



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

**Human resources management practices and their impact on
management creativity**

Case study: The popular National Conference Jerusalem

إعداد

إيمان رباح مصطفى أبو اشتية

إشراف

الدكتور طارق فتحي المبروك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2024م

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

**Human resources management practices and their impact on
management creativity**

Case study: The popular National Conference Jerusalem

إعداد:

إيمان رباح مصطفى أبو اشتية

بإشراف:

د. طارق فتحي المبروك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2024/02/28م

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور طارق فتحي المبروك / جامعة القدس المفتوحة / مشرفاً ورئيساً
5.3.4

الدكتور سامر محمد عرقاوي / جامعة فلسطين التقنية - خضوري / عضواً
5.3.5

الدكتور محمود حسن حجازي / جامعة القدس المفتوحة / عضواً
5.3.6

تفويض وإقرار

أنا الموقعة / أدناه إيمان رباح مصطفى أبو اشتية أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالبة: إيمان رباح مصطفى أبو اشتية

الرقم الجامعي: 0330012110106

التوقيع: إيمان رباح أبو اشتية

التاريخ: 2024/02/28م

الإهداء

إلى من نصرُوا أرواحنا بنبض ذاكرة الوطن

إلى الشهداء الأحياء في سماء غزة، القدس والضفة الغربية.. سماء فلسطين المقدسة

إلى كلّ الصامدين من عجوز وشاب وطفل.. لكلّ بلادي التي منحنتني فخر هذا الانتماء العظيم

إلى والدي وأمي قرّة القلب والعين والروح كنتم ولا زلتم الكتف الذي لا يميل والأمان من ضجيج

العالم

إلى الحبيب ورفيق درب والمسيرة وجميع المراحل زوجي وأولادي.. الحافز الأجل في طريق

الحياة والعلم..

إلى شقيقات كلّ أعوامي وكلّ الأيام والمواقف الفرح والحزن.. إلى سجي التي كانت بوصلتي

الحقيقية في هذه المسيرة الجليّة التي وجهتني لهذا الطريق بكل ما لديها كانت السند والمرصاد

لهذا النجاح والختام

إلى صديقاتي بمحطات الأمل والقلب نلتقي دوما

وفي الختام إلى فلسطين مرّة ومراراً وتكراراً لها ولشهادتها وأسراها وجميع مقدّستها لقبلتها وقُدّستها

وصوتُ الحق فيها.

الباحثة

إيمان رباح أبو اشتية

شكـر وتقديـر

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي العالم الجليل الدكتور طارق فتحي المبروك صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار ، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور ، والدكتور ، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله علي خير الجزاء .

الباحثة

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

الدكتور: طارق فتحي المبروك 2023م

الطالبة: إيمان رباح مصطفى أبو اشتية

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في المؤسسة والبالغ عددهم (161) موظفاً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً وبنسبة بلغت (74.85%)، ومستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً وبنسبة بلغت (80.66%)، ووجود أثر ذو دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت الباحثة عدة توصيات ومن أهمها: تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم الإبداع الإداري مثل تصميم العمل وتحليله، وتقييم الأداء، وخلق بيئة عمل داعمة للإبداع من خلال توفير الموارد اللازمة للإبداع وتعزيز التعاون بين الموظفين ونشر ثقافة الإبداع والابتكار، وتشجيع الموظفين على الإبداع من خلال توفير فرص للتعبير عن الأفكار الجديدة ومكافأة الأفكار المبتكرة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.

Human resources management practices and their impact on management creativity

Case study: The popular National Conference Jerusalem

By: Iman Rabah Mustafa Abu Ishtaieh

Supervision: Tariq Fathi Al-Mabrouk

2023 AD

Abstract:

The study aimed to identify the impact of human resources management practices on the administrative creativity of the popular National Conference Jerusalem. In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive curriculum was used. The study community is made up of all 161 employees of the institution, who were selected in a comprehensive inventory manner.

The most important findings of the study were that the level of application of human resources management practices was high with a percentage of (74.85%), the level of administrative creativity was high with a percentage of (80.66%), and there was a statistically significant effect between human resources management practices and administrative creativity. The study also found that there were no differences between human resources management practices in administrative creativity attributed to demographic variables such as gender, age, educational qualification, years of service, and job title.

In light of the findings of the study, the researcher made several recommendations, the most important of which are: To strengthen human resource management practices that support administrative creativity, such as designing and analyzing work and evaluating performance, and to create a work environment that supports creativity by providing the necessary resources for creativity, promoting cooperation among employees, and spreading a culture of creativity and innovation, and To encourage employees to be creative by providing opportunities to express new ideas and rewarding innovative ideas.

Keywords: Human resources management practices, Management Creativity, The popular National Conference Jerusalem.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التفويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
خ	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	المصطلحات الإجرائية
10	هيكلية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	الأدب النظري
44	الدراسات السابقة والتعقيب عليها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
63	المقدمة
63	منهجية الدراسة

63	مصادر الدراسة
64	أداة الدراسة
71	مجتمع الدراسة
72	خصائص وسمات عينة الدراسة
74	صدق الاستبانة
81	ثبات الاستبانة
83	أنموذج الدراسة
84	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
112	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات	
115	ملخص نتائج الدراسة
117	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
120	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
124	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
128	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
132	التوصيات
134	الدراسات المستقبلية
المصادر والمراجع	
135	المراجع باللغة العربية
144	المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	الدراسات السابقة المحلية لمتغيري الدراسة	1
48	الدراسات السابقة العربية لمتغيري الدراسة	2
52	الدراسات الأجنبية لمتغيري الدراسة	3
61	الفجوة البحثية	4
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
65	المستويات المعتمدة في الدراسة	6
67	الدراسات السابقة للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية	7
68	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	8
69	الدراسات السابقة للمتغير التابع الإبداع الإداري	9
70	أبعاد الإبداع الإداري	10
72	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	11
75	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (تصميم العمل وتحليله) مع الدرجة الكلية للبعد	12
76	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الاستقطاب والتعيين) مع الدرجة الكلية للبعد	13
76	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (التدريب والتطوير) مع الدرجة الكلية للبعد	14
77	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد	15
77	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (المكافآت والتعويضات) مع الدرجة الكلية للبعد	16
78	مصنوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمجال الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	17
78	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الأصالة) مع الدرجة الكلية للبعد	18
79	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المرونة الذهنية) مع الدرجة الكلية للبعد	19
79	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الطلاقة الفكرية) مع الدرجة الكلية للبعد	20

80	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (روح المخاطرة) مع الدرجة الكلية للبعد	21
80	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (الحساسية للمشكلات) مع الدرجة الكلية للبعد	22
81	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمجال الثاني (الإبداع الإداري)	23
82	معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	24
87	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	25
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "تصميم العمل وتحليله"	26
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "الاستقطاب والتعيين"	27
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "التدريب والتطوير"	28
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "تقييم الأداء"	29
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس "المكافآت والتعويضات"	30
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لممارسات إدارة الموارد البشرية	31
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "الأصالة"	32
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "المرونة الذهنية"	33
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "الطلاقة الفكرية"	34
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "روح المخاطرة"	35
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "الحساسية للمشكلات"	36
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لمجال الإبداع الإداري	37
100	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الأصالة)	38
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتبؤ في (مستوى الأصالة)	39
102	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى المرونة الذهنية)	40
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتبؤ في (مستوى المرونة الذهنية)	41

105	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الطلاقة الفكرية)	42
106	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في (مستوى الطلاقة الفكرية)	43
107	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى روح المخاطرة)	44
108	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في (مستوى روح المخاطرة)	45
110	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الحساسية للمشكلات)	46
111	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للتنبؤ في (مستوى الحساسية للمشكلات)	47
113	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي	48

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	83

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة النهائية	147
2	قائمة أسماء المحكمين	153
3	الاستبانة الأولية	154
4	كتاب تسهيل المهمة	163

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

- ✓ المقدمة
- ✓ مشكلة الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ فرضيات الدراسة
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ المصطلحات الإجرائية
- ✓ هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة:

يعيش العالم اليوم تطوراً سريعاً في مختلف المجالات: السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وكذلك إدارة الموارد البشرية، التي تشكل ضغطاً على منظمات الأعمال، مما يهدد استمرارها ونموها وبقائها، وهو ما دفع المنظمات إلى تغيير تفكيرها في طرائق أدائها لأعمالها، وأصبح الابتكار والإبداع الوسيلة لتحقيق المنظمات غايتها وأهدافها الاستراتيجية بكل فاعلية وكفاءة.

والعنصر البشري في المنظمة يعتبر من أهم عناصر المنظمة، ولا بد من توافر إدارة حكيمة ومرنة ومستعدة لمواجهة التغيرات والتحديات الجديدة كافة وتؤدي دورها بشكل سليم، ويكون هدف الإدارة جمع كافة الجهود البشرية في المنظمة تحت مظلة واحدة، من أجل استثمارها بشكل جيد، ولتحقيق المنظمة أهدافها لا بد للإدارة أن تنسق كافة الجهود لنشاطات العناصر البشرية فيها (الجعبري، 202، ص3).

ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية من عملية تحليل الوظائف وتصميمها، مروراً بالاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء، وتوفير مناخ عمل مناسب وتعزيز روح التعاون والتشجيع على الإبداع عن طريق الحوافز المالية والمعنوية (Govand& Nabaz,2021)، ويؤدي القصور في أي ممارسة لإدارة الموارد البشرية، بظناً في عمل الإدارات الأخرى، وبالتالي يؤدي إلى تعذر تحقيق أهداف المنظمة. (علي، 2014، ص41)

وبالتالي تحولت النظرة للموظفين في المنظمات من مصدر تكلفة إلى مصدر أصل من أصول المنظمات، الذي يجب تطويره والاستثمار فيه، وتركز إدارة الموارد البشرية على تحقيق عدة أهداف ومنها الأداء المميز للموظفين، ويتحقق هذا الهدف من خلال توفير البيئة الإبداعية واستقطاب الموظفين الموهوبين، خصوصاً في ازدياد التنافسية والانفتاح العالمي وازدياد التعقيدات والتغيرات المستمرة، وهو ما أظهر الحاجة إلى قيادة إبداعية تتميز بمهارات متنوعة ومتجددة، مع توفير بيئة تنظيمية داعمة للحالات الإبداعية المستدامة. (Jashari& Kutllovci,2020)

يُعدّ الإبداع الإداري مؤشراً أساسياً يُظهر قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة؛ يتطلب ذلك بناء بيئة تشجع على الإبداع والابتكار من قِبَل الموظفين، وقد أجمع المدراء اليوم على ضرورة الإبداع الإداري نظراً للتحوّلات المتلاحقة والظروف المعقدة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي (Salama,2018)؛ يُعدّ الإبداع الإداري أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات، حيث يمكنه تجاوز التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات في ظل هذه التغيرات السريعة والتحديات المتعددة؛ بالتالي، يسهم الإبداع الإداري في تعزيز استقرار واستمرارية أداء المؤسسات بكفاءة وفعالية. (Khasswnehe et al.,2022)

ومن أجل تعزيز الإبداع الإداري تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً وحيوياً من خلال الممارسات التي تقوم بها وتؤثر في زيادة امكانية إبداع الموظفين وقدرتهم على التفكير خارج الصندوق، وتوفير بيئة عمل مشجعة تسهم في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي، وتعزيز قيم الاستقلالية، وتشجيع المشاركة ويتم كل ذلك من خلال توفير الدعم والموارد، وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم؛ حيث إن الإبداع الإداري يمكن أن يكون مفتاحاً للنجاح في مواجهة التحديات المختلفة والابتكار في العمل. (Lee et al.,2019)

وتواكب المؤسسات في فلسطين هذه التطورات وتسعى إلى تطوير نفسها. ومن هذه المؤسسات (مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس)، وهي المؤسسة التي تعمل على دعم قضية القدس وحماية حقوق الشعب الفلسطيني في مدينة القدس ومحيطها وتعزيز الهوية الوطنية وحمايتها والحقوق القانونية للفلسطينيين فيها، وتسعى للتأثير في القرارات الدولية لدعم حقوق المواطنين المقدسيين. (<https://pncj.ps>)

ومن خلال مراجعة الباحثة لنتائج الدراسات السابقة أظهرت تفاوتاً في نتائج مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الإبداع الإداري؛ حيث أظهرت نتائج دراسة كل من (زويدي، فضلاوي،2023)،

(العوضي وآخرون، 2021)، (أبو اسنينه، 2017) مستويات منخفضة لممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالمقابل أظهرت دراسة كل من (بومي، مساطا، 2023)، (محمد، 2021)، (الشمري، إسماعيل، 2022)، (بشارات، 2020)، (الجاسم، المهباش، 2020)، (حاكم، 2022) مستويات متوسطة لممارسات إدارة الموارد البشرية، فيما أظهرت دراسة كل (العبرية، الحضرمي، 2022)، (بعزيز، 2021) مستويات مرتفعة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

وقد تباينت نتائج مستويات الإبداع الإداري؛ حيث أظهرت نتائج دراسة كل من (البطي وآخرون، 2022)، (الدهيسات، 2021)، (السلمي، حداد، 2022)، (مصطفى، 2020)، (حجازي، طنبور، 2018) مستويات مرتفعة للإبداع الإداري، في المقابل أظهرت نتائج كل من (المطيري، 2019)، (عواد، 2018)، (عياد، 2017)، (الحمصي، 2013) مستويات متوسطة للإبداع الإداري.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تستهدف مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس كواحدة من المؤسسات الهامة في متابعة قضايا مدينة القدس، من خلال البحث عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن المجتمع الفلسطيني يختلف عن باقي المجتمعات كونه يواجه مشاكل كثيرة وتتنحصر معظمها في وجود الاحتلال الإسرائيلي ولخصوصية مدينة القدس تتضاعف هذه المشاكل من تضيق وحصار وتكثيف بأبناء هذه المدينة، وهو ما فرض على عاتق مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس مسؤوليات كثيرة لمتابعة مختلف القضايا لذلك نجد أنه بحاجة لكافة الوسائل والأفكار والاجراءات الإبداعية التي تدفع المؤسسة لتقديم خدماتها بكل كفاءة وفاعلية.

وممارسات الموارد البشرية لها أهمية عالية في نجاح المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية مستويات متوسطة؛ حيث أظهرت نتائج كل من دراسة (ناصر، 2019)، دراسة (نمر، 2018)، ودراسة (ابو شنب، 2016) مستويات متوسطة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

وفي سبيل بلورة مشكلة الدراسة أجرت الباحثة عدداً من المقابلات مع موظفي عدد من الأقسام في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من أجل تحديد مؤشرات مشكلة الدراسة، وقد وجدت الباحثة مؤشرات تشير إلى وجود قلة الاهتمام بالتدريب للموظفين وعدم وجود نظام للمكافآت، وضعف في نظام تقييم الأداء والتغذية العكسية والتمسك بالقوانين والاجراءات في أداء المهام والخوف من تحمل المخاطر، وذلك لعدم توافر الدعم لتطوير الأفكار الجديدة.

وترى الباحثة إن إدارة الموارد البشرية تعتبر شريكاً أساسياً في تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، وتبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية سوف يمكن المؤسسة من تعزيز الإبداع الإداري والابتكار في جميع مستوياتها وتحقيق التنمية والنجاح في البيئة المتغيرة.

وبناء على ما سبق تسعى الباحثة للوقوف على المستوى الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري والوقوف على مستوى الأثر بين متغيري الدراسة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

في ظل هذا التساؤل الرئيس يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة

نظر الموظفين؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين؟
3. هل يوجد أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في الإبداع الإداري ومؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

أ- هل يوجد أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في الأصالة ومؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

ب- هل يوجد أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في المرونة الذهنية ومؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

ت- هل يوجد أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في الطلاقة الفكرية ومؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

ث- هل يوجد أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في روح المخاطرة ومؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

ج- هل يوجد أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في الحساسية للمشكلات ومؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

4. هل توجد اختلافات في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الشعبي للقدس.
2. معرفة مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الشعبي للقدس.
3. الكشف عن مستوى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري.
4. الكشف عن وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الشعبي للقدس تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

4.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين:

1.4.1 الناحية العلمية:

1. تساعد هذه الدراسة في التعرف إلى الدور الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في الأثر في الإبداع الإداري للموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.
2. إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية بموضوع هذه الدراسة، الذي قد يكون نقطة انطلاق لدراسات سابقة.

3. تبرز أهمية الدراسة في موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وحاجتها للتطوير بشكل مستمر مواكب للتغيرات المتسارعة.

4. اكتساب الباحثة للمعرفة في موضوع الدراسة، واثراء لمعلوماتها، وتنمية قدراتها ومهاراتها البحثية.

2.4.1 الناحية العملية:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المجتمع المستهدف وما يقدمه من خدمات مختلفة للمواطنين المقدسيين.

2. لفت انتباه الإدارة في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

3. مساعدة الإدارة على الاستفادة من نتائج الدراسة وتقديم الإرشاد والنصح لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

4. تقديم التوصيات والمقترحات للإدارة في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.

5.1 فرضيات الدراسة:

1.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الإبداع الإداري في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الأصالة في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى المرونة الذهنية في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الطلاقة الفكرية في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى روح المخاطرة في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الحساسية للمشكلات في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

2.5.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري بالمؤتمر الوطني الشعبي للقدس تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري.
2. الحدود الزمنية: خلال عام 2023م.
3. الحدود المكانية: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس ومقرها في مدينة رام الله.
4. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفين مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس في مدينة رام الله والبالغ عددهم (161) موظف.

7.1 مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: "اعتماد استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تمكن من تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية التي لها تأثير داخل المنظمة وخارجها على مدى أفق زمني طويل". (Lu et al., 2023, p333)

الإبداع الإداري: "هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل فضلاً أن الإبداع ناتج من تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون". (شيباني، 2020، ص8)

المؤتمر الوطني الشعبي للقدس: هو إحدى المؤسسات التابعة لمنظمة التحرير الفلسطينية وتهتم في متابعة إبراز قضية القدس في المحافل العربية والإسلامية والدولية كعاصمة سياسية وروحية للدولة الفلسطينية، وتوثيق العلاقة بين المؤسسات المقدسية ونظيراتها على المستوى الداخلي والخارجي.

8.1 هيكلية الدراسة:

وتشتمل الدراسة على الفصول الآتية:

الفصل الأول: ويشتمل على المقدمة، مشكلة الدراسة واسئلتها، وفروضها، أهمية الدراسة وأهدافها، وحدودها، ومصطلحات الدراسة، وهيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

ويشتمل على المبحث الأول المتغير المستقل **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** ويحتوي على المقدمة، ومفهومها وأهميتها وأهدافها وممارستها، ومعيقاتها.

والمبحث الثاني المتغير التابع **الإبداع الإداري:** ويحتوي على المقدمة، ومفهومه وعناصره ودوافعه، وأنواعه ومصادره، وأبعاده، ومعوقاته وعوامل تشجيعه، والمبحث الثالث الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات: ويشتمل على منهجية الدراسة، وأدواتها، والمجتمع والعينة، وإجراءات التنفيذ، والتصميم والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات: ويشتمل على تفسير النتائج ومناقشتها، وأهم المقترحات والتوصيات، وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

❖ المبحث الثاني: الإبداع الإداري

❖ المبحث الثالث: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري ويتكون من أربعة مباحث، الأول: المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثاني: المتغير التابع الإبداع الإداري، والثالث: نبذة عن مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وتناول الرابع: الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية وتعقيب الباحثة عليها والفجوة البحثية.

1.2 المبحث الأول

ممارسات إدارة الموارد البشرية

في هذه الدراسة سيتم الحديث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحاول الباحثة في هذا المبحث استعراض هذه الممارسات، وبعد البحث في هذا الموضوع والرجوع إلى الدراسات السابقة ارتأت الباحثة أن تتناول أهم خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية، وهي: (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) وسيتم توضيح كل ممارسة من هذه الممارسات التي تمثل أبعاد المتغير المستقل.

1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

موضوع إدارة الموارد البشرية ما يزال محط اهتمام للكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال، وقد مر هذا المصطلح بسلسلة من التغيرات من حيث المضمون، أو التسمية، أو التطبيق، فقد عرفها فتحي (2003) أنها "تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية، أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيس

والأهم، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها" (فتحي، 2003).

فيما عرفها عقيلي (2004) بأنها "تمثل إدارة، ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها" (عقيلي، 2004).

ويعرف باكلي وآخرون (Buckley et all., 2023) إدارة الموارد البشرية بأنها عملية إدارة الأفراد في المنظمات بطريقة منظمة وشاملة ويغطي هذا عمليات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، وإدارة الأجور والامتيازات وإدارة الأداء، والإشراف على عمليات الخروج من المنظمة لاستكمال الأنشطة.

وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية إجرائياً: بأنها مجموعة من الأنشطة والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تنظيم الموظفين داخل مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من خلال تطبيق سلسلة من العمليات والإجراءات، وتشمل تصميم العمل وتحليله، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، وهدفها تحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في أداء المورد البشري للمؤسسة.

وتستخلص الباحثة من التعريفات أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تركز على الجوانب الإنسانية في العمل التي تشمل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة الأجور وإدارة العمليات والعلاقات بين الإدارة والموظفين، وتظهر كيف تعتبر هذه الممارسات أمراً حاسماً للمنظمات لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري، وأدركت المنظمات أن هذه الأهمية هي مسألة حيوية لنجاح المنظمات، وقد ترجمت هذه المنظمات في التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل

المنظمات على مستوى العالم (الطائي، العبادي، 2015) وقد أشار كل من (تيم، 2018) و(حسونة، 2008) لأهمية إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:

1. رفع الأداء وتحسين الإنتاجية لدى الموظفين.
 2. تزايد إدراك المديرين بأن تنافس المنظمة وتميزها وإبداعها يعتمد على رأس مالها البشري.
 3. ظهور النقابات العمالية وهو ما دفع الإدارات لرسم علاقات طيبة وخلق جو من التفاعل والتعاون البناء بين النقابة وإدارة المنظمة.
 4. الامتثال لقوانين وأنظمة الحكومات التي تنظم العلاقة بين الإدارة والموظفين زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.
 5. كبر حجم المنظمة وكبر عدد الموظفين فيها.
- وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً حيوياً من استراتيجية الأعمال لأي منظمة ترغب في تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة.

3.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تهدف بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فاعلة، وتطوير هذا المورد البشري تطوير مستمر يلبي رغبات وحاجة المنظمة (الحريري، 2018) وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف كما أوردها كل من (جراد، الصيفي، 2019) و(الحريري، 2012) وهي:

1. تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية وذلك من خلال استقطاب موارد بشرية وتطويرها قادرة على الوفاء بمتطلبات المنظمة.
2. وضع نظام قياس وتقييم أداء الموارد البشرية موضوعي وشفاف بحيث يعطي كل موظف حقه سواء في المكافآت المادية والمعنوية والترقيات.

3. تشكيل قوة عمل منتجة بحيث تستطيع أن تحقق الخدمة، أو الإنتاج المطلوب بالوقت المحدد، والمواصفات المحددة وفق المعايير المحددة سلفاً.

4. المحافظة على استقرار قوة العمل، وذلك بسبب زيادة حركة دوران سوف يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وكلما انخفضت نسبة دوران العمل أسهمت في قوة المنظمة وفعاليتها.

5. تنمية قدرات الموارد البشرية في المنظمة وذلك؛ لأن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة في الجوانب كافة وهو ما فرض على المنظمات تطوير موردها البشري وتدريبها بشكل مستمر.

6. زيادة الولاء والانتماء، وهذا لا يتم دون استقرار الموظفين، وضمان تحقيق العدالة بين الموظفين في التدريب والترقي والمكافآت، وضمان مستقبلهم الوظيفي وبالتالي سوف يقودهم إلى الشعور بالولاء والانتماء مما يحقق الكفاءة والإنتاجية للمنظمة.

