

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة

د/ عمرو أحمد محمد محمد

المقدمة ومشكلة البحث:

يسعى الجميع الى التطور وتحسين مستواة ومنذ قديم الأزل وبداية الخليقة والعالم يمر بمرحلة تطور مستمرة سواء كان هذا التطور يشمل سلوكيات الإنسان أو في ادواته ووسائله لكي تعينه على الحياة ومعوقاتهما أو شمل هذا التطور المنشآت والمؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها، ومع التقدم والتطور التكنولوجي الذي طغى في جميع المجالات وما نشهده اليوم من الصراعات التكنولوجية الا أنه يبقى المورد البشري هو الفيصل والنقطة المحورية التي تحتاج الى التطوير باستمرار لمواكبة هذه التكنولوجيا ونجاحهم يعني بالضرورة نجاح هذه المنظمات.

كما يتوقف نجاح أو فشل المنظمات على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة، والسعي لتنفيذها في ظل المتغيرات المختلفة التي تعصف بالمنظمة سواء الداخلية أم الخارجية؛ وبالتالي فإن جميع خططها الاستراتيجية وسياساتها يجب أن نصب في تحقيق هذه الأهداف، وبهذا فإن الأهداف الاستراتيجية تعد عنصرا مهما في بقاء المنظمات. (١٧: ٣٧٣ - ٣٩٦)

ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي يقف في مقدمة العناصر الإنتاجية للمنظمات، فهو المحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج، حيث نجد أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب يعتمد على كفاءة وفاعلية الأفراد في أدائهم للعمل، فتوفير الإمكانيات المادية في المنشأة لا يحقق الأهداف بدون وجود أيدي عاملة فعالة قادرة على الأداء والعمل، وهذا يتطلب ضرورة توافر الإدارة السليمة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة بما يسهم في تحقيق قوة عمل تتميز بالقدرة على الابتكار والإبداع المتميز بمهارات فنية عالية. (١٤ : ١٣)

ومع استمرار عملية التطور في علم الإدارة، سيظل العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المؤسسة على فعالية هذا العنصر وقدراته وامكانياته وما ينتهجه من أساليب وسلوكيات. (١٣ : ٤٠)

وتعد تلك السلوكيات والمهارات داخل المنشآت بمثابة الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث أنها تعتمد على مجموعة من الجوانب المهمة التي تخص الاستراتيجيات وطرق الاستقطاب للعناصر البشرية او المستفيدين وطرق تقييم الأداء والاتصالات التي تتم سواء داخلية أو خارجية.

كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثيرا كبيرا على النواتج التنظيمية من خلال عملية تشكيل سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المنظمة بما يؤدي الى تحقيق الأهداف التي تسعى اليها، ويطلق عليها تعزيز مهارات ومعارف العاملين وتحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (٢٠ : ٤٥-٦٤)

حيث يعرف "كمال درويش، محمد صبحي حسانين" (٢٠٠٤) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها عملية التوظيف والتي تعتمد أساسا على أربع مفردات أساسية هي "التخطيط، الجنب، التطوير، استيفاء الموظفين"، كما عرفها "jan smith" بأنها تطوير العمل من خلال قدرة الأفراد على العمل كفرد أو كفريق في المنشأة، وتأمين المعرفة والمهارة والتدريب اللازم للعاملين والذي يساعدهم على الأداء بكفاءة وفاعلية ويحقق لديهم القدرة على الابداع والابتكار بما يخدم مصلحة المنشأة. (١٢ : ١٦٩)، (٢٢ : ٢)

ويعد الإبداع الإداري مؤشرا للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجع الفرد وتجعل منه ظاهرة متأصلة، فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المؤسسات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة. (٩ : ٨٧)

وتتنوع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة، وتتأثر هذه الأساليب بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فبعض الأساليب تحتاج لبيئة جيدة لكي تنجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والانسجام ودرجة التعاون السائدة بين جميع أفرادها، وذلك بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة وتنمية قدراتهم وإستعداداتهم، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة حر من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار. (٢ : ٤٦)

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحث أن العنصر البشرية يعتبر المورد الأساسي والقاعدة الرئيسية التي تبنى عليها أهداف المؤسسات والمنظمات وما يتطلبه هذا العنصر من خطط واستراتيجيات وتدريب وتطوير هو في حد ذاته التحدي الأكبر حتى يستطيع اعطاء المنظمة أعلى أداء وبدقة وجودة وذلك يمكنه من القدرة على الابداع والابتكار في مجال العمل ومن ثم يساعد المنظمات على تحقيق الاهداف المرجوة.

ومن خلال عمل الباحث كعضو سابق في منطقة اسيوط للملاكمة لدورتين متتاليتين وكذلك عملة الاكاديمي كمدرس إدارة وتحكيم الملاكمة بكلية التربية الرياضية بجامعة اسيوط،

ومتابعة للعديد من البطولات والأنشطة التي يقدمها الاتحاد المصري للملاكمة، لاحظ أن هناك قصور في ممارسات ادارة الموارد البشرية بالاتحاد واقتصار دورها على بعض الطرق والانظمة التقليدية خاصة في عملية الاتصالات التي تتم سواء الداخلية أو الخارجية، كذلك فقدتها للقدرة على وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية التي تحقق لها الريادة واستقطاب او اختيار المستفيدين، كذلك تحتاج للعديد من البرامج التدريبية والتنشيطية وورش العمل في مجال ادارة الموارد البشرية.

كما أن ادارة الموارد البشرية بالاتحاد قد يكون لديها نواحي قصور في القدرة على الابداع والابتكار في العمل فهم يعتمدون في كما ذكرنا سابقاً على الانظمة والطرق التقليدية داخل العمل وهذا بدوره قد يؤدي الى اعاقه المسار الذي يسعى من أجله الاتحاد المصري للملاكمة وهو استقطاب اكبر عدد من الممارسين او المستفيدين واقامة الانشطة المحلية والدولية وتنظيم البطولات باعلى كفاءة ممكنة وتحقيق الريادة ليس فقط على المستوى المحلي بل المستوى العالمي، لما لأهمية إدارات المواد البشرية في جميع المجالات والمؤسسات فهي كفيلة لتحقيق هذه المعدلات من التطوير والريادة بشكل عام.

وهذا ما اكدت عليه الدراسات التي تناولت هذا المجال مثل دراسات رقم (٤)، (٥)، (٧)، (٨)، (٩)، (١١)، (١٤) حيث أشارت جميع نتائجها الى أن تطوير ادارة الموارد البشرية وضبط ممارساتها يساعد في تحقيق الانجازات والتميز الاداري والمؤسسي ومعدلات النمو وتحقيق الاهداف المنشودة.

