

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

**The Effect of Human Resources
Management Strategies on Supporting the
Administration Creativity and Innovation
of The Employees By Applying on Ain
Shams University Employees.**

د. أمل محمد محمد مصطفى

دكتوراه إدارة الأعمال - موارد بشرية

كلية التجارة - جامعة عين شمس

المخلص:

يركز البحث على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ يدعم الإبداع والابتكار الإداري للعاملين بجامعة عين شمس، وذلك من أجل تطوير الأداء في منظومة شؤون العاملين والتي كانت تختص بأنشطة روتينية وتنفيذية خاصة بتعيين ونقل العاملين وتنفيذ قرارات السلطة المختصة في هذا الشأن، إلى دور شريك إستراتيجي في تنمية العنصر البشري وتوظيفه بالشكل الأمثل لرفع الأداء، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين وتركز محاورها على الإبداع والابتكار بحيث أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، وحيث أن استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣ تركز محاورها أيضًا على الابتكار والمعرفة.

هدفت الدراسة إلي قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب - التحفيز - تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وتم تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاثة استراتيجيات هي(التدريب، والتحفيز، والتقييم وبين الإبداع والابتكار).

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة عين شمس وتم التطبيق على ٥ مراكز وهم (مركز بحوث الشرق الأوسط - مركز الخدمة العامه - مركز البرديات - مركز تطوير المشروعات - مركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز ٣٠٠ عامل موزعة على الإدارات (العليا - الوسطى - التنفيذية).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب وتقييم الأداء لها تأثيرا إيجابيا على إبداع وابتكار العاملين، وأيضًا نجد أن هناك تفاوت مابين التحفيز المادى والمعنوى على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للتحفيز المادى على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر فى نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد أن التحفيز المعنوى يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابى على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار.

اختتم البحث بمجموعة من التوصيات والتي تهدف إلى أهمية تركيز الجامعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة فى (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) لما لها من أهمية فى تدعيم الابتكار والإبداع للعاملين داخل الجامعة وخاصة التوصيات الخاصة بالاهتمام بالتحفيز المادى والمعنوى، وذلك لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يسهم بدوره فى تحقيق استراتيجية الجامعة ٢٠١٨-٢٠٢٣ والتي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والمنسقة من إستراتيجية ورؤية مصر ٢٠٣٠.

Abstract:

The research focuses on the role of human resources management strategies in providing a climate that supports the Administrative Creativity and innovation of Ain Shams University employees in order to develop performance in the personnel affairs system which was concerned with routine and executive activities related to the appointment and transfer of employees and implementation of decisions of the competent authority in this regard Strategic in human development to improve the human resources management and its contribution to achieving the strategy of sustainable development and the vision of Egypt 2030, which aims to improve the quality of life of citizens and focus on innovation and innovation so that by 2030 Egypt will have a competitive, balanced and diversified economy based on innovation and knowledge, The Ain Shams University Strategy 2018-2023 is also based on innovation and knowledge.

The study aimed at measuring the impact of human resources management practices (training - motivation - performance evaluation) on creativity and innovation, and clarifying the importance of these practices to enhance the creativity and innovation of the employees of the university under study. The relationship between these three strategies , Motivation, evaluation and between creativity and innovation.

In order to achieve this objective, a number of administrative staff were selected in the special centers of Ain Shams University. Five centers (Middle East Research Center, Public Service Center, Al-Bardiyat Center, Project Development Center, E-Vision Center) The centers are divided into 300 departments (Upper - Central – Executive) The descriptive analytical approach was used where data collection and analysis and hypothesis testing were done using the SPSS program. The study found several results, the most important of which are: Some dimensions of human resources management practices (such as training and performance evaluation have a positive impact on the creativity and innovation of workers, and we find that there is a discrepancy between the physical and moral motivation for

creativity and innovation. Creativity and innovation, and the university to reconsider the system of wages and rewards, while we find that moral stimulation must be supported more because it has a positive impact on raising the morale of the workers and the strengthening of creativity and innovation

The research concludes with a set of recommendations which aim to emphasize the importance of the university's focus on human resource management practices such as motivation, training and performance evaluation, as it is important in supporting innovation and creativity for the employees inside the university, especially the recommendations for the motivation of creativity and innovation. Which contribute to the achievement of the strategy of the University 2018-2023, whose focus is on innovation, knowledge and vision of the strategy and vision of Egypt 2030



المبحث الأول

الإطار العام للبحث

أولاً- المقدمة:

يشهد العالم حالياً تغيرات سريعة ومتلاحقة متعددة ومتشابكة العناصر، وشديدة التعقيد، أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال، وتهدد بقائها واستمرارها مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها، ولأن هذا العصر يتميز بأنه عصر العولمة والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات، فأصبح الإبداع والابتكار الوسيلة لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وما تفرضه على هذه المنظمات من فرص وتهديدات تساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

لذلك تعاضمت الحاجة إلى إدارة موارد بشرية تتمتع بقدرات ومهارات متميزة تفي بمتطلبات تتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد، وهذا ما تفرضه البيئة الداخلية لجمهورية مصر العربية إذ أن قانون الخدمة المدنية الجديد ينص على تحويل جميع إدارات شئون العاملين إلى إدارة موارد بشرية، وذلك من أجل الارتقاء بالجهاز الإداري للدولة من خلال خطة الإصلاح الاقتصادي التي تنتهجها الدولة بهدف الوصول إلى جهاز إداري كفء يدعم تحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق استراتيجية ورؤية مصر ٢٠٣٠، وأن تكون مصر ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة.

وسوف نستعرض من خلال هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحفيز-التدريب - تقييم الأداء)، ومدى تأثيرها على تنمية الإبداع والابتكار لدى

العاملين بجامعة عين شمس. وكيف ستسهم هذه الممارسات في تحقيق استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣ التي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة.

ثانياً - مشكلة البحث:

تخطو جمهورية مصر العربية خطوات جادة نحو تحقيق خطة الإصلاح الإداري التي تعمل عليها الحكومة المصرية، والإصلاح المؤسسي يعتبر أحد محاور هذه الخطة حيث أن الهدف الأساسي من التطوير المؤسسي هو رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، وذلك لمواجهة متطلبات هذه المرحلة من إصلاح وتطوير وإعداد كوادر مدربة ومؤهلة قادرة على الإبداع والابتكار، لذلك كان لزاماً تحويل إدارات الأفراد إلى إدارات للموارد البشرية، لكي تستطيع هذه الإدارات التعامل مع تحديات المرحلة القادمة وإدارة المشروعات العملاقة التي تنفذها الدولة، وكيف تركز إدارة الموارد البشرية على الممارسات التي من شأنها أن تدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين.

ويمكننا صياغة مشكلة البحث من خلال 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 حيث أن الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣ تركز محاورها على الابتكار والمعرفة؟

ثالثاً - فروض البحث:

الفرض الرئيسي: في ضوء خلفيات المشكلة بجوانبها المختلفة والتساؤلات البحثية والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها يمكن طرح الفروض التالية:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه " يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات الموارد البشرية على الإبداع والابتكار لدى العاملين بجامعة عين شمس.

وقد تم تقسيم الفرض الرئيسي إلي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: " يوجد تأثير معنوي للتحفيز على الإبداع والابتكار لدى

العاملين بجامعة عين شمس.

- الفرض الفرعي الثاني: " يوجد تأثير معنوي للتدريب على الإبداع والابتكار لدى

العاملين بجامعة عين شمس.

-الفرض الفرعي الثالث: " يوجد تأثير معنوي لتقييم الأداء على الإبداع والابتكار لدى العاملين بجامعة عين شمس.

رابعًا - أهداف البحث:

- ١- التعرف علي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) في جامعة عين شمس.
- ٢- توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) في تدعيم الإبداع والابتكار للموارد البشرية في جامعة عين شمس.

خامسًا-أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية لمنظمات الأعمال على اعتبار أن المورد البشري أهم عنصر في عناصر الإنتاج، وعن طريق تحفيزه وتشجيعه تستطيع المنظمة تحقيق أعلى إنتاجية وتحقيق استراتيجيتها وخططها بكفاءة وفاعلية. كما تستمد هذه الدارسة أهميتها من الجانب النظري والتطبيقي من حيث تناولها لموضوع إداري مهم الا وهو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وإمكانية الاستثمار في المورد البشري، وماهو دور هذه الممارسات في تدعيم الإبداع والابتكار لدى العاملين.

سادسًا: حدود البحث ومنهجه.

١ - تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

أ- الحدود الموضوعية: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) على تدعيم الإبداع والابتكار لدى العاملين بجامعة عين شمس.

ب- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على عينة من الإداريين العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لإدارات جامعة عين شمس باعتبار هذه الوحدات لديها من المرونة ما يوفر مناخ داعم للإبداع والابتكار للعاملين بها.

