
- التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين الأجور والحوافز والإبداع الإداري.

#### فرضيات البحث:

وفق لأهداف الدراسة يمكن تطوير الفروض التالية:

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (تحليل وتوصيف الوظيفة، الاختيار والتعيين، التدريب الأجور والحوافز) والإبداع الإداري.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتوصيف الوظيفة والإبداع الإداري.
- 3/ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والإبداع الإداري.
- 4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري.
- 5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز والإبداع الإداري.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: ٢٠٢٥م

الحدود المكانية: محافظة عنيزة.

الحدود البشرية: العاملون في البنوك التجارية بعنيزة.

الحدود العلمية: هي متغيرات ممارسات الموارد البشرية والإبداع الإداري.

منهجه البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبير كفيًا وكميًا.

مصادر بيانات البحث:

الأولية: عن طريق المقابلة والاستبيان

الثانوية: الحصول على البيانات ومعلومات الجانب النظري للدراسة من المراجع العلمية والأبحاث ذات الصلة بالموضوع بالإضافة إلى شبكة الإنترنت.

أدوات جمع البيانات: المقابلة، الملاحظة، الاستبانة.

الدراسات السابقة:

1-دراسة سارة محمد العوض بشهر (2017): الهدف الرئيسي لهذا البحث دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، ومستوي الإبداع الإداري ذلك بالتطبيق علي العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق، من خلال تطوير أربع

فروض، وباستخدام قائمه الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات. وتوصلت الي مجموعه من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع متوسط، وجود علاقة ذات دلالة معنويه بين ممارسات إدارة الموارد البشري (التدريب والتطوير، التعويضات، والحوافز، ومستوي الإبداع الإداري واتضح أكثر الممارسات تأثيرا على الإبداع الإداري (التدريب، والتطوير والتعويضات، والحوافز على الترتيب واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها وتوصيات الدراسة، وحدودها، والدراسات المستقبلية.

**2-دراسة محمد إبراهيم آدم فضل (2020م -1441هـ):** تناولت الدور المعدل البيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي (دراسة علي عينة من العاملين بشركة دال الغذائية قسم الألبان) وهدفت هذه الدراسة الي معرفة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على السلوك الابداعي لموظفي شركة دال للألبان بالإضافة إلي معرفة دور البيئة الداخلية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي. وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها بناء علي الدراسات السابقة. واستخدمها لاستبانة لجمع البيانات وتم استخدام برنامج (AMOS) للعثور علي النموذج الذي يناسب البيانات وتوصلت لعدد من النتائج أهمها:لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم، والسلوك الإبداعي (استكشاف الفرص توليد الأفكار، التدريب. ووجدت أن البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية لا تعدل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الإبداعي. وبناء علي نتائج الدراسة ومناقشته قدم الباحث عدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بتطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية لرفع مستوى السلوك الابداعي لي الموظفين وضرورة تهيئة الأجواء التي تساعد على الابداع ،و اوصت الدراسة بإجراء الدراسات في بيئة مختلفة لقياس نفس المتغيرات.

**3-دراسة موسي حسن محمد فضله (1439 هـ - 2017م):** الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين. دراسة على عينة من شركات المواد الغذائية

السودانية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي وكذلك معرفه الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة الدراسة. تم توزيع ( 160) علي عينه من موظفي الشركات الصناعية السودانية المواد الغذائية ردت منها (139) استبانة نسبة الاستجابة %87تم استخدام الأساليب الوصفية و الاستنتاجية لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض. وتم التوصل إلي عدد من النتائج أهمها: لا توجد علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي بعد التحليل والربط كم توجد علاقه ايجابية بين بعد التمكين للمهارات وإدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي بعد التحليل والربط وعدم وجود تأثير للثقافة الأخلاقية في تعديل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تركز الشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية علي ممارسات إدارة الموارد البشرية علي النهج الذي يرفع من مستوي السلوك الإبداعي للعاملين في جميع عملياتها. كما قدمت الدراسة عدد من المقترحات ببحوث مستقبلية منها: إجراء الدراسة بمتغيرات جديدة علي قطاعات أخرى وبحجم عينه أكبر من حجم عينه هذه الدراسة.

**4-دراسة حفصي امال (2017م-2018م):** دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدي العاملين دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية. أم البواقي. هدفت هذه الدراسة الي التعرف على دور القيادة الإدارية في تشجيع الابداع الاداري لدى العاملين داخل المنظمة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي. وقد وضعت الدراسة عدة فرضيات ذات علاقه بأبعاد القيادة الإدارية وهي المشاركة في اتخاذ القرار نمط الاتصال نظام الحوافز وأبعاد الإبداع الإداري والمتمثلة في ابتكار أساليب جديده في العمل خلق بيئة مبدعه تفعيل القدرات الإبداعية لدي العاملين وتم تصميم استبيان خاصه لهذه الدراسة وزعت على عينه من العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية .حيث توصلت هذه الدراسة الي نتائج وحقائق إن القيادة الإدارية داخل أي مؤسسة في المجتمع له دور كبير في تشجيع الإبداع لدي العاملين وجود نظام حوافز يشجع العاملين على الإبداع ويدعمهم لتجسيدها على أرض الواقع. وفي النهاية توصلت الدراسة إلي

مجموعة توصيات لتشجيع القادة على تبني سياسة الإبداع داخل المؤسسة. وتبيان مدى أهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

### 1-دراسة (2018) Abdullah SaadAlmutairi

Availability Degree of Administ arrive creative culture among Kuwaiti schools prin .cipals and it's relationship with Achievement Motivation of their Teacher.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على درجة توافر ثقافه الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعيه الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتكونت عينه الدراسة من (642) من معلمي المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الي عدد من النتائج أهمها: درجة توفر ثقافة الابداع الاداري لدي مديري المدارس في الكويت جاءت متوسطة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية، وبيّن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في دولة الكويت ودافعيه الإنجاز لدي المعلمين، وأوصت الدراسة بمراعاة الأسس السليمة في ترشيح مديري المدارس بحيث لا تعتمد على الأقدمية فقط، بل لابد من النظر إلى قدرتهم وإمكاناتهم الإبداعية، وتوفير كافة الإمكانيات المادية التي تساعد مديري المدارس علي تحديد وتطوير العمل المدرسي.