لذلك يسعى الباحث جاهداً للوقوف على الواقع الفعلي لممارسات ادارة الموارد البشرية والتعرف عليها، كذلك دراسة واقع الابداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة، ومن ثم الوقوف على العلاقة بينهم وأهمية تدعيم نقاط القوة وتلاشي نقاط الضعف التي قد تظهر، وهذا ما دفع الباحث الى ضرورة اجراء هذه الدراسة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة:

تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة؟
- ٢- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة ؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة ؟

بعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

- ممارسات الموارد البشرية:

هي مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة وتتمثل هذه الممارسات في مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي. (١٨ : ٣٣)

- الإبداع الإداري :

"القدرة على استحداث أساليب وأفكار واستخدامها بصورة غير تقليدية بهدف أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية". (٢ : ٣٨)

خطوات وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة والبالغ عددهم (٤١٣) فرد، وجدول (١) يوضح ذلك.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (١٦٨) فرد من مجتمع البحث، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الوصف	المجتمع	العينة	النسبة
١	اعضاء مجلس إدارة الإتحاد	١١	١١	١٠٠%
٢	أعضاء مجالس إدارات الأفرع التابعة للإتحاد.	٧٩	٣٢	٤٤.٥٠%
٣	اعضاء اللجان الفنية للإتحاد.	١٨٥	٦٦	٣٥.٦٧%
٤	مدير مالي المناطق التابعة للإتحاد.	١٥	٨	٥٣.٣٣%
٥	مدير تنفيذي (اداري) المناطق التابعة للإتحاد.	١٥	٨	٥٣.٣٣%
٦	الحكام بالإتحاد المصري للملاكمة	١٠٨	٤٣	٣٩.٨١%
	المجموع	٤١٣	١٦٨	٤٠.٦٧%

أدوات جمع البيانات:

إستعان الباحث بتصميم استمارات الإستبيان بهدف التعرف على:

١- ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة ؟

٢- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة ؟
واتبع الباحث الخطوات التالية في التصميم.

إجراءات البحث:

أولاً: الاستبيان الأول:

يهدف التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة.

تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (٥)، (١١)، (١٤)، (١٦)، (١٩)، (٢١)، وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٦) محاور مرفق (٢)، تم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) مرفق (١) ويوضح الجدول رقم (٢) آراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة.

جدول (٢)

نسبة اتفاق المحكمين والنسب المئوية لمحاور استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية
(ن = ١٠)

م	المحاور	الموافقة		عدم الموافقة	
		ك	%	ك	%
١	الاتصالات	٩	%٩٠	١	%١٠
٢	التدريب والتطوير	١٠	%١٠٠	-	%٠
٣	الصحة والسلامة	٦	%٦٠	٤	%٤٠
٤	تقييم وقياس الأداء	١٠	%١٠٠	-	%٠
٥	التعويضات والحوافز	٩	%٩٠	١	%١٠
٦	اتخاذ القرارات	٨	%٨٠	٢	%٢٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لمحاور البحث تراوحت ما بين (٦٠%-
١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر وبالتالي فإنه تم قبول جميع المحاور فيما عدا محور (الصحة والسلامة) حيث انه لم يحقق نسبة القبول وبذلك بلغت عدد المحاور النهائية (٥) محاور وهم (الاتصالات، التدريب والتطوير، تقييم وقياس الأداء، التعويضات والحوافز، اتخاذ القرارات).

تحديد عبارات الاستبيان:

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً

ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على عدد (٣١) عبارة مرفق (٣) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:

- مدى اتفاق العبارات التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.
- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

وجدول (٣) يوضح آراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان:-

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
الاتصالات		التدريب والتطوير		تقييم وقياس الأداء		التحويضات والحوافز		اتخاذ القرارات	
النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة
١٠٠%	١	٧٠%	١	٩٠%	١	٨٠%	١	٨٠%	١
١٠٠%	٢	١٠٠%	٢	٨٠%	٢	٧٠%	٢	٦٠%	٢
٥٠%	٣	٨٠%	٣	٩٠%	٣	٨٠%	٣	١٠٠%	٣
٨٠%	٤	١٠٠%	٤	١٠٠%	٤	٩٠%	٤	٧٠%	٤
١٠٠%	٥	١٠٠%	٥	١٠٠%	٥	١٠٠%	٥	٩٠%	٥
٧٠%	٦	٨٠%	٦	٨٠%	٦	١٠٠%	٦	٩٠%	٦
٩٠%	٧								

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٥٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٢) عبارة حيث أنهما لم يحققا النسبة المطلوبة، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٢٩) عبارة.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠٢١/٧/٥م إلى ٢٠٢١/٧/٢٥م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للاستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق، وإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الاستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم، ولا توجد صعوبات فى التطبيق.

المعاملات العلمية للإستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان بإستخدام صدق المحتوى وصدق الإتساق الداخلي.

- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) من السادة الخبراء مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماما - كاف الى حد ما - غير كاف)، وقد أفاد جميع الخبراء أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين (٧٠% : ١٠٠%) وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات إستبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية (ن = ١٠)

المحاور	كافية	كافية إلى حد ما	غير كافية	النسبة المئوية
الاتصالات	٩	١	-	٩٠%
التدريب والتطوير	١٠	-	-	١٠٠%
تقييم وقياس الأداء	٩	-	١	٩٠%
التعويضات والحوافز	٨	٢	-	٨٠%
اتخاذ القرارات	٧	١	٢	٧٠%

- صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للاستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للإستمارة والجدول (٥)، (٦) توضح ذلك.

جدول (٥)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لإستبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية (ن = ٢٠)

رقم العبارة	محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية			
	الاتصالات	التدريب والتطوير	تقييم وقياس الأداء	التعويضات والحوافز
قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)
١	٠.٥٠	٠.٦٢	٠.٧٣	٠.٥١
٢	٠.٦٧	٠.٤٨	٠.٦٦	٠.٦٣
٣	٠.٥٩	٠.٥١	٠.٥٤	٠.٨٥
٤	٠.٧٣	٠.٥٠	٠.٦٣	٠.٨٠
٥	٠.٦٤	٠.٦٨	٠.٦٩	٠.٥٢
٦	٠.٥١	٠.٦٧	٠.٦٦	٠.٦٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٥) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٨ : ٠.٨٥)، وفي ضوء ذلك جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (٦)

الاتساق الداخلي بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٠)

معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٨٢٦	الاتصالات
٠.٨٥٠	التدريب والتطوير
٠.٨٤٣	تقييم وقياس الأداء
٠.٩٢٣	التعويضات والحوافز
٠.٧٧٢	اتخاذ القرارات
٠.٨٤٣	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٧٢ - ٠.٩٢٣) وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبهذا تشير هذه الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

جدول (٧)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية (ن = ٢٠)

الفاكرونباخ	المحاور
٠,٧٨١	الاتصالات
٠,٨٨٥	التدريب والتطوير
٠,٨٠٣	تقييم وقياس الأداء
٠,٧٦٧	التعويضات والحوافز
٠,٩٠٤	اتخاذ القرارات

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى معنوي (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٦٧ : ٠.٩٠٤)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٢٩) عبارة مرفق (٤).