ج- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال العام ٢٠١٨ م.

٢ - منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحقيق أهداف هذا البحث، وذلك عن طريق جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. وهو من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، فهو منهج يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم الإبداع والابتكار لدى العاملين بجامعة عين شمس.

سابعًا - مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة عين شمس وتم التطبيق على ٥ مراكز وهم (مركز بحوث الشرق الأوسط - مركز الخدمة العامه - مركز البرديات - مركز تطوير المشروعات - مركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز ٣٠٠ عامل

- عينة البحث: تم أخذ عينة من العاملين بهذه المراكز بطريقة العينة العشوائية الطبقيّة في اختيار عينة البحث والتي بلغ عددها ٣٠٠ عامل، وطبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (١٧٥) استمارة، وباستعادة الاستمارات تبين عدم صلاحية عدد (٦) استمارة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الإستمارات المستردة (١٦٩) إستمارة لإستيفائها شروط الإجابة الصحيحة. بنسبة (٩٦.٦%) وهي نسبة مقبولة إحصائيا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

طرق جمع البيانات:

- ١- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.
- ٢-البيانات الثانوية: متمثلة في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، والمنشورات الإلكترونية والمقالات والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدت بدورها في جميع مراحل البحث. والتعرف على آخر المستجدات التي تحدث في مجال بحثنا الحالي.
- أداة البحث: تم إعداد استبانة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم الإبداع والابتكار بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث. قامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى قسمين:
القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.
القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من ٥٢ عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:
الجزء الأول: خاص بممارسات إدارة الموارد البشرية ويحتوي على ٣٧ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء)
الجزء الثاني: خاص بالإبداع والابتكار ويحتوي على ١٥ عبارة.

ثامناً - الدراسات السابقة:

١ - الدراسات العربية: -

- دراسة تغريد سليمان (٢٠٠٨) بعنوان أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية (١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على كيفية رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين من أجل الوصول إلى الحالة الإبداعية المطلوبة منهم وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك تأثير وأهمية لحوافز العمل المادية منها والمعنوية، الإيجابية والسلبية، على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير هذه الحوافز على متغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التخصص.

- العبيدي، جواهر عبد الهادي (٢٠١٣) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي و استراتيجيات التدريب (٢). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجيات التدريب على أداء العاملين من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا في شركة نفط الكويت. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، وجود علاقة ارتباط بين عناصر التوجه الإبداعي وأساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات وعناصر استراتيجية التدريب ودعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية على شركة نفط الكويت ووجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي وأساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات على تطوير أداء العاملين.

٢- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Guest & et al ٢٠٠٣)

قدم الباحثان دراستهم التي كانت بعنوان "إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات في المملكة المتحدة طبقت الدراسة في المملكة المتحدة في مجموعة من الشركات والبالغة عددها (٣٦٦ شركة سعت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذ أداء الأعمال في الشركات محل الدراسة.

دراسة (Li ٢٠٠٣):

قدم الباحث دراسته بعنوان "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء بعض الشركات الصينية في الصين اختار الباحث القطاع الإلكتروني وقطاع صناعة المشروبات الغازية مجالاً لتطبيق دراسته، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجيات المختلفة وكذلك التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المنظمات، وإدارة الموارد، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أهمها: إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها أثر قليل على أداء الشركات وعدم وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة، والبالغ عددها ٨ دراسات، والتي تطرقت معظمها إلى أثر التحفيز على الرضا الوظيفي وعلى الإبداع، وتناولت أيضاً أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الأعمال.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأثر التحفيز على الإبداع والابتكار ولكن تناولت أيضاً ممارسات التدريب والتقييم كمتغير مستقل وبيان تأثير هذه الممارسات على الإبداع والابتكار كمتغير تابع.
- أيضاً تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل كما ذكرنا حيث أنها تناولت تأثير كل من التحفيز والتدريب وتقييم الأداء. وتأثيرهم على الإبداع والابتكار.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع وهو الإبداع والابتكار.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً - المتغير المستقل - إدارة الموارد البشرية:

١ - مفهوم ادارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية لأي مؤسسة فهي لا تقل أهمية عن إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل بل هي المحرك الأساسي لهذه الإدارات كما أنها تهتم بعملية توظيف الأفراد الذين يعملون في المؤسسة وإدارتهم، وهو ما يسمى بإدارة الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكن الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، كما أنها وسيلة تعتمد على التعامل مع الموارد البشرية بفعالية وكفاءة، ويساهم ذلك في الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

تتمثل إدارة الموارد البشرية فى الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى المتوفر ومدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشرى وحماسه للعمل والمترتب عليه كفاءة المنظمة ونجاحها فى الوصول إلى تحقيق أهدافها، عن طريق تطبيق المبادئ والأسس الإدارية التى تساعد على الاستفادة الفصوى من كل فرد فى المنظمة، وهذه الأسس والممارسات تبدأ من التخطيط والاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، وكل ماله صلة بالعنصر البشرى.

٢ - تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هى النشاط الإدارى المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. وتعرف بأنها السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد فى جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها فى عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

من التعريفات السابقة يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هى الإدارة التى تختص بتسيير شئون الأفراد فى المنظمة بغية وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وفى بحثنا هذا نحاول التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تدعيم الإبداع والابتكار لدى العاملين باعتبار أن الإبداع والابتكار هى الركيزة التى يقوم عليها تقدم المنظمة ووصولها إلى تحقيق أهدافها المخططة بكفاءة وفاعلية. ومدى تأثير هذه الممارسات أيضاً على إيجاد مورد بشرى يتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية التى يعجز المنافسون عن تقليدها. وتتناسب مع متطلبات العصر الحالى والابتعاد عن الأنماط التقليدية فى إدارة هذه الموارد.

٣- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أ - التحفيز - تعريف الحوافز:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها إلى تحريك قدرات الفرد بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة إحتياجاته الإنسانية ورغباته وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل. وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

والحوافز هي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويكون نتيجة لأدائه المتفوق والتميز ويؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة (٣)

أنواع الحوافز: قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

١ - الحافز المادي:- هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي والتي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح.

والحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيله بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبى مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

أنواع الحوافز المادية:-

- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كلما أعطي رضا وظيفي أكبر..

- المكافآت: وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء جهود غير عادية يبذلونها..
- مكافآت العمل الإضافي: وهي الأعمال الخاصة بأوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي..
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهمًا لتحفيزهم.
- الترقية: حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزًا ماديًا لأنها غالبًا ما تتضمن زيادة الأجر. كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
- التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزًا جيدًا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات.
- ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج كلما زاد دخل العامل.
- الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة): وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقعه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانًا ماديًا.

ب - الحافز المعنوي:

هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام والقبول.

أنواع الحوافز المعنوية: -

- الوظيفة المناسبة: وهى الوظيفة التى تجعل الطريق ممهّدًا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته..
- الإثراء الوظيفي: أسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئوليتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يجعل شاغلها يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء والمسئوليات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وذلك بإشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمالهم.
- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تمثل زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.
- الباب المفتوح: يعتبر من ضمن الحوافز المعنوية لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء مباشرة للرؤساء.
- المركز الاجتماعي: الوظيفة التي تحقق للإنسان مركزًا اجتماعيًا مرموقًا تعد حافزًا إيجابيًا وتمثل إشباعًا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها
- لوحات الشرف: وذلك بإدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد من الولاء والانتماء للمنظمة.

وتقسم الحوافز من حيث التأثير إلى: -

- حوافز إيجابية:** - وتتمثل فى الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. والهدف من هذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد على

بذل المزيد من الجهود مثل الأجور والمكافآت. وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام الموظف بالإنجاز المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أ - أن ترتبط الحوافز ارتباط طردى بمعدل أداء كمي ونوعى.
- ب - أن يشبع الحافز حاجات ورغبات لدى العاملين.

- **حوافز سلبية:** وتتمثل في الحوافز التي تحد من حدوث السلوك السلبي وتمنعه وتقومه، مثل التكاثر والأهمال والتساهل، وعدم تحمل المسؤولية، ويستخدم هذا النوع من الحوافز لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول إلى الهدف المرغوب فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار العقاب مرة أخرى. (٤)

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز: نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات ، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل والتي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز - على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها الإدارات. وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم - على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ب - التدريب:

١- ماهو التدريب:

يعد التدريب من الوسائل الفعالة التي يمكن للمنظمة إستخدامها من أجل تجديدها وتطويرها والمحافظة على كفاءتها، والمنظمات التي لاتهتم بالتدريب لا يكون

لديها القدرة على المنافسة والبقاء في دنيا الأعمال، وسوف نعرض فيما يلي أهم مفاهيم التدريب وأساليبه وآلياته -

٢- مفهوم التدريب: التدريب هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحًا لمزاولة عمل ما. والمنظمة التي لاتهاتم بتدريب مواردها البشرية تصبح منظمة متقدمة وغير قادرة على مواكبة المتغيرات البيئية. (٥)

ويرى البعض أن التدريب هو: عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية بغرض تمكينه من القيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية أعماله بمستوى عال من الكفاءة. والتدريب "نشاط مخطط يهدف أيضًا إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

٣ - أهمية التدريب = على مستوى للمنظمة:

تظهر أهمية التدريب على مستوى المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفاعلية والتقليل من الوقت الضائع وعدم إهدار الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج. وبذلك يرتفع أداء العاملين.