## 2-دراسة (Nader&Khaled, 2013)

Relation ship bet went HumanResource Management practices and perceived performance of Employessin Jordanian Hospitals.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية.

وتهدف هذه الدراسة الي تحديد حاله ممارسات ادارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم لا وأيضا دراسة الآثار المترتبة على ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات الأردنية. وتشمل هذه الممارسات (التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، التعويض، التوظيف). حيث تم استخدام تقسيم المسح الوصفي تم جمع البيانات من جميع الموظفين باستخدام الاستبيان. وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وإن المستشفيات الأردنية لا تمتلك ممارسة فعالة. وتمثلت التوصيات في أنها يجب على مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.

4- دراسة (shin &shou, 2003): ركزت علي قياس أثر القيادة التحويلية علي السلوك الإبداعي للعاملين وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي معنوي لنمط القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للعاملين بشكل جزئي .

### التعليق على الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

نقاط التشابه: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة لها في كثير من النقاط فجميعها تبحث عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية.

نقاط الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث وتبحث هذه الدراسة في القطاع المصرفي في السعودية وتحدد المصارف التجارية بمحافظة عيزة وهي الدراسة الأولى

من نوعها بينما في الدراسة السابقة كدراسة سارة محمد إبراهيم تبحث في الإدارات العامة بجامعة المنصورة والزقازيق، ودراسة محمد ابراهيم فضل تبحث في شركة دال الغذائية قسم الألبان. وتختلف أيضا من ناحية حجم العينة حيث بلغ عددها (٤٥) مفردة حيث حجم العينة تفاوتت في الدراسات السابقة حيث بلغ في دراسة Abdullah SaadAlmutairi (٦٤٢) .

ثم تتضح الفجوة البحثية في: أن بعض الدراسات السابقة تناولت الإبداع الإداري كمتغير مستقل وبعضها تناولت الإبداع الإداري كمتغير تابع كما قامت بعض الدراسات بدراسته كمتغير وسيط مما يعني عدم وضوح العلاقة بين هذين المتغيرين وأنها بحاجة لمزيد من التوضيح.

## الإطار النظري

### مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت واختلفت مفاهيم إدارة الموارد البشرية من خلال التطور التاريخي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي وذلك من مفهومها كقوي عاملة الي مفهوم أوسع وأشمل منه وهو الموارد البشرية يمكن التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعه متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن ادارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العامل وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفاضة من هذه الثروة البشرية باعلي كفاءة ممكنه . [شاويش،(1996م)].

ويعتبر مسمي إدارة الموارد البشرية تسميه حديثه نسبيا لهذا النشاط المهم، فقد تعددت المصطلحات التي كانت تشير إلي إدارة الموارد البشرية وهذه المصطلحات تتضمن موضوعات مختلفة وتختلف الإدارات حسب

وعياها الإداري ونظرتها الي العاملين في استخدام المسميات التي تشير إلي إدارة الموارد البشرية ومن أبرز هذه المصطلحات ما ذكرها الحديدي، ( 2017م) في الآتي:

-**التوظيف:** استخدام علماء الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف على اعتبار أن التوظيف هو الجزء الأهم من إدارة الموارد البشرية وافترضوا بأن أهم ما يجب أن تهتم به المنظمة هو تحديد حاجتها العاملين وتوظيفهم.

-**إدارة الأفراد:** لقد تغيرت تسميه التوظيف الي مصطلح إدارة الأفراد بعد أن توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين وإدارتهم، لاسيما الأجور وأنظمة العمل.

-**شؤون العمال:** استخدمت هذه التسمية كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد وذلك لوصف الوظيفة في منظمه صناعيه تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارات.

-**الإدارة الصناعية:** انتشرت تسميه الإدارة الصناعية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور النقابات العمالية التي أخذت تفرض شروطها علي المنظمة وعلى أنظمتها الخاصة بالعاملين.

-**إدارة القوى العاملة:** يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلي اهتمام الإدارة الحكومية بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ويشير مفهوم القوى العاملة الي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة علي العمل بجانب وجود الرغبة لديهم للبحث عنه وممارسته الفعلية.

ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الي أنها وظيفه من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة تستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين، وتقييم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم، بذلك تساهم في تحقيق الهدف

الكلبي للمؤسسة. [تعشاش، طلحاوي، (2009م)]

عرفت ادارة الأفراد: بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعامله الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوي العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثققتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة الي أعلى طاقاتها الإنتاجية. [زويلف،(1994م)]

وتعرف ادارة الموارد البشرية: بأنها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة "المؤسسة". [ أبو شيخه ، (٢٠٠٠م)]

ويقصد بها أيضا كل العناصر البشري المتواجد بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق اهداف محددة على المدى القصير ، المتوسط والبعيد. [عبود، (٢٠٠١م)]

وبناءً على المفاهيم السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل الارتقاء بالعمل وتحقيق اهداف المنظمة".

## ٢-١-٢ الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الإقناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد. [المقاومة،٢٠١٣م]]

إن المورد البشري هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكريه ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يفتتح بمجرد الأداء السلبي لمجموعه من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي الي التطوير والإنجاز.