7. معرفة التحديات والصعوبات والمشكلات التي تواجه الموارد البشرية ودراستها، والعمل على حل هذه التحديات، والمشكلات وتخطيها.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن هذه الأهداف تساعد في تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل صحية ومستدامة.

4.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

لم تعد إدارة الموارد البشرية إدارة تقليدية تعنى بالعمليات قصيرة الأمد، بل أصبح دورها ممتداً ليشكل منظورا بعيد الأمد، ويعود هذا التغير إلى أن الموارد البشرية اليوم في منظمات الأعمال تتسم بالتنوع والتكامل في الأدوار، وخرجت من إطار إدارة تنفيذية، بل غلب على عملها الطابع الاستراتيجي، والاستشاري (العامري، الغالبي، 2008) ومن أجل أن تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، فإنها تقوم بالعديد من

الممارسات التي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات وهي: (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات).

أولاً: تصميم العمل وتحليله

وتعرف بأنها "عملية منهجية لجمع المعلومات وتحليلها وتوثيقها، من أجل الحصول على الوصف الوظيفي" (نعساني، 2018)، وتعرف اجرائياً بأنها الأنشطة والمهام التي تقوم بها الإدارة، ويتم خلال هذا النشاط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات، فيما قام (أحمد، 2014) بتجزئة هذه الممارسة الرئيسية إلى ممارسات فرعية عدة، هي:

1. تحليل العمل: عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة من أجل التعرف إلى وصف الوظيفة ومواصفاتها وخصائصها.

2. الوصف الوظيفي: إعداد وصف يتعلق بالمسؤوليات والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وكذلك ظروف العمل، والأدوات المستخدمة لإنجازه.

3. المواصفات الوظيفية: تحديد الخبرات، والمهارات، والمعارف التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. وتتم مرحلة تحليل العمل وتصميمه بخطوات عدة، وأوردها (كافي، 2014) كما يأتي:

1. تحديد الوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها وتشتمل، عادة، على جميع الوظائف في المنظمة سواء وظائف إدارية، فنية، قيادية، خدماتية.

2. تحديد أسلوب الدراسة لتنفيذ عملية التحليل والتوصيف ومن أهمها النشرات العلمية والمراجع المتخصصة، الاعتماد على الخبراء، الاعتماد على تحليل الشركات المنافسة، الدراسة الميدانية، وهي من أكثر الأساليب أهمية وعملية التي تعتمد على ثلاث طرائق (الملاحظة، الاستبانة، المقابلة).

3. اختيار منفذي الدراسة ذوي الخبرة، ومن لديه خلفية عن طبيعة النشاط، والتحليل، والتوصيف، والخبرة في تحليل البيانات.

4. جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها ومراجعتها، والتمييز بين المهم، والأقل أهمية من البيانات.

5. تحليل البيانات والمعلومات، وبهذه المرحلة يتمكن المحلل من تحديد مقدار الجهد الذي يبذله شاغل الوظيفة، وتحديد حجم المستويات المترتبة عن تنفيذ الوظيفة.

6. إعداد كشوف التحليل، والتوصيف للوظيفة، وترتب بالعادة من العام إلى الخاص.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن أهمية تحليل العمل وتصميمه هما عمليتان حيويتان في إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات؛ حيث تسهمان في فهم أعمق للوظيفة، وكيفية تحسين أدائها وكفاءتها، وبالتالي يؤديان دوراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية، وتطوير العمل في المنظمات.

ثانياً: الاستقطاب والتعيين

تعد عملية الاستقطاب من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل الموارد من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، ويعرفها دودين (2018) أنها "مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب المرشحين للعمل، ويكون لديهم التميز والقدرة والكفاءة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة".

وتعرفها الباحثة اجرائياً العمليات التي تقوم على استقطاب الموظفين الأكفاء خلال فترة زمنية محددة وتعيين الموظف المناسب.

وتهدف عملية الاستقطاب إلى جذب أكبر عدد من المرشحين لشغل الوظيفة، وتقليل تكاليف عملية الاختيار وذلك باستبعاد الطلبات التي لا تتطبق عليهم شروط الوظيفة، وكذلك تزويد المرشحين بمعلومات

عن المنظمة وأنشطتها وسياساتها وطبيعة الوظيفة المطلوبة وشروطها ومؤهلاتها الواجب توفرها لمن يتقدم لشغلها (Prasetiyo,2023).

وهناك عدة مصادر للاستقطاب وهي مصادر داخلية، ومصادر خارجية وقد ذكر كامل وآخرون (2018) عدة وسائل لمصادر الاستقطاب الداخلية وهي:

1. الترقية: وتتيح للموظفين تقلد مناصب أعلى في المنظمة.
 2. النقل والتمويل: نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من إدارة إلى أخرى أو قسم آخر بنفس المستوى الوظيفي والأجر والمزايا.
 3. الموظفون السابقون: تلجأ المنظمات إلى استقطاب موظفين سابقين عملوا لديها مما يتيح للمنظمة اختصار مسافة عملية الاستقطاب وكذلك الحصول على موظفين جاهزين لمباشرة العمل.
 4. المرجعيات الداخلية: حيث يقوم الموظفون بالمنظمة بترشيح أفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة مما يوفر تكاليف عملية الاستقطاب على المنظمة.
- وتتنوع المصادر الخارجية للاستقطاب بعدة طرائق ووسائل، هي:

1. الإعلان الخارجي: وتعد أكثر الطرق شيوعاً وتوجد عدة وسائل للإعلان، منها المجالات، والصحف والراديو، والتلفاز، والمواقع الإلكترونية.
2. الجامعات والمعاهد: تقيم عدد من الكليات سنوياً ملتقى للتوظيف؛ حيث يتم التعريف بالمنشآت وأهدافها واحتياجاتها المستقبلية من الوظائف.
3. النقابات العمالية: يتم التعاقد مع الموظفين والعاملين من خلال النقابة المنتسبين لها، وتتعهد النقابة بتوريد العاملين في الوقت المحدد.

4. مكاتب التوظيف: تلعب هذه المكاتب دوراً وسيطاً بين المنظمات وطالبي الوظائف مقابل الحصول

على رسوم كعمولة. (الفراج: 2020)

وبالنهاية يتم إصدار قرار التعيين، في ضوء قدرة الموظفين على اجتياز الاختبارات والمقابلات، ويخضع الموظف في بداية عمله لفترة تجريبية وفي نهايتها يكون القرار إما بالتعيين النهائي أو قرار فصله لعدم صلاحيته للوظيفة (Muscalv,ciocan,2016).

ثالثاً: التدريب والتطوير

إن عملية تدريب الموظفين في إدارة الموارد البشرية تسهم في خفض مستوى نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفون، وتعمل على رفع مستوياتهم العلمية والثقافية (الحريري، 2012)، وقد عرفه أوزكيسير (Ozkeser,2019) بأنه مجموعة منسقة ومنظمة من العمليات والتي تهدف إلى تحسين مستوى الموظف في كل ما يتعلق بعمله من ناحية التراكم المعرفي، والمعدات، والحوافز.

وتعرف الباحثة التدريب والتطوير اجرائياً أنها عملية مستمرة ومنظمة هدفها تزويد الموظفين وإكسابهم القدرات والمعارف والمهارات الجديدة للانسجام مع التغيرات المحيطة، وتطوير سلوكيات الموظفين وتنمية مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم وعلاقتهم مع زملائهم والجمهور المتعامل مع مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.

وبحسب درويش (2012) فإن التدريب يسعى لتحقيق خمسة أهداف أساسية وهي:

1. زيادة المهارات والمعارف.
2. رفع مستوى الحافز لتحقيق النجاح.
3. رفع القدرة على الإنجاز، والشعور بالثقة بالأداء.
4. زيادة الإنتاجية كمياً وكيفياً.

5. تحسين العمل ضمن فريق العمل والقدرة على التفاعل مع الآخرين.

إن التدريب يعود بفوائد على الموظفين والمنظمات، ومن ضمنها: أنه يحسن من أداء الموظفين ويعود عليهم بمرود مادي، ويزيد من فرصهم في الترقى بالمنظمة، وبالمقابل تحقق للمنظمات عددا من الفوائد حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والمخرجات، وزيادة في جودة المنتجات، ويحسن من صورة المنظمة، مما يجذب لها مزيد من العملاء، ويرفع من قيمة علامتها التجارية، ويقلل من التكاليف، ويزيد من أرباحها (حمود، الشيخ، 2010).

وترى الباحثة أن التدريب يعد أمراً حيوياً للمنظمات في تحقيق أهدافها، ويعزز من نجاحها واستدامتها ويجعلها متكيفة مع التغيرات المحيطة، وكذلك يعزز من الابتكار والإبداع لدى الموظفين ويحفزهم لتجربة أساليب وأفكار جديدة، ويتم ذلك بتطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتها.

رابعاً: تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من أهم العمليات والممارسات لإدارة الموارد البشرية، ويدور تقييم الأداء حول المورد البشري وهو أهم عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية والكفاية. (القحطاني، 2015).

ويعرف سوسانتو وآخرون (Susanto et al., 2023) تقييم الأداء بأنه عملية منظمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء موظفيها خلال فترة زمنية محددة، وبشكل دوري، وتوفير التغذية الراجعة للموظفين بشأن أدائهم وتطويرهم المهني.

ويعرف تقييم الأداء اجرائياً هي عملية يتم خلالها تقييم مساهمات الموظفين خلال السنة، وهي تمكن الموظفين من تحديد مستوى الأداء مقارنة مع المعايير الموضوعة سابقاً.

وهناك عدة أهداف كما أوردها كل من القحطاني (2015) وأونيس (2013) ومنها ما يأتي:

1. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية؛ حيث توضح نتائج تقييم الأداء القصور في أداء الموظفين وهو يعد مدخل لنقلهم إلى أقسام أخرى تتفق مع قدراتهم.

2. الحكم على مدى سلامة عمليات التعيين ومراحله.

3. رسم سياسات التدريب والتطوير والوقوف على نواحي القصور سواء عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو طرائق التدريب.

4. تساعد في رفع الروح المعنوية للموظفين، وخلق مناخ لبناء علاقات إنسانية.

5. يسهم في تحديد العلاوات السنوية، ووضع عادل للحوافز، والمكافآت للموظفين.

وتتعدد طرائق تقييم أداء الموارد البشرية وقد ذكر عبوي (2010) طرائق عدة تتبعها المنظمات في تقييم أداء موظفيها ومنها:

1. قائمة معايير التقييم: وهو جدول يصنف معايير عدة، وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الموظف.

2. طريقة الترتيب البسيط: يتم ترتيب المسؤولين تنازلياً من قبل الرئيس المباشر طبقاً للأداء العام وبعيداً عن المعايير.

3. المقارنة الزوجية: وتتم من خلال مقارنة الموظف مع بقية الموظفين في القسم بشكل ثنائي ويتم تجميع المقارنات وترتيب الموظفين بشكل تنازلي في القسم.

4. التوزيع الإجباري: تعتمد المنظمة درجة وسيطة ويجبر الرئيس على توزيع رؤوسيين وفق درجات تحددها المنظمة.

5. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على النتائج التي يحققها الموظف، بعيداً عن الصفات والسلوك الشخصي له.

وترى الباحثة أن تقييم الأداء يعد أداة قوية لتحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي، وتعزيز التواصل وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، إذا طبق بطريقة صحيحة وموضوعية، وبعيداً عن التحيز أو التمييز.

خامساً: المكافآت والتعويضات

يعد موضوع التعويضات من المواضيع الهامة التي تلاقي اهتماماً كبيراً من الموظفين والعاملين سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، والسبب في ذلك أن التعويض له أثر مباشر في المستوى المعيشي للموظفين، وذلك لاعتباره مصدر رزقهم الأساسي (الخليل، 2018).

وقد عرف ديسلر (2018) التعويضات بأنها جميع أشكال الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف بسبب عمله بوظيفة معينة.

وتعرف الباحثة المكافآت والتعويضات: بأنها تمثل ما يتلقاه الموظفون مقابل قيامهم بمهام العمل وتقديم الخدمات، وتتضمن دفعات مالية مباشرة، مثل الرواتب، والمكافآت؛ وغير المباشرة مثل التأمينات، والإجازات.

وللتعويضات عدة أهداف كما ذكرها بسيوني (2008) وهي:

1. استقطاب أفضل المرشحين للعمل بالمنظمة.
2. تحفيز الموظفين لتحسين إنتاجيتهم.
3. ابتكار نظام للتعويض يشعر الموظف وصاحب العمل بالعدالة.
4. الاحتفاظ بالموظفين الكفؤ في المنظمة.
5. تحقيق خطط المنظمة وخطط الموارد البشرية بأن يكون للمنظمة مكاناً جذاباً للعمل.

ومن جهة أخرى تعد المكافآت هي المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة للموظف، وهو الذي يوقظ الدافع لديه، وقد عرف المغربي (2013) المكافآت بأنها الأساليب التي يعتمدها المدير للتأثير في سلوك الموظفين، وخلق دافع قوي لديهم للعمل بحماس وإخلاص من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويقسم المرعي (2010) المكافآت إلى نوعين وهي مكافآت مادية ومكافآت معنوية، وتتعدد المكافآت المادية إلى:

1. الزيادات السنوية.
2. المكافآت النقدية نتيجة أداء مميز للموظف.
3. التأمين الطبي.
4. السكن والمواصلات.
5. الترقية.
6. المشاركة في الأرباح.

وبالمقابل المكافآت المعنوية هي إشباع حاجة أو أكثر من الحاجات الذاتية، أو الاجتماعية للموظف، كالحاجة للقبول الاجتماعي، أو التقدير (Bulturbayevich,2022).

وهناك أشكال عدة للمكافآت المعنوية كما ذكرها المرعي (2010) ونذكر منها:

1. الإثراء الوظيفي.
2. المشاركة في اتخاذ القرار.
3. لوحات الشرف.
4. الأوسمة

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن المكافآت والتعويضات أدوات حيوية لتحقيق أهداف الموارد البشرية، وتحفيز الموظفين، ورفع رضاهم، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتعزيز روح الفريق، لتحقيق أفضل أداء، والمساهمة بشكل فعال في نجاح المنظمة.

وبعد استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية، ترى الباحثة أنه إذا طبقت هذه الممارسات بشكل جيد وصحيح، فسوف تحقق المنظمة العديد من الفوائد والمزايا، إذ يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، ويعزز من الاستدامة، ويعمل على تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم، ويحقق الولاء والانتماء للموظفين، وكذلك يحقق مرونة وتكيف أفضل في البيئة المحيطة، وبالتالي سوف تسهم في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

وفي المقابل تطبيق هذه الممارسات بشكل جيد سوف يكون له تأثير إيجابي في الإبداع والابتكار في المنظمة حسب رأي الباحثة؛ حيث يتم تمكين الموظفين من اكتشاف أفكار جديدة ومبتكرة وتطويرها في مجال عملهم، ويشجع الموظفين على تقديم أفكارهم ومشاركتها مع زملائهم، ويعزز من قدرات الموظفين على مواجهة التحديات المختلفة، وتقديم حلول للمشكلات بطريقة إبداعية مبتكرة.

5.1.2 المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك عدد من المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وقد ذكر (محمد، 2015)

عدد منها أهمها:

1. صعوبة تحليل وظيفي مدروس وفعال وتوصيفه.
2. صعوبات ربط نظام الحوافز، ومستوى الوظائف، وهيكل المرتبات بالأداء.
3. صعوبة وضع نظام للمسار الوظيفي واضح ومدروس.
4. نظام تقييم الأداء يعطي شعوراً للموظفين أن تقييمهم يتم على أساس شخصي.

5. تمكين العاملين يعطي شعورا بعدم الثقة فيهم وأنهم مراقبون.

6. عدم وجود كتيب للموارد البشرية يوضح القوانين والسياسات الخاصة بالموارد البشرية.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن هذه بعض المشاكل الشائعة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ويعتمد

التعامل معها على استراتيجيات فعالة وحلول مبتكرة وإبداعية تتناسب مع طبيعة كل منظمة.

المبحث الثاني

الإبداع الإداري

تعيش المنظمات ظروفًا معقدة ومتغيرة في كافة مناحي الحياة المختلفة، وقد ظهرت حاجة المنظمات إلى الإبداع في التعامل مع هذه المتغيرات المختلفة، والقدرة على مواكبة كافة التطورات، من أجل أداء مهامها واستدامتها بين منظمات الأعمال، لذلك يجب على المنظمات أن تتبنى الإبداع سواء في العمليات أو الأفراد لتكون قادرة على الاستمرار في عالم دائم التقلب والتغيير. (AL-Awamleh,2020)

ويتناول المبحث الثاني الإبداع الإداري ومفهومه، وأنواعه ودوافعه وأبعاده، وعوامل تشجيع الإبداع في المنظمات ومعوقاته.

1.2.2 مفهوم الإبداع

الإبداع بشكل عام حظي على اهتمام الكتاب والباحثين، لذا هناك العديد من التعاريف للإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، ويمكن تعريف الإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الخدمة أو العملية أو الإنتاج، ويمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المنظمات ما بين إحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى إحداث تطوير هائل وجوهري، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات في الإنتاج، والطرائق الجديدة في التكنولوجيا، والأنظمة الإدارية، والخطط، والهياكل التنظيمية، والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. (داوود،2020)

وبالمقابل عرف عبد الرؤوف (2015) الإبداع بأنه "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، وينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله".

فيما عرف رونكو وجيجر (Runco & Jaeger, 2012) الإبداع أنه إنتاج أفكار، أو منتجات جديدة ومفيدة" ويعد جانباً أساسياً من الذكاء البشري.

2.2.2 مفهوم الإبداع الإداري

خلق قيمة، أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة، أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات، والعمليات؛ أو تتعلق بالاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. (حلاق، 2020).

وفي المقابل عرف كل من بصنوي والغريب (2013) الإبداع الإداري بأنه الناتج الذي يحصل عليه من عملية الإبداع في مجال الإدارة والأعمال (مخرجات أو ثمرات الإبداع) مثل إنتاج سلع جديدة أو خدمة جديدة.

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً المقدر على استخدام الموارد بشكل مثالي والتغلب على العقبات والمشكلات بأسلوب متطور وابتكاري لتحقيق أهداف مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.

3.2.2 أنواع الإبداع

اختلف بعض الكتاب والباحثين حول تصنيف، أو تقسيم أنواع الإبداع، وقد صنفها خصاونة (2011) إلى تصنيفات عدة، وسيتم توضيح كل صنف كما يأتي:

1. الإبداع التعبيري: وهو الطريقة التقليدية التي تميز فرد عن آخر في إتقانه وممارسته لعمل معين.
2. الإبداع الفني: ويمثل الجانب الجمالي الذي يضاف، أو يطرأ على الخدمات، أو المنتجات كالمظهر العام والزينة.
3. الإبداع المركب: يتم تجميع أفكار مختلفة، ودمجها في قالب واحد من أجل التوصل لمعلومة جديدة.

4. الاختراع: ويتم استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن عناصره ومكوناته موجودة مسبقاً ويتم إدخال وإضافة تعديلات عليها؛ حيث تعطي مظهراً جديداً.

5. الإبداع الاستثنائي: ويقصد به استخدام شيء موجود على أرض الواقع، وتطبيقه في مجالات جديدة. (خصاونة، 2011، ص 55).

وترى الباحثة أنه يمكن للإبداع أن يكون متعدد الوجوه ومتنوعاً في الطرائق التي يمكن من خلالها التعبير عنه، وتجسيده في مختلف المجالات، والنواحي الحياتية.

4.2.2 عناصر الإبداع الإداري

من أجل تكيف المنظمة مع التغيرات والتحديات العالمية المتسارعة، وكذلك من أجل حل مشكلاتها، يجب أن تدعم الإبداع وتعززه، وتوفر الإمكانيات المناسبة، وأن تهتم بتدريب الموظفين على كيفية إنجاز العمليات الابتكارية الفردية، أو الجماعية، والاهتمام بمستويات الابتكار الجماعي والشخصي، ويذكر جمال (2017) أهم عناصر الإبداع في المنظمة هي:

1. المناخ الذي يقع فيه الإبداع: الإبداع لا بد من وقوعه في بيئة تساعده على التطور، والمنظمة أفضل بيئة يمكن للفرد أن يخرج طاقته الإبداعية.

2. وجود الشخص المبدع: معرفة الأشخاص المبدعين من أجل تحفيزهم، واستخراج أفكارهم الإبداعية واستغلالها.

3. الإمكانيات: لا بد من توافر الإمكانيات اللازمة للابتكار، وكذلك الاتصال الفعال سواء مع البيئة الداخلية، أو الخارجية.

4. العمليات: تتنوع الأساليب المستخدمة لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، وهذه الأساليب تهدد الوقت إلا أنها بتجربة فعالة.

5. التفكير الاستراتيجي: وهو يعد عنصراً أساسياً في عملية الإبداع، والمنظمة التي لها قدرة على

التفكير في اختيار الموظفين، وتدريبهم وتطويرهم، سيكون لها استثمار وافر.

6. الثقافة التنظيمية: تعد ثقافة المنظمة من عناصر الإبداع، إذ تهتم بإيجاد أهداف وقيم مشتركة بين

الموظفين.

وهذه العناصر ترى الباحثة أنها تشكل أساساً هاماً لتحفيز الإبداع داخل المنظمة؛ حيث يتم تحقيق توازن

بين البيئة والهيكل التنظيمي، والدعم القائم للابتكار، والتفكير الإبداعي.

5.2.2 صفات القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية تتضمن مجموعة من الصفات التي تساعد القادة على تحفيز الإبداع والابتكار

داخل الفرق والمنظمات، وقد ذكر الشميلي (2017) بعض الصفات الرئيسية للقيادة الإبداعية وهي:

1. لديهم تصميم وإرادة قوية.

2. يبحثون عن الحلول والطرق البديلة مختلفة، ولا يكتفون بحل واحد.

3. يبحثون عن التجديد والمعرفة والتطوير.

4. لديهم أهداف واضحة ويريدون الوصول إليها.

5. يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.

6. لا يحبون الروتين، ولا يخشون الفشل.

7. متفائلون وإيجابيون، ويشجعون على المشاركة بالرأي.

وترى الباحثة أن هذه الصفات ليست بالضرورة شاملة، ولكنها تمثل بعض السمات الأساسية التي

يتمتع بها القادة الذين يعتمدون على الإبداع في توجيه فرق العمل وتحفيزها نحو التميز والتفوق.

6.2.2 دوافع الإبداع الإداري

هناك العديد من الدوافع التي تحفز الإبداع الإداري، وتشجع القادة والمديرين على تبني أساليب إدارية مبتكرة، وإيجاد حلول جديدة لتحقيق الأهداف الإدارية والتنمية المستدامة، وقد صنف مسلم (2015) هذه الدوافع إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1. دوافع ذاتية:

- أ- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ب- الرغبة في تقديم قيمة، ومساهمة مبتكرة جديدة.
- ت- الرغبة في معالجة الأشياء المعقدة والغامضة.
- ث- تحقيق الذات، والحصول على رضا النفس.

2. دوافع خارجية:

- أ- الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة.
- ب- النمو والحيوية يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- ت- التصدي للمشكلات الخاصة والعامة يتطلب الإبداع.
- ث- عالم اليوم يحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- ج- التقدم والازدهار مرتبطان بالقدرة الإبداعية.

3. دوافع مادية ومعنوية:

- أ- الحصول على مكافآت مالية.
- ب- الحصول على الثناء والتقدير وشهرة وسمعة جيدة.

وترى الباحثة أن هذه الدوافع تعزز الرغبة في اتخاذ خطوات هامة، وتبني استراتيجيات جديدة في مجال الإدارة لتحسين الأداء، وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية الحالية.