على مستوى للعاملين: تظهر أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوضيح أدوارهم ومساعدتهم في حل مشكلات العمل. وتنمية دافعيتهم نحو العمل وتحقيق فرص للنمو والتطوير، ويساعد أيضًا في تنمية قدراتهم الذاتية.

٤ - مجالات التدريب:

١- تدريب العاملين الجدد بمعلومات عن المنشأة والعمل على سرعة اندماجهم مع العمل الجديد.

- ٢- تدريب العاملين القدامى لمواكبة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال.
- ٣- التدريب للترقية، لا بد من تدريب الأفراد على المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة
- ٤- تدريب المديرين بهدف رفع مستوى قدراتهم على القيام بالأعباء الخاصة بهم.

٥ - أهداف التدريب:

- تنمية المعارف: يركز هذا النوع من التدريب على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وذلك لخدمة أهداف المنظمة، وثقل معارف العاملين و معلوماتهم وفقا لأحدث المستجدات، وذلك بهدف إتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة أساليب وإجراءات العمل، وتحديد الإختصاصات والمسؤوليات.
- تنمية مهارات الأفراد: أي تنمية جميع المهارات المتعلقة بالعمل من مهارات فكرية وعملية وسلوكية، وخاصة المهارات المتعلقة بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التدريب يساعد في تنمية مهارات الإتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية تخدم المؤسسة ككل.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية: حيث يساهم التدريب في تنمية العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، وأن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتقوية روح الإنتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

٦ - مراحل عملية التدريب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتمثل في زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى البعض، وتهتم بتحليل الوظائف والأفراد. لتحديد "الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في هذه المعارف والمهارات والاتجاهات. فالاحتياج التدريبي = المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة - المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية.

- تصميم البرامج التدريبية: وذلك عن طريق تحديد أهداف البرنامج، وتحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها، وكذلك وضع منهج تدريبي وتحديد أساليب التدريب، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وأختيار المدربين والمتدربين وتحديد تكلفة البرنامج.
- تنفيذ البرنامج التدريبي: فى هذه المرحلة يتم نقل البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها من الواقع النظري إلى الواقع العملي. ويحتاج تنفيذ البرنامج التدريبي إلى متابعة يومية للبرنامج خطوة بخطوة عن طريق إدارة الموارد البشرية، وذلك للتأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له.
- تقييم البرنامج التدريبي: يعرف تقييم التدريب بأنه عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة. ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المخططة، وذلك بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي من أجل تطوير البرامج التدريبية.
- ٧ - أساليب التدريب: يوجد العديد من الأساليب التدريبية التي يمكن أن يستخدمها المدرب لتثبيت الأفكار فى ذهن المتدرب، نذكر من هذه الأساليب مايلي:
- التدريب العملي: فى هذا النوع من التدريب يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء وجميع الإجراءات التفصيلية، ثم يجعل المتدرب يجرب بنفسه ماتدرب عليه. وهذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية والتخصصية الصغيرة.
- تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض مشكلة وشرح خلفياتها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا علميا ويطلب منهم أن يقوموا بتنفيذه، و تناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل التدريب على كيفية التعامل مع العملاء والموظفين.
- دراسة الحالة: فى محاولة لإبراز الواقع فى عملية التدريب يتم عرض حالات من الواقع العملى على المتدربين، وذلك بتناول مشكلة ما من حيث أسبابها ووضع حلول وبدائل لها وتقييم هذه البدائل ويتميز أسلوب دراسة الحالة بالمرونة والواقعية حيث أنه يتناول مشاكل من الواقع العملى.

- الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة الواقعية، ذات الصلة والخاصة بموضوع التدريب، ومساعدة المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقع العملي.
- المباريات الإدارية: يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباراة حالة كبيرة تتناول مشكلة متكاملة الأبعاد، ويطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في هذه المباراة ويتخذوا قرارهم في ضوء ما هو متاح من معلومات. وينمي هذا الأسلوب مهارات التفكير لدى المتدربين.
- تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات وبحث المشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب على ألا يكون هناك قائد محدد والهدف الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم، ومشاكلهم.
- العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا رأيهم بشكل سريع ودون تفكير، ودون تردد حيث أن الهدف هو تجميع أكبر عدد ممكن من الآراء حول مشكلة ما.
- ج - تقييم الأداء: تقييم الأداء يعتبر من مهام المورد البشري الذي يعتبر مصدر لأداء المنظمة، والمنظمات الناجحة هي التي تضع منهجا لإدارة العاملين على كل المستويات ولذلك يتم التركيز على تقييم أداء المورد البشري للمحافظة عليه وتحديد أهميته. (٦)

١- ماهو تقييم الأداء ؟

تقييم الأداء هو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة.و يساعد في رفع معنوية العاملين، ويضمن العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في

استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط. وحتى تحقق وظيفة تقييم الأداء أهدافها، لابد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وألا يكون الهدف من التقييم هو تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

ويعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه " الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات، ومدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقاً لمعايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة، لذلك نستطيع القول أن "تقييم أداء العاملين هو العملية التي تحدد إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب، وكذلك تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

٢- أهداف تقييم الاداء:.

هدف اداري: يتمثل الهدف الإداري في إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، والترقية، وإنهاء الخدمة.

هدف تطويري: ويتمثل الهدف التطويري في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى العاملين. والتغلب على نقاط الضعف، وتحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

٣- أهمية تقييم الأداء:

-تخطيط الموارد البشرية: يساهم تقييم الأداء بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية حيث أن المنظمة تقوم بتقييم الأداء سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد

المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية، وبناء علي ذلك يتم استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة واختيارها وتدريبها وتطويرها.

-تحديد الاحتياجات التدريبية: أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة. فتقييم الأداء الجيد يسفر عن الاحتياج التدريبي الحقيقي للعاملين. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: أن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

عمليات النقل والترقية: تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بأى خلل أضعف في اللوائح والسياسات والإجراءات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى، أي أن التقييم يكشف أوجه القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية ٤ - معايير ومؤشرات تقييم الأداء: يقصد بالمعايير أى المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي بها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء حيث أن هناك تصنيفات يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي:-

أ - معايير تقييم الأداء: -

- معايير مالية:

ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:- حجم المبيعات - نسبة الأرباح المحققة- معدل نمو المبيعات.- معدل العائد على الاستثمار في المنظمة

-معايير غير مالية:

- تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكواهم -
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.
- تقييم الأداء من حيث قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي.

ب. مؤشرات قياس الأداء:

إن نجاح تقييم الأداء متوقف على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

- مؤشرات القياس التقليدية: هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:
 - مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية
 - مؤشرات الإنتاجية: وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية المواد الخام.
 - مؤشرات مالية: وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، والوضع المالي. -
 - مؤشرات البيع: وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ. -
 - مؤشرات أخرى مختلفة: مثل مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد عليها. -

- مؤشرات قياس الأداء الحديثة: - يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية فقط، وهذا أوجد الحاجة إلى مقاييس متكاملة تضم النتائج المالية وغير المالية: ومن الطرق الحديثة التي عالجت هذا القصور مايلي: -
- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: وهو من أهم النماذج في قياس الأداء والأكثر استخدام حيث أن هذا النموذج تغلب على مشكلات الطرق التقليدية، فهو يضم النتائج المالية وغير المالية، ويضم النموذج أربعة أبعاد تتعلق برؤية واستراتيجية المنظمة، وتنقسم إلى بعد مالى - بعد العمليات الداخلية - بعد العملاء - بعد النمو والتعلم.
- لوحة القيادة:- وهي من الطرق الحديثة في قياس أداء المنظمة، وتجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه، ولوحة القيادة تقدم العديد من المزايا للمنظمة التي تقوم بتطبيقها منها:
 - منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
 - تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات التي يحتاجونها.
 - توفير المعلومات لكل شخص في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يديرها.