ثانياً: الاستبيان الثاني:

بهدف التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة.

أ- تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٨)، (٩)، وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٦) محاور مرفق (٥)، تم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) مرفق (١)، وجدول (٨) يوضح آراء السادة الخبراء حول المحاور قيد البحث.

جدول (٨)

نسبة اتفاق الخبراء والنسب المئوية لاستبيان الإبداع الإداري (ن = ١٠)

م	المحاور	الموافقة		عدم الموافقة	
		ك	%	ك	%
١	الطلاقة	١٠	%١٠٠	-	%٠
٢	الأصالة	١٠	%١٠٠	-	%٠
٣	المرونة	١٠	%١٠٠	-	%٠
٤	الحساسية للمشكلات	٩	%٩٠	١	%١٠
٥	القدرة على التحليل	٨	%٨٠	٢	%٢٠
٦	تركيز الإنتباه	٥	%٥٠	٥	%٥٠

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لمحاور البحث تراوحت ما بين (٥٠%-١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر وبالتالي تم قبول جميع المحاور المقترحة فيما عدا محور (تركيز الإنتباه) حيث انه لم يحقق نسبة القبول، وبذلك بلغت عدد المحاور النهائية (٥) محاور وهم (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل).

ب- تحديد عبارات الاستبيان

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على عدد (٢٧) عبارة مرفق (٦) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:-

- مدى اتفاق العبارات التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور .

- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

وجدول (٩) يوضح آراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان:-

جدول (٩)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الإبداع الإداري (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
الطلاقة		الأصالة		المرونة		الحساسية للمشكلات		القدرة على التحليل	
النسبة المئوية	العبارات	النسبة المئوية	العبارات	النسبة المئوية	العبارات	النسبة المئوية	العبارات	النسبة المئوية	العبارات
%٩٠	١	%١٠٠	١	%٨٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١
%٨٠	٢	%٩٠	٢	%٨٠	٢	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢
%٩٠	٣	%١٠٠	٣	%٤٠	٣	%٧٠	٣	%٨٠	٣
%١٠٠	٤	%٧٠	٤	%٩٠	٤	%١٠٠	٤	%٩٠	٤
%١٠٠	٥	%٩٠	٥	%٧٠	٥	%٨٠	٥	%٨٠	٥
%٦٠	٦			%١٠٠	٦				

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٤٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٢) عبارة حيث أنها لم تحقق النسبة المطلوبة، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٢٥) عبارة. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠٢١/٧/٣٠م إلى ٢٠٢١/٨/١٩م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للاستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق، وإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الاستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم، ولا توجد صعوبات فى التطبيق.

المعاملات العلمية للإستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان بإستخدام صدق المحتوى وصدق الإتساق الداخلي.

- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) من السادة الخبراء مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماماً- كاف الى حد ما- غير كافي)، وقد أفاد جميع الخبراء

أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين (٦٠% : ١٠٠%) وجدول (١٠)، يوضح ذلك.

جدول (١٠)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات إستبيان الإبداع الإداري (ن = ١٠)

المحاور	كافية	كافية إلى حد ما	غير كافية	النسبة المئوية
الطلاقة	٩	١	-	٩٠%
الأصالة	٨	-	٢	٨٠%
المرونة	٩	-	١	٩٠%
الحساسية للمشكلات	١٠	-	-	١٠٠%
القدرة على التحليل	١٠	-	-	١٠٠%

- صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للإستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للاستمارة والجدول (١١)، (١٢) توضح ذلك.

جدول (١١)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه لإستبيان الإبداع الإداري

(ن = ٢٠)

رقم العبارة	مطاور الإبداع الإداري			
	الطلاقة (ر)	الأصالة (ر)	المرونة (ر)	الحساسية للمشكلات (ر)
١	٠.٤٦	٠.٦٢	٠.٦٣	٠.٥٧
٢	٠.٦٠	٠.٥٦	٠.٥٦	٠.٧٢
٣	٠.٦٢	٠.٦٤	٠.٥٨	٠.٦٠
٤	٠.٥٤	٠.٦٠	٠.٦١	٠.٧٠
٥	٠.٥٣	٠.٦٩	٠.٥٥	٠.٥٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

ينتضح من جدول (١١) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٦ : ٠.٧٢)، وفي ضوء ذلك جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (١٢)

الاتساق الداخلي بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٠)

معامل الاتساق	المحاور الفرعية
٠.٨٢٢	الطلاقة
٠.٨٥٥	الأصالة
٠.٧٩٠	المرونة
٠.٨٥٩	الحساسية للمشكلات
٠.٦٦٠	القدرة على التحليل
٠.٧٩٧	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (١٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبان تراوحت ما بين (٠.٦٦٠ - ٠.٨٥٩) وهي قيم جميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبهذا تشير هذه الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

جدول (١٣)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان الإبداع الإداري (ن = ٢٠)

الفاكرونباخ	المحاور
٠.٧١٩	الطلاقة
٠.٧٥١	الأصالة
٠.٦٨٨	المرونة
٠.٧٩٢	الحساسية للمشكلات
٠.٦١٢	القدرة على التحليل

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى معنوي (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (١٣) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦١٢ : ٠.٧٩٢)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٢٥) عبارة مرفق (٧).

تطبيق استمارات الاستبيان:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات استمارات الاستبيان تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢١/٨/٢٦م إلى ٢٠٢١/٩/١٤م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت

الإيجابية (موافق) ثلاثة درجات، والإيجابية (موافق إلى حد ما) درجتان، والإيجابية (غير موافق) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والمعاملات الإحصائية التالية

- النسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الفا مرونيباخ.
- المتوسط الموزون.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

فيما يلي عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإجابة على تساؤلات البحث , بعد تفرغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للاستعانة بها في تفسير النتائج.

أولاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول الذي ينص على:

ما الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة؟ للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بتطبيق استمارة الإستبيان على العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة، ثم قام بحساب الدرجة المقدره والمتوسط الموزون والنسبة المئوية، وذلك بهدف التعرف على الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين، وبعد الاطلاع على النتائج وإجابة تساؤلات الدراسة من قبل عينة البحث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي.

جدول (١٤)

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٦٨)

م	معايير وعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية	درجة الإستجابة			النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
م	الاتصالات				
١	تشعر العاملين بوجود اتصالات سهلة وسريعة	٦٦	٧٠	٣٢	٧٣.٤١
٢	يسهل الاتصال ما بين العاملين بالإتحاد من القدرة على التشاور	٨٥	٢٨	٥٥	٧٢.٦٢
٣	يوفر الإتحاد أنظمة اتصالات متنوعة ما بينها الكتروني أو تقليدي	٩٤	٣٣	٤١	٧٧.١٨
٤	تساهم الاتصالات بشكل مباشر في تحسين مستوى العمل	٩٢	٢٧	٤٩	٧٥.٢٠

تابع جدول (١٤)

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٦٨)

٥	محاور وعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية	درجة الإستجابة			النسبة المئوية	المتوسط الموزون	الدرجة المقدره
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٥	تتوافر جميع المعلومات التي يحتاجها العاملين داخل الإتحاد	٧٠	٥٠	٤٨	٧١.٠٣	٢.١٣	٣٥٨
٦	تعتمد العاملين بشكل كبير على التغذية المرتدة باستمرار	٨١	٣٩	٤٨	٧٣.٢١	٢.٢٠	٣٦٩
م التدريب والتطوير							
١	يهتم الإتحاد بعمل برامج تدريبية للعاملين وتطويرهم	٨٥	٣٦	٤٧	٧٤.٢١	٢.٢٣	٣٧٤
٢	البرامج المتبعة في الإتحاد تساهم في تطوير العاملين	٨٠	٣١	٥٧	٧١.٢٣	٢.١٤	٣٥٩
٣	يراعي الإتحاد عند بناء البرامج أن تكون طبقاً لنواقص العاملين	٦٧	٤٠	٦١	٦٧.٨٦	٢.٠٤	٣٤٢
٤	يهتم الإتحاد بتحديث البرامج بشكل دوري وفق متطلبات العصر	٨٨	٣٨	٤٢	٧٥.٧٩	٢.٢٧	٣٨٢
٥	عند تصميم البرامج التدريبية يراعي الإتحاد قابليتها للتنفيذ	٧٣	٥٠	٤٥	٧٢.٢٢	٢.١٧	٣٦٤
٦	تساعد البرامج المستخدمة على تلبية احتياجات العاملين ونواقصهم.	٦٤	٤٠	٦٤	٦٦.٦٧	٢.٠٠	٣٣٦
م التعويضات والحوافز							
١	يهتم الإتحاد بتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لدى العاملين	٧٠	٥٢	٤٦	٧١.٤٣	٢.١٤	٣٦٠
٢	يقدم ادارة الإتحاد المقابل المادي المناسب نظير ما يقدمه العاملين	٦١	٥٤	٥٣	٦٨.٢٥	٢.٠٥	٣٤٤
٣	تشعر العاملين بتقدير الإدارة لهم ومكافئتهم على مستوى انجازهم	٧٨	٣٥	٥٥	٧١.٢٣	٢.١٤	٣٥٩
٤	يضع الإتحاد نظاماً معيناً للحوافز وكذلك التعويضات التي تتم داخل الإتحاد	٨٥	٣٤	٤٩	٧٣.٨١	٢.٢١	٣٧٢
٥	يشعر العاملين بتقدير المتميزين والحيادية وعدم الوساطة	٧١	٥٣	٤٤	٧٢.٠٢	٢.١٦	٣٦٣
٦	يقوم الإتحاد بالتقييم الموضوعي لإعطاء كل ذي حق حقه في المكافئات	٨٢	٧١	٤٥	٧٤.٠١	٢.٢٢	٣٧٣

تابع جدول (١٤)

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٦٨)

م	محاور وعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية	درجة الإستجابة			المتوسط الموزون	النسبة المئوية
		موافق	ليس كذلك	غير موافق		
م تقييم وقياس الأداء						
١	تضع إدارة الإتحاد خطاً لنظم التقييم وقياس الاداء للعاملين	٨٠	٣٦	٥٢	٢.١٧	٧٢.٢٢
٢	تقوم ادارة الإتحاد بالتقييم الدوري لأداء العاملين باستمرار	٨٢	٤٤	٧٢	٢.٢٤	٧٤.٦٠
٣	تحرص الادارة على الربط بين مستوى انجاز العاملين ومكافئاتهم	٧٧	٢٨	٦٣	٢.٠٨	٦٩.٤٤
٤	تعتمد الادارة على الوسائل المناسبة عند تقييم اداء العاملين	٧٧	٣٣	٥٨	٢.١١	٧٠.٤٤
٥	يشعر العاملين بالإتحاد بالرضا اتجاه وسائل التقييم المستخدمة	٧٥	٣٤	٥٩	٢.١٠	٦٩.٨٤
٦	تحدد الادارة نقاط القوة والضعف باستمرار للوقوف عليها ومعالجتها	٩٤	٤١	٣٣	٢.٣٦	٧٨.٧٧
م اتخاذ القرارات						
١	تمنح ادارة الإتحاد العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	٦٧	٣٧	٦٤	٢.٠٢	٦٧.٢٦
٢	تستمع ادارة الإتحاد لمقترحات العاملين	٨٤	٤٩	٣٥	٢.٢٩	٧٦.٣٩
٣	يشعر العاملين بقدرتهم على المشاركة في القرارات	٧٦	٤٥	٤٧	٢.١٧	٧٢.٤٢
٤	يطلع العاملين بالإتحاد على كافة المعلومات التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات	٧٢	٤٦	٥٠	٢.١٣	٧١.٠٣
٥	تترك الإدارة للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات التي تخصهم داخل العمل	٨٠	٤٠	٤٨	٢.١٩	٧٣.٠٢

يتضح من جدول (١٤) أن المتوسط الموزون لمحور (الاتصالات) تراوح ما بين (٢.١٣ : ٢.٢٦)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧١.٠٣ : ٧٧.١٨)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٧.١٨% مما يعنى ان الإتحاد يوفر أنظمة اتصالات متنوعة من حيث كونها الكترونية او تقليدية وفق المتطلبات، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧١.٠٣% مما يعنى ان هناك قصور في توافر المعلومات التي يحتاجها العاملين داخل العمل.