7.2.2 مصادر الإبداع في المنظمات

الإبداع في المنظمات يمكن أن ينبع من مجموعة متنوعة من المصادر والعوامل، وقد ذكر كافي

(2018) عددا من هذه المصادر في المنظمات وهي:

1. النجاح والفشل، والأحداث الخارجية غير متوقعة.

2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما يجب أن يكون الحال عليه.

3. الإبداع الناجم عن الحاجة للتغيير في العملية.

4. التغيير في بنية السوق، أو بنية قطاع العمل.

5. التغيير في العوامل الديمغرافية.

6. المعرفة الجديدة.

7. التغيير في الأمزجة والإدراك والمعاني.

وترى الباحثة أن تفاعل هذه المصادر والعوامل بعضها ببعض تشكل بيئة تشجع على الإبداع داخل

المنظمات، وتسهم في ظهور الأفكار الجديدة وتطويرها، والابتكارات التي تدعم نجاحها واستمراريتها في السوق.

8.2.2 عوامل تشجيع الإبداع في المنظمات

تشجيع الإبداع في المنظمات يتطلب اتخاذ عدة خطوات، واعتماد عوامل معينة التي تخلق بيئة

داعمة ومحفزة للأفكار الجديدة والإبداع، وقد أورد كل من العريفي (2013) وعباس (2004) عددا من

العوامل الرئيسية التي اعتبرها ضرورية لتعزيز الإبداع في المنظمات وهي:

1. موائمة خبرة الفرد من واجبات العمل.
2. توافر المتطلبات أو الموارد اللازمة للإبداع مثل المال، توفير الوقت الكافي، وتوفير التدريب.
3. مكافأة الإبداع: يمكن المديرين تشجيع الإبداع من خلال إعطاء المبدعين المكافآت المناسبة سواء مادية أو معنوية.
4. تشجيع الأفراد ودعمهم على طرح أفكارهم وآرائهم.
5. ربط التعليم النظري بالعملي، فالتفكير مهارة تنمو بالتدريب والتطبيق.
6. وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير ويدعمها، وتنمية روح التعاون والنقد البناء.

وتضيف الباحثة أن على الإدارة تشجيع الفشل البناء من خلال تعزيز فكرة أن الفشل ليس نهاية الطريق، بل فرصة للتعلم والتحسين، واستكشاف الحلول الجديدة، إن هذه العوامل تعمل سويًا على خلق بيئة ملائمة للإبداع داخل المنظمات، وتعزز ازدهار الأفكار الإبداعية، وتحفيز الفرق على تحقيق النجاح والتميز.

9.2.2 أبعاد الإبداع الإداري

تتكون العملية الإبداعية من عناصر مختلفة ويعتبر الفرد حجر الزاوية في المنظمة للانطلاق نحو الإبداع الإداري، وذلك من خلال ما يمتلكه من قدرات إبداعية مختلفة، وقد ذكر الباحثون عددًا من القدرات الإبداعية التي يلزم للأشخاص توافرها حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي التي تميزه عن غيره (Guilloisy, 2023)، وستعتمد الدراسة الحالية على خمسة أبعاد للإبداع الإداري وهي (الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات).

أولاً: الأصالة

في سياق الإبداع الإداري تمثل الأصالة فلسفة أو نهج يهدف إلى تطبيق القيم الأصيلة، والمبادئ الأساسية في إدارة المنظمات، والأعمال، إنها فكرة تنص على ضرورة أن تكون العمليات الإدارية مستتيرة

بالقيم، والمبادئ الأساسية التي تعبر عن هوية وثقافة المنظمة. ومن خلال الأصالة الإدارية، يمكن أن تظهر الشركة أو المنظمة ككيان متميز، ومميز بسبب مبادئها وأسلوب إدارتها. (Ismayilova& Laksov,2023)

وقد عرف العابد (2015) الأصالة بأنها تعني التميز، والندرة، والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر، والمألوف من الأفكار.

فيما تعرفها الباحثة بأنها القدرة على توليد الأفكار المفيدة، والنادرة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

وهناك عدد من العوامل التي تساعد على عدم تقييد الأفكار، ومنها: تقبل الغموض، وعدم التسرع في قبول، أو رفض الفكرة، ومنح الاهتمام للخبرات. ويمكن الحكم على أصالة الفكرة بناءً على عدة معايير كما ذكرها كل من المصري وعامر (2015)، وهي:

1. أن تتسم بالعمق أو النفاذ.
2. أن يكون لها دلالة ذات قيمة ومغزى.
3. تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة، نتائج يمكن أن تترتب على الموقف، وتختلف الأصالة عن الطلاقة، والمرونة وتعد أعلى درجات الإبداع من حيث اعتمادها على حدة الأفكار ونوعيتها وقيمتها، والرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين، وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

وترى الباحثة أن الأصالة كجزء من الإبداع الإداري تركز على جعل القيم والمبادئ الأساسية جزءاً أساسياً من سير العمل، وتوجيهات اتخاذ القرارات داخل المنظمة، هذا النهج يمكن أن يسهم في بناء هوية فريدة للمنظمة، وزيادة قدرتها على التميز، والابتكار بين المنظمات.

ثانياً: المرونة الذهنية

المرونة الذهنية تعد جزءاً أساسياً من الإبداع الإداري، إن القدرة على التكيف، وتبني المرونة الذهنية في بيئة العمل تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الإبداع الإداري. (توفيق، 2008).

وتعرف المرونة الذهنية بأنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتنوع الأفكار وكيفيةها (Emami et al., 2023).

وتعرفها الباحثة: القدرة على التكيف السريع مع المواقف، والتطورات الجديدة، وتحويل الموظف اتجاه تفكيره، وأسلوب علاج المشكلة من وضع إلى آخر.

وقد ذكر حلاق (2020) شكلين يمكن تعبير المرونة الذهنية عنهما وهما:

1. المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على إنتاج أفكار عديدة تساعده على حل المشكلة، وتغيير في أسلوب التفكير بسرعة؛ لمواجهة المشكلات المتغيرة، والمواقف الجديدة، وتوفر هذه القدرة العديد من الحلول الممكنة للمشكلة بشكل إبداعي، وجديد بعيد عن التقليد أو النمطية، وتقاس هذه القدرة بعدد الأفكار البديلة، أو الاستجابات، أو الاستخدامات المختلفة التي ينتجها الفرد في زمن محدد لمشكلة معينة.

2. المرونة التلقائية: ويظهر فيها الفرد استجابة عالية، وبسرعة الانتقال من مجال إلى آخر، أو من قسم إلى آخر، وتعني قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لأصل واحداً، أو فئة واحدة، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار بتلقائية وحرية، وبعيداً عن وسائل التوجيه، أو الضغط، أو الإلحاح، ولقياس هذه القدرة واختبارها على الفرد أن يتجول بفكرة لكل حرية، وفي اتجاهات متشعبة.

وتختصر الباحثة أن المرونة الذهنية تعزز قدرة الأفراد، والمنظمات على التكيف، والابتكار، مما

يعد عنصراً أساسياً في تعزيز الإبداع الإداري، وتحقيق النجاح في بيئة العمل الحديثة.

ثالثاً: الطلاقة الفكرية:

تعد الطلاقة الفكرية مهارة مهمة في مختلف المجالات سواء أكانت أكاديمية أم تجارية أم غيرها، وهي تسمح للأفراد بتوصيل أفكارهم، ووجهات نظرهم بطريقة موجزة ومقنعة، ويمكن تنميتها من خلال عدة أنشطة مثل القراءة، والكتابة، والخطابة، والمشاركة في نقاشات فكرية. (Saintilan&Schreiber,2023)

وتعني الطلاقة الفكرية سيلا عاديا من الأفكار المترابطة، ويبدو فيها العقل يطلق - بشكل دائم - طلاقات من الأفكار الجديدة في زمن محدد (فتحي،2003)، وتعرفها الباحثة اجرائياً: هي قدرة الموظف على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية حول موضوع معين، وفي وقت قليل. وقد ذكر المعاني وآخرون (2011) عدة صور للطلاقة الفكرية وهي:

1. طلاقة لفظية: وتعني سرعة إنشاء أكبر عدد من الكلمات على أن تتوافر فيها شروط معينة، وهذه الكلمات تحتوي على مجموعة حروف، أو حروف معينة، أو نهايات متشابهة، ويمكن ملاحظة هذه القدرة عند المبدعين في العلوم الإنسانية، والفنون.
2. طلاقة بصرية: دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار بمعنى التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة.
3. طلاقة ارتباطية: سرعة توليد علاقات معينة مثل علاقة تضاد، أو تشابه.
4. طلاقة فكرية: سرعة توليد مفردات، أو تعبيرات تنتمي إلى نوع معين من الأفكار، وفي زمن محدد. (المعاني وآخرون، 2011).

وترى الباحثة أنه باستخدام الطلاقة الفكرية في العمل الإداري، يتم تحفيز وتشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، وتقديم الحلول المبتكرة للتحديات الإدارية المختلفة، وهو ما يعزز الإبداع، والتطوير داخل المنظمات.

رابعاً: روح المخاطرة

وتعرف روح المخاطرة بأنها أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني أساليب وأفكار جديدة، وتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها من خلال البحث عن حلول لها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك، وتعد الرغبة بتحمل المخاطرة، والمجازفة من أبرز خصائص الأفراد المبدعين. (الشياب، أبو حمور، 2011).

وتعرفها الباحثة اجرائياً أنه استعداد الموظف لتحمل المخاطر الناتجة عن المهام التي يقوم بها عند تبني أفكار وأساليب جديدة وتحمل مسؤولية نتائجها. وتضيف الباحثة أن روح المخاطرة تسهم في تشجيع الإبداع والابتكار، وتؤثر بشكل إيجابي في قدرة المنظمة على التطور، والنمو من خلال تحمل المخاطر، وتجارب الأفكار الجديدة.

خامساً: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها حساسية الفرد لوجود مشكلة تثير التفكير وتتطلب حلاً، وكثير من هذه المشاكل لا يجد فيها الإنسان العادي مشكلة، بينما آخرون يرون فيها مشكلة، وذلك لاختلاف معايير كل إنسان وموازينه وطريقة تفكيره، واهتماماته، ودوافعه، ومستوى هذا التفكير (عرفة، 2012، ص44).

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من الأفراد المبدعين القدرة على الرؤية لأبعاد المشكلة، ومراقبة القصور والثغرات في الأفكار، ورؤية أنماط الموضوع قيد الدراسة، وكلما زاد التعمق في المشكلة أسهم ذلك في التوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة (المصري، عامر، 2015).

وتعرفها الباحثة بأنها القدرة على الإحساس بالمشكلات، واكتشافها، والوعي للأخطاء، ونواحي القصور في المواقف المختلفة.

وترى الباحثة أن الحساسية للمشكلات تعد أحد جوانب الإبداع الإداري؛ حيث تساعد في تحديد الفرص، والتحديات، وتطوير الحلول الإبداعية لتحسين الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة.

وأخيراً تخلص الباحثة أن هذه الأبعاد تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف ونجاح المنظمة بشكل عام؛ حيث تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، ومنفتحة على الابتكار، والتطوير المستمر، وتحسن الكفاءة والجودة في العمل، وتعزز هذه الأبعاد قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وتحفز على اتخاذ الخطوات المبتكرة، والمجازفة البناءة، وتكامل هذه الأبعاد يؤدي إلى بيئة عمل ديناميكية، وملهمة تعزز الأداء العام، والإبداع، والنمو المستدام للمنظمة، وتحقيق النجاح، والتميز بين المنظمات.

وفي ذات السياق ترى الباحثة أن توافر بيئة مشجعة للإبداع، والابتكار في إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة، وذلك لأسباب عديدة، منها: أنه يعمل على تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم، عندما يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطبيقها، وأيضاً يعزز من رضا الموظفين عند شعورهم بالاهتمام والتقدير على ما قدموه من أفكار مختلفة، تسهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ويعزز رضاهم وولاءهم للمنظمة، وبشكل عام فإن توافر بيئة مشجعة على الإبداع في إدارة الموارد البشرية، يسهم في تعزيز النجاح واستدامة المنظمة، ويؤثر بشكل إيجابي في الأداء العام ورضا الموظفين وولائهم وانتمائهم.

10.2.2 معوقات الإبداع في المنظمات

يوجد عدد من المعوقات التي تعترض الإبداع في المنظمات، وقد اتفق كل من (كافي، 2018) و

(العبيدي، البرزنجي، 2021) على عدد من المعوقات وهي:

1. معوقات إدراكية: عدم إدراك الموظفين بجوانب المشكلة بشكل صحيح، بسبب تضيق نطاقها في

تحقيق النجاح السريع.

2. معوقات شخصية ووجدانية: وتتمثل في الخوف من الوقوع في الخطأ، والخوف من المبادرة، والجهود والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

3. معوقات اجتماعية أو ثقافية: تعود إلى ضغوط اجتماعية مختلفة، تدخل في تشكيل حياة الأفراد؛ مما يؤدي إلى تبني اتجاهات لمجاراة لما هو شائع.

4. معوقات تنظيمية.

5. قيادات إدارية غير أكفاء.

6. الالتزام بحرفية التعليمات والقوانين والإجراءات.

7. مركزية الإدارة وكذلك وجود فواصل رئاسية بين الموظفين والإدارة.

ولتحفيز الإبداع في المنظمات ترى الباحثة أنه يجب التركيز على تغيير هذه العوامل، وتعزيز بيئة تشجع على التجارب، والأفكار الجديدة، والتفكير الإبداعي داخل المنظمة.

11.2.2 استراتيجيات مواجهة معوقات الإبداع

هناك بعض الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع، والحد من تأثيره السلبي، وقد صنف كل من المصري وعامر (2015) هذه الاستراتيجيات إلى فئتين، هما:

1. استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد.

توجد عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة مختلف المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وهي:

أ- مقاومة عامل الخوف والرغبة من ارتكاب الأخطاء.

ب- تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة.

ت- إعطاء الذات وقتاً للتفكير.

ث- الحصول على دعم الآخرين وتأييدهم.

2. استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة، والمنظمة.

وتساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات التي تمكن قيادة المنظمة والجماعات من السيطرة

على معوقات الإبداع وهي:

أ- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية وشجاعة.

ب- تشجيع الأفراد على المخاطرة.

ت- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.

ث- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أفراد الجماعة.

ج- الحد من الاشراف المفرط على الجماعات والأفراد أثناء تأدية مهامهم.

ح- تزويد الجماعات بالموارد اللازمة، والامكانيات لإنجاز المهمة.

خ- تزويد الجماعات، والأفراد بالتغذية الراجعة عن سير مهامهم.

وتضيف الباحثة إن مواجهة معوقات الإبداع تتطلب الإدراك المستمر، والاستعداد لتغيير الأساليب

والعمليات لتعزيز البيئة التي تدعم الإبداع، والابتكار داخل المنظمة.

12.2.2 علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري

المنظمات المبدعة تعمل على تدريب الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر، لمواكبة كل جديد، مع

سعيها لتوفير الاستقرار الوظيفي للموظفين، بحيث لا يشعر الموظف بأي خوف أو أنه عرضة للفصل

نتيجة فشل، أو خطأ، وتشجع المنظمة الموظفين ليصبحوا أبطال تغيير، وعندما يتم تطوير فكرة جديدة،

فإن هؤلاء الأبطال يقومون بحماس وفاعلية، بتطوير الأفكار، واستقطاب الدعم لها، والتغلب على المقاومة،

والتأكد من تطبيق الإبداع، وكذلك تسعى المنظمات إلى تنمية الخصائص الشخصية للموظفين، مثل الثقة بالنفس، والتصميم، والمثابرة، والميل للمخاطرة. (حريم، 2013)

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً وحاسماً في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمات، ومن أهم الممارسات التي تؤثر في الإبداع الإداري من وجهة نظر الباحثة، هي ممارسة استقطاب واختيار الموظفين المبدعين من خلال تركيز إدارة الموارد البشرية على اكتشاف الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات إبداعية وابتكارية، مما يزيد من احتمالية نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وبالنهاية إن إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز الإبداع الإداري من خلال تطوير البيئة العملية والثقافية التي تعزز من الابتكار، والتفكير الإبداعي بين الموظفين.

المبحث الثالث

مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

1.3.2 مقدمة

تأسس المؤتمر الوطني الشعبي للقدس في العام 2008م، خلال الدورة التأسيسية في رام الله تحت عنوان "القدس لنا"، وذلك بحضور رئيس دولة فلسطين محمود عباس وعدد كبير من القيادة الفلسطينية؛ حيث كان الهدف هو توحيد الآليات، والجهود كافة من أجل حماية مدينة القدس المحتلة، وتسليط الضوء على القضايا الهامة المتعلقة بالقدس، وتعزيز الوعي الدولي بأهمية الحفاظ على هوية المدينة وحضارتها، وإبراز التضامن الدولي مع الشعب الفلسطيني ودعمهم في مواجهة الاحتلال، والانتهاكات التي يتعرضون لها.

ومؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس هي إحدى المؤسسات التابعة لمنظمة التحرير الفلسطيني، ويعمل في المؤسسة ما يقارب (161) موظفاً في مختلف التخصصات، ويقع مقرها في مدينة رام الله، ويقود المؤسسة أمين عام بدرجة وزير.

2.3.2 الرؤية والرسالة

تعد القدس العاصمة السياسية، والوطنية، والروحية الدائمة لفلسطين، وتجسد تراثها الثقافي العربي الغني مع وجود الحضارات الإسلامية والمسيحية، تشكل السيطرة على القدس جزءاً لا يتجزأ من السلطة الوطنية الفلسطينية، وإن مصير القدس يمثل جانباً لا يتجزأ من الحقوق المتأصلة للشعب الفلسطيني، مما يتطلب بذل جهود متواصلة لاستعادة السيطرة، وإعادة الأفراد النازحين، واستعادة هويتها العربية من خلال القنوات القانونية، والحفاظ على قدرتها على التحمل، والثبات، والجوهر، باستخدام جميع الوسائل، والقدرات المتاحة، مع ضمان الحفاظ على الحرية الدينية، والوصول دون عوائق إلى الأماكن المقدسة في حالة من

السلام، والأمن، والصفاء، واحترام الأقصى لجميع الأماكن المقدسة، وبالتالي الحفاظ على روح القبول الديني، والتعايش بين الأديان، والترحيب بالزوار، والحجاج من كل ركن من أركان المعمورة.

المبادئ المذكورة أعلاه هي بمثابة مقدمة لإنشاء المؤتمر الوطني الشعبي للقدس واستمراره؛ حيث يعمل هذا الكيان كامتداد لمنظمة التحرير الفلسطينية، مما يضمن تكامل المسؤوليات ضمن حدود الكفاءات الشعبية، أو الرسمية، ويتم هذا الدمج دون تضارب السلطات، أو التعدي على الأدوار المحددة، كل ذلك وفقاً للإجراءات القانونية الواجبة. (المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، 2021)

علاوة على ذلك، تمتد هذه المسؤوليات إلى المسؤوليات المقدسية، والشؤون الوطنية، والقومية والإسلامية والإنسانية، ومن الضروري أن يتم تنفيذ هذه المسؤوليات دون أي صراعات، أو خلافات، وتستند هذه الجهود إلى التعاون، والعمل الجماعي، وتفعيل جميع الحوافز الدينية، والوطنية، والإنسانية، وكل هذه الجهود تتم في إطار هذه المبادئ، وتسهم في الكيان الفلسطيني الشامل، الذي تجسده منظمة التحرير الفلسطينية، وهذه المنظمة معترف بها باعتبارها الممثل الشرعي الوحيد للشعب الفلسطيني في جميع المواقع التي تعمل فيها. (المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، 2021)

3.3.2 أهداف المؤتمر

هناك عدد من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في سبيل تعزيز صمود المواطنين المقدسيين وتمسكهم بأرضهم (المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، 2021)، وهي:

1. الاستمرار في التأكيد على مسألة القدس في المحافل العربية، والإسلامية، والعالمية باعتبارها المركز السياسي، والديني للأمة الفلسطينية، والدفاع عن القدس في جميع المجالات العربية، والإسلامية والعالمية، بالإضافة إلى المجالات المحلية، والمجتمعية.

2. تعزيز الروابط بين المؤسسات في القدس ونظيراتها المماثلة على الصعيدين المحلي والدولي.

3. الحفاظ على الموروث الثقافي للقدس من خلال إبراز قضية القدس إعلامياً وثقافياً.
4. تعزيز صمود أبناء القدس ومؤسساتهم من خلال رصد التمويل اللازم لتحقيق احتياجاتهم الملحة.
5. النهوض بالوضع الصحي والاقتصادي والتعليمي وتطوير البنية التحتية للقدس.
6. تفعيل الصندوق الوطني للقدس.
7. رصد إجراءات الاحتلال وكشف انتهاكاته، وتقديم المساندة والمتابعة المالية، والقانونية، والجماهيرية ضدها.
8. إنشاء المؤسسات العاملة والعمل على تطويرها، لتقديم الخدمات الاجتماعية ورعاية الشباب، والأطفال، والمسنين، والمرأة، ومنظمات المجتمع المحلي.
9. تسهم في رفع مستوى الوعي، والحشد الجماهيري لدى أبناء القدس في القضايا الدينية، والوطنية بما يضمن حرية العبادات لجميع الديانات.

4.3.2 برامج عمل المؤتمر: (المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، 2021)

1. ملف الدفاع عن الأراضي ومقاومة الاستيطان.
2. ملف الإسكان.
3. ملف الهيئات والمجالس المحلية واللجان الشعبية.
4. ملف الإصلاح الاجتماعي.
5. الملف الثقافي (المجلس الثقافي الأعلى للقدس).
6. ملف التعليم.
7. ملف المؤسسات المقدسية.
8. ملف الشباب والمرأة.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحثة واطلاعها على الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري، فقد تبين قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة -بحدود علم الباحثة-، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وعملت الباحثة على استعراض الدراسات السابقة في ثلاثة محاور وبلغ مجموعها (24) دراسة، وهي:

- 1- الدراسات المحلية وبلغ عددها ثماني دراسات.
- 2- الدراسات العربية وبلغ عددها ثماني دراسات.
- 3- الدراسات الأجنبية وبلغ عددها ثماني دراسات.

1.4.2 الدراسات المحلية السابقة لممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري:

الدراسة			(السراحنة، 2023) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية.	
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الشركات الخاصة والأهلية في الضفة الغربية	المجتمع	مديرو دوائر الموارد البشرية وموظفوها 126 منشأة
	المنهجية	الاستكشافي الوصفي الارتباطي	العينة	10 شركات عينة قصدية 58 موظفاً
	الأداة	الاستبانة		
أهداف الدراسة	التعرف إلى واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في الضفة الغربية.			
أهم النتائج	1. درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات مرتفعة جداً وبنسبة (85%). 2. وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي.			
أهم التوصيات	1. تحديد إجراءات واضحة لعملية تحليل الوظيفة وتصميمها وتناسقها مع سياسة وخطة عمل الشركة. 2. الاعتماد على الاختبارات في اختيار المرشحين للوظائف في الشركات.			