وإن الفرد إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج الي التدخل التفعيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله. إن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعه من الزملاء يشتركون معا في تحمل الأعباء الوظيفية.

### ٢-١-٣ موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية. والمهام المختلفة التي يوكل بها اعضاء المؤسسة ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الاعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات وأحيانا تغيير في تصميمها فمالك الوحيد لا يحتاج لهيكليه اداريه لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الاعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية وتسويقيه أو ماليه لكن زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج.

ويتعذر على صاحب العمل ان يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة ادارة الأفراد ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنتيجة لتطوير إدارة المؤسسات وتعدد انواع المؤسسات وازدياد احجامها وتعدد انواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ومن ثم رافق التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحيتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

وبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلي تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة او وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف علي إدارة الفرع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، ومن أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة والخاصة لدي المؤسسات الصناعي والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي علي أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص

الواحد أو الاختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم وحدة وظيفية القيام بالنشاطات المسندة إليه (www. annabaa.ovg) متوفر بتاريخ 2018/12/5 م.

وتعتبر ادارة الموارد البشرية إدارة مستقلة فهي نشاط إداري مستقل من وظائف الإدارات الأخرى وذلك لأن تنميه الموارد البشرية تختص بالعنصر البشري علي وجه التحديد وهذا بدوره يمنح هذه الإدارة الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة وذلك لأنها تختص بالحصول على تعاون الافراد، والوصول إلي الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين وبالتالي فإن الإدارة تدخل في كل أنواع النشاط والوظائف التي تؤديها الإدارات الآخرين.

وهناك عدة اعتبارات خاصة بالهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية كعدد الموظفين في المؤسسة وطبيعة عمل المؤسسة والأنشطة التي تؤديها وايضا حجم التمويل ومصادره. [شيبير ، (٢٠٠٤م)]

## ٢-١-٤ أهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العلمية علي أهمية العنصر البشري وأهميه ادارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين. [النجار، (2016م)]

1- ان وجود خبرات متخصصه في إدارة الموارد البشرية قادره ومؤهله علي استقطاب افضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ علي هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وارياحها على المدى الطويل.

2- إن الإنسان كائن حي حركي متجدد ، متغير ومبدع قادر على الابتكار والاختراع والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها

والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الانتاج (موارد طبيعية رأس المال التكنولوجيا والتقنيات).

3- إن قدرة المنظمة علي توفير مناخ تنظيمي صالح من خلال تبني برامج للمواد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم الي بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك علي رضاهم الوظيفي ،وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم فعالية المنظمة ككل. [نسرين، (٢٠١٤م)]

4-المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتمله ناتجه عن سرعه دوران العمل أو زياده معدلات الغياب او انخفاض الإنتاجية.

5-توفر تكاليف باهظه في قضايا قانونيه يلجأ اليها الموظف في حالات الفصل عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات. [علاقي، (٢٠١٢م)]

حيث لم يعد دور إدارة الموارد البشرية منصبا على مجرد حفظ سجلات الأفراد وإعداد كشوف المرتبات الشهرية ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل حيث ان المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يبني علي التكامل انما يهدف الي تحقيق ميزه تنافسيه دون أن يتوافر لديها العنصر البشري القادر علي تحقيق تلك الأهداف، ومن هذا المنطلق فإن اهميه الموارد البشرية تتبع من خلال جذب المورد البشرية والحفاظ عليها وتمييزها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. [الخضر، (٢٠١٧م)]

## ٢-١-٥ أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمه إلي أخري وتعتمد علي مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة وعلى ذلك يتم علي سبيل المثال النظر الي الشخص المسؤول عن الموارد البشرية علي أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين وما إلي ذلك. علي الجانب الآخر تماما من ذلك يتم النظر الي الشخص المسؤول عن الموارد

البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة. [أبو زايد، (2008م)]

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين، والمجتمع بكفاءة، وفعالية. [النجار، (٢٠١٦م)]

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية كما أوردها السلمي، (١٩٨٥م) في الآتي:

1- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

2- تنمية القوي العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.

3- صيانته القوي العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوي مهارتها في الأداء.

4- تعويض أفراد القوي العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوي مهارتها في الأداء.

5- المحافظة على القوي العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.

إضافة إلى الأهداف التالية التي تسعى إدارة الموارد البشرية الي تحقيقها كما ذكرها المغربي، (٢٠١٦م) في ما يلي:

1- **أهداف اجتماعية:** المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها علي التنظيم ذاته.

2- **أهداف تنظيمية:** المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث أن الموارد البشري ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيله لمساعدته التنظيم في تحقيق أهدافه.

3- **أهداف وظيفية:** الحفاظ علي مساهمة ادارة الموارد البشرية بالمستوي المناسب لحاجات التنظيم اي انه علي إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوي التنظيمي الذي تقدم إليه خدماته وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة او نقص حيث ان ذلك يؤدي إلي عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

4- **أهداف الأفراد:** مساعدة أعضاء التنظيم علي تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد و زياده درجه ولائهم أو انتمائهم للتنظيم.