وقد جاءت العبارات (١،٢،٤،٦) بنسب مئوية متفاوتة حيث اشارت العبارات الى شعور العاملين بان هناك عمليات اتصالات سهلة وسريعة ويساعدهم ذلك على سهولة تناقل المعارف

والمعلومات والقدرة على التشاور فيما بينهم مما يؤدي بدوره الى تحسين مستوى العمل ويمكنهم من التغذية المرتدة باستمرار وتشجيع انفسهم.

حيث اختلفت تلك النتائج مع ما اشارت اليه نتائج دراسة "اشرف السيد عبدالباري" (٢٠٠٥) (٦) والتي كانت أهم نتائجها انه يوجد قصور في المعلومات والمعارف لدى عينة البحث المختارة نتيجة لاتباع اساليب اتصال غير مناسبة داخل العمل.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (التدريب والتطوير) تراوح ما بين (٢٠٠٠: ٢٠٢٧)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٦٦.٦٧: ٧٥.٧٩)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٥.٧٩% مما تشير الى اهتمام الاتحاد بتحديث البرامج المستخدمة بشكل دوري، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٦.٦٧% مما يعنى ان البرامج الموجودة بالاتحاد لا تساعد بالشكل الكافي على تلبية احتياجات العاملين ونواقصهم بشكل كامل.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٢،٣،٥) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث وبنسب متفاوتة الى أن الاتحاد يهتم بعمل برامج تدريبية للعاملين وتطويرهم وان تلك البرامج المستخدمة في الاتحاد قد تساهم في تطوير العاملين من الناحية التكنولوجية، كما يراعى الاتحاد عند استخدام هذه البرامج او تدريب العاملين عليها ان تكون طبقاً لحاجاتهم وقابليتها للتنفيذ.

ويؤكد على ذلك ما اشارت اليه نتائج دراسة "فاطمة محمد البابعة" (٢٠٠٦م) (١١) في ان اهم ما يميز ممارسات الموارد البشرية الجيدة هي قدرتها لى وضع البرامج والخطط التدريبية الحديثة التي من شأنها تطور اداء العمل والعاملين ومن ثم تخدم تميز المؤسسة بشكل كامل.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (التعويضات والحوافز) تراوح ما بين (٢٠٠٥: ٢٠٢٢)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٦٨.٢٥: ٧٤.٠١)، حيث جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٤.٠١% وتشير تلك العبارة الى الغالبية العظمى للعاملين ترى ان الاتحاد يهتم بالتقييم الموضوعي من اجل اعطاء كل ذي حق حقه في المكافئات، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٨.٢٥% وتشير نتائج تلك العبارة الى ان نسبة اقل من عينة البحث ترى ان المقابل المادي الذي يقدمه الاتحاد للعاملين ليس مناسباً مقياساً بالاعمال التي يؤديها.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٣،٤،٥) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث الى أن الاتحاد يحرص على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وهناك من يشعر بتقدير الاتحاد ومكافأتهم طبقاً لانجازاتهم في العمل، كما تشير العبارات الى اهتمام الاتحاد بوضع نظاماً للحوافز أو تعويضات قد تتم، كما تشعر العاملين بأن الاتحاد يقدر المتميزين ويراعي الحيادية.

وتؤكد على هذه النتائج ما اشارت الية نتائج دراسة "نماء جواد العبيدي" (٢٠١٢م) (١٥)، انه من المهم جداً مراعاة الادارات لأنظمة المكافآت وتقديم الحوافز المناسبة للعاملين لحثهم على مواصلة العمل بجدية.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (تقييم وقياس الأداء) تراوح ما بين (٢٠٠٨ : ٢٠٣٦)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٦٩.٤٤ : ٧٨.٧٧)، حيث جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٨.٧٧% مما يعنى ان ادارة الاتحاد تهتم بشكل كبير بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على معالجتها، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٩.٤٤% حيث تشير نتائجها الى حرص ادارة الاتحاد على ربط مستوى انجاز العاملين لواجباتهم بمكافأاتهم.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٢،٤،٥) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث الى ان ادارة الاتحاد تحرص على وضع خططاً وانظمة لتقييم وقياس اداء العاملين وتهتم بالقياس او التقييم الدوري للأداء كما انها تعتمد على اساليب قياس مناسبة اضافة الى ذلك اقتناع العاملين بهذه الوسائل المستخدمة لتقييمهم ورضاهم عنها.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (اتخاذ القرارات) تراوح ما بين (٢٠٠٢ : ٢٠٢٩)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٦٧.٢٦ : ٧٦.٣٩)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٦.٣٩% مما تشير هذه العبارة الى اهتمام ادارة الاتحاد بالاستماع الى العاملين وتقدير مقترحاتهم ودراستها، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٧.٢٦% وتشير هذه النتيجة الى أن الاتحاد قد لا يسمح بالشكل الكافي للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويري الباحث أن العبارات رقم (٣،٤،٥) تشير نتائجها الى ان العاملين تشعر بأن لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ولكنها قد تنتظر اتاحة الفرصة من قبل ادارة الاتحاد كما ان العاملين تتطلع على كافة المعلومات وترى العاملين ان الادارة تعطي لهم منفذا لاتخاذ القرارات التي تخصهم فقط.

ويتفق مع هذه النتائج ما اشارت الية نتائج دراسة كلاً من "abd allah" (٢٠١٩م) (١٦)، و"Jaiswal & Dnar" (٢٠١٧م) (٢١) حيث أوضحوا ان المؤسسات الناجحة والمنظمات الحديثة تضع الخطط والاستراتيجيات لبناء القرارات الاستراتيجية التي تخدم مصالحها وعند بناء هذه القرارات تركز دائماً على قدرة المسؤولين على الابداع والابتكار والدراسة المنهجية التي تحقق افضل نتيجة لهذه القرارات في ضوء الواقع والمأمول.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني الذي ينص على:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة؟

قام الباحث بالإجابة على التساؤل الثاني وذلك من خلال تطبيق استبيان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة باستخدام الدرجة المقدره والمتوسط الموزون والنسبة المئوية.