الدراسة			
(الشيب، 2022) العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.			
معلمو التربية الرياضية 1100 معلماً	المجتمع	وزارة التربية والتعليم الضفة الغربية-فلسطين	مكان التطبيق
114 عينة عشوائية طبقيّة فئويّة	العينة	المنهج الوصفي المسحي الارتباطي	المنهجية
		الاستبانة	الأداة
التعرف إلى مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية والعلاقة بينهما في المحافظات الشمالية.			
أهداف الدراسة			
1. مستوى الإبداع الإداري مرتفع وبمتوسط استجابة قدره 3.75. 2. وجود علاقة دالة إحصائياً بين المستوى الإداري ومستوى الإبداع الإداري.			
أهم النتائج			
1. وضع نظام حوافز للمعلمين والمشرفين التربويين. 2. زيادة صلاحيات المشرفين التربويين.			
أهم التوصيات			

الدراسة			
(سويطي، 2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل.			
الموظفون	المجتمع	بلدية دورا الخليل. فلسطين	مكان التطبيق
193 حصر شامل	العينة	المنهج الوصفي التحليلي	المنهجية
		الاستبانة	الأداة
معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في بلديات جنوب محافظة الخليل.			
أهداف الدراسة			
ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل مرتفع بمتوسط (3.76).			
أهم النتائج			
1. الاستمرار في المحافظة على المستوى المرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية. 2. الابتعاد عن التقديرات الشخصية للمسؤولين لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.			
أهم التوصيات			

الدراسة			
<p>(سلمان، 2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين.</p>			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مستشفى المقاصد القدس_ فلسطين	المجتمع العاملون الإداريون
	المنهجية	المنهج الوصفي	120 حصر شامل
	الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	<p>معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مستشفى المقاصد.</p>		
أهم النتائج	<p>1. درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة. 2. وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي.</p>		
أهم التوصيات	<p>1. تعزيز ممارسات تطبيق إدارة الموارد البشرية. 2. الاهتمام بشكل مستمر بعملية تقييم الأداء وتحديثه.</p>		

الدراسة			
<p>(سعد، 2021) دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين.</p>			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	المؤسسات الأهلية بيت لحم _ فلسطين	المجتمع العاملون الإداريون
	المنهجية	المنهج الوصفي التحليلي	129 عينة عشوائية بسيطة القصدية للمقابلات 8
	الأداة	الاستبانة والمقابلة	
أهداف الدراسة	<p>معرفة دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في بيت لحم من وجهة نظرهم ووجهة نظر الإدارة.</p>		
أهم النتائج	<p>1. علاقة طردية بين عناصر القيادة الإدارية وعناصر الإبداع الإداري. 2. مستوى الإبداع الإداري مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.10).</p>		
أهم التوصيات	<p>1. اهتمام المديرين بتطبيق ممارسات القيادة الإدارية. 2. اهتمام المديرين بممارسة المهام وتطبيق الممارسات التي تعمل على تحفيز الإبداع وتعزيزه لدى العاملين.</p>		

الدراسة			
(الجعبري، 2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	بلدية الخليل فلسطين	المجتمع
	المنهجية	المنهج الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل والتعرف إلى ممارسات الموارد البشرية المطبقة.		
أهم النتائج	1. مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسطة بمتوسط حسابي (2.93). 2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.		
أهم التوصيات	1. إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية. 2. تحسين عمليات استقطاب وتوظيف العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة.		

الدراسة			
(عطاري، 2018) الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية "جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية".			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	جامعة خضوري_ فلسطين	المجتمع
	المنهجية	المنهج الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.		
أهم النتائج	1. أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء بوزن نسبي (77%). 2. تدني أثر أساليب دعم الإدارة العليا لدعم الإبداع الإداري والذي كان بدرجة متوسطة بوزن (64.7%).		
أهم التوصيات	1. تحسين أساليب الإدارة العليا وتطويرها في دعم الإبداع الإداري. 2. تطبيق مؤشرات أداء رئيسية لقياس الأداء الوظيفي والمؤسسي.		

الدراسة			
(الأخرس، 2016) الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	وزارتي التربية والتعليم والصحة_ قطاع غزة	المجتمع
	المنهجية	المنهج الوصفي التحليلي	موظفو الفئة الإشرافية الأولى 229 موظفاً
	الأداة	الاستبانة	144 عينة قصدية
أهداف الدراسة	التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع الإداري.		
أهم النتائج	1. مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي (71.1%). 2. وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري.		
أهم التوصيات	1. تعزيز القيادة الديمقراطية الشورية في العمل التي تراعي الإنجاز والبعد الإنساني. 2. تبني الإدارة الاستراتيجية وتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية.		

جدول (2): الدراسات السابقة العربية لمتغيري الدراسة

الدراسة			
(الحبيصة، 2023) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الوزارات الحكومية في الأردن	مديرو الأقسام ورؤساؤها والعاملون في وحدات الموارد البشرية
	المنهجية	الوصفي	493 حصراً شاملاً
	الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	هدف البحث إلى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من خلال توسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية.		
أهم النتائج	1. وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. 2. وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر جزئي لأبعاد نظم الموارد البشرية على الأداء الوظيفي عند توسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية.		
أهم التوصيات	1. المراجعة بشكل دوري لطرق وإجراءات العمل وتبسيطها. 2. توجيه الوزارات إلى تبني برامج التخطيط.		

الدراسة			
(الشمري، إسماعيل، 2022) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة دراسة تطبيقية.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الهيئة العامة لشؤون القصر - الكويت	المجتمع
	المنهجية	الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى توصيف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.		
أهم النتائج	1. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسطة. 2. وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.		
أهم التوصيات	1. مراجعة نظام الأداء الداخلي وربطه مع متطلبات الهيئة وأهدافها لتحقيق الفعالية المطلوبة. 2. متابعة مؤشرات أداء فعالية المؤسسة.		

الدراسة			
(الوحشي، 2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الامارات العربية المتحدة.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الجامعات الحكومية أبو ظبي - الامارات	المجتمع
	المنهجية	الوصفي الاستطلاعي	العينة
	الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبو ظبي.		
أهم النتائج	1. مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسطة. 2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.		
أهم التوصيات	1. تعزيز السياسات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية. 2. استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العليا من خلال إعادة النظر في سياسات منح الحوافز والأجور.		

الدراسة			
(بشارت، 2020) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد.			
أعضاء هيئة التدريس 1020	المجتمع	جامعة جدارا إربد - الأردن	مكان التطبيق
220	العينة	الوصفي الارتباطي	المنهجية
عينة عشوائية طبقية		الاستبانة	الأداة
التعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في الإبداع الإداري في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.			
1. مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة. 2. مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً.			
اهتمام إدارة الجامعة بالتعويضات مما يعزز رضا منسوبيها.			

الدراسة			
(الجاسم، المهباش، 2020) الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية.			
الوظائف الإشرافية في 20 منظمة	المجتمع	المنظمات الإنسانية شمال غرب سورية	مكان التطبيق
100	العينة	المنهج الوصفي التحليلي	المنهجية
عينة عشوائية		الاستبانة	الأداة
التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية.			
عدم وجود أثر لممارسة الموارد البشرية بأبعادها الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء ووجود أثر لبعدي تنمية الموظفين والتعويضات في الإبداع الإداري.			
1. اتباع أساليب الموضوعية والشفافية في ممارسات الاختيار والتعيين. 2. العمل على استقطاب ذوي الكفاءة والخبرة.			

الدراسة (عواد، 2018) أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	المدارس الخاصة الأردن	المجتمع
	المنهجية	الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	
أهداف الدراسة	التعرف إلى إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.		
أهم النتائج	1. مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة (3.46). 2. وجود أثر لإدارة المعرفة في الإبداع الإداري.		
أهم التوصيات	1. الاهتمام بدعم الصفات الإيجابية لدى العاملين والإداريين. 2. الاهتمام بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية وتحفيزهم الأجواء الملائمة لهم وتوفيرها.		

الدراسة (رباحي، 2016) أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	كلية الآداب واللغات جامعة محمد خضير ببسكرة الجزائر	المجتمع
	المنهجية	الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	استبانة	
أهداف الدراسة	معرفة مستوى ضغوط العمل ومستوى تأثيرها في الإبداع الإداري لدى العاملين بالكلية.		
أهم النتائج	1. مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بدرجة مرتفعة. 2. وجود أثر لضغوط العمل في الإبداع الإداري.		
أهم التوصيات	1. وضع وتطبيق برنامج للترقية في العمل. 2. توعية الموظفين بظاهرة ضغوط العمل.		

الدراسة			
(الخالدي، 2013) الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.			
مدير الأقسام والشعب ورؤسائها 298 موظفاً	المجتمع	الجامعات في إقليم شمال الأردن	مكان التطبيق
156 حصراً شاملاً	العينة	الوصفي التحليلي	المنهجية
		الاستبانة	الأداة
هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.			
أهداف الدراسة			
1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الميزة التنافسية. 2. مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الرسمية جاء بدرجة متوسطة.			
أهم النتائج			
1. تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية التي تحفز الإبداع الإداري بين الموظفين الإداريين. 2. تطبيق برامج تكتشف الأشخاص المبدعين في المستويات الإدارية المختلفة.			
أهم التوصيات			

جدول (3): الدراسات الأجنبية لمتغيري الدراسة

الدراسة			
(Onikoyi et al., 2023) Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Behavioural Outcomes in the Manufacturing Sub-Sector of South-West Nigeria			
المدراء 28299 مديراً	المجتمع	شركات التصنيع ولاية الاغوس- نيجيريا	مكان التطبيق
400 عينة عشوائية طبقية	العينة	الوصفي المسحي	المنهجية
		الاستبانة	الأداة
التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك الموظفين في قطاع التصنيع الفرعي في جنوب غرب نيجيريا بولاية لاغوس.			
أهداف الدراسة			
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك الموظفين.			
أهم النتائج			
1. إعطاء الحوافز بناءً على كفاءة الموظفين. 2. الاستمرار في الاستثمار بإدارة الموارد البشرية.			
أهم التوصيات			

(Rua& Maiam, 2023) Do creativity techniques enhances employee's soft skills				الدراسة
الموظفون	المجتمع	الشركات الكبرى في مجال التسويق والإدارة في البرتغال	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
87	العينة	الوصفي	المنهجية	
عينة قصدية		الاستبانة	الأداة	
معرفة كيف يمكن للإبداع أن يعزز من المهارات الناعمة لدى الموظفين.				أهداف الدراسة
معظم الشركات لا تستخدم تقنيات الإبداع بانتظام كوسيلة لتشجيع الموظفين.				أهم النتائج
1. توفير المناخ الجيد في العمل لدى الشركات. 2. تعزيز التحفيز والانفتاح على الإبداع.				أهم التوصيات

(Lwin 2022) The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention				الدراسة
700 موظف	مكان التطبيق	مصانع الاسمنت ميانمار	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
255 عينة عشوائية	المنهجية الأداة	الكمي	المنهجية	
		الاستبانة	الأداة	
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين بمصانع الاسمنت في ميانمار.				أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وكبير في الاحتفاظ بالموظفين.				أهم النتائج
أن يقوم أصحاب العمل والمديرين بالتركيز على تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق الاحتفاظ بالموظفين.				أهم التوصيات

(Koziol,2020) The role of a leader in stimulating innovation in an organization				الدراسة
الموظفون الإداريون	المجتمع	المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في بولندا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
86	العينة	الاستبائي	المنهجية	
عينة قصدية		الاستبانة	الأداة	
التعرف إلى القيادة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات الكبيرة والمتوسطة في بولندا.				أهداف الدراسة
دور القيادة التنظيمية في تحفيز الابتكار جاء بدرجة متوسطة.				أهم النتائج
1. أن يلعب القادة أدواراً عديدة من أجل تحفيز الإبداع لدى الموظفين. 2. تطوير آليات لتحفيز الابتكار في المنظمات.				أهم التوصيات

(Rodjam et al., 2020) Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction				الدراسة
الموظفون	المجتمع	شركات الأدوية تايلند	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
200	العينة	الوصفي	المنهجية	
عينة عشوائية		الاستبانة	الأداة	
معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في شركات الأدوية في تايلند.				أهداف الدراسة
وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين وفي الرضا الوظيفي.				أهم النتائج
تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.				أهم التوصيات

(Hoang,2019) Leading Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: Understanding the Role of Empowering Leadership and Organizational Climate				الدراسة
مدبرو تنفيذيين وموظفين	المجتمع	الشركات المتوسطة والصغيرة السياحية فيتنام	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
20 عينة قصدية 400 عينة عشوائية	العينة	مختلط كمي ونوعي	المنهجية	
		المقابلة الاستبانة	الأداة	
التعرف إلى دور الأنماط القيادية في بناء المناخ التنظيمي بوجود الإبداع كمتغير وسيط.				أهداف الدراسة
وجود أثر للمدراء في المناخ التنظيمي.				أهم النتائج
1. على المدراء تحسين مستوى الإبداع في الشركات. 2. تطوير أنظمة المكافآت والحوافز.				أهم التوصيات

(Su& Baird,2018) The role of leaders in generating management innovation				الدراسة
المديرون في الإدارة الوسطى	المجتمع	منظمات الخدمة أستراليا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
445 عشوائية	العينة	وصفي تحليلي	المنهجية	
		الاستبانة	الأداة	
التعرف إلى دور القادة في تحفيز الإبداع لدى العاملين في منظمات الخدمة الأسترالية.				أهداف الدراسة
أسلوب القيادة يؤثر على الإبداع الإداري ومرتبطة بمدى استخدام التقنيات الإدارية الحديثة.				أهم النتائج
إجراء المزيد من الدراسات بمتغيرات أخرى مثل الأداء والقدرة التنافسية.				أهم التوصيات

(Beh & Loo ,2013) Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach				الدراسة
الموظفون	المجتمع	شركات التأمين ماليزيا	مكان التطبيق	معلومات الدراسة
350	العينة	الوصفي المسحي	المنهجية	
عينة عشوائية طبقية		الاستبانة	الأداة	
هدفت إلى دراسة العلاقة بين أفضل ممارسات الموارد البشرية وأداء شركات التأمين الكبرى في وادي كلانج ماليزيا.				أهداف الدراسة
1. إن أفضل ممارسات للموارد البشرية كانت تقييم الأداء والتواصل الداخلي والتخطيط الوظيفي. 2. وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات.				أهم النتائج
1. تعزيز استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أقصى أداء للشركات. 2. تركيز إدارة الموارد البشرية على كيفية تطوير مواردهم البشرية واستدامتها.				أهم التوصيات

2.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهر بشكل واضح أهمية الإلمام بهذا الموضوع وإعطائه المزيد من الاهتمام البحثي، وذلك لأن الدراسات المحلية التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري بها ندرة بحدود علم الباحثة.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي بلغ عددها (24) دراسة محلية وإقليمية وأجنبية سابقة وفق ترتيب زمني متسلسل ما بين عامي (2013-2023)، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات اجنبية.

1.2.4.2 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

أولاً- موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وربطها بعدد من المتغيرات التابعة باستثناء دراسة كل من (الجاسم، المهباش، 2020)، ودراسة (بشارت، 2020) التي تناولت متغيري الدراسة المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتابع الإبداع الإداري.

ثانياً- المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، باستثناء كلاً من دراسة (السراحنة، 2023)، (الشيب، 2022)، (بشارت، 2020)، التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة كل من (Onikoyi et al., 2023)، (Beh & Loo, 2013) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (الوحشي، 2020) التي استخدمت المنهج الوصفي الاستطلاعي، ودراسة (Kozioł, 2020) التي استخدمت المنهج الاستنباطي، ودراسة (Hoang, 2019) التي استخدمت المنهج المختلط.

ثالثاً- أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء دراسة (سعد، 2021)، ودراسة (Hoang, 2019) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة.

رابعاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار الموظفين، مثل دراسات (Rua& Maiam, 2023)، (الشمري، إسماعيل، 2022)، (سويطي، 2022)، (الشيب، 2022)، (Rodjam et all., 2020)، (Beh & Loo, 2013)، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن كافة الدراسات السابقة في اختيارها مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وتشابهت دراسة كل من (الحيصة، 2023)، (الشمري، إسماعيل، 2022)، (سويطي، 2022)، (الجعبري، 2021)، (سلمان، 2021)، (الجاسم، المهباش، 2020)، (الأخرس، 2016)، (Su& Baird, 2018)، (Beh & Loo, 2013)، مع الدراسة الحالية باختيارها مجتمع خدمات.

خامساً- مكان التطبيق:

اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة طبق قسم منها في فلسطين، والقسم الآخر في الدول العربية مثل: (الأردن، الكويت، سوريا، الجزائر، الإمارات)، بالمقابل في الدول الأجنبية طبقت في: (نيجيريا، البرتغال، ميانمار، تايلاند، فيتنام، أستراليا، ماليزيا).

سادساً- أسلوب اختيار العينة:

تنوعت أساليب اختيار العينة في الدراسات السابقة؛ حيث استخدمت عدة أساليب منها العشوائية الطبقيّة، العينة القصدية، العينة العمدية الغرضية، والحصص الشامل الذي سوف يستخدم في هذه الدراسة.

سابعاً- النتائج:

1. أظهرت دراسة كل من (السراحنة، 2023)، (سويطي، 2022)، (سلمان، 2021)، نتائجها مستوى

مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية.

2. أظهرت دراسة كل من (الشمري، إسماعيل، 2022)، (الجعبري، 2021)، (الوحشي، 2020)، (بشارت، 2020)، نتائجها مستوى متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. أظهرت نتائج دراسة (الجاسم، المهباش، 2020) عدم وجود أثر لممارسة أبعاد الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتقييم الأداء في الإبداع الإداري.
4. أظهرت نتائج دراسات كل من (الشيبي، 2022)، (سعد، 2021)، (بشارت، 2020)، (عطاري، 2018)، (رباحي، 2016)، (الأخرس، 2016)، أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع.
5. أظهرت نتائج دراسة كل من (عواد، 2018)، (الخالدي، 2013)، أن مستوى الإبداع الإداري متوسط.
6. أظهرت نتائج دراسة كل من (الشيبي، 2022)، (سلمان، 2021)، (الجعبري، 2021)، (سعد، 2021)، (الأخرس، 2016)، عدم وجود فروق في كافة المتغيرات الديمغرافية المستخدمة في هذه الدراسات.
7. أظهرت دراسة كل من (الحبيصة، 2023)، (بشارت، 2020)، (الجاسم، المهباش، 2020)، وجود فروق في المتغير الديمغرافي سنوات الخبرة.
8. أظهرت دراسة (عطاري، 2018) وجود فروق في الجنس ولصالح الذكور.

2.2.4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفادت الباحثة في تحديد محاور الدراسة.
2. استفادت الباحثة في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
3. استفادت الباحثة من الكتب والمراجع المستخدمة في الدراسات السابقة من أجل توفير الوقت والجهد.
4. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة.

3.2.4.2 ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات:

1. تحديد درجة الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.
2. اهتمت هذه الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، لما لها من أهمية للمواطنين الفلسطينيين بشكل عام، والمواطن المقدسي بشكل خاص.
3. هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري في البيئة الفلسطينية بشكل عام، والقطاع الحكومي بشكل خاص.

4.2.4.2 الفجوة البحثية:

1. قلة الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني بحدود علم الباحثة.
2. اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث شمولية الأبعاد والتأثير بين المتغيرات الرئيسية؛ لأن معظمها اعتمد الأبعاد الرئيسية دون الأبعاد الفرعية للإبداع الإداري.
3. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق؛ حيث لا يوجد دراسة فلسطينية ركزت على الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.

جدول (4): الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>-معظم الدراسات السابقة ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وفي بعض الدراسات كمتغير متابع وبدراسة كمتغير وسيط.</p> <p>-أغلب الدراسات السابقة ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: أداء المنظمات، وجودة الأداء، والابداع التنظيمي، وأداء الموظفين، ورضا الموظفين.</p> <p>-تنوع المجتمعات التي تم تطبيق فيها الدراسات السابقة مثل المستشفيات، والبلديات، والجامعات، والمؤسسات الأهلية، والشركات، والمصانع، والمؤسسات الحكومية.</p> <p>-اختلفت عينات الدراسات السابقة مثل: المديرين، موظفين، معلمين، اداريين، أكاديميين.</p>	<p>-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمتغيرات ومجال التطبيق.</p> <p>-وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في البيئات العربية والأجنبية، إلا أنه هناك قلة في الدراسات التي ربطت بين المتغيرين معاً خاصة على القطاع الحكومي الفلسطيني.</p> <p>-تشتمت الأبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك الإبداع الإداري.</p> <p>-لم تستهدف الدراسات السابقة كافة العاملين في المؤسسة</p>	<p>-إبراز أهمية أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.</p> <p>-بيان مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة الحالية.</p> <p>-اهتمت الدراسة الحالية بربط أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.</p> <p>-ستركز على الأبعاد الأكثر استخداماً وتكراراً لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك أبعاد الإبداع الإداري.</p> <p>-استهدف الدراسة الحالية كافة الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

❖ منهجية الدراسة

❖ أداة الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

❖ صدق وثبات الاستبانة

❖ أنموذج الدراسة

❖ الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً بواسطته تم إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها. وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهجية الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل من خلاله على وصف ظاهرة موضوع الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري) وتحليل بياناتها وتوضيح العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تحتويها، والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة، أو مشكلة محددة وتصويرها من خلال جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة، أو الظاهرة وتحليلها، وتصنيفها، وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانات لدراسة جزء من مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب، والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرائق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسية التي احتوتها الاستبانة.
2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (80) فقرة والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها الأولية.

4- عرض الاستبانة على المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة وتحكيمها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

6- عرض الاستبانة على (11) من الدكاترة المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، وخبير إحصائي، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون، تم حذف الفقرات وتعديلها وصياغتها، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (58) فقرة مقسمة إلى مجالين رئيسيين، المجال الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وتشتمل على (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات)، و (28) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تمثل المجال الثاني (الإبداع الإداري) وهي (الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، روح المخاطرة، الحساسية للمشكلات)؛ حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان الآتية: (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى)

مقسوماً على خمسة مستويات (5-1) $5 \div 0.8 = 5$ ويوضح الجدول رقم (6) المستويات وهي:

جدول رقم (6) المستويات المعتمدة في الدراسة

الطول	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.80 - 1.00	36% فأقل	قليلة جداً
2.60 - 1.81	أكثر من 36% - 52%	قليلة
3.40 - 2.61	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
4.20 - 3.41	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
5.00 - 4.21	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

8- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى

ثلاثة أقسام كالآتي:

1.3.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

فئة الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

فئة العمر: وله أربعة مستويات (أقل من 30 سنة، 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

فئة المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (ثانوية فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

فئة سنوات الخدمة: وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).

فئة المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات (موظف، رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة).

2.3.3 القسم الثاني: يتكون من (30) فقرة تم توزيعها على خمسة أبعاد بحيث تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول رقم (8)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، كان أهمها دراسة (الحبيصة، 2023)، (سويطي، 2022)، (الجعبري، 2021)، (ناصر، 2019)، (نمر، 2018)، (أبو اسنينة، 2017)، (ثوابته، 2016)، وجدول رقم (7) الدراسات السابقة يوضح ذلك.