ثانياً - المتغير التابع:

الإبداع والابتكار:

مما لاشك فيه أن الإبداع أصبح سمة مميزة في المنظمات المعاصرة نظراً لأنه يقدم حلولاً مثلى للمشكلات والتحديات التي يفرضها نظام العولمة الجديد، فالمنافسة الشديدة بين المنظمات والتغير التكنولوجي السريع بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز والقيود التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، ومن هنا أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة. (٧)

لذلك أصبح لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تنمية هذا الإبداع والاستجابة له بأشكال مختلفة مثل توجيهها إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية، كما أنشئت بعض المنظمات فروعاً خاصة تهتمّ بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع. والإبداع مصطلح عام، يستخدم مرادف للابتكار، والإبداع بمعنى الابتكار هو استحداث شيء جديد، فكره، أسلوب، نظريه، اختراع، أو منهج جديد في إنتاج سلعه أو خدمه معينه، ومن الناحية العلمية توجد العديد من التعاريف للإبداع الإداري يمكن الإشارة إلى بعضها:

فيعرف هيجان الإبداع بأنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية لها عدة مراحل ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على تكوين صلات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

كما يعرف Durker الإبداع على أنه مصطلح اقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً فالإبداع وهو بمثابة " تغيير وتعظيم عائد الإنتاج الموارد والامكانات وهذا التغيير هو الذي يوفر عوامل القوة و الفرص لتحقيق كل ما هو جديد عن طريق البحث والتحليل من أجل الوصول الى إبداعات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو إدارية فالإبداع وفقاً لهذا التعريف هو حصيلة جهد منظم رشيد متصل بالإدراك من الاختبار والتجريب والتقويم يجريها المبدع في مراحل متابعه قبل الوصول إلى ناتج الإبداع ذاته الذي يتيح التغيير المطلوب.

من خلال التعريفات والأراء السابقة نرى أنها أجمعت على أن الإبداع مرادف للابتكار ويظهر هذا في أن الإبداع والابتكار هو الإتيان بكل ما هو جديد، وهناك الكثير من الأراء التي أجمعت على أن الفرق الوحيد بين الإبداع والابتكار هو أن

الإبداع يختص بتوليد الفكرة والإتيان بكل ما هو جديد بينما الابتكار ينصب على تنفيذ الفكرة على أرض الواقع.

ومن خلال هذه الآراء توصلت الباحثة إلى أن هناك فروق جوهرية بين الإبداع والابتكار فالإبداع يتعلق أكثر بالأشياء النظرية والأدب والفنون والرسم، والدليل على ذلك أننا إذا شاهدنا لوحة جميلة أو سمعنا أبيات من الشعر نطلق على هذا الشاعر أو هذا الفنان صفة الإبداع (مبدع) وليس الابتكار، وعلى النقيض فالإبتكار ينصب على الاختراعات العملية مثل الاختراعات الطبية والهندسية والعلمية والتي بطبيعة الحال نطلق على صاحبها مخترع.

أ - أهمية الإبداع:

تتلخص أهمية الإبداع الإداري للمنظمات فى النقاط التالية:

- القدرة على مواجهة المتغيرات البيئية بتقديم كل ما هو جديد، وهذا يدعم استقرار المنظمة.
- وجود مناخ جاذب للإبداع بالمنظمة يساعد على تطوير وتحسين الخدمات.
- إستغلال موارد المنظمة الأستغلال الأمثل عن طريق تطبيق أساليب علمية حديثة.
- تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين بتمتية الإبداع والابتكار لديهم.
- التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها.

ب - أنواع الإبداع:

- الإبداع التعبيري: - وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها فرد ما في عمل شئ أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
- الإبداع الفني: - ويظهر فى النواحي الجمالية التي تظهر فى السلع والخدمات.

- الاختراع: - وهو استحداث شيء جديد لأول مرة أو إدخال تعديلات على شيء موجود من قبل.
- الابداع المركب: - وهو يمثل تجميع غير عادي بين الاشياء مثل ان يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول الى معلومة جديدة.
- ج - عناصر الإبداع: لقد أجمع الباحثون على وجود عناصر للإبداع يمكن تحديد قياس ومستوى الإبداع عن طريقها، وهذه العناصر هي:
- الإحساس بالمشكلة:- من أهم عناصر التفكير الإبداعي هو وجود مشكلة أو موضوع يتبناه الشخص، ويجمع عنه معلومات وحقائق، ويكتشف العلاقات ويربط بين هذه الحقائق، وكلما أجهد الشخص نفسه وتعمق في دراسة هذه المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة.
- طلاقة الأفكار: - يحتاج الإبداع الى إطلاق عدد كبير من الأفكار، وأن كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم تجربة واستغلال أى فكرة تطرأ على الذهن، وتجميع وإنتاج أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية معينة.
- المرونة: هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية من موقف لآخر، وتشير الى درجة المرونة التي يغير بها الفرد موقفا ما فالمبدع يتأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع إيجاد علاقة بين الأشياء المختلفة والتي لا يمكن الربط بينها. والخروج من هذا الاختلاف بأشياء جديدة وطرق حديثة.
- الأصالة:- بمعنى الابتعاد عن الطرق التقليدية فى التفكير والبحث عن الأفكار الأصيلة، والقدرة على خلق شيء جديد، وعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ماتم تقليده، وتقديمه فى أحسن صورة

- الإصرار:- ويتمثل في مواصلة الاتجاه ومدى قدرة المبدع على الاستمرار والتركيز نحو بلوغ الهدف والتغلب على أى معوقات تقابله، ومتابعة مايقوم به، وتحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.
- القدرة على التحليل:- فالشخص المبدع هو الذي يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.
- المخاطرة:- بمعنى قدرة المبدع على تبني أفكار وأساليب جديدة، ويكون لديه القدرة على تحمل المخاطر والعواقب المترتبة على تبني هذه الأفكار.
- د - دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتشجيع الابداع لدى العاملين:
إدارة الموارد البشرية لها دور كبير فى تنمية قدرات للعاملين، وذلك عن طريق التطوير والتدريب الذى يوصل الإبداع ويفتح المجال للأفكار الجديدة للعاملين سواء كانوا قادة أم رؤوسين، وذلك يسهم فى تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وأحسن الطرق، وهناك عدد من العوامل تساعد على توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار داخل المنظمات منها:
 - توفير مناخ داعم للإبداع والابتكار، وتبادل الآراء والخبرات داخل المنظمة.
 - تشجيع الأداء الإبداعي، وتبنى 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 الحر البعيد.
- عن القوالب الرسمية الجامدة.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.

- تشجيع المنافسة بين العاملين والترحيب بالأفكار والمقترحات والأراء التي من شأنها تحسين العمل، وإعطاء الأفراد المبدعين مكافآت مجزية سواء مالية أو معنوية.
- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز والمكافآت لأصحاب الأفكار الجديدة، على أن يكون هذا الحافز سريعاً ومتناسباً مع الفكرة وفائدتها وعائدها.
- ر- معوقات الإبداع الإداري: يعتبر الإبداع الإداري من أهم الوسائل التي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وتفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين ومنحهم الحرية في أخذ قرارات فعالة، ويساعدهم في التغلب على المعوقات التي تحول بينهم وبين انطلاقهم ويرفع روحهم المعنوية، ومن المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى العاملين مايلي:-
- المعوقات الذاتية والشخصية " وتشمل هذه المعوقات معوقات الإبداع العقلية مثل عدم القدرة على التذكر والتخيل والمعوقات الانفعالية والنفسية مثل عدم الثقة بالنفس والخوف من المخاطرة، والقلق الذي يقيد التفكير ويمنع الفرد من تجنب كل ما هو جديد، ومعوقات خاصة بالدافعية حيث يتأثر الإبداع بالعوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة مايقوم به من عمل، وأيضاً عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له يؤدي إلى إعاقة الإبداع لديه ويضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة، وذلك يجعل الفرد يصاب بالإحباط ويقنع عن سلوكه الإبداعي.
- المعوقات الاجتماعية والثقافية: المعوقات الاجتماعية والثقافية تشمل العقائد والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والتي أحياناً تقف حائل دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية والتي يكون لها أهمية كبيرة في تنمية القدرات الإبداعية للفرد مثل أسلوب التعليم الذي يعتمد على الأنماط التقليدية مثل التلقين عكس التعليم القائم على التحليل والاستنباط. ومن جهة أخرى فإن الناس تميل الى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون وذلك حتى يحصلوا على

رضاهم، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها.

- المعوقات البيئية: _ وتتمثل في المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع والابتكار مثل التلوث البيئي والفقير والبطالة، ومعدلات التنمية، والصحة العامه وكل مايتعلق بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنمية والصحية، وكل ما يؤثر على إبداع الفرد والجماعة.

- المعوقات التنظيمية: تتمثل المعوقات التنظيمية في كافة المعوقات السائدة في مجال العمل كأنظمة والقوانين والتعليمات.. الخ مثل نمط القيادة، والحوافز، والأنظمة وإجراءات العمل، والاتصالات والمعلومات، والإمكانات المادية والبشرية، والعلاقات داخل العمل، وانعدام روح العمل الجماعي. والمركزية.