جدول (١٥)

مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٦٨)

م	محاور وعبارات الإبداع الإداري	درجة الإستجابة			النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
م					
الطلاقة					
١	تتميز العاملين بالاتحاد بالقدرة على التحدث بسهولة وسرعة ووضوح	٨٠	٤٠	٤٨	٧٣.٠٢
٢	العاملين بالاتحاد لديهم القدرة على انتاج افكار جديدة	٧٨	٤٣	٤٧	٧٢.٨٢
٣	تشعر العاملين بالاتحاد بأهمية افكارهم ومدى واقعيتها	٦٤	٥٥	٤٩	٦٩.٦٤
٤	تولي الادارة اهتماما بالافكار والمقترحات الخاصة بالعاملين	٨٨	٣٥	٤٥	٧٥.٢٠
٥	لدى العاملين القدرة على اطلاق افكار جديدة خارج الصندوق	٨٤	٥٥	٢٩	٧٧.٥٨
م					
الأصالة					
١	تشجع ادارة الاتحاد العاملين على خلق افكار فريدة من نوعها	٩٥	٣٠	٤٣	٧٦.٩٨
٢	يحاول العاملين بالاتحاد على ابتكار الافكار والحلول والمقترحات الغير مكررة	٨٩	٥١	٢٨	٧٨.٧٧
٣	يتميز العاملين بالبحث والتقصي دائما لمراجعة افكارهم ومدى حداثتها	٨٨	٣٧	٤٣	٧٥.٦٠
٤	تتبعد العاملين بمقترحاتهم وافكارهم عن المألوف أو المعروف	٦٦	٤٦	٥٦	٦٨.٦٥
٥	ثقق ادارة الاتحاد بالافكار الغير اعتيادية من قبل العاملين	٩٦	٢٩	٤٣	٧٧.١٨
م					
المرونة					
١	لدى العاملين نوع من المرونة في طريقة اداء واجباتهم	٩٠	٥٢	٢٦	٧٩.٣٧
٢	تتيح ادارة الاتحاد للعاملين القدرة على اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ اعمالهم	٨٨	٤١	٣٩	٧٦.٣٩
٣	لدى العاملين الاستعداد بتقبل روح القانون داخل العمل	٧٩	٤٤	٤٥	٧٣.٤١
٤	تستطيع العاملين بالاتحاد على التكيف مع الاوضاع الجديدة في العمل	٧٠	٥٢	٤٦	٧١.٤٣
٥	تتميز الادارة في الاتحاد بالمرونة وتقبل جميع الاراء المطروحة	٧٦	٥٥	٣٧	٧٤.٤٠

تابع جدول (١٥)

مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٦٨)

م	محاور وعبارات الإبداع الإداري	درجة الإستجابة			المتوسط الموزون	النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
الحساسية للمشكلات						
١	لدى العاملين بالاتحاد القدرة على رصد التهديدات داخل العمل	٦٧	٤٥	٥٦	٢.٠٧	٦٨.٨٥
٢	تشعر العاملين بمسارات العمل الصحيحة ومدى تحقيق الاهداف	٨٨	٣٦	٤٤	٢.٢٦	٧٥.٤٠
٣	تستطيع العاملين وضع حلول ومقترحات لمواجهة المشكلات المتوقعة	٧٧	٣٩	٥٢	٢.١٥	٧١.٦٣
٤	تساهم الادارة في استيعاب اساليب جديدة لرصد المشكلات	٧٦	٤٣	٤٩	٢.١٦	٧٢.٠٢
٥	تحرص الادارة على اختبار الفروض والمقترحات لمواجهة المشكلات	١٠١	٢٢	٤٥	٢.٣٣	٧٧.٧٨
القدرة على التحليل						
١	تتميز العاملين بالاتحاد بالقدرة على تحليل المشكلات	٨٣	٣٠	٥٥	٢.١٧	٧٢.٢٢
٢	تنتهج الادارة اسلوباً واضحاً للعاملين لتقييم اوضاع العمل	٦٧	٥١	٥٠	٢.١٠	٧٠.٠٤
٣	لدى العاملين القدرة على تحليل وتفسير الموضوعات الجديدة واللوائح	٦٩	٤٣	٥٦	٢.٠٨	٦٩.٢٥
٤	تهتم العاملين بالاتحاد بتطبيق الاسلوب العلمي لتحليل المشكلات	٧١	٥٢	٤٥	٢.١٥	٧١.٨٣
٥	تساعد الادارة العاملين بالمعلومات الكافية اتجاهة اي مشكلة داخل العمل	٧٨	٤٧	٧٣	٢.٢١	٧٣.٦١

يتضح من جدول (١٥) أن المتوسط الموزون لمحور (الطلاقة) تراوح ما بين (٢.٠٩ : ٢.٣٣)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٦٩.٦٤ : ٧٧.٥٨)، حيث جاءت العبارات رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٧.٥٨% مما يعنى ان لدى العاملين القدرة على اطلاق افكاراً جديدة، بينما جاءت العبارات رقم (٣) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٩.٦٤% وتشير الى ان هناك بعض العاملين ترى ان الافكار والمقترحات قد تكون احياناً غير واقعية وقد يصعب تنفيذها على ارض الواقع.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (١،٢،٤) حصلت على درجات متفاوتة وتشير الى لدى العاملين القدرة على التحدث بسرعة ووضوح ولديهم القدرة على انتاج افكار جديدة كما تهتم أيضاً ادارة الاتحاد بالافكار الجديدة التي يقدمونها داخل العمل.

وتتفق هذه النتائج مع ما اشارت الية نتائج دراسة "أحمد محمد احمد ابواليزيد" (٢٠٢٠م) (٤) في انه من المهم مساعدة العاملين وحثهم على التفكير بطريق مختلفة وطرق ابداعية وافساح لهم المجال لما لذلك من اهمية مؤثر في معدل انتاجهم ومستوى انجازهم.

بينما اوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (الأصالة) تراوح ما بين (٢٠٠٦: ٢٠٣٦)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة فى البعد ككل ما بين (٦٨.٦٥ : ٧٨.٧٧)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٨.٧٧% مما يعنى ادارة الاتحاد تثق وتهتم بالافكار الغير اعتيادية لدى العاملين، بينما جاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٨.٦٥% وتشير الى أن هناك بعض من العاملين بالاتحاد تسعى الى ابتكار افكار وحلول ومقترحات غير مكررة.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٣،٤) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى ان ادارة الاتحاد تهتم بتشجيع العاملين على طرح وخلق افكار جديدة وفريدة من نوعها كما ان العاملين تتميز بالقدرة على البحث والتقصي في الافكار التي يسعون من اجلها.

بينما اوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (المرونة) تراوح ما بين (٢٠١٤ : ٢٠٣٨)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة فى البعد ككل ما بين (٧١.٤٣ : ٧٩.٧٣)، حيث جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٩.٧٣% مما يشير هذا الى ان الغالبية العظمى من العاملين لديهم مرونة في طريقة أداء واجباتهم، بينما جاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧١.٤٣% وتشير هذه النتيجة الى ان هناك عدد ليس بالقليل من العاملين يروا أن هناك قصور في التكيف مع الاوضاع الجديدة في العمل.