جدول (7): الدراسات السابقة للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	تخطيط الموارد	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	المكافآت والتعويضات	تصميم العمل وتحليله	تقييم الاداء	الصحة والسلامة	جودة حياة الوظيفة	الاتصال	الأمن الوظيفي
الحبيصة، 2023	✓	✓			✓	✓				
السراحنة، 2023		✓	✓		✓	✓				
Ahmad,2023		✓	✓	✓		✓				
زويدي، فضلاوي، 2023		✓	✓	✓		✓	✓			
بومي، مساطا، 2023				✓	✓					
Rabiul,2023		✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong,2023		✓	✓	✓	✓	✓	✓			
سويطي، 2023		✓			✓					
Alharbi,2022		✓	✓	✓	✓		✓	✓		
الشمري، إسماعيل، 2022		✓	✓	✓	✓	✓			✓	
علاوي، السادة، 2022		✓	✓	✓						
علي، سلمان، 2022	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
زيدان، 2022		✓	✓	✓	✓	✓				
سلمان، 2021		✓	✓	✓						
الجعبري، 2021		✓	✓	✓	✓	✓				
محمد، 2021		✓	✓	✓	✓	✓		✓		
العوضي وآخرون، 2021			✓	✓	✓	✓				
سليمان، عشوش، 2021		✓	✓	✓	✓	✓				
بعزيز، 2021	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
حاكم، 2022		✓	✓	✓	✓	✓		✓		
عبابسة، 2021		✓	✓	✓	✓	✓				
الزبيدي، عبد المحسن، 2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Rodjam,2020		✓	✓	✓	✓	✓				
الوحيشي، 2020	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
مصطفى، 2020		✓	✓	✓	✓	✓				
Jashari,2020		✓	✓	✓	✓	✓				
حمداني، بعليلش، 2020		✓	✓	✓	✓	✓	✓			
ناصر، 2019	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
نمر، 2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
بوزورين، 2017		✓	✓	✓	✓	✓				

الأبعاد	تخطيط الموارد	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	المكافآت والتعويضات	تصميم العمل وتحليله	تقييم الأداء	الصحة والسلامة	جودة حياة الوظيفة	الاتصال	الأمن الوظيفي
أبو اسنينة، 2017	✓	✓			✓	✓				
زوزال، 2015		✓	✓			✓				
أبو شنب، 2016			✓			✓				
ثوابته، 2016	✓	✓	✓	✓						
جودة وآخرون، 2016		✓	✓	✓		✓	✓			
Paşaoğlu, 2015		✓	✓	✓		✓				✓
عبد الحليم، 2014			✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Beh& Loo, 2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
المجموع	9	27	32	26	18	30	7	1	3	3

جدول رقم (8) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	تصميم العمل وتحليله	5
2	الاستقطاب والتعيين	7
3	التدريب والتطوير	6
4	تقييم الأداء	7
5	المكافآت والتعويضات	5
	الدرجة الكلية لبعده ممارسات إدارة الموارد البشرية	30

3.3.3 القسم الثالث: يتكون من (28) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تتناول الإبداع الإداري كما هو موضح

في الجدول رقم (10)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول

على تلك الفقرات من مصادر مختلفة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، كان أهمها دراسة

(السلمي، الحداد، 2022)، (الدهيسات، 2020)، (الشيب، 2022)، (سعد، 2021)، (عبد المطلب وآخرون،

(2020)، (الأخرس، 2016)، (الشاعر، 2016)، وجدول رقم (9) الدراسات السابقة يوضح ذلك.

جدول (9): الدراسات السابقة للمتغير التابع الإبداع الإداري

تركيز الانتباه	الخروج عن المألوف	القدرة على التقويم	التنبؤ	التحليل والربط	روح المخاطرة	الحساسية للمشكلات	الأصالة	المرونة الذهنية	الطلاقة الفكرية	الأبعاد الدراسات السابقة
					✓	✓				الشيبي، 2022
		✓				✓	✓	✓	✓	السلمي، حداد، 2022
					✓		✓	✓	✓	العوفي، الجبر، 2022
					✓	✓	✓	✓	✓	بو بكر، لامية، 2022
				✓			✓	✓	✓	سعد، 2021
				✓			✓	✓	✓	سلمان، 2021
	✓			✓		✓	✓	✓		قادي، حاسني، 2021
				✓		✓	✓	✓	✓	محمد، 2021
						✓	✓	✓	✓	شيباني، 2020
								✓	✓	عبد المطلب وآخرون، 2020
					✓	✓	✓	✓	✓	الدهيسات، 2021
✓				✓		✓	✓	✓	✓	المطيري، 2019
					✓	✓		✓	✓	ناصر، 2018
					✓	✓				Salama,2018
					✓	✓	✓	✓	✓	عواد، 2018
						✓	✓	✓	✓	حجازي، طنبور، 2018
						✓		✓	✓	مكناسي، 2017
						✓	✓	✓	✓	الشاعر، 2016
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	الأخريس، 2016
					✓	✓	✓		✓	رياحي، 2016
			✓				✓	✓	✓	الخالدي، 2013
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الحمصي، 2013
1	1	1	2	7	10	17	17	19	19	المجموع

جدول رقم (10) أبعاد الإبداع الإداري

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الأصالة	6
2	المرونة الذهنية	5
3	الطلاقة الفكرية	6
4	روح المخاطرة	6
5	الحساسية للمشكلات	5
	الدرجة الكلية لبعد الإبداع الإداري	28

4.3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة لتسهيل

مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على موظفي مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس بمدينة رام

الله، وملحق رقم (4) يوضح ذلك.

3- بعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات، قامت بتوزيع (30) استبانة أولية، لتتأكد من

صدق الاستبانة وثباتها، وتم إعادة توزيع الاستبانة النهائية على هذه العينة الأولية.

4- بعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (161) استبانة واستردت (136) استبانة صالحة

للتحليل.

5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز

الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه كل مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس بمدينة رام الله، والبالغ عددهم (161) موظف، وكانت عينة الدراسة هي كامل مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وقد استجاب (136) موظفاً، فيما امتنع (25) موظفاً لأسباب مختلفة.

1.5.3 العينة الاستطلاعية:

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الصدق والثبات، ووزعت الاستبانة على الموظفين من مجتمع الدراسة، وقد شملتهم الاستبانة النهائية للإجابة عليها.

6.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

سيتم عرض خصائص وسمات عينة الدراسة حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة بالمتغيرات التالية: -

جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	38.2
	أنثى	84	61.8
	المجموع	136	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	52	38.2
	30-39	55	40.4
	40-49	21	15.4
	50 سنة فأكثر	8	5.9
	المجموع	136	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	4	2.9
	دبلوم	12	8.8
	بكالوريوس	85	62.5
	دراسات عليا	35	25.7
	المجموع	136	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	45	33.1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	37	27.2
	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	28	20.6
	من 15 سنة فأكثر	26	19.1
	المجموع	136	100.0
المسمى الوظيفي	موظف	79	58.1
	رئيس شعبة	11	8.1
	رئيس قسم	27	19.9
	مدير دائرة	19	14.0
	المجموع	136	100.0

1- وصف عينة الدراسة حسب الجنس:

من خلال جدول (11) يتضح أن الإناث تشكل ما نسبته (61.8%)، بينما يمثل الذكور ما نسبته (38.2%)، وتفسر الباحثة ذلك إلى اهتمام الإناث بالتعليم وسعيهن للحصول على الشهادات العليا، مما يعطيهم فرص أكبر للتوظيف، وكذلك تفضيل القطاع الحكومي على القطاع الخاص من أجل تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي.

2- وصف عينة الدراسة حسب العمر:

يتبين من خلال جدول (11) أن نسبة (40.4%) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية الواقعة ما بين (39-30)، تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (38.2%) تليها الفئة الواقعة ما بين (40-49) بنسبة (15.4%) تليها فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (5.9%)، وهذا يدل أن نسبة الشباب هي الأكثر، ويعزى ذلك لسعي المؤسسة محل الدراسة للاستفادة من الكفاءات الشابة القادرة على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات، وأيضاً اعتبار الشباب أن القطاع الحكومي أكثر أماناً واستقراراً، وكذلك ما يوفره من مزايا مثل الرواتب المضمونة، وحوافز التأمين الصحي، والتقاعد.

3- وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

أظهر جدول (11) أن الفئة الغالبة هي من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (62.5%)، ثمّ الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة (25.7%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (8.8%)، ونسبة الحاصلين على الثانوية فأقل (2.9%)، ويعزى ذلك إلى أن متطلبات شغل الوظائف التخصصية أن يكون الموظف حاصل على الشهادة الجامعية الأولى، وكذلك نسبة الدراسات العليا مرتفعة، لرغبة الموظفين في تطوير أنفسهم، وحصولهم على فرصة للترقية، والتقدم بالسلم الوظيفي، أو إيجاد فرص عمل أخرى كالجامعات.

4- وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

يتضح من جدول (11) أن نسبة (33.1%) من مجتمع الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، و(27.2%) تتراوح سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، بينما (20.6%) سنوات خدمتهم (من 10 سنوات وأقل من 15 سنة)، ونسبة (19.1%) سنوات خدمتهم (من 15 سنة فأكثر)، وترى الباحثة أن هذا يدل على سعي المؤسسة لضخ دماء جديدة من الخريجين الجامعيين، وهو الأمر الذي سيكون له أثر إيجابي في مستقبل المؤسسة.

5- وصف مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

أظهرت نتائج جدول (11) أن ما نسبته (58.1%) مساهم الوظيفي موظف، وما نسبته رئيس قسم (19.9%)، ومسمى مدير دائرة بلغت النسبة (14%)، وما نسبته (8.1%) مساهم الوظيفي رئيس شعبة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة لتناسبها مع الواقع والهيكل التنظيمي الهرمي للمؤسسة؛ حيث تشكل القاعدة مساحة أضخم من مساحة قمة الهيكل التنظيمي.

7.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقه كالاتي:

1.7.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity):

بصورتها الأولية عرضت الاستبانة على (11) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين، والمشرفين كما هو موضح في الملحق رقم (2) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد

الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.7.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (30) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يأتي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب المجال.

1.2.7.3 المجال الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول (12): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (تصميم العمل وتحليله) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.	.761**	.000	.606**	.000
2	تشارك الإدارة مع بقية الإدارات في تحديد الاحتياجات من الوظائف المستقبلية بشكل فاعل.	.787**	.000	.684**	.000
3	تخطيط الموارد البشرية يتكامل مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.	.832**	.000	.690**	.000
4	يتوفر بطاقة وصف وظيفية لكل وظيفة ومواصفاتها.	.736**	.000	.602**	.000
5	تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة مراجعة الوصف والتوصيف وفق التطورات التكنولوجية.	.771**	.000	.672**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الاستقطاب والتعيين) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	تعتمد المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يملكون مهارات عالية.	.779**	.000	.705**	.000
2	تشارك الإدارات المختلفة داخل المؤسسة في عملية الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.	.782**	.000	.678**	.000
3	تهتم المؤسسة بجمع بيانات عن المتقدمين لاستخدامها في المفاضلة والتعيين.	.774**	.000	.624**	.000
4	يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات المؤسسة الوظيفية الحقيقية.	.850**	.000	.704**	.000
5	يستند استقطاب الموظفين في المؤسسة إلى معايير موضوعية.	.809**	.000	.716**	.000
6	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في المؤسسة.	.834**	.000	.728**	.000
7	تعتمد المؤسسة على المقابلات الشخصية لاختيار الموظفين.	.622**	.000	.545**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (التدريب والتطوير) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج أدائهم.	.792**	.000	.737**	.000
2	يتم إشراك الموظفين بشكل فاعل في تصميم الخطط التدريبية.	.779**	.000	.675**	.000
3	تهتم المؤسسة بعقد دورات تدريبية للموظفين الجدد.	.795**	.000	.710**	.000
4	أتمكن من أداء مهامي الوظيفية بشكل أفضل بعد الانتهاء من التدريب.	.789**	.000	.678**	.000
5	يساعد التدريب على تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام.	.699**	.000	.625**	.000
6	يواكب التدريب في المؤسسة التطورات في البيئة المحيطة.	.818**	.000	.717**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدالة الإحصائية
1	يتم تصميم معايير تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للموظفين.	.745**	.000	.745**	.000
2	يتم تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر دون تحيز ومحاباة.	.823**	.000	.823**	.000
3	يتم الاعتماد على التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك الموظفين.	.809**	.000	.809**	.000
4	يتم إعلامي عن جوانب القوة والضعف في أدائي بعد الانتهاء من عملية التقييم.	.803**	.000	.803**	.000
5	يتم الاعتماد على تقييم الأداء للموظفين عند ترقيتهم.	.786**	.000	.786**	.000
6	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري.	.723**	.000	.723**	.000
7	أشعر بالرضا عن إجراءات تقييم الأداء.	.841**	.000	.841**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (المكافآت والتعويضات) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدالة الإحصائية
1	تمنح المؤسسة الموظفين مكافآت حسب قدراتها وامكانياتها.	.894**	.000	.826**	.000
2	تمنح المكافآت في المؤسسة بناء على كفاءة الموظفين دون أي اعتبارات أخرى.	.816**	.000	.687**	.000
3	تحديد المكافآت للموظفين اعتماداً على نتائج تقييم أدائهم.	.896**	.000	.776**	.000
4	يتم تطوير نظام المكافآت والتعويضات في المؤسسة بشكل مباشر.	.865**	.000	.725**	.000
5	يوجد نظام عادل للمكافآت والتعويضات في المؤسسة.	.918**	.000	.813**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمجال الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

المجال الأول	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	الأبعاد
.839**	.609**	.671**	.684**	.754**		تصميم العمل وتحليله
.862**	.642**	.680**	.712**			الاستقطاب والتعيين
.887**	.701**	.799**				التدريب والتطوير
.894**	.749**					تقييم الأداء
.872**						المكافآت والتعويضات

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2.2.7.3 المجال الثاني: الإبداع الإداري

الجدول (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الأصالة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	أفضل طرح أفكار غير مكررة.	.670**	.000	.515**	.000
2	أتميز بالبحث دائماً لتحديث أفكاري.	.765**	.000	.657**	.000
3	أبتعد بمقترحاتي في عملي عن المألوف.	.773**	.000	.641**	.000
4	أحرص على تطوير مهارتي بعلمي باستمرار.	.783**	.000	.625*	.000
5	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من مهمات.	.743**	.000	.696**	.000
6	لدي القدرة على إنجاز مهام عملي بأسلوب مبتكر.	.706**	.000	.667**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (19) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المرونة الذهنية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	لدى المرونة في مهام عملي الموكلة لي.	.752**	.000	.629**	.000
2	تتيح المؤسسة للموظفين القدرة على اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم.	.708**	.000	.560**	.000
3	لدي القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة في المؤسسة.	.740**	.000	.600**	.000
4	أحرص على معرفة الرأي المخالف لي من أجل الاستفادة منها.	.652**	.000	.594**	.000
5	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	.573**	.000	.292**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (20) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الطلاقة الفكرية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	أتميز بالقدرة على طرح الأفكار الإبداعية بسهولة.	.715**	.000	.611**	.000
2	لدي القدرة على إنتاج أفكار جديدة.	.768**	.000	.622**	.000
3	أشعر بأهمية أفكاري ومدى واقعيتها.	.734**	.000	.593**	.000
4	لدى القدرة على التفكير خارج الصندوق.	.805**	.000	.587**	.000
5	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	.823**	.000	.666**	.000
6	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول لمواجهة المشكلات.	.786**	.000	.612**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (21) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (روح المخاطرة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	أُتبنى أفكار إبداعية لتطوير المؤسسة.	.660**	.000	.579**	.000
2	أُتقبل الفشل على اعتبار أنه تجربة تسبق النجاح.	.644**	.000	.526**	.000
3	أسعى إلى تحقيق أهداف المؤتمر الوطني بعزيمة وإصرار.	.743**	.000	.557**	.000
4	أقترح أساليب جديدة لتحسين أداء المهام في المؤسسة.	.743**	.000	.583**	.000
5	أمارس التفكير الناقد من أجل تطوير الأداء باستمرار.	.790**	.000	.644**	.000
6	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	.716**	.000	.666**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (22) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (الحساسية للمشكلات) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
1	لدي القدرة على اكتشاف التهديدات داخل العمل.	.776**	.000	.622**	.000
2	أشعر بمدى تحقيق الأهداف في المؤسسة.	.768**	.000	.638**	.000
3	أستطيع وضع حلول ومقترحات لمواجهة المشكلات حال حدوثها.	.775**	.000	.643**	.000
4	لدي وعي لنقاط الضعف بأنظمة العمل.	.661**	.000	.529**	.000
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	.766**	.000	.685**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وليثم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (23): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمجال الثاني (الإبداع الإداري)

المجال الأول	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	الأبعاد
.853**	.579**	.624**	.606**	.676**		الأصالة
.766**	.489**	.447**	.528**			المرونة الذهنية
.796**	.574**	.551**				الطلاقة الفكرية
.827**	.728**					روح المخاطرة
.832**						الحساسية للمشكلات

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والاتساق الداخلي.

8.3 ثبات الاستبانة Reliability:

قامت الباحثة بعدة خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة معامل (كرونباخ ألفا)؛ حيث استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا) وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة؛ حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (24) يوضح ذلك.

الجدول (24) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: تصميم العمل وتحليله	5	.833
البعد الثاني: الاستقطاب والتعيين	7	.892
البعد الثالث: التدريب والتطوير	6	.864
البعد الرابع: تقييم الأداء	7	.900
البعد الخامس: المكافآت والتعويضات	5	.925
الدرجة الكلية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية	30	.963
البعد الأول: الأصالة	6	.831
البعد الثاني: المرونة الذهنية	5	.689
البعد الثالث: الطلاقة الفكرية	6	.864
البعد الرابع: روح المخاطرة	6	.809
البعد الخامس: الحساسية للمشكلات	5	.802
الدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	28	.932

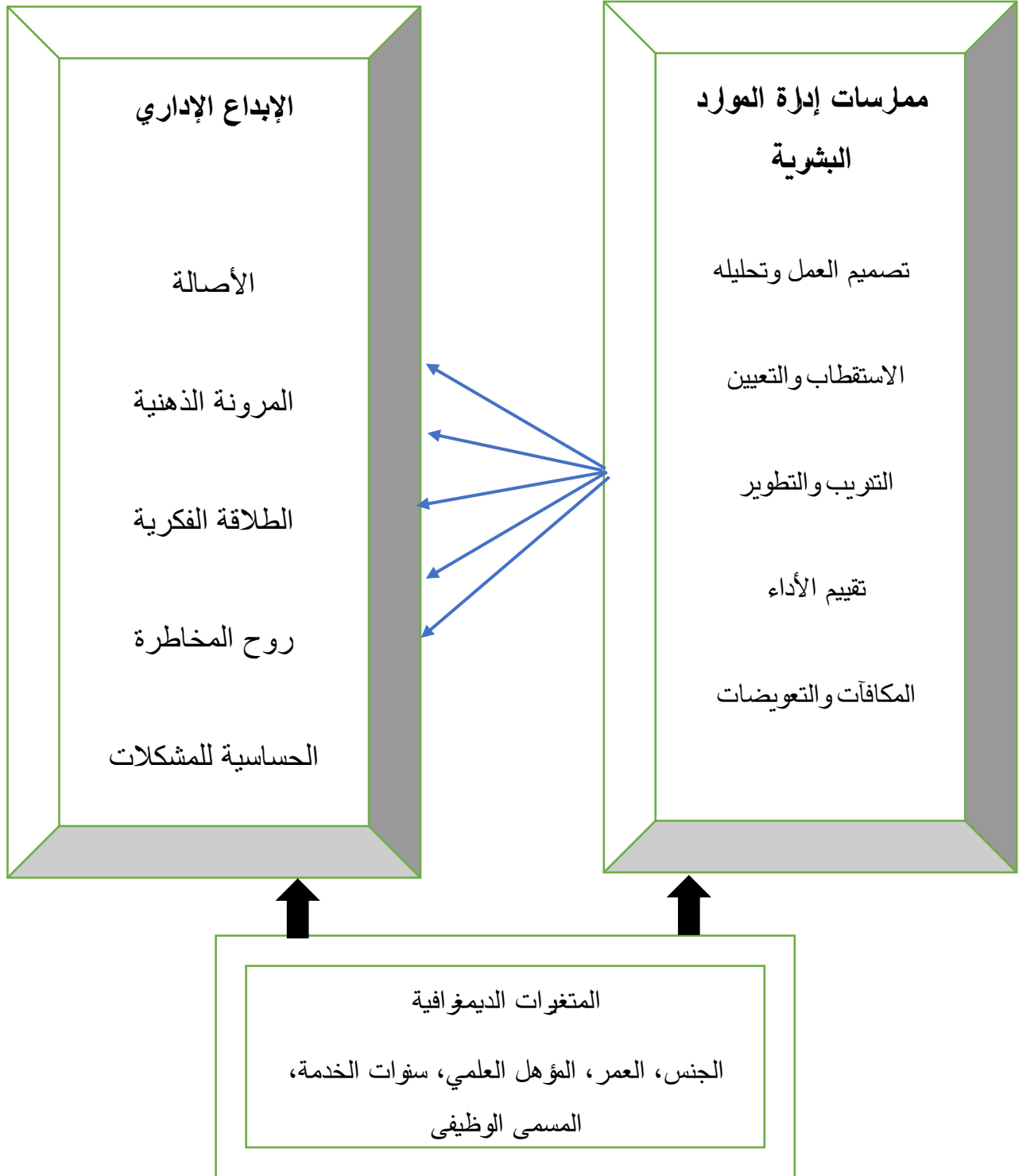
يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (.963) لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية (.932).

لمجال الإبداع الإداري، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

9.3 أنموذج الدراسة:

أعدت الباحثة أنموذجاً يوضح المتغيرات المستقل والتابع وأبعادهما، وذلك استناداً لمراجعة الأدبيات

والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة، المصدر: من إعداد الباحثة وبناءً على الدراسات السابقة. الواردة في جداول (7)، (9).

1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار دلالة الفرق بين متوسطين حسابيين مستقلين (Independent Samples t-Test).
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- 6- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.
- 7- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

❖ عرض نتائج السؤال الأول

❖ عرض نتائج السؤال الثاني

❖ عرض نتائج الفرضية الأولى

❖ عرض نتائج الفرضية الثانية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة الذي نصه:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطي لفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض جداً).

وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمتها على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (25): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	إلى	من	إلى	من	
منخفضة جداً	أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جداً	100.00	84.00	5.00	4.20	5

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نصه:

ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين؟

1.1.4 نتائج البعد الأول "تصميم العمل وتحليله"

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "تصميم العمل وتحليله"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
4	يتوفر بطاقة وصف وظيفية ومواصفاتها لكل وظيفة.	3.99	0.91	79.70	مرتفعة
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.	3.94	0.71	78.8	مرتفعة
2	تشارك الإدارة مع بقية الإدارات في تحديد الاحتياجات من الوظائف المستقبلية بشكل فاعل.	3.84	0.89	76.76	مرتفعة
3	تخطيط الموارد البشرية يتكامل مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.	3.82	0.88	76.32	مرتفعة
5	تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة مراجعة الوصف والتوصيف وفق التطورات التكنولوجية.	3.76	0.93	75.14	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.87	0.67	77.35	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (26) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر

الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الأول "تصميم العمل وتحليله" كانت مرتفعة

على الفقرات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.35%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أنّ الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الأول "تصميم العمل وتحليله"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد ("تصميم العمل وتحليله")، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبانحراف معياري (0.67)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (4)، ونصت هذه الفقرة على " يتوفر بطاقة وصف وظيفية ومواصفاتها لكل وظيفة."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.99) وبانحراف معياري قدره (0.91)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (5)، ونصت هذه الفقرة على " تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة مراجعة الوصف والتوصيف وفق التطورات التكنولوجية."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93).

2.1.4 نتائج البعد الثاني "الاستقطاب والتعيين"

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "الاستقطاب والتعيين"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
12	تعتمد المؤسسة على المقابلات الشخصية لاختيار الموظفين.	4.01	0.89	80.29	مرتفعة
6	تعتمد المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يملكون مهارات عالية.	3.84	0.99	76.76	مرتفعة
9	يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات المؤسسة الوظيفية الحقيقية.	3.80	1.01	76.02	مرتفعة
8	تهتم المؤسسة بجمع بيانات عن المتقدمين لاستخدامها في المفاضلة والتعيين.	3.79	0.93	75.88	مرتفعة
11	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في المؤسسة.	3.79	0.93	75.73	مرتفعة
10	يستند استقطاب الموظفين في المؤسسة إلى معايير موضوعية.	3.65	0.95	73.08	مرتفعة
7	تشارك الإدارات المختلفة داخل المؤسسة في عملية الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.	3.63	0.99	72.64	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.75	75.77	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (27) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثاني "الاستقطاب والتعيين" كانت مرتفعة على الفترات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.77%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن الفترات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثاني "الاستقطاب والتعيين"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الاستقطاب والتعيين)، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.79) وبانحراف معياري (0.75)، أما أعلى الفترات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (12)، ونصت هذه الفقرة على "تعتمد المؤسسة على المقابلات الشخصية لاختيار الموظفين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.89)، أما أدنى هذه الفترات تقديراً فكانت الفقرة (7)، ونصت هذه الفقرة على "تشارك الإدارات المختلفة داخل المؤسسة في عملية الاستقطاب والتعيين في المؤسسة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.99).