## ٢-١-٦ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الرئيسي للمنظمات كافة، حيث أن رأس المال المادي والموارد الطبيعية، رغم أهميتها وضرورتها، إلا أنها تركز علي العنصر البشري الكفوء والمدرب والمعد إعدادا جيدا مما دفع إدارة تلك المنظمات الي رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيميه متخصصه في الموارد البشرية تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة وغايتها. [الزهران، (٢٠١٤م)]

وعليه فإن ادارة الموارد البشرية وممارساتها تعد الوظيفة المحورية في إدارة المنظمات كافة، حيث يعتمد نجاح تلك المنظمات وفشلها على مستوي فاعليه وكفاءة تلك الممارسات. [Boateng, (2007)] وتعمل ممارسات ادارة الموارد البشرية علي تحليل أهداف المنظمة من أجل بلوغ تلك الأهداف من خلال دراسة وفهم وتقييم موظفيها وتحديد ما يناسبها في البيئة الخارجي والداخلي السوق، وتحديد حجم العمالة، ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبهم وتقييم أدائهم، وتحفيزهم. (AL-Qudahetal, 2014)

ونتيجة للتطورات السريعة والمتغيرات الحاصلة ولاسيما في مجال إنتاج المعرفة، وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، والمنافسة والتقدم التكنولوجي، وتأثير العولمة وما أحدثته من تغيرات تنظيميه، وإزالة للحواجز والنظم التقليدية المعمول بها، فقد تغيرت ممارسات ادارة الموارد البشرية إلي تغير أفكار الموظفين في المنظمات، بأفكار جديده وأداء ناجح لذلك هي بحاجة إلى وجود استراتيجيات جديده تتناسب مع تلك الأفكار والتغيرات.

[Khanna&Senegal, (2016)]

وفي الوقت الحاضر، توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بمفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية في المصارف، وفي ظل المتغيرات والتحولت العالمية، مثل: دراسة [oyeniyietal (2017)]

## الدراسة الميدانية

### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### ١. مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة موظفي البنوك والمصارف التجارية بمحافظة عنيزة بأقسامها المختلفة

#### ٢. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي هو أحد طرق البحث التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ويتم التفاعل معها والتعبير عنها كفيماً أو كميّاً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح سماتها أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها الطبيعي

#### ٣. وصف أداة الظاهرة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، قد تم تصميمها في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات النظرية والعلمية السابقة التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري، ولتحديد أبعاد وبنود الاستبانة وبعد استطلاع رأي عدد من المختصين في مجال العمل الإداري وذلك وفق الخطوات التالية:

١. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات

٢. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات

تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف, ٣

٤- عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية علوم الإدارة والاقتصاد بجامعة البطانة والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد واقتراح إجراء بعض التعديلات على الاستبانة من حذف وإضافة وقد تمت الاستجابة لمقترحاتهم التي أحكمت الاستبانة بالصورة التي تحقق أهدافها.

٥- عرض الاستبانة بشكلها النهائي على المشرف لإقرارها وتوزيعها على أفراد العينة وذلك لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

٦- توزيع وجمع الاستبانة وتحليلها.

قد قام الباحث بتصميم وتطوير الاستبانة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي وقد تكونت الاستبانة من (٤٥) عبارة واشتملت على المحاور التالية:

المحور الأول: (تحليل وتوصيف الوظيفة) تتكون من (٥) عبارات.

المحور الثاني: (الاختيار والتعيين) تتكون من (٥) عبارات.

المحور الثالث: (التدريب) تتكون من (٥) عبارات.

المحور الرابع: (الاجور والحوافز) تتكون من (٥) عبارات.

المحور الخامس: (مقاييس الابداع الاداري) تتكون من (٦) عبارات.

٤. أساليب التحليل:

لخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، وتم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية لمعرفة اتجاه مفردات مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً وهو اختصار ل (Statistical Package for Social Science) والتي تعني بالعربية الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن ثم تحليلها من خلال مجموعه من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام الأداة الاحصائية التالية:

١. الصدق والثبات:

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس

إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح إي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات ومن ثم عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة. (Cronbach,197).

### جدول رقم (١) قيمة معامل الصدق الثبات

ألفا كرونباخ معامل	عدد العبارات	
٠,٨٧	45	معامل الثبات
0.92	45	معامل الصدق

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

يوضح الجدول رقم (١) نتائج طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة الاستبيان ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت ٠,٨٧ وهي قيمة عالية جداً تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

كما يشير الجدول رقم (١) إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت 0.92 وهي قيمة عالية جداً، تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه؛ أي أنها صالحة لقياس الجانب المقصود ولأنقيس جانباً سواه.

### ٢. التكرارات والنسب المئوية:

استخدم الباحث هذا الأسلوب للتعرف علي الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة.

### ٣. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) Weighed Mean:

استخدم الباحث هذا الأسلوب لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينه الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) وهو يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

#### ٤. المتوسط الحسابي Mean:

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينه الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب محاور الاستبانة مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

#### ٥. مقياس ليكارت:

استخدم هذا المقياس بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين حول متغير معين له مقياس ترتيبي، ويتم إدخال الأرقام للحاسب الآلي لتعبر عن الأوزان. ومن ثم يتم عرض جدول تكراري يعكس توزيع الآراء. والمقياس الذي يعبر عن الاتجاه في مثل هذه الحالات يعرف بمقياس ليكارت. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي من خمسة خيارات هي (١ = لا أوافق بشدة ، ٢ = لا أوافق ، ٣ = لا أدري ، ٤ = أوافق ، ٥ = أوافق بشدة) ، وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي :

الدرجة الكلية هي مجموع الأوزان على عددها  $(١+٢+٣+٤+٥) = ١٥$  ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة .

ومن ثم يحسب المتوسط المرجح ووفقا لقيمته حدد الاتجاه العام للعبارات في كل محور والجدول التالي يوضح كيفية تحديد الاتجاه (Likert, 1932) :

#### جدول رقم (٢) تصنيفات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
١ - ١,٧٩	لا أوافق بشدة
١,٨ - ٢,٥٠	لا أوافق
٢,٦٠ - ٣,٣٩	محايد
٣,٤٠ - ٤,١٩	أوافق
٤,٢٠ - ٥	أوافق بشدة

Source : Likert (1932)

الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

عرض خصائص بيانات الدراسة وفق البيانات الشخصية والمتغيرات الوظيفية:

١. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	%66.7
أنثى	15	%33.3
المجموع	٤٥	%100

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

من خلال استعراض الجدول الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع تبين أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت ٦٠% ، وبلغت نسبة الذكور ٤٠% .

٢. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول (٣) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	30	%66.٧
مطلق	2	%4.4
عازب	13	%28.9
ارمل	0	-

المجموع	٤٥	%10٠.0
---------	----	--------

المصدر : الباحث من المسرح الميداني(٢٠٢٣م)

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معظم أفراد المجتمع ينتمون للحالة الاجتماعية (متزوج) بنسبة بلغت ٦٦,٧%، وفي المرتبة الثانية أفراد العينة الذين ينتمون للحالة الاجتماعية (عازب) حيث بلغت نسبتها ٢٨,٩% ، وتأتي في المرتبة الثالثة أفراد العينة الذين ينتمون للحالة الاجتماعية (مطلق) حيث بلغت نسبتها ٤,٤% ، فيما بلغ أفراد العينة الذين ينتمون للحالة الاجتماعية (أرمل) بنسبة صفر .

### ٣. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب العمر:

#### جدول (٤) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%٣٣,٣	١5	٢٠ و أقل من ٣٠ سنة
%٤٤,٤	20	٣٠ و أقل من ٤٠ سنة
%6.7	3	٤٠ و أقل من ٥٠ سنة
%8.9	4	50 و أقل من ٦٠ سنة
%6.7	3	60 سنة فأكثر
%100	45	المجموع

المصدر: الباحث من المسرح الميداني(٢٠٢٣م)

يتضح من الجدول رقم (٤) أن أفراد المجتمع يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية، إلا أن نسبة مقدرة من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (٣٠ و أقل من ٤٠ سنة) حيث بلغت نسبتها ٤٤,٤% ، تأتي في المرتبة الاولى ، وفي المرتبة الثانية الفئة العمرية (٢٠ و أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغت نسبتها ٣٣,٣% ، تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (٥٠ و أقل من ٦٠ سنة) حيث بلغت نسبتها ٨,٩% ، ، تليها في المرتبة الرابعة الفئة العمرية (٤٠ و أقل من ٥٠ سنة) حيث بلغت نسبتها ٦,٧% وفي نفس المرتبة تأتي الفئة العمرية من ٦٠ فأكثر بنسبة بلغت ٦,٧%.

يرى الباحث أن هذا التوزيع الطبيعي بين مختلف الفئات العمرية يعطي إجابات قيمة لها وزن وكذلك الاستفادة من العناصر الشابة وعناصر الخبرة في المؤسسات.

#### ٤ . التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي:

##### جدول (٥) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
6.6%	3	ثانوي
66.7%	30	جامعي
26.7%	12	فوق الجامعي
10.0%	٤٥	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

يتبين من الجدول رقم (٥) أن أفراد المجتمع يتوزعون بين مختلف المؤهلات العلمية وأن أعلى نسبة من أفراد المجتمع هم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة قدرها ٦٦,٧% ، ثم يليها مؤهل

الشهادات فوق الجامعية بنسبة قدرها 26.7%، ثم يليها مؤهل الثانوي بنسبة 6.6%، فيما بلغ مؤهل أخرى بنسبة صفر.

يتضح مما سبق أن أفراد المجتمع يمثلون جميع المؤهلات العلمية من حملة البكالوريوس فما فوق مما يدل على صدق آرائهم.

##### ٥. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب التخصص:

##### جدول (٦) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
13.3%	٦	إدارة
60%	٢٧	محاسبة
26.7%	١٢	اقتصاد
-	٠	أخرى
10٠.0%	٤٥	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

يتبين من الجدول رقم (٦) أن أفراد المجتمع يتوزعون بين مختلف التخصصات وأن أعلى نسبة من أفراد المجتمع ينتمون إلى تخصص المحاسبة بنسبة قدرها ٦٠%، ثم يليها تخصص الاقتصاد بنسبة قدرها 26.7%، ثم يليها تخصص الإدارة بنسبة 13.3%، فيما بلغت التخصصات الأخرى

نسبة صفر. يتضح مما سبق أن أفراد المجتمع يمثلون جميع التخصصات مما يدل على صدق آرائهم.

## ٦. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (٧) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	11	24.4%
5 سنة و اقل من 10 سنة	15	33.3%
10 سنة و اقل من 15 سنة	11	24.4%
15 سنة و اقل من 20 سنة	1	2.2%
20 سنة فأكثر	7	15.6%
المجموع	45	100%

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

يتضح من الجدول رقم (٧) أن أكثر أفراد المجتمع الذي تتراوح خبرتهم م بين ٥ سنة و اقل من ١٠ سنة بنسبة بلغت 33.3% ، تليها نسبة أفراد المجتمع التي تقل خبرتهم عن ٥ سنة حيث بلغت 24.4% ، وتأتي في نفس المرتبة نسبة أفراد المجتمع الذي تتراوح خبرتهم م بين ١٠ سنة و اقل من ١٥ سنة حيث بلغت 24.4% ، كما بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من ٢٠ سنة فأكثر 15.6% ، وهي النسبة الأهم بين أفراد المجتمع باعتبار أنهم أكثر خبرة ودراية بالعمل من غيرهم ، تليها نسبة أفراد المجتمع التي تتراوح خبرتهم م بين ١٥ سنة الى ٢٠ سنة 2.2%.