المبحث الثالث

الدراسة الميدانية واختبارات الفروض والنتائج والتوصيات

مقدمة:

تعتبر الدراسة الميدانية محددًا رئيسيًا يتم من خلاله الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة.

ويسعى البحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى إلقاء الضوء على الإجراءات المنهجية المتبعة في الحصول على تلك البيانات وفقًا لأهداف الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها.

ونتيجة لما سبق تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى النقاط التالية:

أولاً: الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض.

أولاً: الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة.

يتطلب تحقيق الترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة إتباع إجراءات منهجية تتلاءم مع طبيعة وأهداف الدراسة، وكذا البيئة التنظيمية التي توجد بها الظاهرة محل البحث.

وفي ضوء ذلك سوف يتم تناول وصفاً للمنهج المتبع، والخصائص المميزة لمجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأداة التي تم من خلالها التوصل إلى البيانات الميدانية، من حيث مكوناتها واختبارات الصدق والثبات، وأيضاً الإجراءات التي تبنتها الدراسة في تصميم تلك الأداة وتقنياتها وفقاً لما يلي:

١- منهج الدراسة. بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح

خصائصها، وكذا كميًا بإعطائها وصفًا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة فقط بل يتعداه إلى التحليل والتفسير والربط للتوصل إلى نتائج تسهم فى تطوير الواقع وتحسينه. وطبقا لهذا المنهج تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

أ- المصادر الثانوية. تتمثل تلك المصادر فى الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- المصادر الأولية. لمعاجة الجانب التحليلي للدراسة تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق المقابلات الشخصية، وكذا باستخدام الاستقصاء باعتباره أداة رئيسية صممت خصيصا لهذا الغرض.

٢- مجتمع الدراسة. يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث فى ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل فى العاملين بجامعة عين شمس وذلك حتى يكون هناك تمثيلا لهذا المستوى وتقادى احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع ٣٠٠ مفردة.

٣- عينة الدراسة. لاتعتبر عينة الدراسة جزءًا من مجتمع الدراسة فحسب، بل هى اختيار روعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي.

وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم تلك

العينة من خلال المعادله الإحصائية التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2} \right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

طبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (١٧٥) استمارة، وباستعادة الاستمارات تبين عدم صلاحية عدد (٦) استمارة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستمارات المستردة (١٦٩) استمارة بنسبة (٩٦.٦%) وهي نسبة مقبولة إحصائيا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

٤ - أداة الدراسة الميدانية. تبعا لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابداع والابتكار طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

مكونات الاستقصاء. تم تصميم الاستقصاء الخاص بالدراسة وبناءه استنادا إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وبما يتناسب مع طبيعة الجامعة محل الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تصميم الاستقصاء وفقا لما يلي:

- البيانات الأولية لعينة الدراسة. يتضمن الاستقصاء الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في النوع، فئات العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخبرة، المستوى الوظيفي، وهي تلك المتغيرات التي ترى الباحثة أن لها تأثير على متغيرات الدراسة، ويمكن الإستفادة بها مستقبلاً في دراسات أخرى.

ب- المحاور الرئيسية: اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

المحور الأول: ممارسات ادارة الموارد البشرية: نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة على تدعيم الإبداع والابتكار، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

عناصر قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد
التحفيز	العبارات من ١ إلى ١٥
التدريب	العبارات من ١٦ إلى ٢٥
تقييم الأداء	العبارات من ٢٦ إلى ٣٧

المصدر: إعداد الباحثة.

المحور الثانى: الإبداع والابتكار.

تتعدد المؤشرات والأبعاد التى يمكن من خلالها تناول مفهوم الإبداع والابتكار، واستنادًا إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجرائى للإبداع والابتكار، فقد تم قياسها بالجامعة محل الدراسة وفقا لما هو موضح بالجدول التالى:

جدول رقم (٢)

عناصر قياس الإبداع والابتكار

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد
الإبداع والابتكار	العبارات من ٣٨ إلى ٥٢

المصدر: إعداد الباحثة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى لقياس استجابات عينة الدراسة طبقا للجدول التالى:

جدول رقم (٣)

درجات استجابة عينة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: إعداد الباحثة.

- صدق وثبات الإستقصاء: تكون أداة الاستقصاء صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات مع خلوها من أخطاء القياس الشائعة المتمثلة في (ضعف الربط بين أهداف الدراسة ومحتوى الاستقصاء - عدم الاتساق في الصياغة اللغوية - استخدام مفاهيم علمية متعددة - عدم توافر إرشادات توضيحية لأفراد العينة). وحرصا من الباحثة على تصميم أداة قياس تتمتع بدرجة عالية من الدقة، اعتمدت في إعدادها للاستقصاء على أدوات قياس سبق استخدامها في العديد من الدراسات السابقة والتي تم اختبارها وإثبات صلاحيتها سواء على مستوى البيئات العربية أو الأجنبية مع إضافة بعض التعديلات عليها لكي تتلاءم مع موضوع وأهداف الدراسة دون الإخلال بجوهر ومضمون المقاييس الأصلية. وفي ضوء ذلك تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة من عدة جوانب مختلفة تتمثل فيما يلي:

- صدق المحتوى. يعتمد صدق محتوى أداة الدراسة على التحقق من الصلاحية الظاهرية لها من حيث ارتباطها مع أهداف الدراسة وكذا خلوها من أخطاء القياس الشائعة وتحقيقا لذلك تمت المقابلة مع بعض مفردات مجتمع الدراسة بهدف التأكد من وضوح عبارات الاستقصاء، وقد ترتب على ذلك مايلي:
- تعديل بعض عبارات الاستقصاء من حيث الاتساق في الصياغة ولكون بعضها عبارات مركبة.
- تعديل بعض عبارات الاستقصاء وحذف البعض الآخر منها والتي لا تتفق مع موضوع الدراسة.
- تعديل عبارات مقياس الإبداع والابتكار وذلك بحذف العبارات الموجهة والتي قد تحمل في طياتها تحيز أفراد العينة عند الإجابة عليها.
- إضافة بعض العبارات إلى مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية تتفق مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

- إضافة مزيد من التوضيحات الإرشادية إلى المحاور الرئيسية للاستقصاء .
- حذف بعض الكلمات التي تتطلب مستوى معرفي معين بالمصطلحات الإدارية.
- صدق البناء. بعد أن أصبح الإستقصاء فى صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع والابتكار، وهو مايشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقا للجدول التالى:

جدول رقم (٤)

معاملات صدق أداة الدراسة

معام	عدد	عدد	محاور الاستقصاء
الصدق	العبارات	الاستمارات	
.٨٦٧	٣٧	١٦٩	المحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
.٨٥٨	١٥	١٦٩	المحور الثانى (الإبداع والابتكار)
.٩١٩	٥٢	١٦٩	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

- ثبات المقياس. يعنى ثبات المقياس عدم تناقض العبارات المتضمنة له، بمعنى الاستقرار فى نتائج إذا أعيد بذات الظروف والشروط ويتم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل (ألفا- كرونباخ)، وهو يأخذ قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات فى البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويه للصفر، أما فى حالة وجود ثبات فى البيانات فإن قيمة المعامل تساوى الواحد الصحيح، وقد اتضح من التحليل الإحصائى إرتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع والابتكار بالجامعة محل الدراسة، وهو مايعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجلة، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالى:

جدول رقم (٥)

معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٧٥١	٣٧	١٦٩	المحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
.٧٣٧	١٥	١٦٩	المحور الثاني (الإبداع والابتكار)
.٨٤٥	٥٢	١٦٩	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحثة.

- ٥- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية. وشال الش
تمثلت إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية في توزيع استمارات الاستقصاء على أفراد العينة بالجامعة محل الدراسة واستعادتها مرة أخرى بعد انتهاء العينة من الإجابات على العبارات المكونة له.
- ٦- الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.
بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
أ- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
ب- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد متغيري الدراسة.
ج- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
د- اختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع والابتكار وفقاً لما يلي:

أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية.

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالإبداع والابتكار.

ج- اختبارات فروض الدراسة.

أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية.