3.1.4 نتائج البعد الثالث "التدريب والتطوير"

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "التدريب والتطوير"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
17	يساعد التدريب على تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام.	4.12	0.69	82.35	مرتفعة
16	أمكن من أداء مهامي الوظيفية بشكل أفضل بعد الانتهاء من التدريب.	4.02	0.75	80.44	مرتفعة
18	يواكب التدريب في المؤسسة التطورات في البيئة المحيطة.	3.88	0.82	77.5	مرتفعة
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج أدائهم.	3.76	0.94	75.14	مرتفعة
15	تهتم المؤسسة بعقد دورات تدريبية للموظفين الجدد.	3.60	1.06	72.052	مرتفعة
14	يتم اشراك الموظفين بشكل فاعل في تصميم الخطط التدريبية.	3.48	1.05	69.55	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	0.69	76.17	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (28) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثالث "التدريب والتطوير" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.17%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أنّ الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثالث "التدريب والتطوير"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التدريب والتطوير)، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.69)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (17)، ونصت هذه الفقرة على "يساعد التدريب على تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.69)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (14)، ونصت هذه الفقرة على "يتم اشراك الموظفين بشكل فاعل في تصميم الخطط التدريبية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.48) وبانحراف معياري (1.05).

4.1.4 نتائج البعد الرابع "تقييم الأداء"

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "تقييم الأداء"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
19	يتم تصميم معايير تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للموظفين.	3.85	0.84	76.91	مرتفعة
24	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري.	3.85	0.86	76.91	مرتفعة
23	يتم الاعتماد على تقييم الأداء للموظفين عند ترقيتهم.	3.71	0.97	74.26	مرتفعة
20	يتم تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر دون تحيز ومحاباة.	3.71	0.97	74.11	مرتفعة
21	يتم الاعتماد على التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك الموظفين.	3.70	0.85	73.97	مرتفعة
22	يتم إعلامي عن جوانب القوة والضعف في أدائي بعد الانتهاء من عملية التقييم.	3.68	0.97	73.52	مرتفعة
25	أشعر بالرضا عن إجراءات تقييم الأداء.	3.60	0.94	72.05	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.73	0.72	74.53	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (29) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الرابع "تقييم الأداء" كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.53%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أن الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الرابع "تقييم الأداء"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تقييم الأداء) لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.73) وبانحراف معياري (0.72)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (19)، ونصت هذه الفقرة على "يتم تصميم معايير تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للموظفين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.84)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (25)، ونصت هذه الفقرة على "أشعر بالرضا عن إجراءات تقييم الاداء"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.94).

5.1.4 نتائج البعد الخامس " المكافآت والتعويضات "

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس " المكافآت والتعويضات "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
26	تمنح المؤسسة الموظفين مكافآت حسب قدراتها وامكانياتها.	3.63	1.12	72.5	مرتفعة
28	تحديد المكافآت للموظفين اعتماداً على نتائج تقييم أدائهم.	3.60	1.08	72.05	مرتفعة
29	يتم تطوير نظام المكافآت والتعويضات في المؤسسة بشكل مباشر.	3.49	1.18	69.70	مرتفعة
30	يوجد نظام عادل للمكافآت والتعويضات في المؤسسة.	3.48	1.12	69.55	مرتفعة
27	تمنح المكافآت في المؤسسة بناء على كفاءة الموظفين دون أي اعتبارات أخرى.	3.42	1.11	68.38	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.52	0.98	70.44	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (30) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الخامس " المكافآت والتعويضات " كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.44%).

ويتضح من نتائج الجدول (30) أنّ الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الخامس " المكافآت والتعويضات"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (المكافآت والتعويضات) لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.52) وبانحراف معياري (0.98)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (26)، ونصت هذه الفقرة على " تمنح المؤسسة الموظفين مكافآت حسب قدراتها وامكانياتها.."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.12)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (27)، ونصت هذه الفقرة على " تمنح المكافآت في المؤسسة بناء على كفاءة الموظفين دون أي اعتبارات أخرى."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.11).

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: تصميم العمل وتحليله	3.87	0.67	77.35	مرتفعة
2	البعد الثالث: التدريب والتطوير	3.81	0.69	76.17	مرتفعة
3	البعد الثاني: الاستقطاب والتعيين	3.79	0.75	75.77	مرتفعة
4	البعد الرابع: تقييم الأداء	3.73	0.72	74.53	مرتفعة
5	البعد الخامس: المكافآت والتعويضات	3.52	0.98	70.44	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.74	0.67	74.85	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (31) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.85%).

ويتضح من نتائج الجدول (31) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0.67)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد: "الأول" إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.67) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد " البعد الخامس "، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.98).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه:

ما مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين؟

1.2.4 نتائج البعد الأول: "الأصالة"

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول "الأصالة"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
35	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من مهمات.	4.19	0.61	83.82	مرتفعة
36	لدي القدرة على إنجاز مهام عملي بأسلوب مبتكر.	4.15	0.61	82.94	مرتفعة
34	أحرص على تطوير مهارتي بعلمي باستمرار.	4.14	0.63	82.79	مرتفعة
31	أفضل طرح أفكار غير مكررة.	4.10	0.67	82.05	مرتفعة
32	أتميز بالبحث دائماً لتحديث أفكاري.	4.10	0.69	81.9	مرتفعة
33	أبتعد بمقترحاتي في عملي عن المألوف.	3.79	0.86	75.73	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.08	0.51	81.54	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (32) أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الأول " الأصالة " كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (81.54%).

ويتضح من نتائج الجدول (32) أن فقرات مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الأول " الأصالة "، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الأصالة)، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبانحراف معياري (0.51)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (35)، ونصت هذه الفقرة على " أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من مهمات."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.61)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (33)، ونصت هذه الفقرة على " أبتعد بمقترحاتي في عملي عن المألوف."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.86).

2.2.4 نتائج البعد الثاني: " المرونة الذهنية "

جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني " المرونة الذهنية "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
37	لدي المرونة في مهام عملي الموكلة لي.	4.20	0.58	83.97	مرتفعة
39	لدي القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة في المؤسسة.	4.09	0.66	81.76	مرتفعة
40	أحرص على معرفة الرأي المخالف لي من أجل الاستفادة منها.	4.09	0.65	81.76	مرتفعة
41	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.99	0.89	79.70	مرتفعة
38	تتيح المؤسسة للموظفين القدرة على اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم.	3.80	0.91	76.02	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.03	0.50	80.64	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (33) أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثاني " المرونة الذهنية " كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80.64%).

ويتضح من نتائج الجدول (33) أنّ الفقرات التي مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثاني " المرونة الذهنية " ، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (المرونة الذهنية)، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.50)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (37)، ونصت هذه الفقرة على "لدى المرونة في مهام عملي الموكلة لي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.58)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (38)، ونصت هذه الفقرة على " تتيح المؤسسة للموظفين القدرة على اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.91).

3.2.4 نتائج البعد الثالث: "الطلاقة الفكرية"

جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "الطلاقة الفكرية"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
44	أشعر بأهمية أفكارى ومدى واقعيّتها.	4.07	0.60	81.47	مرتفعة
43	لدى القدرة على إنتاج أفكار جديدة.	4.06	0.65	81.17	مرتفعة
47	لدى القدرة على طرح الأفكار والحلول لمواجهة المشكلات.	4.04	0.59	80.73	مرتفعة
46	لدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.03	0.67	80.58	مرتفعة
45	لدى القدرة على التفكير خارج الصندوق.	4.02	0.69	80.44	مرتفعة
42	أتميز بالقدرة على طرح الأفكار الإبداعية بسهولة.	3.95	0.65	78.97	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.03	0.50	80.56	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (34) أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثالث " الطلاقة الفكرية " كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80.56%).

ويتضح من نتائج الجدول (34) أنّ الفقرات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الثالث " الطلاقة الفكرية "، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الطلاقة الفكرية)، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.50)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (44)، ونصت هذه الفقرة على " أشعر بأهمية أفكارى ومدى واقعيتها."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.60)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (42)، ونصت هذه الفقرة على " أتميز بالقدرة على طرح الأفكار الإبداعية بسهولة."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.65).

4.2.4 نتائج البعد الرابع: " روح المخاطرة "

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع " روح المخاطرة "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
49	أقبل الفشل على اعتبار أنه تجربة تسبق النجاح.	4.06	0.75	81.17	مرتفعة
53	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	4.04	0.72	80.88	مرتفعة
51	أقترح أساليب جديدة لتحسين أداء المهام في المؤسسة.	4.01	0.68	80.29	مرتفعة
48	أبتدى أفكار إبداعية لتطوير المؤسسة.	3.99	0.74	79.85	مرتفعة
50	أسعى إلى تحقيق أهداف المؤتمر الوطني بعزيمة وإصرار.	3.98	0.77	79.55	مرتفعة
52	أمارس التفكير الناقد من أجل تطوير الأداء باستمرار.	3.97	0.74	79.41	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	0.52	80.19	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (35) أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الرابع " روح المخاطرة " كانت مرتفعة على الفقرات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80.19%).

ويتضح من نتائج الجدول (35) أن الفقرات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الرابع " روح المخاطرة "، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (روح المخاطرة)، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.01) وبانحراف معياري (0.52)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (49)، ونصت هذه الفقرة على " اتقبل الفشل على اعتبار أنه تجربة تسبق النجاح."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.75)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (52)، ونصت هذه الفقرة على " أمارس التفكير الناقد من أجل تطوير الأداء باستمرار."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.74).

5.2.4 نتائج البعد الخامس: " الحساسية للمشكلات "

جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث " الحساسية للمشكلات "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
56	أستطيع وضع حلول ومقترحات لمواجهة المشكلات حال حدوثها.	4.08	0.61	81.6	مرتفعة
57	لدي وعي لنقاط الضعف بأنظمة العمل.	4.03	0.69	80.58	مرتفعة
58	لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	4.02	0.74	80.44	مرتفعة
54	لدي القدرة على اكتشاف التهديدات داخل العمل.	4.00	0.77	80	مرتفعة
55	أشعر بمدى تحقيق الأهداف في المؤسسة.	3.96	0.75	79.26	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02	0.53	80.38	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (36) أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الخامس " الحساسية للمشكلات" كان مرتفعاً على الفقرات كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80.38%).

ويتضح من نتائج الجدول (36) أن الفقرات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين على البعد الخامس " الحساسية للمشكلات" ، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الحساسية للمشكلات)، لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري (0.53)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (56)، ونصت هذه الفقرة على " أستطيع وضع حلول ومقترحات لمواجهة المشكلات حال حدوثها."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.08) وانحراف معياري قدره (0.61)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (55)، ونصت هذه الفقرة على " أشعر بمدى تحقيق الأهداف في المؤسسة."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.75).

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: الأصالة	4.08	0.51	81.54	مرتفعة
2	البعد الثاني: المرونة الذهنية	4.03	0.50	80.64	مرتفعة
3	البعد الثالث: الطلاقة الفكرية	4.03	0.50	80.56	مرتفعة
4	البعد الخامس: الحساسية للمشكلات	4.02	0.53	80.38	مرتفعة
5	البعد الرابع: روح المخاطرة	4.01	0.52	80.19	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.03	0.42	80.66	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (37) أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين كان مرتفعاً على الأبعاد كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%- 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80.66%). ويتضح من نتائج الجدول (37) أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.42)، أما أعلى الأبعاد تقديراً ف جاء البعد: " البعد الأول: الاصاله " إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.51) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان " البعد الرابع: روح المخاطرة "، إذ جاء متوسطه الحسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.52).

3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

1.3.4 ويتعلق بهذه الفرضية فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الأصالة بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (38) يبين النتائج:

جدول (38) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الأصالة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوي
تصميم العمل وتحليله	.442**	.000	معنوية
الاستقطاب والتعيين	.412**	.000	معنوية
التدريب والتطوير	.481**	.000	معنوية
تقييم الأداء	.503**	.000	معنوية
المكافآت والتعويضات	.420**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.515**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (38) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الأصالة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين؛ حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = .515^{**}$) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية زادت (مستوى الأصالة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الأصالة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (39) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression)

للتنبؤ في (مستوى الأصالة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية للعينة ككل

الأصالة						المتغير المفسر	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	45.351	2.771	.351	.247	.253	البعد الرابع تقييم الأداء	الأصالة

يوضح الجدول السابق (39) قيمة معامل التحديد لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي بلغ (0.253).

تقريباً، وهذا يعني أن تقييم الأداء تفسر ما نسبته (25%) تقريباً من التباين في (مستوى الأصالة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيّة والموثوقية بقيمة (ف) لمتغير (تقييم الأداء) قد بلغت (ف: 45.351) وكانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$ ، أما معامل بيتا المعيارية (تقييم الأداء) قد بلغت (0.351)، وثابت معادلة الانحدار (2.771). وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين (تقييم الأداء) لدى العينة ككل في (مستوى الأصالة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها:

الأصالة = $(2.771) + (.351) * (\text{تقييم الأداء})$ ، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن بعد (تقييم الأداء) من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ حجم تأثيره (0.351)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويعني ذلك أن تحسن مستوى (تقييم الأداء) بدرجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى الأصالة بمقدار (0.351) درجة، وذلك في ظل ثبات سائر أبعاد المتغير المستقل الأخرى.

وبالنسبة إلى بقية أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات) لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأصالة؛ حيث جاء مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى (0.05).

2.3.4 فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى المرونة الذهنية بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (40) يبين النتائج:

جدول (40) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى المرونة الذهنية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوي
تصميم العمل وتحليله	.389**	.000	معنوية
الاستقطاب والتعيين	.380**	.000	معنوية
التدريب والتطوير	.408**	.000	معنوية
تقييم الأداء	.438**	.000	معنوية
المكافآت والتعويضات	.424**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.380**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (40) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى المرونة الذهنية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين؛ حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = .380^{**}$) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية زادت

(مستوى المرونة الذهنية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى المرونة الذهنية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (41) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتبؤ في (مستوى المرونة الذهنية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية للعينة ككل

المرونة الذهنية						المتغير المفسر	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	31.807	2.905	.438	.186	.192	البعد الرابع تقييم الأداء	المرونة الذهنية

يوضح الجدول السابق (41) قيمة معامل التحديد لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي بلغ (0.192) تقريباً، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (19%) تقريباً من التباين في (مستوى المرونة الذهنية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيّة والموثوقية فقيمة (ف) لمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (ف: 31.807) وكانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$ ، أما معامل بيتا المعيارية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (.438)، وثابت معادلة الانحدار (2.905)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى

العينة ككل في (مستوى المرونة الذهنية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها:

المرونة الذهنية = $(2.905) + (.438) * (\text{تقييم الأداء})$ ، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن بعد (تقييم الأداء) من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ حجم تأثيره $(.438)$ ، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، ويعني ذلك أن تحسن مستوى (تقييم الأداء) بدرجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى الأصالة بمقدار $(.438)$ درجة، وذلك في ظل ثبات سائر أبعاد المتغير المستقل الأخرى. وبالنسبة إلى بقية أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات) لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على المرونة الذهنية؛ حيث جاء مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى (0.05) .

3.3.4 فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الطلاقة الفكرية بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين. لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول

رقم (42) يبين النتائج:

جدول (42) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوي
تصميم العمل وتحليله	.392**	.000	معنوية
الاستقطاب والتعيين	.327**	.000	معنوية
التدريب والتطوير	.339**	.000	معنوية
تقييم الأداء	.364**	.000	معنوية
المكافآت والتعويضات	.256**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.378**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (42) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = .378^{**}$) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية زادت (مستوى الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (43) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتيجة في (مستوى الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية للعينة ككل

الطلاقة الفكرية						المتغير المفسر	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	24.369	2.906	.392	.148	.154	البعد الأول تصميم العمل وتحليله	الطلاقة الفكرية

يوضح الجدول السابق (43) قيمة معامل التحديد للبعد الأول تصميم العمل وتحليله الذي بلغ (.154) تقريباً، وهذا يعني أن البعد الأول "تصميم العمل وتحليله" تفسر ما نسبته (15%) تقريباً من التباين في (مستوى الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحية والموثوقية فقيمة (ف) لمتغير (تصميم العمل وتحليله) قد بلغت (ف: 24.369) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل بيتا المعيارية (تصميم العمل وتحليله) قد بلغت (.392)، وثابت معادلة الانحدار (2.906)، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العينة ككل في (مستوى الطلاقة الفكرية) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها :

الطلاقة الفكرية = (2.906) + (.392) * (تصميم العمل وتحليله)، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن بعد (تصميم العمل وتحليله) من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ حجم تأثيره (.392)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويعني ذلك أن تحسن مستوى (تصميم العمل

وتحليله) بدرجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى الطلاقة الفكرية بمقدار (0.392). درجة، وذلك في ظل ثبات سائر أبعاد المتغير المستقل الأخرى.

وبالنسبة إلى بقية أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الطلاقة الفكرية؛ حيث جاء مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى (0.05).

4.3.4 فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى روح المخاطرة بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين. لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (44) يبين النتائج:

جدول (44) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى روح المخاطرة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين

النتيجة معنوية -غير معنوي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
معنوية	.000	.482**	تصميم العمل وتحليله
معنوية	.000	.403**	الاستقطاب والتعيين
معنوية	.000	.454**	التدريب والتطوير
معنوية	.000	.496**	تقييم الأداء
معنوية	.000	.342**	المكافآت والتعويضات
معنوية	.000	.491**	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (44) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى روح المخاطرة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين؛ حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = .491^{**}$) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية زادت (مستوى روح المخاطرة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى روح المخاطرة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (45) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في (مستوى روح المخاطرة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية للعينة ككل

الطلاقة الفكرية						المتغير المفسر	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	43.732	2.672	.314	.240	.246	البعد الرابع تقييم الأداء	روح المخاطرة
.000	26.678	2.345	.271	.276	.286	البعد الأول تصميم العمل وتحليله	

يوضح الجدول السابق (45) قيمة معامل التحديد للبعد الرابع "تقييم الأداء" كأحد أبعاد ممارسات

إدارة الموارد البشرية والذي بلغ (0.246) تقريباً، وهذا يعني أن تقييم الأداء تفسر ما نسبته (25%) تقريباً من التباين في (مستوى روح المخاطرة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة

المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحية والموثوقية فقيمة (ف) لمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (ف: 43.732) وكانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$ ، أما معامل بيتا المعيارية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (0.314)، وثابت معادلة الانحدار (2.672).

كما يتبين أن قيمة معامل التحديد للبعد الأول "تصميم العمل وتحليله" كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي بلغ (0.286) تقريباً، وهذا يعني أن تقييم الأداء تفسر ما نسبته (29%) تقريباً من التباين في (مستوى روح المخاطرة) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحية والموثوقية فقيمة (ف) لمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (ف: 26.678) وكانت ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$ ، أما معامل بيتا المعيارية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (0.271)، وثابت معادلة الانحدار (2.345).

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها:

روح المخاطرة = $(2.672) + (0.314) * (\text{تقييم الأداء}) + (2.345) + (0.271) * (\text{تصميم العمل وتحليله})$.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) أن بعد (تقييم الأداء) من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية حل في المرتبة الأولى من حيث التأثير على روح المخاطرة فقد بلغ حجم التأثير (0.314)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويعني ذلك أن تحسن مستوى (تقييم الأداء) بدرجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى روح المخاطرة بمقدار (0.314) درجة، وذلك في ظل ثبات سائر أبعاد المتغير المستقل الأخرى.

وفي المرتبة الثانية من حيث التأثير في رفع مستوى روح المخاطرة يأتي بعد (تصميم العمل وتحليله) من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار (0.271)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05)، ويعني هذا أن تحسن مستوى (تصميم العمل وتحليله) بمقدار درجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى روح المخاطرة بمقدار (0.271)، درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي المتغيرات المستقلة الأخرى. وبالنسبة إلى بقية أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات) لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على روح المخاطرة، حيث جاء مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى (0.05).

5.3.4 فرضية الدراسة الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الحساسية للمشكلات بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

لفحص الفرضية تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (46) يبين النتائج:

جدول (46) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الحساسية للمشكلات) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوية
تصميم العمل وتحليله	.424**	.000	معنوية
الاستقطاب والتعيين	.324**	.000	معنوية
التدريب والتطوير	.419**	.000	معنوية
تقييم الأداء	.496**	.000	معنوية
المكافآت والتعويضات	.328**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.450**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (46) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الحساسية للمشكلات) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين؛ حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = 0.450^{**}$) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما زادت (مستوى الحساسية للمشكلات) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الحساسية للمشكلات) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression).

جدول (47) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتيجة في (مستوى الحساسية للمشكلات) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية للعينة ككل

الطلاقة الفكرية						المتغير المفسر	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	43.762	2.658	.496	.241	.246	البعد الرابع تقييم الأداء	الحساسية للمشكلات

يوضح الجدول السابق (47) قيمة معامل التحديد لممارسات إدارة الموارد البشرية، الذي بلغ (0.246). تقريباً، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (25%) تقريباً من التباين في (مستوى الحساسية للمشكلات) كأحد أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيية والموثوقية فقيمة (ف) لمتغير (ممارسات إدارة

الموارد البشرية) قد بلغت (ف: 43.762) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل بيتا المعيارية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (0.496)، وثابت معادلة الانحدار (2.658). وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها:

الحساسية للمشكلات = (2.658) + (0.496) * (تقييم الأداء)، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أن بعد (تقييم الأداء) من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ حجم تأثيره (0.496)، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويعني ذلك أن تحسن مستوى (تقييم الأداء) بدرجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى الحساسية للمشكلات بمقدار (0.496) درجة، وذلك في ظل ثبات سائر أبعاد المتغير المستقل الأخرى.

وبالنسبة إلى بقية أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات) لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الحساسية للمشكلات؛ حيث جاء مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى (0.05).

4.4 نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

جدول (48): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في

الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	ممارسات إدارة الموارد البشرية	1.145	1	1.145	2.875	.094
	الإبداع الإداري	.201	1	.201	1.203	.276
العمر	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.748	3	.249	.626	.600
	الإبداع الإداري	.478	3	.159	.956	.419
المؤهل العلمي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.746	3	.249	.624	.602
	الإبداع الإداري	.491	3	.164	.981	.407
سنوات الخدمة	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.250	3	.083	.209	.890
	الإبداع الإداري	.833	3	.278	1.665	.183
المسمى الوظيفي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	2.515	3	.838	2.105	.107
	الإبداع الإداري	.306	3	.102	.612	.609

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$.

** دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$.

بحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (48) يتبين أن متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي لم تؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري بمؤسسة

المؤتمر الوطني الشعبي للقدس عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

❖ ملخص نتائج الدراسة

❖ تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

❖ تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

❖ تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

❖ تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

❖ التوصيات

❖ الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى تفسير النتائج، وعرض التوصيات التي خرجت بها الدراسة، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

1.5 نتائج الدراسة

تستعرض الباحثة ملخص نتائج الدراسة وهي على النحو الآتي:

1- مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس كانت مرتفعة بنسبة بلغت (74.85%).