بينما اشارت العبارات رقم (٢،٣،٥) وفق اراء استجابة عينة البحث وبنسب متفاوتة الى ان ادارة الاتحاد تتيح للعاملين القدرة على اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ واجباتهم كما تتقبل ادارة الاتحاد جميع الآراء المطروحة، كما يشعر العاملين بالاستعداد لتقبل روح القانون داخل العمل.

حيث تلك النتائج تتفق مع ما اشارت الية نتائج دراسة "أحمد عزمي إمام" (٢٠١٢م) (٣) في ضرورة اعطاء مساحة معينة من المرونة للعاملين وترك لهم الحرية لتنفيذ اعمالهم بطريقتهم الخاصة في اطار القوانين والقواعد وعدم الاخلال بها ويساعد ذلك في تحقيق الابداع في العمل.

بينما اوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (الحساسية للمشكلات) تراوح ما بين (٢٠٠٧: ٢٠٣٣)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة فى البعد ككل ما بين (٦٨.٨٥ : ٧٧.٧٨)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٧.٧٨% مما

يعني ان الادارة تحرص على اختبار الفروض والمقترحات لمواجهة المشكلات التي قد يتعرضون لها اثناء العمل، بينما جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٨.٨٥% وتشير هذه النتيجة الى انه معظم العاملين بالاتحاد لديها قصور في رصد التهديدات داخل العمل.

ويتفق ذلك مع ما اشارت اليه نتائج دراسة "غسان عيسى العمري" (٢٠٠٤م) (١٠) حيث اشارت نتائجها الى ضرورة الاهتمام بالافكار الجديدة وخلق المناخ للإبداع والابتكار والتخيل والتحليل ويسهم ذلك في تحديد المشكلات والقضاء عليها بشكل اسرع.

بينما العبارات رقم (٢،٣،٤) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى ان العاملين تشعر بمسارات العمل ومدى تحقيق الاهداف كما ان العاملين تستطيع وضع حلول ومقترحات، كما ان ادارة الاتحاد تسعى الى توفير اساليب جديدة لرصد المشكلات.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (القدرة على التحليل) تراوح ما بين (٢٠٠٨: ٢٠٢١)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة فى البعد ككل ما بين (٦٩.٢٥: ٧٣.٦١)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٣.٦١% مما يعني ان ادارة الاتحاد توفر الكثير من المعلومات لكي تساعد العاملين على تخطي بعض المشكلات في العمل، بينما جاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٩.٢٥% وتشير تلك النتيجة الى ان معظم العاملين يرون ان هناك ضعف او قصور في فهم بعض الموضوعات الجديدة او اللوائح الجديدة التي تطبق داخل العمل.

بينما العبارات رقم (١،٢،٤) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى تميز العاملين بالاتحاد بالقدرة على تحليل المشكلات، كذلك انتهاج الادارة اساليباً واضحة لتقييم العمل وتهتم الادارة الخاصة بالاتحاد بتطبيق الاسلوب العلمي لتحليل المشكلات.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثانى للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة.

ثالثاً: عرض ومناقشة التساؤل الثالث والذي ينص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة؟

جدول (١٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري
(ن = ١٦٨)

الدرجة الكلية	محاوَر الإبداع الإداري					محاوَر ممارسات إدارة الموارد البشرية
	القدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	المرونة	الإصالة	الطلاقة	
٠.٧٣٩	٠.٨٦٥	٠.٧٣٢	٠.٧٤٥	٠.٦٩٨	٠.٦٥٣	الإتصالات
٠.٧٢٥	٠.٧٤١	٠.٧٧٢	٠.٦٩١	٠.٦٥٩	٠.٧٦١	التدريب والتطوير
٠.٧٣١	٠.٧١١	٠.٧٦١	٠.٧١٦	٠.٧٨٨	٠.٦٧٨	تقييم وقياس الأداء
٠.٦٠٨	٠.٦٠١	٠.٦١٢	٠.٥٧٣	٠.٦٧٤	٠.٥٨٢	التعويضات والحوافز
٠.٧٠٤	٠.٦٥	٠.٦٠٨	٠.٧٣٦	٠.٨١٥	٠.٧٠٩	اتخاذ القرارات
٠.٧٠١	٠.٧١٤	٠.٦٩٧	٠.٦٩٢	٠.٧٢٧	٠.٦٧٧	الدرجة الكلية

* جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٦) ان مستوى قيمة ر دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية أي كلما كانت هناك ممارسات ادارة الموارد البشرية من حيث توافر الاتصالات والتدريب والتطوير وتقييم وقياس الاداء والتعويضات والحوافز واتخاذ القرارات كلما كان هناك تحسن في مستوى الإبداع الاداري المتمثل في الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل.

ويرى الباحث أن هذه العلاقة الاجابية يمكن ان تبرز أكثر في العلاقة التي يوضحها الجدول بين المحاور من حيث التأثير والتأثر حيث اتضح أن محور الاتصالات يؤثر بشكل اكبر في القدرة على التحليل وبشكل اقل في محور الطلاقة، بينما يؤثر محور التدريب والتطوير بشكل أكبر في محور الحساسية للمشكلات حيث ان محور الحساسية للمشكلات يحتاج الى الكثير من التدريب والتطوير، بينما يؤثر محور التعويضات بشكل اكبر في محور الأصالة لانه لا يمكن قياس مدى اصالة الافكار أو انها فريدة من نوعها الى عن طريق التقييم والقياس، بينما يؤثر محور التعويضات والحوافز بشكل أكبر في محور الاصالة ايضاً لان تلك الافكار الجدية تحتاج الى الكثير من التحفيز والتشجيع، بينما يؤثر محور القرارات بشكل اكبر في محور الاصالة لانه كلما كانت القرارات جديدة ومدرسة وفريدة من نوعها وقابليتها للتحقيق كلما كانت هذه القرارة قوية ومفيدة، كما أن الدرجة الكلية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ومستوى الابداع الإداري ٠.٧٠١ وهو معامل ارتباط عالي مما يدل ذلك على وجود ارتباط بين قوي بينهما، وكل منهما يؤثر في الاخر ولكن بنسب متفاوتة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع مع اشارت الية نتائج وتوصيات دراسة كلاً من "أسامة عبد الحليم مصطفى (٢٠٢١م) (٥)، حسين محمد عبدالحليم (٢٠١٤م) (٨)، "Jaiswal & Dnar"