يرى الباحث ان غالبية أفراد العينة ذوي خبرة وهذا ما يمكنهم من تقديم إجابات مفيدة وأكثر دقة لإمامهم بنشاط المؤسسة محل الدراسي

#### ٧- التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (٨) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
8.9%	4	مدير
8.9%	4	نائب مدير
15.7%	7	رئيس قسم
66.7%	30	موظف
100.0%	٤٥	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

يتضح من الجدول رقم (٨) أن أكثر أفراد المجتمع يعملون موظفين وهذا يتسق مع الدراسة ويعزز من دقة البيانات المقدمة لارتباطها بميدان العمل حيث بلغت هذه النسبة 66.7%، تليها أفراد المجتمع الذين يعملون ك رؤساء أقسام بنسبة 15.7% ، تليها وفي نفس المرتبة وظيفة المدير ووظيفة نائب المدير بنسبة 8.9%.

يرى الباحث أن أغلبية أفراد العينة لهم صلة بموضوع الدراسة وهو ما يتسق مع طبيعة الدراسة ويزيد من صحة إجاباتهم.

#### ٥. التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب الدورات التدريبية:

يبين الجدول رقم (٩) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرارات	الدورات التدريبية
84%	37	داخلية
6%	3	خارجية
6%	3	داخلية وخارجية
4%	2	لا يوجد
100%	45	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

يشير الجدول رقم (٩) أن غالبية أفراد الدراسة قد خضعوا لدورات تدريبية داخلية بنسبة قدرها ٨٤% ، ثم يليهم الأفراد الذين خضعوا لدورات تدريبية خارجية بنسبة قدرها ٦% ، وفي نفس المرتبة الأفراد الذين خضعوا لدورات تدريبية داخلية وخارجية بنسبة قدرها ٦% ، تليها الأفراد الذين لم يخضعوا لدورات تدريبية بنسبة قدرها ٤% .

يتضح للباحث من متغير الدورات التدريبية أن غالبية أفراد العينة خضعوا لدورات تدريبية داخلية منها وخارجية مما يدل على الاعتماد على آراءهم في تحقيق أهداف الدراسة.

#### التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة حسب محاور الدراسة:

خلال هذه الدراسة نحاول معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) كما تم استخدام بعض الأساليب والمؤشرات كما يلي:

#### التحليل الوصفي للعبارات

أ. التكرار والوسط الحسابي للفرضيات:

١. الفرضية الأولى: تحليل وتوصيف الوظيفة. جدول رقم (١٠)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
الهيكل التنظيمي واضح ومفهوم لدى الجميع.	%28.9	%48.9	%15.6	%4.4	%2.2	٣,٠٠	الموافقة
يتم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات بالبنك	%٢0	%53.3	%١7.8	%6.7	%2.2	٣.1٦	الموافقة
يسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها وصفها وبيان خصوصيتها بالبنك.	%22.2	%35.6	%13.3	%22.2	%6.7	٣.56	الموافقة
يتم تغير المتطلبات الوظيفية اعتمادا على تغيرات العمل بالبنك	%22.2	%51.1	%15.6	%8.9	%2.2	٤.٢٠	الموافقة
قوانين ولوائح العمل الداخلية واضحة ودقيقة بالبنك.	%20	%53.3	%17.8	%6.7	%2.2	٤.16	الموافقة
المقياس الكلي						٣,٦١	الموافقة

المصدر: الباحث بالمرح الميداني (٢٠٢٣م)

يتضح من الجدول:

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة الدراسة موافقون على الفرضية التي تنص على **تحليل وتوصيف الوظيفة** وذلك بمتوسط حسابي (٣,٦١) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح م بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير الى درجة الموافقة.
- جاءت في المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " **يتم تغير المتطلبات الوظيفية اعتمادا على تغيرات العمل بالبنك** " بمتوسط حسابي (٤,٥٦) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " **قوانين ولوائح العمل الداخلية واضحة ودقيقة بالبنك** " بمتوسط حسابي (٤,١٦) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " **يسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها وصفها وبيان خصوصيتها بالبنك** " بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " **يتم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات بالبنك** " بمتوسط حسابي (٣,١٦) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " **الهيكل التنظيمي واضح ومفهوم لدى الجميع** " بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

يستنتج الباحث مما سبق أنه يتم تغير المتطلبات الوظيفية اعتمادا على تغيرات العمل بالبنك، كما أن قوانين ولوائح العمل الداخلية واضحة ودقيقة بالبنك، يسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها وصفها وبيان خصوصيتها بالبنك، يتم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات بالبنك.

## ٢. الفرضية الثانية: الاختيار والتعيين. جدول رقم (١١)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
توجد سياسات اختيار وتعيين موضوعية بالبنك.	%٤٠	35.6	%١٥.6	%8.9	-	٣,٨٩	الموافقة بشدة
توجد معايير وقواعد في تحديد المرشحين للوظيفة بالبنك	%٣٧,٨	%٣٣,٣	%١٧,٨	%١١,١	-	٣,٩٨	الموافقة بشدة
يتم ترشيح الموظفين وفقا للمؤهلات والقدرات بالبنك	%٤٠	%33.3	%١٧,٨	%17.8	%8.9	٤,٠٤	الموافقة بشدة
تتم عملية الترشيح للوظيفة بالدقة والموضوعية بالبنك.	%٣٥,٦	%31.1	%13.3	%13.3	%6.7	٣,٧٦	الموافقة بشدة
يتم إتباع سياسة الشخص المناسب في المكان المناسب بالبنك.	%24.4	%٣5.6	%24.4	%11.1	%4.4	٣,٦٤	الموافقة
المقياس الكلي						٣,٨٦	الموافقة

المصدر : الباحث المسح الميداني(٢٠٢٣م)