2- مستوى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت على النحو الآتي:

أ. بعد تصميم العمل وتحليله بدرجة مرتفعة وبنسبة (77.35%).

ب. بعد الاستقطاب والتعيين بدرجة مرتفعة وبنسبة (75.77%).

ت. بعد التدريب والتطوير بدرجة مرتفعة وبنسبة (76.17%).

ث. بعد تقييم الأداء بدرجة مرتفعة وبنسبة (74.53%).

ج. بعد المكافآت والتعويضات مرتفعة وبنسبة (70.44%).

3- مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس مرتفع وبنسبة (80.66%).

أ. بعد الأصالة مرتفع وبنسبة (81.54%).

ب. بعد المرونة الذهنية مرتفع وبنسبة (80.64%).

ت. بعد الطلاقة الفكرية مرتفع وبنسبة (80.56%).

ث. بعد روح المخاطرة مرتفع وبنسبة (80.19%).

ج. بعد الحساسية للمشكلات مرتفع وبنسبة (80.38%).

4- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) والإبداع الإداري في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وكانت نتائج معاملات الارتباط لإبعاد المتغير التابع على النحو الآتي:

أ. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدها "الأصالة" في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وبلغ معامل الارتباط (0.515).

ب. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدها "المرونة الذهنية" في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وبلغ معامل الارتباط (0.380).

ت. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدها "الطلاقة الفكرية" في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وبلغ معامل الارتباط (0.378).

ث. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدها "روح المخاطرة" في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وبلغ معامل الارتباط (0.491).

ج. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدها "الحساسية للمشكلات" في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس، وبلغ معامل الارتباط (0.450).

5- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

6- عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري تعزى لبعض المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

أظهرت النتائج في جدول (31) أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية (3.74) ونسبة مئوية (74.85%) وجاء في المرتبة الأولى بعد (تصميم العمل وتحليله) بمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة مرتفعة، وبعد (التدريب والتطوير) جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81)، وحل في المرتبة الثالثة بعد (الاستقطاب والتعيين) بمتوسط حسابي (3.79)، وفي المرتبة الرابعة بعد (تقييم الأداء) بمتوسط حسابي (3.73) فيما حل في المرتبة الأخيرة بعد (المكافآت والتعويضات) بمتوسط حسابي (3.52).

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى شعور موظفي مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس بوجود اهتمام من قبل دائرة إدارة الموارد البشرية ومتابعة فعلية للوظائف التي تهتم بتصميم العمل وتحليله، وعملية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافآت والتعويضات، وقد يعزى كذلك لاهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية تطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وهو الأمر الذي سوف يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (سويطي، 2022)، و(سلمان، 2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية درجتها مرتفعة، وفي المقابل اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الشمري، اسماعيل، 2022)، و(الجعبري، 2021)، و(الوحشي، 2020)، (بشارت، 2020)

والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية، واختلفت كذلك مع دراسة (السراحنة، 2023) التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع جداً لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب جدول (31).

وتبرر الباحثة نتيجة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعده (تصميم العمل وتحليله) الذي حل في المرتبة الأولى إلى وجود وصف وظيفي لكافة الوظائف في المؤسسة، وإعداد دائرة الموارد البشرية بطاقة وصف ومواصفات وظيفية على أسس علمية سليمة من أجل تحديد المسؤوليات، والواجبات لكل وظيفة، وهذا يستند إلى إجراءات ديوان الموظفين العام وقوانينه، وقانون الخدمة المدنية، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب جدول (26) ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (السراحنة، 2023) ، و (سويطي، 2022) التي أظهرت أن بعد (تصميم العمل وتحليله) جاء بدرجة مرتفعة، وفي المقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (الشمري، اسماعيل، 2022)، (والجعبري، 2021) التي أظهرت بعد (تصميم العمل وتحليله) جاء بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق ببعده (الاستقطاب والتعيين) الذي كان في المرتبة الثالثة، تعزو الباحثة ذلك لانتهاج المؤسسة سياسة استقطاب المواهب، والأفراد الذين يملكون مهارات عالية، وذلك باعتمادها على المقابلات الشخصية لاختيار المناسب وجذبه التي تلبى احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها. وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب جدول (27).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (سويطي، 2022)، و(سلمان، 2021)، و(الجاسم، المهباش، 2020)، التي أظهرت أن بعد (الاستقطاب والتعيين) جاء بدرجة مرتفعة، وفي المقابل اختلفت مع نتائج دراسة كل من (الشمري، اسماعيل، 2022)، و(الجعبري، 2021)، و(الوحشي، 2020)، و(بشارت، 2020) والتي أظهرت بعد (الاستقطاب والتعيين) جاء بدرجة متوسطة.

أما بعد (التدريب والتطوير) الذي كان في المرتبة الثانية، تفسر الباحثة ذلك لشعور الموظفين بأهمية عملية التدريب وهو ما ينعكس على أدائهم بشكل أفضل، ويوفر الوقت والجهد في إنجاز المهام، وقد يعزى كذلك لاهتمام المؤسسة بعملية تدريب الموظفين وتطويرهم، من أجل تحسين أدائهم، ويعزز قدراتهم، ويرفع من مستوى إبداعهم الإداري، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب جدول (28).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (السراحنة، 2023)، و(سلمان، 2021)، التي أظهرت أن بعد (التدريب والتطوير) جاء بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (الشمري، اسماعيل، 2022)، و(الجعبري، 2021)، و(الوحشي، 2020) التي أظهرت بعد (التدريب والتطوير) جاء بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق في بعد (تقييم الأداء) الذي جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة، تبرر الباحثة ذلك أن عملية تقييم الأداء خاضعة لنموذج تقييم موحد لكافة المؤسسات الحكومية، وأن هذه العملية تتم بشكل دوري ونهاية كل عام، والاعتماد على تقييم الأداء في عملية ترقية الموظفين، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب جدول (29).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (السراحنة، 2023)، و(سلمان، 2021)، و(Beh&loo, 2013)، التي أظهرت أن بعد (تقييم الأداء) جاء بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (الشمري، اسماعيل، 2022)، و(الجعبري، 2021)، و(الوحشي، 2020)، و(بشارت، 2020)، و(الجاسم، المهباش، 2020)، التي أظهرت بعد (تقييم الأداء) بدرجة متوسطة.

أما بعد (المكافآت والتعويضات) الذي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، قد تعزى هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسة منح المكافآت على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين، وكذلك لإدراك الموظفين أن

المؤسسة تمنحهم المكافآت حسب إمكانياتهم المالية، وهو أمر قد يسهم في تحفيزهم لزيارة كفاءتهم وفاعليتهم، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب جدول (30).

ولم تتفق هذه النتيجة مع كافة نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدت بعد (المكافآت والتعويضات) كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الشمري، اسماعيل، 2022)، و(الجعبري، 2021)، و(الوحشي، 2020)، و(بشارت، 2020)، و(الجاسم، المهباش، 2020)، والتي أظهرت بعد (المكافآت والتعويضات) بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة حصول بعد (تصميم العمل وتحليله) على المرتبة الأولى يعود إلى تطبيق مفاهيم وأدوات إدارة الموارد البشرية في تحليل العمل وتحليله في المؤسسة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات لكل وظيفة، وهو ما ينسجم مع إجراءات ديوان الموظفين العام، وقانون الخدمة المدنية.

وفي المقابل تفسر الباحثة حصول بعد (المكافآت والتعويضات) على المرتبة الأخيرة، والذي جاء بدرجة مرتفعة التوجه نحو العدالة والمساواة في المؤسسة في الحصول على المكافآت، والتعويضات، وكذلك الاعتماد على تقييم أداء الموظفين في منحهم المكافآت.

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

أظهرت النتائج حسب جدول (37) أن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لمتغير الإبداع الإداري ككل بلغ (4.03) وبنسبة مئوية بلغت (80.66%) وجاء في المرتبة الأولى بعد (الأصالة) بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية حل بعد (المرونة الذهنية) بمتوسط حسابي (4.03)، وحل في المرتبة الثالثة بعد (الطلاقة الفكرية) بمتوسط حسابي (4.03)، وبعد (الحساسية للمشكلات) حل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.02) وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (روح المخاطرة) بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة.

وتفسر الباحثة ارتفاع الدرجة الكلية للمتغير التابع للإبداع الإداري وعلى كافة أبعاده في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس إلى اهتمام الإدارة في المؤسسة بالإبداع والابتكار، وتوفير بيئة مناسبة ومشجعة للإبداع تسهم في رفع الأداء، ويشجع على تطوير أفكار جديدة وحلاً إبداعياً للتحديات التي تواجه عمل المؤسسة ضمن التشريعات والقوانين، وقد يعزى كذلك للبحث المستمر عن حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسة أثناء تعاملها مع المواطنين، وتقديم الخدمات لهم التي تستهدف شريحة هامة من أبناء الشعب الفلسطيني ألا وهم أبناء مدينة القدس، وهو الأمر الذي يحتاج من المؤسسة توفير كل سبل الدعم والإسناد لهم في مواجهة التضييقات، والهجمات اليومية عليهم من الصهاينة، وتوفير كافة وسائل الدعم، والصمود والثبات في أرضهم، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب الجدول (37).

تشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الشيب، 2022)، و(سعد، 2021)، (عطاري، 2018)، و(رباعي، 2016)، و(الأخرس، 2016) التي أظهرت أن المتغير التابع للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (بشارت، 2020)، (عواد، 2018)، و(الخالدي، 2013)، التي أظهرت المتغير التابع للإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة.

وتبرر الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعد (الأصالة) الذي جاء في المرتبة الأولى إلى شعور الموظفين بحرية أداء المهام بأسلوب إبداعي ومبتكر، ولكن ضمن القانون، وحرصهم على معالجة أوجه القصور أثناء تأدية المهام، وسعيهم لتطوير مهاراتهم باستمرار، مما يسهم في تحسين كفاءة وإنجاز الموظفين، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب الجدول (32).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (سعد، 2021)، و(عطاري، 2018)، و(رباعي، 2016) والتي أظهرت بعد (الأصالة) جاء بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع دراسة كل من (عواد، 2018)، و(الخالدي، 2013) التي أظهرت بعد الأصالة جاء بدرجة متوسطة.

فيما تفسر الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعدها (المرونة الذهنية) الذي جاء في المرتبة الثانية إلى إعطاء الإدارة الموظفين المرونة في أداء مهام عملهم، وعدم تقييدهم في إنجاز هذه المهام، وكذلك قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة نتيجة اهتمام المؤسسة بعملية تدريب الموظفين وتطويرهم، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في إدارة الدراسة حسب الجدول (33).

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سعد، 2021)، و(عطاري، 2018)، التي أظهرت بعد المرونة الذهنية كان بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع دراسة كل من (عواد، 2018)، و(الخالدي، 2013) التي أظهرت بعد المرونة الذهنية قد جاءت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعدها (الطلاقة الفكرية) الذي جاء في المرتبة الثالثة إلى دعم الإدارة للثقافة الابتكارية، وتشجيع التفكير الإبداعي لدى الموظفين، وتطوير حلول إبداعية لمواجهة التحديات المختلفة التي تعترض عمل المؤسسة، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب جدول (34).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سعد، 2021)، و(عطاري، 2018)، و(رباخي، 2016)، التي أظهرت بعد الطلاقة الفكرية كان بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (عواد، 2018)، (الخالدي، 2013) التي أظهرت بعد الطلاقة الفكرية جاء بدرجة متوسطة.

فيما تبرر الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعدها (روح المخاطرة) الذي حل في المرتبة الخامسة والأخيرة إلى شعور الموظفين بوجود بيئة عمل تشجع على المرونة، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعليم، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار وأساليب جديدة، وتحفيزهم على تجربة أفكار مبتكرة، وهو ما يؤدي إلى تطوير العمليات والخدمات المقدمة وتحسينها من قبل المؤسسة وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب الجدول (35).

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الشيب، 2022)، و(عطاري، 2018)، و(رباحي، 2016) التي أظهرت بعد (روح المخاطرة) جاء بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (عواد، 2018) التي أظهرت بعد (روح المخاطرة) قد جاء بدرجة متوسطة.

وفي المقابل تفسر الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي لبعء (الحساسية للمشكلات) الذي جاء في المرتبة الرابعة إلى وجود نهج ومتابعة فعّالة لتحديد المشاكل المحتملة ومعالجتها، وكذلك لإدراك الموظفين لنقاط الضعف بأنظمة العمل، وتقديمهم لحلول مختلفة لمعالجة المشكلات التي تعترض سير العمل، مما يسهم في تعزيز كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل عام والمواطن المقدسي بشكل خاص، وهذا ما عكسته استجابات الموظفين في أداة الدراسة حسب الجدول (36).

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الشيب، 2022)، و(عطاري، 2018)، و(رباحي، 2016) التي أظهرت بعد (الحساسية للمشكلات) جاء بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (عواد، 2018)، التي أظهرت بعد الحساسية للمشكلات قد جاء بدرجة متوسطة.

وفي حين تفسر الباحثة حصول بعد (الأصالة) على المرتبة الأولى إلى وجود ثقافة تنظيمية تعزز الأصالة والابتكار في المؤسسة وتشجع الموظفين على المشاركة وتبادل الأفكار، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم يسهم في إنشاء بيئة مشجعة للابتكار والأصالة.

وفي المقابل تبرر الباحثة حصول بعد (روح المخاطرة) على المرتبة الأخيرة إلى الروتين في العمل وتقييد الموظفين بالقوانين، والتشريعات، وإجراءات العمل يحد من قدرة الموظفين على تجربة أفكار جديدة أو تطبيق حلول مختلفة مما يقلل من روح المخاطرة.

3.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.3.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الإبداع الإداري في المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وسيتم مناقشتها وتفسيرها على النحو الآتي:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى الأصالة بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

أظهرت النتائج جدول (38) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الأصالة)، وفي ذات السياق أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتغير ذو دلالة إحصائية كان بعد (تقييم الأداء) الذي يفسر ما نسبته (25%) من التباين في مستوى الأصالة، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الأصالة غير داخلية في أداة الدراسة حسب جدول (39)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين تقييم الأداء لدى الموظفين في مستوى المرونة الذهنية كأحد أبعاد الإبداع الإداري.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تقييم الأداء يساهم في تحفيز الموظفين على التفكير بشكل مستقل وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساهم في زيادة مستوى الأصالة في المؤسسة.

وفي المقابل المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأصالة،

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه قد يكون هناك عوامل خارجية أو عوامل فردية تؤثر في هذه العلاقة، غير داخلة في أداة الدراسة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) في مستوى المرونة الذهنية بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

أظهرت النتائج جدول (40) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى المرونة الذهنية)، وفي ذات السياق أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتغير ذو دلالة إحصائية كان بعد (تقييم الأداء) الذي يفسر ما نسبته (19%) من التباين في مستوى المرونة الذهنية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى المرونة الذهنية غير داخلة في أداة الدراسة حسب جدول (41)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين تقييم الأداء لدى الموظفين في مستوى المرونة الذهنية كأحد ابعاد الإبداع الإداري.

وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى ان تقييم الأداء يسهم بشكل مباشر في تنمية المرونة الذهنية للموظفين، ويشجع على تطوير المهارات العقلية، والقدرات الاستيعابية للموظفين، وقد يكون هناك اهتمام لدى الموظفين بتعزيز المرونة العقلية لمواجهة التحديات المتغيرة وتجاوزها، وفي المقابل المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى المرونة الذهنية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عوامل مختلفة محتملة قد يكون عوامل ثقافية، او هيكلية المؤسسة التي قد تؤثر في هذه النتائج، وغير داخلة في أداة الدراسة.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) ومستوى الطلاقة الفكرية في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

أظهرت النتائج جدول (42) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الطلاقة الفكرية)، وفي ذات السياق أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتغير ذو دلالة إحصائية كان بعد (تصميم العمل وتحليله) والذي يفسر ما نسبته (15%) من التباين في مستوى الطلاقة الفكرية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الطلاقة الفكرية غير داخلية في أداة الدراسة حسب جدول (43)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين تصميم العمل وتحليله لدى الموظفين في مستوى المرونة الذهنية كأحد أبعاد الإبداع الإداري. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن يكون السبب هو أن مجال تصميم العمل وتحليله يسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الطلاقة الفكرية والشعور بأهمية أفكارهم في المؤسسة، سوف يشجع الموظفين على إنتاج أفكار جديدة، وطرح هذه الأفكار لمواجهة المشكلات المختلفة.

وفي المقابل المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الطلاقة الفكرية، وتعزى هذه النتيجة أنه قد تكون هناك أنماط ثقافية أو البيئة المؤسسية تجعل بعد تصميم العمل وتحليله أكثر فعالية أو تأثيراً من غيرها من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وغير داخلية في أداة الدراسة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) ومستوى روح المخاطرة في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس من وجهة نظر الموظفين.

أظهرت النتائج جدول (44) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى روح المخاطرة)، وفي ذات السياق أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتغير ذو دلالة إحصائية كان بعدي (تصميم العمل وتحليله، تقييم الأداء) ويفسر بعد تصميم العمل وتحليله ما نسبته (29%) من التباين في مستوى روح المخاطرة، وبعد تقييم الأداء يفسر ما نسبته (25%) من التباين في مستوى روح المخاطرة، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى روح المخاطرة غير داخلة في أداة الدراسة حسب جدول (45)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين بعدي تصميم العمل وتحليله وتقييم الأداء لدى الموظفين في مستوى روح المخاطرة كأحد أبعاد الإبداع الإداري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنه قد يكون السبب أن مجال تصميم العمل وتحليله، وتقييم الأداء يساهمان في تعزيز روح المخاطرة في المؤسسة، وعندما يتم تحليل العمل وتصميمه بشكل جيد، يمكن تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتجربة أفكار جديدة ومواجهة التحديات المختلفة، وبالإضافة إلى ذلك عندما يتم تقييم أداء الموظفين بشكل فعال يمكن تحفيزهم تقبل الفشل وتبني أفكار إبداعية مبتكرة. وفي المقابل المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى روح المخاطرة، وتعزى هذه إلى عوامل أخرى غير داخلة في أداة الدراسة، وتؤثر في روح المخاطرة مثل التحفي، أو القدرات الشخصية للموظفين أو اهتمام الإدارة بشكل أكبر على مجال تحليل العمل وتصميمه، ومجال تقييم الأداء لأسباب مختلفة.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) ومستوى الحساسية للمشكلات في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس؟

أظهرت النتائج جدول (46) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و(مستوى الحساسية للمشكلات)، وفي ذات السياق أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتغير ذو دلالة إحصائية كان بعد (تقييم الأداء) الذي يفسر ما نسبته (25%) من التباين في مستوى الحساسية للمشكلات، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الحساسية للمشكلات غير داخلية في أداة الدراسة حسب جدول (47)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين تقييم الأداء لدى الموظفين في مستوى الحساسية للمشكلات، كأحد ابعاد الإبداع الإداري. وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعد تقييم الأداء يسهم في تعزيز الحساسية للمشكلات لدى الموظفين، وذلك عندما يتم تقييم أداء الموظفين بشكل فعال، وموضوعي سيتم تعزيز الوعي بالمشكلات، ووضع حلول إبداعية لمواجهة المشكلات حال حدوثها، وقد يسهم كذلك التقييم الجيد في تشجيع الموظفين على البحث عن حلول جديدة، ومبتكرة لمعالجة نقاط الضعف بأنظمة العمل.

وفي المقابل المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الحساسية للمشكلات، وتعزى هذه النتيجة إلى عوامل غير داخلية في أداة الدراسة، وتؤثر في الحساسية للمشكلات التي قد تكون هناك ظروف خاصة، أو ضغوط داخلية أو خارجية، تجعل تقييم الأداء والحساسية للمشكلات أكثر أهمية، أو تأثيراً في الوقت الحالي مقارنة بالأبعاد الأخرى في المؤسسة.

2.3.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في متوسطات استجابة الباحثين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري بالمؤتمر الوطني الشعبي للقدس تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وبحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (48) يتبين أن متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي لم يؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري بمؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية، وهي على النحو الآتي:

1- الجنس: عدم وجود اختلافات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري إلى متغير الجنس في المؤسسة حسب جدول (48)، يرجع إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متساوٍ بين الذكور والإناث، واهتمام المؤسسة بتطوير الموارد البشرية لديها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع، ويشجع الموظفين على العمل بروح الفريق وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة، وهذا ما انعكس على جميع مستويات الإبداع الإداري، وهو ما يسهم في تحسين قدرات المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن المقدسي.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (الحيصة، 2023)، (السويطي، 2022)، (سلمان، 2021)، (سعد، 2021)، (الjasم، المهباش، 2020)، (بشارت، 2020)، (الأخرس، 2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق لصالح الجنس.

2- العمر: عدم وجود اختلافات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري إلى الفئات العمرية حسب جدول (48) تبرره الباحثة المساواة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الفئات العمرية للموظفين في المؤسسة، وبشكل متساوٍ، ودون تمييز وذلك، لاحتياج المؤسسة لعملية تدريب الموظفين وتطويرهم، لمواكبة كل جديد في البيئة المحيطة، ودعم إدارة المؤسسة وتشجيعها، للإبداع الإداري، وهذا سيسهم في رفع مستويات الإبداع الإداري لمواجهة التحديات كافة، ومعالجة المشكلات التي تواجه العمل بكل كفاءة وفعالية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (سويطي، 2022)، (عطاري، 2018)، (الأخرس، 2016)، التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح العمر، فيما اختلفت مع دراسة (الحيصة، 2023) التي أظهرت فروقاً في متغير العمر.

3-المؤهل العلمي: عدم وجود اختلافات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري إلى متغير المؤهل العلمي حسب جدول (48) تفسره الباحثة أن لدى الموظفين فهم للدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وسعيها إلى تطوير الموظفين، والاهتمام بعملية التدريب، وإجراء عملية تقييم الأداء بوضوح وشفافية، وتقديم المكافآت المختلفة، وإتاحة الفرصة للإبداع والتطور، وهو ما أظهره ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على الشهادات العليا التي بلغت (25.7%) حسب جدول (11) وهو الأمر الذي سيسهم في تكيف المؤسسة مع التغييرات المحيطة، وتحقيق تمييز في الأداء، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كافة الدراسات السابقة التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح المتغير المؤهل العلمي.

4-سنوات الخدمة: عدم وجود اختلافات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري إلى متغير سنوات الخدمة حسب جدول (48) ، وهذا يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي في مستوى الإبداع الإداري بغض النظر عن سنوات الخدمة، وهذا يعني اهتمام المؤسسة بعملية تطبيق هذه الممارسات بشكل متساوٍ للموظفين كافة، وكذلك تدريب الموظفين لتطوير مهارتهم الوظيفي لشغل مناصب إدارية عليا، وزيادة قدرة الموظفين على التحليل، وتقييم المهام والمسؤوليات، وتطوير أساليب العمل، وتقديم أفكار جديدة مبتكرة يمكن تطبيقها في المؤسسة، وبالتالي سوف يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وخططها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سلمان، 2021)، (الجعبري، 2021)، (سعد، 2021)، (عطاري، 2018)، (الأخرس، 2016)، التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح سنوات الخدمة، فيما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (سويطي، 2022) التي أظهرت فروقاً في متغير سنوات الخدمة لصالح (دون

10سنوات)، ودراسة (بشارت، 2020) والتي أظهرت فروقاً في متغير سنوات الخدمة لصالح (15سنة فأكثر).