إعتمدت الدراسة في قياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على العبارات من (1-37)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٦)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
19%	0.82024	1.74	توفر الجامعة نظاماً عادلاً للأجور والمكافآت	١
26%	1.05432	1.88	تهتم الجامعة بتحفيز العمالة المتميزة بعلاوات دورية وزيادة المرتبات والبدلات والمكافآت	٢
19%	0.78104	1.81	تمنح الجامعة العمالة المتميزة جوائز مادية	٣
26%	1.05925	1.90	الترقيات تتم على أساس الأداء	٤
20%	0.80681	1.88	الترقيات تتم على أساس الكفاءة	٥
30%	1.18368	3.91	توفر الجامعة مزايا مثل التأمين الصحي	٦
21%	0.89176	1.77	توفر الجامعة مزايا مثل وسائل المواصلات	٧
31%	1.22139	3.89	تهتم الجامعة بترشيح العاملين المتميزين لحضور دورات تدريبية	٨
25%	1.01821	4.03	تشجع الجامعة العاملين الراغبين في استكمال الدراسات العليا	٩
30%	1.14265	2.20	تحد الجامعة من الرقابة المباشرة على العاملين	١٠
32%	1.21169	2.27	تنمي الجامعة الرقابة الذاتية على العاملين	١١

تابع جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على ممارسات إدارة الموارد البشرية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
22%	0.91199	1.93	تهتم الجامعة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	١٢
32%	1.20768	2.23	تهتم الجامعة بتوفير وسائل الراحة والخدمات للعاملين	١٣
24%	0.9437	2.05	تشجع الجامعة العاملين على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم	١٤
17%	0.73691	4.28	تمنح الجامعة العمالة المتميزة شهادات تقدير وخطابات شكر	١٥
9%	0.30678	2.52	التحفيز	
22%	0.93615	4.22	تعتمد الجامعة برامج تدريبية تتيح فرص للتعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل	١٦
31%	1.16763	3.79	أيساعد التدريب في تطوير قدراتي ومعارف أداء العمل	١٧
20%	0.84858	4.26	تزيد البرامج التدريبية من تغطية الجانب الذي أجهلة في مجال تخصصي	١٨

تابع جدول رقم (٨)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على ممارسات إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٩	تساعدنى البرامج التدريبية من التحكم فى طريقة العمل	4.26	1.06096	25%
٢٠	انفذ مهامى وواجباتى بشكل جيد بعد التدريب	3.90	1.24486	32%
٢١	تساهم عملية التدريب بشكل كبير فى منحى مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة	3.99	1.21052	30%
٢٢	يساعدنى التدريب على تقليل الوقت والجهد المبذول فى العمل	3.59	0.98605	27%
٢٣	يساهم التدريب فى زيادة كفاءتى ومهارتى	4.23	0.89879	21%
٢٤	يساعد التدريب على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردى	4.28	0.83306	19%
٢٥	التدريب يجعلنى اكثر مسئولية وانتماء تجاة عملى	4.28	1.02761	24%
	التدريب	4.08	0.54077	13%
٢٦	يتميز نظام تقييم الأداء فى الجامعة بالشفافية	4.09	1.13158	29%
٢٧	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين	3.90	0.99811	24%
٢٨	أجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزنى وتدفعنى للعمل بكفاءة	4.26	0.89194	21%

تابع جدول رقم (٩)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على ممارسات إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢٩	تركز الجامعة على أدائي وليس على الأخطاء التي ارتكبتها	2.11	1.03156	26%
٣٠	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أدائي وتحسينة	1.89	0.86582	21%
٣١	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في الجامعة في تطوير أدائي	1.79	1.00375	24%
٣٢	الاهتمام بي يؤدي الى التحسين في مستوى أدائي	3.96	1.17279	30%
٣٣	أراعى التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة الى	3.70	1.08041	29%
٣٤	تؤثر علاقة المدير بمرووسية على نتائج عملية تقييم الأداء	1.81	1.21052	32%
٣٥	المكان الذي أعمل فيه يتناسب وخبراتي	3.81	1.24131	33%
٣٦	المكان الذي أعمل فيه يتناسب ومؤهلاتي العلمية	3.73	1.10431	30%
٣٧	المكان الذي أعمل فيه يجعلني أؤدى مهامى على أحسن وجهة	3.99	0.98093	25%
	تقييم الأداء	3.09	0.44602	14%
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.12	0.3277	10%

وبتحليل مجالات هذا المحور يتضح الأتى: حصل مقياس ممارسات إدارة

الموارد البشرية على متوسط حسابى (٣.١٢) بتوصيف محايد - يميل لمنطقة القوة -

ودرجة تشتت (١٠ %)، مما يدل على قوة ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الجامعة محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه. ويرجع ذلك إلى:

١- قوة استراتيجية التدريب فى الجامعة محل الدراسة. حصل مقياس بعد التدريب على متوسط حسابى (٤.٠٨) بتصنيف قوى ودرجة تشتت (١٣%)، مما يدل على قوة استراتيجية التدريب فى الجامعة محل الدراسة، وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه.

ويرجع ذلك إلى: الاهتمام بالبرامج التدريبية التى تتيح فرص للتعلم واكتساب معارف جديدة للعاملين فى عملهم، وتطوير قدراتهم ومعارفهم، وتغطية الجانب الذى يجهلونه فى مجال تخصصهم، مما يساعدهم على التحكم فى طريقة عملهم وتنفيذ مهامهم وواجباتهم بشكل جيد نتيجة تطوير معارفهم ومنحهم مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة بمتوسطات حسابية (٤.٢٢) (٣.٧٩) (٤.٢٦) (٣.٩٠) (٣.٩٩) بتصنيف قوى جدًا للعبارات الأولى والثالثة وقوى لباقي العبارات.

كما ساعد التدريب أيضًا على تقليل الوقت والجهد المبذول فى العمل، وزيادة كفاءات ومهارات العاملين، والتوجه نحو أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردى، وتنمية المسؤولية والانتماء لدى العاملين بمتوسطات حسابية (٣.٥٩) (٤.٢٣) (٤.٢٨) بتصنيف قوى للعبارة الأولى وقوى جدا لباقي العبارات.

٢- قوة نظام تقييم الأداء فى الجامعة محل الدراسة. حصل مقياس هذا البعد على متوسط حسابى (٣.٠٩) بتصنيف محايد - يميل لمنطقة القوة - ودرجة تشتت (١٤%)، مما يدل على قوة نظام تقييم الأداء فى الجامعة محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه.

ويرجع ذلك إلى: تميز نظام تقييم الأداء في الجامعة بالشفافية، ومساهمته في رفع مستوى أداء العاملين، كما أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفز وتدفع العاملين للعمل بكفاءة بمتوسطات حسابية (٤.٠٩) (٣.٩٠) (٤.٢٦) بتوصيف قوى للعبارة الأولى والثانية وقوى جدًا للعبارة الأخيرة.

وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن الاهتمام بهم يؤدي إلى التحسين في مستوى أداؤهم، وأنهم يلتزموا بالتوقعات المطلوبة لإنجاز مهامهم الوظيفية، كما أن المكان الذي يعملون فيه يتناسب وخبراتهم، ومؤهلاتهم العلمية مما يجعلهم يؤدون مهامهم الوظيفية على أحسن وجه، كما أشارت آراء العينة إلى أن علاقة المدير بمروؤوسيه لا تؤثر على نتائج عملية تقييم الأداء بمتوسطات حسابية (٣.٧٠) (٣.٨١) (٣.٧٣) (٣.٩٩) (١.٨١) بتوصيف قوى، وقد حصل تأثير علاقة الرئيس بمروؤوسيه على عملية تقييم الأداء المتضمن للعبارة الأخيرة على توصيف ضعيف مما يعنى عدم تأثر عملية التقييم بتلك العلاقة.

وعلى الرغم من أوجه القوة السابقة أشارت عينة الدراسة إلى وجود أوجه للقصور في بعض عناصر عملية تقييم الأداء تضمنت تركيز الجامعة على الأخطاء التي يرتكبها العاملون أثناء التقييم بصرف النظر عن مستوى أداؤهم، كما أن نظام العقوبات والأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في الجامعة لا تسهم في تطوير أداؤهم حيث حصلت الظواهر الموجبة لتلك العبارات على متوسطات حسابية (٢.١١) (١.٨٩) (١.٧٩) على توصيف ضعيف وضعيف جدًا للعبارة الأخيرة.

وطبقًا لآراء عينة الدراسة حصل مقياس نظام التحفيز في الجامعة محل الدراسة على متوسط حسابي (٢.٥٢) بتوصيف ضعيف، ودرجة تشتت (٩%)، مما يدل على قصور تلك النظم في الجامعة محل الدراسة وأن هناك اختلاف محدود جدًا من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه، ويرجع ذلك إلى:

- قصور نظام التحفيز المادى: نتيجة إلى عدم توافر نظاما عادلا للأجور والمكافآت، وكذا عدم الاهتمام بتحفيز العمالة المتميزة بعلاوات دورية وزيادة المرتبات والبدلات والمكافآت، بالإضافة إلى عدم منح العمالة المتميزة جوائز مادية حيث حصلت الظواهر الإيجابية لتلك العبارات على متوسطات حسابية (١.٧٤)(١.٨٨)(١.٨١) بتوصيف ضعيف جدا للعبارة الأولى وضعيف لباقي العبارات.