## يتضح من الجدول:

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة الدراسة موافقون على الفرضية التي تنص على "الاختيار والتعيين" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٨٦) ، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح م بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير الى درجة الموافقة.
- جاءت في المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " يتم ترشيح الموظفين وفقا للمؤهلات والقدرات بالبنك" بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة .
- جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " توجد معايير وقواعد في تحديد المرشحين للتوظيفة بالبنك" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " توجد سياسات اختيار وتعيين موضوعية بالبنك" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " تتم عملية الترشيح للتوظيفة بالدقة والموضوعية بالبنك" بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " يتم إتباع سياسة الشخص المناسب في المكان المناسب بالبنك" بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

مما سبق يستنتج الباحث أنه يتم ترشيح الموظفين وفقا للمؤهلات والقدرات بالبنك، توجد معايير وقواعد في تحديد المرشحين للوظيفة بالبنك ، توجد معايير وقواعد في تحديد المرشحين للوظيفة بالبنك.

### ٣. الفرضية الثالثة: التدريب. الجدول رقم (١٢)

الاتجاه العام	الوسط الحسابي	لأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
الموافقة	4.09	-	%6.7	%13.3	%44.4	%35.6	يقوم البنك بدورات تدريبية مستمرة تمكن من اكتساب مهارات جديدة.
الموافقة	3.98	-	%4.4	%15.6	%57.8	%22.2	يعتمد البنك على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات العمل.
الموافقة	4.09	-	%8.9	%11.1	%42.2	%37.8	يحدد البنك الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعه مسبقا.
الموافقة	3.78	-	%13.3	%17.8	%46.7	%22.2	يقيس البنك درجة استفادة العاملين من التدريب.
الموافقة	4.71	%4.4	%11.1	%13.3	%40	%31.1	يتم تخصيص ميزانية للتدريب.
الموافقة	٤,١٣	المقياس الكلي					

(

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

## يتضح من الجدول:

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة الدراسة موافقون على الفرضية التي تنص على "التدريب" وذلك بمتوسط حسابي (٤,١٣) ،وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح م بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير الى درجة الموافقة.

- جاءت في المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يتم تخصيص ميزانية للتدريب." بمتوسط حسابي (٤,٧١) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

- جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يقوم البنك بدورات تدريبية مستمرة تمكن من اكتساب مهارات جديدة" بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

- كما جاءت في نفس المرتبة الثانية من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يحدد البنك الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعه مسبقا" بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

-جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يعتمد البنك على برامج تدريبية متنوعه بما يتناسب مع متغيرات العمل" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

-جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يقيس البنك درجة استفادة العاملين من التدريب" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

مما سبق يستنتج الباحث أن البنك يقوم بتخصيص ميزانية للتدريب، كما يقوم بدورات تدريبية مستمرة تمكن من اكتساب مهارات جديدة، كما يحدد الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعه مسبقاً، كما يعتمد على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات العمل.

#### ٤. الفرضية الرابعة: الأجور والحوافز. جدول رقم (١٣)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
تتناسب الرواتب مع احتياجات المعيشة	%13.3	%24.4	%13.3	%28.9	%20	2.82	الموافقة بشدة
تتناسب الرواتب بالبنك مع حجم المسئوليات الملقاة على عاتقي.	%15.6	%28.9	%20	%17.8	%17.8	3.07	الموافقة
يتم دفع الاجور والمرتببات بصورة منتظمة بالبنك .	%46.7	%33.3	%13.3	%6.7	-	4.20	الموافقة
تستند المكافآت في البنك على الاداء المتميز .	%31.1	%33.3	%8.9	%24.4	%2.2	3.67	الموافقة
يمتاز نظام الحوافز في البنك بالعدالة.	%17.8	%31.1	%17.8	%26.7	%6.7	3.27	الموافقة بشدة
المقياس الكلي						٣,٤٠	الموافقة

المصدر: الباحث من المسح الميداني (٢٠٢٣م)

## يتضح من الجدول:

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة الدراسة موافقون على الفرضية التي تنص على "الأجور والحوافز" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٤٠) ،وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح م بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير الى درجة الموافقة.
- جاءت في المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن " يتم دفع الاجور والمرتبات بصورة منتظمة بالبنك" بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "تستند المكافآت في البنك على الاداء المتميز" بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- كما جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يمتاز نظام الحوافز في البنك بالعدالة" بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "تناسب الرواتب بالبنك مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي" بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.
- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "تناسب الرواتب مع احتياجات المعيشة" بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

مما سبق يستنتج الباحث أن عملية دفع الاجور والمرتببات تتم بصورة منتظمة بالبنك، تستند المكافآت في البنك على الاداء المتميز، يمتاز نظام الحوافز في البنك بالعدالة، تتناسب الرواتب بالبنك مع حجم المسئوليات الملقاة على عاتقي.

#### ٥. الفرضية الخامسة: مقاييس الإبداع الاداري. جدول رقم (١٤)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
يتم إتاحة الفرص للتعبير عن الأفكار الجديدة بالبنك.	%53.3	%31.1	%11.1	%4.4	-	3.49	الموافقة بشدة
يتم تبني الأفكار الجديدة لتشجيع العاملين بالبنك.	%44.4	%31.1	%15.6	%6.7	%2.2	3.56	الموافقة
يتم تشجيع اقتراح أساليب مبتكرة للتطوير في إدارتي.	%35.6	%24.4	%22.2	%15.6	%2.2	3.67	الموافقة
يتم تحديد برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة بالبنك	%44.4	%33.3	%8.9	%11.1	%2.2	3.38	الموافقة
يتم حل المشكلات بناء على مشاركة العاملين بالبنك.	%44.4	%31.1	%15.6	%4.4	%4.4	3.67	الموافقة بشدة
يتم إلزام العاملين بالرجوع الى الادارة العليا في كل صغيرة وكبيرة متعلقة بالعمل الاداري	%33.3	%28.9	%17.8	%17.8	%2.2	3.73	

المصدر: الباحث من المسحاح ميداني (٢٠٢٣م)

يتضح من الجدول:

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الفرضية التي تنص على "مقاييس الإبداع الإداري" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح م بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير الى درجة الموافقة.