(٢٠١٧م) (٢١)، "Hefternan&Herney" (٢٠٠٩م) (١٩)، في أن هناك علاقة وارتباط كبير جداً بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ومستوى الابداع الاداري للعاملين، حيث أوضحت تلك الدراسات أنه كلما كانت المنظمة تستخدم ممارسات الموارد البشرية بشكل جيد مثل الاتصال والتدريب والتطوير والبرامج والتقييم والحوافز وتتخذ قراراتها بشكل جيد ساهم ذلك بشكل كبير في تحسين مستوى الابداع الاداري لدى العاملين من حيث قدرتهم على بناء افكار جديدة ووتميزهم بالمرونة والقدرة على التحليل والحساسية تجاه المشكلات والتصدي لها بما يخدم المؤسسة ككل. وبذلك يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة ووجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية إيجابية بين كلاً من ممارسات ادارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة ؟

الاستنتاجات:

- ١- أوضحت النتائج ان العاملين بالاتحاد يشعرون بسهولة الاتصالات التي تتم داخل العمل ووضوحها وعدم وجود مشكلات قد تعيق هذه الاتصالات.
- ٢- اوضحت النتائج ان هناك قصور في البرامج الخاصة بتدريب او تطوير العاملين وأنها تحتاج لمزيداً من التوفير والتحديث بشكل مستمر..
- ٣- يطبق الاتحاد المصري للملاكمة أنظمة مكافئات جيدة تتعلق بانجاز العاملين لواجباتهم على النحو المطلوب.
- ٤- يهتم الاتحاد المصري للملاكمة بقياس وتقييم اداء العاملين بشكل مستمر وتحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط الضعف والعمل على حلها أو تقويمها.
- ٥- اوضحت نتائج الدراسة ان هناك ضعف او قصور في مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية التي تخص الإتحاد.
- ٦- يتميز العاملين بالاتحاد على قدرتهم في خلق او ابتكار افكاراً جديدة وحلول ومقترحات للمشكلات غير متوقعة وغير تقليدية.
- ٧- يتيح الاتحاد المصري للملاكمة مساحة من المرونة للعاملين في اختيارهم للطرق المناسبة التي قد تسهل اداء اعمالهم وواجباتهم وانجازها بطريقة افضل واوفر جهدا وجودة مقبولة.
- ٨- توجد علاقة إرتباطية طردية إيجابية بين كلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة؟، حيث انها كلما توافرت ممارسات جيدة لإدارة الموارد البشرية كلما ساهم ذلك بصورة اجابية في تحسين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالاتحاد المصري للملاكمة.

التوصيات:

فى ضوء نتائج البحث والاستنتاجات التى توصل إليها الباحث تم وضع مجموعة من التوصيات التالية.

- ١- إعطاء الفرصة من قبل ادارة الاتحاد المصري للملاكمة للعاملين فى المشاركة بمقترحات تخص القرارات الاستراتيجية للإتحاد والتي قد يكون لذلك نتيجة ايجابية فى رفع معدلات الطموح والتحفيز والانتماء لدى العاملين اتجاه بيئة عملهم.
- ٢- الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية ووضع الخطط الاستراتيجية لما لذلك من اثاراً واضحة واجابية فى تنمية العاملين وتحقيق الاهداف المرجوة بصورة جيدة.
- ٣- الاهتمام بإجراء مزيداً من الدراسات الأخرى بمتغيرات جديدة قد يكون لها علاقة بممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على اداء العاملين والمنظمات.
- ٤- عمل دراسات مقارنة للتعرف على افضل ممارسات ادارة الموارد البشرية بين المؤسسات الرياضية المختلفة او الاتحادات الرياضية ومن ثم الوقوف عليها وتقييمها والوصول الى أفضل نموذج مقترح لهذه الممارسات وكيفية تطبيقها.

((المراجع))**أولاً: المراجع باللغة العربية :**

- ١- احمد جميل عبداللطيف: "العلاقة بين مراحل ادارة المعرفة والإبداع الإداري"، دراسة تطبيقية على العاملين فى وزارة التخطيط فى حكومة إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٥م.
- ٢- أحمد عزمي إمام: "تأثير برنامج تنمية ادارية مقترح على الإبداع الإداري لدى طلاب كلية التربية الرياضية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١١م.
- ٣- أحمد عزمي إمام: "خطة مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الرياضية"، بحث منشور، المؤتمر العملي الدولي " علوم الرياضة فى قلب الربيع العربي"، ٢٠١٢م.
- ٤- أحمد محمد أحمد أبوالميزيد: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الاخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة"، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلون، ٢٠٢٠م.
- ٥- أسامة عبدالحليم مصطفى: "ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري لدى العاملين": دراسة ميدانية، العدد الأول، مجلد ٤٣، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٢١م.

- ٦- **أشرف السيد عبدالباري:** "نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية"، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.
- ٧- **أيمن عودة معاني، عبدالحكيم عقلة اخو ارشيدة:** "التمكين الإداري وأثره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال مجلد ٥، العدد الثاني، الاردن، ٢٠٠٩م.
- ٨- **حسين محمد عبدالحليم:** "إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري والميزة التنافسية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا"، العدد ٣٨، مجلد ١، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٤م.
- ٩- **عبدالرحمن توفيق:** "الإبداع القواعد غير المكتوبة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٠- **غسان عيسى العمري:** "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية"، رسالة دكتوراه، عمان، الاردن، ٢٠٠٤م.
- ١١- **فاطمة محمد البابعة:** دور سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت العامة مع التطبيق على اجامعة الاردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ١٢- **كمال عبدالرحمن درويش، محمد صبحي حسانين:** "موسوعة اتجاهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٣- **مصطفى محمود أبوبكر:** "التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة"، دار النهضة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ١٤- **نبيلة توفيق حسن، مديحة عبدالهادي عبدالله:** "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ١٥- **نماء جواد العبيدي:** "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوزارة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢٤، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ٢٠١٢م.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

- 16-Abd allah, F. (2019):** Impact of green human resources practices on achieving strategic objectives in the presence of organizational power as a moderating variable: A Case Study on Arab Open University/ Jordan.
- 17-Al-Shabani, S. & Al-gmili W. H. Sh. (2012).** Application features of the strategic audit in iraq study of a sample of industrial companies in the province of nineveh AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences.
- 18-Beh, L.S., and Loo, L. H.(2013):** Human Resource Management Best Practices and Firm, International Journal of Business and Management, 10(3), 141.
- 19-Heffernan, M, Dundon, & Herney.(2009):** Exploring the relationship between HRM, creativity climate and organizational performance: Evidence from Ireland, Academy of Management Conference, Chicago.
- 20-Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011):** Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, Human Resource Management Vol. 50, No. 1, 10.1002/hrm.20405
- 21- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017):** Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: the impact of job autonomy. Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism..
- Jan, smith, (2003):** Continuing professional development and work place learning, human resources development - a starangic imperative, library management.