- قصور نظام التحفيز المعنوى: ويرجع ذلك إلى أن الترتيبات لا تتم على أساس الأداء أو الكفاءة، كما أن الجامعة لا توفر مزايا للعاملين مثل وسائل المواصلات، كما إنها لا تنمى مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين أو تحد من الرقابة المباشرة عليهم مما يؤثر على إبداعهم وابتكارهم، بالإضافة إلى عدم اهتمام الجامعة بمشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات، أو تشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد فى مجال عملهم، وكذا عدم الإهتمام بتوفير وسائل الراحة والخدمات لهم حيث حصلت الظواهر الإيجابية لتلك العبارات على متوسطات حسابية (١.٩٠)(١.٨٨)(١.٧٧) (٢.٢٧)(٢.٢٠) (١.٩٣)(٢.٠٥)(٢.٢٣) بتوصيف ضعيف.

ورغم أوجه الضعف السابقة اتجهت عينة الدراسة إلى وجود أوجه للقوة فى نظم التحفيز بالجامعة محل الدراسة تتمثل فى توافر مزايا مثل التأمين الصحى، والاهتمام بترشيح العاملين المتميزين لحضور دورات تدريبية، وكذا تشجيع العاملين الراغبين فى استكمال الدراسات العليا بالإضافة إلى منح العاملين المتميزة شهادات تقدير وخطابات شكر بمتوسطات حسابية (٣.٩١) (٣.٨٩) (٤.٠٣) (٤.٢٨) بتوصيف قوى للعبارات الأولى والثانية وقوى جدا للعبارة الأخيرة.

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالابداع والابتكار.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد الإبداع والابتكار على العبارات من (٣٨ - ٥٢)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلى:

جدول رقم (١٠)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الإبداع والابتكار

رقم العبارة	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٣٨	توفر الجامعة بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من أجل الوصول الى مخرجات تعليمية جديدة	3.87	1.11661	29%
٣٩	تراعى الجامعة عند التوظيف استقطاب عمالة قادرة على تحقيق ميزة الإبداع	2.13	1.13892	29%
٤٠	تهتم الجامعة بتعميم الأفكار الجديدة والتميز التي تسهم في تبسيط العمل	4.13	0.85504	21%
٤١	تشجعنا إدارة الجامعة على تقديم افكار جديدة في أداء العمل	4.06	0.98853	24%
٤٢	تشجعنا الجامعة على الإبداع في بيئة العمل وذلك لمواكبة التطورات العلمية والمنافسة في حقل المعرفة	4.19	0.83318	20%
٤٣	تعمل الجامعة جاهدة على تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدينا	4.21	0.72768	17%
٤٤	ترحب الإدارة بالأفكار الجديدة التي أطرحها أنا وزملائي للتغلب على المشاكل التي تقابلنا في العمل	4.00	0.76889	19%
٤٥	تحرص الإدارة على حضورنا الدورات التدريبية التي تهدف الى الإبداع والابتكار	4.38	0.7586	17%
٤٦	تدعم الجامعة الأفكار والابتكارات التي تحسن من وضع الجامعة الحالي الى وضع افضل	4.50	0.63368	14%

جدول رقم (١١)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على الإبداع والابتكار

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	رقم العبارة
30%	1.1148	3.68	لدى القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل	٤٧
29%	1.12081	3.86	أحرص على إحداث تغييرات فى أساليب العمل من فترة لأخرى	٤٨
11%	0.50793	4.42	انجز مايسند الى من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور	٤٩
28%	1.08516	3.81	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	٥٠
12%	0.52452	1.62	أميل الى القيام بالأعمال ذات المخاطرة	٥١
21%	0.88397	4.13	أرى إن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على الجامعة التكيف معها	٥٢
11%	0.41333	3.80	الإبداع والابتكار	

بتحليل مجالات هذا المحور يتضح الأتى: حصل مقياس الإبداع والابتكار على متوسط حسابى (٣.٨٠) بتوصيف قوى ودرجة تشتت (١١%)، مما يدل على قوة توجة الجامعة محل الدراسة لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين وأن هناك اختلاف محدود من قبل أفراد العينة على هذا الاتجاه.

ويرجع ذلك إلى: - توفر الجامعة بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من أجل الوصول الى مخرجات تعليمية جديدة، كما إنها تهتم بتشجيع وتعميم الأفكار الجديدة والمتميزة التي تسهم فى تبسيط العمل بمتوسطات حسابية (٤.٠٦)(٣.٨٧)(٤.١٣) بتوصيف قوى.

- تشجع الجامعة العاملين على الإبداع في بيئة العمل وذلك لمواكبة التطورات العلمية والمنافسة في حقل المعرفة، لذا فإنها تعمل جاهدة على تنمية مهارات الإبداع والابتكار لديهم، وفي ضوء ذلك فإنها ترحب بالأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون للتغلب على مشكلات العمل، وتدعيم تلك الأفكار والابتكارات التي تحسن من وضع الجامعة الحالي إلى وضع أفضل، لذا فإنها تحرص على حضور العاملين الدورات التدريبية التي تهدف إلى الإبداع والابتكار بمتوسطات حسابية (٤.١٩)(٤.٢١)(٤.٠٠) (٤.٥٠)(٤.٣٨) بتوصيف قوى وقوى جدًا للعبارات الثانية والرابعة.

- ونتيجة لما سبق فإن العاملون لديهم القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل، ويحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى، ويمتلكون القدرة على تقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة، ونتيجة لذلك فهم ينجزون مايسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد ومنتطور، وينظروا للتغيير على أنه ظاهرة طبيعية يجب على الجامعة التكيف معها بمتوسطات حسابية (٣.٦٨)(٣.٨٦) (٣.٨١)(٤.٤٢)(٤.١٣) بتوصيف قوى وقوى جدا للعبارة الرابعة.

ورغم أوجه القوة السابقة اتجهت آراء عينة الدراسة إلى وجود بعض أوجه للقصور تتمثل في عدم ميل العاملين الى القيام بالأعمال ذات المخاطرة، وعدم مراعاة الجامعة عند التوظيف استقطاب عمالة قادرة على تحقيق ميزة الإبداع حيث حصلت الظواهر الإيجابية لتلك العبارات على متوسطات حسابية (١.٦٢)(٢.١٣) ضعيف جدا للعبارة الأولى وضعيف للعبارة الثانية.

ج- اختبارات فروض الدراسة.

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لإتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة

ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم. وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات تأثير معنوى بين نظم التحفيز وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين نظم التحفيز وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس على النحو التالى:

جدول رقم (١٢)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر نظم التحفيز على الإبداع والابتكار بجامعة

عين شمس

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
نظم التحفيز	والإبداع والابتكار	.088	.007	14.313	.008 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق عدم وجود علاقة بين نظم التحفيز وبين الإبداع والابتكار فى الجامعة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.088)، وقد تبين من معطيات الجدول عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا لقيمة (F) والبالغة، (14.313)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من الجدول السابق أن إعادة نظم التحفيز فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (0.7%)، من الإبداع والابتكار فى الجامعة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.007)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.008<a=0.05) يتبين عدم وجود تأثير معنوى

للمتغير المستقل على التابع، وعدم قبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم التحفيز وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.

الفرض الثاني: توجد علاقة معنوية بين استراتيجية التدريب وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس. للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين استراتيجية التدريب وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس على النحو التالي:

جدول رقم (١٣)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التدريب على الإبداع والابتكار

بجامعة عين شمس

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
إستراتيجية التدريب	الإبداع والابتكار	.752 ^a	566.	205.745	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين استراتيجية التدريب وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغة، (205.745)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن استراتيجية التدريب في هذا النموذج يفسر ما مقداره (56.6%) من الإبداع والابتكار في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.566)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000 < a=0.05) يتبين وجود أثر هام ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود تأثير معنوي بين استراتيجية التدريب وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.

الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية بين نظام تقييم الأداء وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس على النحو التالي:

جدول رقم (١٤)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر نظام تقييم الأداء على الإبداع والابتكار
بجامعة عين شمس

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
نظام تقييم الأداء	الإبداع والابتكار	.753 ^a	567.	272.941	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين نظام تقييم الأداء وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.753)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (272.941)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن نظام تقييم الأداء في هذا النموذج يفسر ما مقداره (56.7%)، من الإبداع والابتكار في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.567)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000 < a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما معنويا للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة معنوية بين نظام تقييم الأداء وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.