- جاءت في المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يتم إلزام العاملين بالرجوع الى الادارة العليا في كل صغيرة وكبيرة متعلقة بالعمل الإداري" بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة .

- جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يتم تشجيع اقتراح أساليب مبتكرة للتطوير في إدارتي" بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

- كما جاءت في نفس المرتبة الثانية من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يتم حل المشكلات بناء على مشاركة العاملين بالبنك" بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يتم تبني الافكار الجديدة لتشجيع العاملين بالبنك" بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يتم إتاحة الفرص للتعبير عن الأفكار الجديدة بالبنك" بمتوسط حسابي (3,49) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

- جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة الوسط الحسابي العبارة التي تنص على أن "يتم تحديد برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة بالبنك" بمتوسط حسابي (3,38) وهذا يشير إلى وجود درجة من الموافقة على هذه الفقرة من مفردات العينة.

مما سبق يستنتج الباحث أن أهم مقاييس الابداع الاداري أن يتم إلزام العاملين بالرجوع الى الادارة العليا في كل صغيرة وكبيرة متعلقة بالعمل الاداري ،تشجيع اقتراح أساليب مبتكرة للتطوير في إدارتي ،حل المشكلات بناء على مشاركة العاملين بالبنك ،تبني الافكار الجديدة لتشجيع العاملين بالبنك ، إتاحة الفرص للتعبير عن الافكار الجديدة بالبنك .

### نتائج وتوصيات البحث

#### أولاً: - النتائج

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها: تحليل وتوصيف الوظيفة، الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور والحوافز) والإبداع الإداري.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتوصيف الوظيفة والإبداع الإداري.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والإبداع الإداري.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز والإبداع الإداري.

#### ثانياً: - التوصيات

- يجب تطوير معايير اختيار تعتمد على الكفاءات الإبداعية، واستخدام أساليب تقييم حديثة مثل اختبارات التفكير الإبداعي والمقابلات السلوكية التي تركز على المواقف التي تتطلب إبداعاً.

- يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل السير الذاتية لاكتشاف المهارات الإبداعية.
- يجب تصميم برامج تدريبية متخصصة في تطوير مهارات الإبداع وحل المشكلات والتفكير النقدي، بالإضافة إلى توفير فرص التعلم المستمر من خلال ورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية عبر الإنترنت.
- التطبيق: يمكن استخدام أساليب تدريبية تفاعلية مثل دراسات الحالة ولعب الأدوار والعصف الذهني.
- يجب وضع نظام أجور وحوافز عادل ومحفز، يكافئ الموظفين على إبداعاتهم ومساهماتهم في تطوير المؤسسة. يجب أن يكون النظام شفافاً ومرتبئاً بالأداء الفعلي.
- يمكن ربط الحوافز بتحقيق أهداف إبداعية محددة، مثل تطوير منتج جديد أو حل مشكلة معقدة.
- يجب خلق بيئة عمل تشجع على التجريب وتبادل الأفكار، وتقدير المساهمات الإبداعية للموظفين، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.
- يمكن إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتشجيع تبادل الأفكار من جهات نظر مختلفة.
- يجب وضع مؤشرات أداء لقياس الإبداع وتقييم فعالية الممارسات المطبقة.
- يمكن استخدام استبيانات لقياس مستوى الإبداع لدى الموظفين، أو تتبع عدد الأفكار الإبداعية التي تم تطبيقها.

## قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية: -

الكتب: -

- 1- ابو شيخه، نادر أحمد (2000)، ادارة الموارد البشرية، عمان دار صفاء للتوزيع والنشر.
- 2- باري كشواي(2003)، ادارة الموارد البشريه، عمان دار وائل للنشر والتوزيع ص. 99.
- 3- جودة محفوظ احمد، (2006)، التدريب الفعال عالم المكتب الحديث دار بدر الأردن.
- 4- ربايعة علي، (2003) ادارة الموارد البشرية عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 5- أحمد عبد القادر، أحمد إبراهيم أبوسن (2003) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي مجموعة شركات جباد الصناعية ورقة علميه منشورة مجلة العلوم الحديثة والثقافة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 6- حمود خضر كاظم والخرشه، ياسين كاسب (2009) إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 7- صالح محمد، (2004) إدارة الموارد البشرية، الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 8- هاشم، ذكي محمود (1986) إدارة الموارد البشرية، الكويت ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- 9- علي السلمي (2017) : إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة

**المجلات والدوريات: -**

- ١- أيوب، ناديا حبيب، العوامل المؤثرة علي السلوك الابتكاري لدي المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة ، العدد ١ ، ابريل ٢٠٠٠ م .
- ٢ - القحطاني، سالم، المقومات التنظيمية للأبداع عند موظفي التطور بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة المك سعود / العلوم الإدارية، عدد ٢، المجموعة ١٤ ، ٢٠٠٢ م.

**المراجع الأجنبية: -**

- 1- (Abdullah SaadAlmuta)—(2018): Availability Degree of Administ arrive reative culture among Kuwaiti schools prin .cipals and it's relationship with Achievement Motivation of their Teacher.
- 2- Nader&Khaled, (2013):Relation ship bet went HumanResource Management practices and perceived performance of Employessin Jordanian Hospitals.