النتائج: من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- ١- عدم وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على التابع، وعدم قبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة معنوية بين نظم التحفيز وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.
- ٢- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة معنوية بين استراتيجية التدريب وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.
- ٣- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة معنوية بين نظام تقييم الأداء وبين الإبداع والابتكار بجامعة عين شمس.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

قوة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة ويرجع ذلك إلى:

- ١- قوة استراتيجية التدريب في الجامعة محل الدراسة نتيجة إلى أن البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة تتيح فرصاً للتعليم واكتساب معارف جديدة للعاملين في عملهم، وتطوير قدراتهم ومعارفهم، وتغطية الجانب الذي يجهلونه في مجال تخصصهم، مما يساعدهم على التحكم في طريقة عملهم وتنفيذ مهامهم وواجباتهم بشكل جيد نتيجة منحهم مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة.

أثبتت الدراسة أيضاً أن التدريب يساعد على تقليل الوقت والجهد المبذول في العمل، وزيادة كفاءات ومهارات العاملين، والتوجه نحو أداء الفريق والعمل الجماعي بدلاً من الأداء الفردي، وتنمية المسؤولية والانتماء لدى العاملين.

- ٢ - قوة نظام تقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة نتيجة إلى أن تميز نظام تقييم الأداء في الجامعة بالشفافية، ويساهم في رفع مستوى أداء العاملين، كما أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفز وتدفع العاملين للعمل بكفاءة.

وقد أشارت آراء عينه الدراسة إلى أن الاهتمام بهم يؤدي إلى التحسين في مستوى أدائهم، وأنهم يلتزموا بالتوقيت المطلوب لإنجاز مهامهم الوظيفية، كما أن المكان الذي يعملون فيه يتناسب وخبراتهم، ومؤهلاتهم العلمية مما يجعلهم يؤدون مهامهم الوظيفية على أحسن وجه، كما أشارت آراء العينة أن علاقة المدير بمرؤوسية لا تؤثر على نتائج عملية تقييم الأداء.

ورغم أوجه القوة السابقة أشارت عينة الدراسة إلى وجود أوجه للقصور في بعض عناصر عملية تقييم الأداء تضمنت تركيز الجامعة على الأخطاء التي يرتكبها العاملون أثناء التقييم بصرف النظر عن مستوى أدائهم، كما أن نظام العقوبات والأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في الجامعة لا تسهم في تطوير أدائهم.

- ٤- قصور نظم التحفيز في الجامعة محل الدراسة ويرجع ذلك إلى:
 - قصور نظام التحفيز المادي نتيجة إلى عدم توافر نظاما عادلا للأجور والمكافآت، وكذا عدم الاهتمام بتحفيز العمالة المتميزة بعلاوات دورية وزيادة المرتبات والبدلات والمكافآت، بالإضافة إلى عدم منح العمالة المتميزة جوائز مادية.
 - قصور نظام التحفيز المعنوي، ويرجع ذلك إلى أن الترقيات لا تتم على أساس الأداء أو الكفاءة، كما أن الجامعة لا توفر مزايا مثل وسائل المواصلات، كما أنها لا تنمي عامل الرقابة الذاتية على العاملين أو تحد من الرقابة المباشرة عليهم، بالإضافة إلى عدم اهتمام الجامعة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وعدم تشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم، وكذا عدم الإهتمام بتوفير وسائل الراحة والخدمات لهم.

ورغم أوجه الضعف السابقة تبين وجود أوجه للقوة في نظم التحفيز بالجامعة محل الدراسة تتمثل في توافر مزايا مثل التأمين الصحي، والاهتمام بترشيح العاملين المتميزين لحضور دورات تدريبية، وكذا تشجيع العاملين الراغبين في استكمال الدراسات العليا بالإضافة إلى منح العاملين المتميزين شهادات تقدير وخطابات شكر.

٤- قوة توجة الجامعة محل الدراسة لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين ويرجع ذلك إلى:

- توفر الجامعة بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من أجل الوصول الى مخرجات تعليمية جديدة، كما إنها تهتم بتشجيع وتعميم الأفكار الجديدة والتميزة التي تسهم فى تبسيط العمل.

- تشجع الجامعة العاملين على الإبداع فى بيئة العمل وذلك لمواكبة التطورات العلمية والمنافسة فى حقل المعرفة، لذا فإنها تعمل جاهدة على تنمية مهارات الإبداع والابتكار لديهم، وفى ضوء ذلك فإن الإدارة ترحب بالأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون للتغلب على مشكلات العمل، وتدعيم تلك الأفكار والابتكارات التي تحسن من وضع الجامعة الحالي إلى وضع أفضل، لذا فإنها تحرص على حضور العاملين الدورات التدريبية التي تهدف وتنمي الإبداع والابتكار.

- ونتيجة لما سبق فإن العاملون لديهم القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل، ويحرصون على إحداث تغييرات فى أساليب العمل من فترة لأخرى، ويمتلكون القدرة على تقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة، ونتيجة لذلك فهم ينجزوا مايسند اليهم من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور، وينظروا إلى التغيير على أنه ظاهرة طبيعية يجب على الجامعة التكيف معها.

ورغم أوجة القوة السابقة أتجهت آراء عينة الدراسة إلى وجود بعض أوجة للقصور تتمثل فى عدم ميل العاملين إلى القيام بالأعمال ذات المخاطرة، وعدم استقطاب الجامعة للعمالة القادرة على تحقيق ميزة الابداع والابتكار. عند التوظيف.

التوصيات:

- تختتم الباحثة هذا البحث بعدد من التوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج هذه الدراسة على أمل أن نقيد الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- الاهتمام بتفعيل وتطوير نظام الحوافز المادية عن طريق تعديل لائحة المكافآت والجزاءات بالجامعة محل الدراسة من خلال نظام حوافز عادل وفعال يتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملين، وهذا سوف ينعكس على الأداء والإنتاجية، والاهتمام بمكافأة المتميزين ومحاسبة المقصرين.
- الاهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المعنوية مثل (ترشيح المتميزين للدراسات العليا، والدورات التدريبية، منح الميداليات، منح شهادات التقدير وخطابات الشكر) للمتميزين والمبدعين.
- الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم تفويض السلطات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية ومنحهم الشعور بالاحترام وتقدير الذات وتقييم جهودهم.
- إنشاء وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية تهتم بتنمية المهارات الإبداعية عن طريق البحث عن المبدعين والمبتكرين بالمنظمة، وتقديم الدعم الفني والاجتماعي لهم وتحفيزهم عن طريق عقد سلسلة من الدورات التدريبية وورش العمل، والأساليب الإدارية الحديثة التي تنمي معارفهم ومهاراتهم وتزيد من قدراتهم الإبداعية.
- إهتمام إدارة الموارد البشرية بتوفير القيادات الإدارية القادرة على اكتشاف الطاقات الإبداعية واستثمارها، ومنحهم الإستقلالية والمرونة في العمل وتشجيع

الأعمال الإبداعية من خلال تقديم المكافآت والحوافز , ومنح جوائز الإبداع والتميز لهم.

- البحث عن أسباب تدنى الأداء والعمل على معالجتها من خلال دراسة بيئة العمل الوظيفية وإيجاد الحلول لمعالجة هذا القصور، وخاصة نتائج التقييم التي حصلت على رتب متدنية وذلك عن طريق (توفير فرص التأهيل والتدريب , وعدالة الأجر الممنوح للوظيفة)



المراجع والمصادر

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، (٢٠٠٨).
- السيد، رضا. (٢٠٠٧). الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق. ط ١. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة.
- السلمي، علي (٢٠٠١م) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- العبيدي، جواهر عبد الهادي. (٢٠١٣). أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العتيبي، محمد زويد. (٢٠٠٧) الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. ط ١. القاهرة. مصر دار الفجر.
- الفاعوري، رفعت عبد الحميد (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة. مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- توفيق، عبدالرحمن. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة. (٢٠٠٠)
- عبد الوهاب، علي. إستراتيجيات التحفيز الفعال. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، د.ط، (٢٠٠٠).
- عامر، سعيد يس، (١٩٩٩م). سلسلة التميز الإداري، استراتيجيات التغيير والتفكير الإيجابي، مركز الاستشارات والتطوير.
- عبد الوهاب، علي محمد وعائده سيد خطاب، (١٩٩٧ م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة. مصر: بدون دار نشر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

- Sliman S., Atallah A. (2011). The administrative creativity skills of the public schools Principals in the tafila directorate of education, Int J Edu Scip, vol 1,n 3.
- Bernard, M., Daniel, C. (2005). Gestion des ressources humaines: pilotage sociale et performance, 6ème ed, Paris: Dunod
- N. Anderson and N. King (1993): innovation in organization , in c. l. cooper and t. Robertson (Eds) , international Review of industrial and organizational psychology , vol. 8 , chichester: john wiley and sons.
- Tamabile and Sharon J. sesabaugh (1992) High creativity: what make the Difference in a.a. Gryskiewicz and da. Hills (Eds.,) Readings in innovation , Greensboros nc: center for creative Leadership.
- Michael A. west (1990) the social (psychology of innovation in groups. in m. a. west and j. L. farr (Eds) innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies. chichester: john wiley and sons.