5-المسمى الوظيفي: عدم وجود اختلافات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري إلى متغير المسمى الوظيفي حسب جدول (48) ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي إدارة المؤسسة لتحفيز الموظفين وذلك من خلال تطبيق تفويض الصلاحيات، وهو ما يشعر الموظفين بتحمل المسؤوليات من خلال تكليفهم بأداء مهام جديدة، وإثراء الوظائف، وكذلك التعاون والتفاعل مع فرق العمل مما يزيد من دافعية الموظفين للعمل، وهذا سيسهم في زيادة قدرة الموظفين على اكتشاف المشكلات الخاصة بالعمل، وتحديد نقاط الضعف بالعمل ومعالجتها، ويوفر بيئة إيجابية محفزة للإبداع، وداعمة للعمل، مما ينعكس على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات نوعية للمواطنين بشكل عام، والمواطن المقدسي بشكل خاص.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سلمان، 2021)، (الجعبري، 2021)، (عطاري،

2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح المسمى الوظيفي، فيما اختلفت مع نتائج دراسة (الجاسم،

المهباش، 2020) التي أظهرت فروقاً في متغير المسمى الوظيفي.

4.5 توصيات الدراسة

التوصيات تنبثق من نتائج الدراسة، وبحسب النتائج كانت التقديرات مرتفعة، ولذلك تم وضع توصيات ومقترحات لتعزيز نقاط القوة، وهي على النحو الآتي:

1.4.5 توصيات عامة:

1- تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم الإبداع الإداري مثل تصميم العمل وتحليله وتقييم الأداء.

2- تعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع من خلال توفير الموارد اللازمة للإبداع وتعزيز التعاون بين الموظفين، ونشر ثقافة الإبداع والابتكار.

3- الاستمرار بتشجيع الموظفين على الإبداع من خلال توفير فرص للتعبير عن الأفكار الجديدة، ومكافأة الأفكار المبتكرة.

4- تطوير معايير اختيار الموظفين التي تركز على مهارات الإبداع وقدراته مثل التفكير النقدي والإبداعي، والقدرة على حل المشكلات.

5- توفير برامج تدريبية، وتطويرية للموظفين، والتركيز على التدريب العملي، والتطبيقي للموظفين وإكسابهم مهارات التفكير النقدي، والقدرة على حل المشكلات.

6- ربط المكافآت بالأداء الإبداعي للموظفين، وتوفير الحوافز المادية، والمعنوية للموظفين الذين يساهمون في الإبداع الإداري.

2.4.5 التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

1- تحليل العمليات الحالية، وتحسينها باستخدام مراجعات دورية من خلال استخدام التكنولوجيا والأدوات الذكية في تصميم العمل وتحليله.

- 2- على إدارة المؤسسة إشراك الإدارات المختلفة في عملية تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال انتهاج الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 3- تحديد البرامج التدريبية للموظفين بناءً على احتياج الموظفين الفعلي من خلال المقابلات، والاستبانات لتحديد احتياجاتهم التدريبي بشكل دقيق.
- 4- إعادة النظر في عملية تقييم الأداء عبر تطوير معايير أوضح، ومحددة للأداء من خلال إجراء دورات، وورش عمل للموظفين، والمديرين حول كيفية التقييم بشكل عادل وفعال.
- 5- مراجعة معايير منح المكافآت في المؤسسة لضمان أنها تسهم في زيادة مستوى الرضا والالتزام للموظفين، وتحفيزهم لزيادة الإبداع والأداء الفعال، من خلال الاستماع لملاحظات الموظفين بشأن نظام المكافآت، واتخاذ الاجراءات بناءً على هذه الملاحظات.

3.4.5 التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري):

- 1- خلق بيئة عمل تشجع على التفكير المبتكر والمبادرة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن أنفسهم وأفكارهم بحرية، وذلك من خلال تشجيع التواصل المفتوح والشفاف داخل المؤسسة.
- 2- تعزيز المبادرات التي تشجع على التفكير المبتكر، والإبداعي، من خلال التواصل المفتوح والتفاعل بين فرق العمل، والأقسام داخل المؤسسة.
- 3- تشجيع الموظفين على مشاركة آرائهم، وأفكارهم المبتكرة، وتحفيزهم للتفكير خارج الصندوق عبر دعم إدارة المؤسسة وتشجيعها، وتوفير وقت ومساحة للموظفين للتفكير، وتطوير الأفكار الجديدة.
- 4- تدريب الموظفين على كيفية المخاطرة بشكل فعال، وذلك من خلال تدريبهم على كيفية تقييم المخاطر، وإدارة المخاطر، وكيفية التعامل مع الفشل.

5- تحسين عمليات الرصد، والتقييم لتحديد المشكلات المحتملة بشكل سريع ودقيق، من خلال إنشاء آليات تسمح للمؤسسة بفحص الأخطاء والتعلم منها.

5.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

تقترح الباحثة بعض عناوين الدراسات المستقبلية والتي يمكن أن تساعد الباحثين في فتح آفاق بحثية

جديدة، وهي:

- 1- تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع.
- 2- دور القيادة في تعزيز الإبداع.
- 3- ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستدامة الإبداعية.
- 4- تأثير إدارة المواهب في الإبداع الإداري.
- 5- تأثير الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات على عمليات الإبداع الإداري.

قائمة المراجع العربية والاجنبية

قائمة المراجع العربية:

- أبو اسنينة، محمد. (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- أبو شنب، محمد أحمد. (2016). علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أحمد، محمد موسى. (2014). إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
- الأخرس، جبر سيد. (2016). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أونيس، عبد المجيد. (2013). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بسيوني، إسماعيل. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لمنظمات الاعمال، منشورات جامعة الازهر، القاهرة، مصر.
- بشارت، لينا محمد نصر. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(14): 132-147.
- بصنوي، محمد والغريب، هشام. (2013). المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، فهرس مكتبة الملك فهد، جدة، السعودية.
- البطي، أحمد ودبنون، محمد والعماري، مصباح وأبو رميله، سعد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري، مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(1): 9-66.
- بعزيز، أمنة لطرش. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

بويكر، بن عبد الله ولامية، ضيف. (2022). الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة ميدانية علة مديرية الحماية المدنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

بوزورين، فيروز. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

بومي، آسيا ومساطا، لطيفة. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية على جامعة ادرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية، دراية، الجزائر.

توفيق، عبد الرحمن. (2008). المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين، ط6، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، مصر.

تيم، يزن. (2018). إدارة المؤسسة البشرية أساليب الإدارة الحديثة، الأجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ثوابته، مأمون. (2016). أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجاري العاملة في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الجاسم، عبد الناصر والمهباش، حسين حامد. (2020). الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، المجلة الليبية العالمية، 49: 1-20.

جراد، علياء والصيفي، فاطمة. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، مطبوعات جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.

الجعبري، علي محمد امين. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

الجعبري، علي. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والابداع الإداري، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية.

- جودة، عبد المحسن والشربيني، صفاء ومحمد، بناز. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 9(9): 482-453.
- حاكم، أسماء. (2022). المعايير الاخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، *مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي*، 2(2): 61-79.
- حجازي، محمود وطنبور، رامت. (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 3(9): 150-134.
- الحري، رافده. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحري، محمد. (2012). إدارة الموارد البشرية، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- حلاق، بطرس. (2020). مهارات العلاقات العامة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- حمداني، ياسين وبعيليش، محمد. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر.
- الحمص، دانيال. (2013). أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- حمود، خضير والشيخ، روان. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحيصة، حمزة. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير الوسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد الشخصية ودراسة الوظائف على التطبيقات الحكومية الأردنية الهاشمية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، 47(1): 291-254.

- الخالدي، علي خالد، (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخليل، عبد المجيد. (2018). إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- داود، محمد. (2020). إدارة التميز والابداع الإداري، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درويش، عبد الكريم. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، ط1، مركز عون شرطة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
- الدهيسات، هشام. (2021). أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(2):290-302.
- دودين، أحمد يوسف. (2018). إدارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري. (2012). إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- رباحي، فوزية. (2016). أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- الزبيدي، غني وعبد المحسن بتول. (2020). تأثير استراتيجية الإدماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 (120): 59-83.
- زوزال، نادية. (2015) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بنك الفرحة والتنمية الريفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- زويدي، لطيفة وفضلاوي، عائشة. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بمديرية التشغيل لولاية أدرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة احمد درايعية أدرار، الجزائر.
- زيدان، حسن. (2022). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية، 25: 293-317.

السراحنة، صلاح الدين سعدي. (2023). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

سعد، فادية سيمون حنا. (2021). دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

سلمان، أماني يوسف أحمد. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

سلمان، أماني يوسف. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

السلمي، خالد وحداد، محمد. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الأبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(23): 221-250.

سليمان، نورا وعشوش، محمد. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3): 37-59.

سويطي، زيد حماد. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

الشاعر، عز الدين. (2016). دور إدارة الوقت في تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية في جامعة الأقصى في قطاع غزة فلسطين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2(1): 350-350.

الشمري، وضحة وإسماعيل، عمار. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(6): 1079-1092.

الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الشياب، أحمد وأبو حمور، عنان. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشيبي، محمود. (2022). العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

شيباني، أمينة. (2020). الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي تصور ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.

الطائي، يوسف والعبادي، هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
العابد، فاطمة أحمد. (2015). العصف الذهني والتفكير الإبداعي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العامري، صالح والغالبي، طاهر. (2008). الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
عباسية، أنور. (2021). دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للإسمنت GICA، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر.

عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
عبد الحليم، حسين. (2014). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري والميزة التنافسية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 38(1): 224-256.

عبد الرؤوف، طارق. (2015). القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

عبد المطلب، محمد وسليمان، إبراهيم والحراصي، مسلم. (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14): 125-139.

العبرية، ليلى والحضرمي، أحمد. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، 42(2): 79-90.

- عبوي، زيد. (2010). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليا، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العبودي، أردان والبرزنجي، أحمد. (2021). الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق.
- عرفة، السيد. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العريقي، منصور محمد. (2013). السلوك التنظيمي، ط2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- عطاري، ميسون نظمي. (2018). الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية "جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة عملية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علاوي، جهان والسادة، رؤى. (2022). دورة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي-دراسة الاستطلاعية، مجلة كلية التراث الجامعة، 1 (34): 84-98.
- علي، أحمد. (2014). الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر.
- علي، ديار وسلمان، سعدون. (2022). تحليل قضايا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي المعاصر بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (57، 3): 70-83.
- عواد، أحمد زياد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العوضي، سارة ومصطفى، أسامه والبنوي، مها. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، مجلة البحوث التجارية، 43(1)، 117-153.
- العوفي، عواطف والجبر، عروب. (2022). الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(1): 225-289.

- عياد، عادل عيد. (2017). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- فتحي، محمد. (2003). 766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- فراج، أسامة (2020). إدارة التوظيف، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- قادي، حياة وحاسني، حنان. (2021). أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري دراسة ميدانية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- القحطاني، محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
- كافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كافي، مصطفى يوسف. (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- كامل، مصطفى وباشري، نفيسة ورستم، دعاء. (2018). إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- محمد، أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، منشورات جامعة صنعاء، اليمن.
- محمد، أحمد. (2021). ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدي العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 59(4): 2034-2059.
- المرعي، حجاج. (2010). إدارة الافراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مسلم، عبد الله حسن. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المصري، إيهاب وعامر، طارق. (2015). السلوك الإداري والهندسة الإدارية، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر.

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

المطيري، عبد الله. (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الكويت.

المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وسعود، ناصر. (2011). قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المغربي، بشير. (2013). إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.

مكناسي، سارة. (2017). دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدين أم البواقي، الجزائر.

المؤتمر الوطني الشعبي للقدس. (2021). تم الاسترداد بتاريخ 2023/11/15م، <https://pncj.ps>

ناصر، فرط. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ناصر، أحمد فؤاد. (2019). واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

نعساني، عبد المحسن. (2018). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، السعودية.

نمر، فداء يوسف. (2018). تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (NGOs) في فلسطين دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الوحشي، عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دولة الإمارات العربية المتحدة.

- Ahmad, M. F., Salamuddin, N., Surat, S., Safwan, N. S. Z., Latif, R. A., Basar, A., & Azemi, M. A. (2023). Linking Human Resources Management Practices and Organizational Commitment: The Mediating Role of Employability. **Journal of Law and Sustainable Development**, 11(2), e636-e636.
- AL-Awamleh, H. K. (2020). The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. **International Journal of Management**, 11(4):745-486.
- Alharbi, G., Jaafar, M., & Azizi, N. S. M. (2022). A Review on the Impact of Human Resource Management Practices on Organizations' and Employees' Performance. **Journal of Hunan University Natural Sciences**, 49(12).
- Beh, L. S., & Loo, L. H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. **Serbian Journal of Management**, 8(2), 155-167.
- Buckley, M. R., Wheeler, A. R., Baur, J. E., & Halbesleben, J. R. (Eds.). (2023). **Research in personnel and human resources management**. Emerald Publishing Limited, Leeds, England.
- Bulturbayevich, M. B. (2022). In Private Entrepreneurship Employee Incentives Issues. **Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review** Issn: 2319-2836 Impact Factor: 7.603, 11(04), 21-27.
- Emami, M., Rezaei, S., Valaei, N., & Gardener, J. (2023). Creativity mindset as the organizational capability: the role of creativity-relevant processes, domain-relevant skills and intrinsic task motivation. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 15(1), 139-160.
- Govand, A., & Nabaz, A. N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. **International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)**, 5.
- Guillory, S. R. (2023). **Dimensions of Transformational Leadership as Predictors of Employee Creativity: The Moderating Role of Job Satisfaction** (Doctoral dissertation, Southeastern University).
- Hoang, G. (2019). **Leading Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: Understanding the Role of Empowering Leadership and Organizational Climate** (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Ismayilova, K., & Bolander Laksov, K. (2023). Teaching creatively in higher education: The roles of personal attributes and environment. **Scandinavian Journal of Educational Research**, 67(4), 536-548.

- Jashari, A., & Kutllovci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: manufacturing enterprises in Kosovo. **Business: Theory and Practice**, *21*(1), 222-229.
- Jashari, A., & Kutllovci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: manufacturing enterprises in Kosovo. **Business: Theory and Practice**, *21*(1), 222-229.
- Khassawneh, O., Mohammad, T., & Ben-Abdallah, R. (2022). The impact of leadership on boosting employee creativity: The role of knowledge sharing as a mediator. **Administrative Sciences**, *12*(4), 175, 1-14.
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. **Administrative Sciences**, *10*(3), 59.
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. **Sustainability**, *11*(8), 2305.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. **Human Resource Management**, *62*(3), 331-353.
- Lwin, N. N. (2022). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention. **Journal of Positive School Psychology**, *6*(3), 2908-2912.
- Muscalu, E., & Ciocan, F. (2016). Attracting and motivating employees during changes in organization. The role of the human resources department. **Journal of Defense Resources Management**, *7*(2), 153.
- Onikoyi, I. A., Omoyele, O. S., Odumeru, J. A., & Odeh, C. D. (2023). Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Behavioural Outcomes in the Manufacturing Sub-Sector of South-West Nigeria. **Acta Universitatis Danubius. Economica**, *19*(3), 27-46.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. **Procedia Computer Science**, *158*, 802-810.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, *207*, 315-324.
- Prasetyo, W. E. (2023). Human resource management in marketing recruitment

- PT. BPRS Aman Syariah in increasing financing productivity. **Digital Business: Tren Bisnis Masa Depan**, 14(1), 1-6.
- Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2023). Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: the mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. **European Journal of Management and Business Economics**, 32(2), 223-240.
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. **Systematic Reviews in Pharmacy**, 11(3), 37-47.
- Rua, O. L., & Maia, A. R. (2023). Do creativity techniques enhances employees soft skills? *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(7), 11674-11699.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. **Creativity research journal**, 24(1), 92-96.
- Saintilan, P., & Schreiber, D. (2023). **Managing organizations in the creative economy: Organizational behavior for the cultural sector**. Taylor & Francis.
- Salama, I. K. Y. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. **European Scientific Journal**, 14(4), 146.
- Salama, I. K. Y. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. **European Scientific Journal**, 14(4), 146.
- Su, S., & Baird, K. (2018). The role of leaders in generating management innovation. **The International Journal of Human Resource Management**, 29(19), 2758-2779.
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. **International Journal of Business and Applied Economics**, 2(2), 59-68.
- Wongsansukcharoen, Jedsada., & Thaweepaiboonwong, Jutamard. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. **European Research on Management and Business Economics**, 29(1), 100210.

ملحق (1)

الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

الأخ / الأخت حفظكم الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم من حضرتكم تعبئة الاستبانة بالإجابة الصريحة والموضوعية، باختيار الإجابة المناسبة، علماً أن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة

إيمان رباح أبو اشتية

الاستبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس	
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
العمر	
<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> ثانوية فأقل
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
سنوات الخدمة	
<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> رئيس شعبة	<input type="checkbox"/> موظف
<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الإجراءات والسياسات المخططة التي تمارسها الإدارة في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس كما تعكسها استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

تصميم العمل وتحليله: الأنشطة والمهام التي تقوم بها الإدارة، ويتم خلال هذا النشاط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.				
2	تشارك الإدارة مع بقية الإدارات في تحديد الاحتياجات من الوظائف المستقبلية بشكل فاعل.				
3	تخطيط الموارد البشرية يتكامل مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.				
4	يتوفر بطاقة وصف وظيفية ومواصفاتها لكل وظيفة.				
5	تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة مراجعة الوصف والتوصيف وفق التطورات التكنولوجية.				
الاستقطاب والتعيين: العمليات التي تقوم على استقطاب الموظفين الأكفاء خلال فترة زمنية محددة وتعيين الموظف المناسب.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
6	تعتمد المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يملكون مهارات عالية.				
7	تشارك الإدارات المختلفة داخل المؤسسة في عملية الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.				
8	تهتم المؤسسة بجمع بيانات عن المتقدمين لاستخدامها في المفاضلة والتعيين.				
9	يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات المؤسسة الوظيفية الحقيقية.				
10	يستند استقطاب الموظفين في المؤسسة إلى معايير موضوعية.				
11	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في المؤسسة.				
12	تعتمد المؤسسة على المقابلات الشخصية لاختيار الموظفين.				
التدريب والتطوير: عملية مستمرة ومنظمة هدفها تزويد الموظفين وإكسابهم القدرات والمعارف والمهارات الجديدة للانسجام مع التغيرات المحيطة، وتطوير سلوكيات الموظفين وتنمية مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم وعلاقتهم مع زملائهم والجمهور المتعامل مع مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على نتائج أدائهم.					
14	يتم اشراك الموظفين بشكل فاعل في تصميم الخطط التدريبية.					
15	تهتم المؤسسة بعقد دورات تدريبية للموظفين الجدد.					
16	أتمكن من أداء مهامي الوظيفية بشكل أفضل بعد الانتهاء من التدريب.					
17	يساعد التدريب على تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام.					
18	يواكب التدريب في المؤسسة التطورات في البيئة المحيطة.					

تقييم الأداء: هي عملية يتم خلالها تقييم مساهمات الموظفين خلال السنة، وهي تمكن الموظفين من تحديد مستوى الأداء مقارنة مع المعايير الموضوعية سابقاً.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يتم تصميم معايير تقييم الأداء بناءً على الوصف الوظيفي للموظفين.					
20	يتم تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر دون تحيز ومحاباة.					
21	يتم الاعتماد على التقارير المكتوبة لتقييم أداء الموظفين وسلوكهم.					
22	يتم إعلامي عن جوانب القوة والضعف في أدائي بعد الانتهاء من عملية التقييم.					
23	يتم الاعتماد على تقييم الأداء للموظفين عند ترقيتهم.					
24	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري.					
25	أشعر بالرضا عن إجراءات تقييم الاداء.					

المكافآت والتعويضات: هي تمثل ما يتلقاه الموظفين مقابل قيامهم بمهام العمل وتقديم الخدمات وتتضمن دفعات مالية مباشرة مثل الرواتب والمكافآت وغير المباشرة مثل التأمينات والاجازات.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تمنح المؤسسة الموظفين مكافآت حسب قدراتها وامكانياتها.					
27	تمنح المكافآت في المؤسسة بناءً على كفاءة الموظفين دون أي اعتبارات أخرى.					
28	تحديد المكافآت للموظفين اعتماداً على نتائج تقييم أدائهم.					

29	يتم تطوير نظام المكافآت والتعويضات في المؤسسة بشكل مباشر.				
30	يوجد نظام عادل للمكافآت والتعويضات في المؤسسة.				

القسم الثالث: الإبداع الإداري: المقدرة على استخدام الموارد بشكل مثالي والتغلب على العقبات والمشكلات بأسلوب متطور وابتكاري لتحقيق الأهداف.

الإصالة: القدرة على توليد الأفكار المفيدة والنادرة وغير المرتبطة بترار أفكار سابقة.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
31	أفضل طرح أفكار غير مكررة.				
32	أتميز بالبحث دائماً لتحديث أفكاري.				
33	أبتعد بمقترحاتي في عملي عن المألوف.				
34	أحرص على تطوير مهارتي بعلمي باستمرار.				
35	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم به من مهمات.				
36	لدي القدرة على إنجاز مهام عملي بأسلوب مبتكر.				
المرونة الذهنية: القدرة على التكيف السريع مع المواقف والتطورات الجديدة، وتحويل الموظف اتجاه تفكيره وأسلوب علاج المشكلة من وضع إلى آخر.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
37	لدي المرونة في مهام عملي الموكلة لي.				
38	تتيح المؤسسة للموظفين القدرة على اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم.				
39	لدي القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة في المؤسسة.				
40	أحرص على معرفة الرأي المخالف لي من أجل الاستفادة منها.				
41	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.				
الطلاقة الفكرية: قدرة الموظف على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية حول موضوع معين وفي وقت قليل.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
42	أتميز بالقدرة على طرح الأفكار الإبداعية بسهولة.				
43	لدي القدرة على إنتاج أفكار جديدة.				

					أشعر بأهمية أفكارى ومدى واقعيتهما.	44
					لدي القدرة على التفكير خارج الصندوق.	45
					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	46
					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول لمواجهة المشكلات.	47
روح المخاطرة: استعداد الموظف لتحمل المخاطر الناتجة عن المهام التي يقوم بها عند تبني أفكار وأساليب جديدة وتحمل مسؤولية نتائجها.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48	أتبنى أفكار إبداعية لتطوير المؤسسة.					
49	أقبل الفشل على اعتبار أنه تجربة تسبق النجاح.					
50	أسعى إلى تحقيق أهداف المؤتمر الوطني بعزيمة وإصرار.					
51	أقترح أساليب جديدة لتحسين أداء المهام في المؤسسة.					
52	أمارس التفكير الناقد من أجل تطوير الأداء باستمرار.					
53	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
الحساسية للمشكلات: القدرة على الإحساس بالمشكلات واكتشافها والوعي للأخطاء ونواحي القصور في المواقف المختلفة.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	لدي القدرة على اكتشاف التهديدات داخل العمل.					
55	أشعر بمدى تحقيق الأهداف في المؤسسة.					
56	أستطيع وضع حلول ومقترحات لمواجهة المشكلات حال حدوثها.					
57	لدي وعي لنقاط الضعف بأنظمة العمل.					
58	لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان العمل
1	د. محمد أبو شربة	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الامريكية
2	د. عطية مصلح	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
3	د. مجيد منصور	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الامريكية
4	د. شاهر عبيد	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
5	د. إيهاب القبيج	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية- خضوري
6	د. سلوى البرغوثي	استاذ مساعد	جامعة القدس
7	د. شبلي السويطي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
8	د. شريف أبو كرش	استاذ مشارك	الجامعة العربية الامريكية
9	د. صلاح صبري	استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
10	أ. مأمون شواهنة	خبير احصائي	التربية والتعليم
11	د. عماد ولد علي	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الامريكية

ملحق (3)

الاستبانة الأولية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

30 أكتوبر، 2023

السيدة/ الدكتور/ة حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع: تحكيم استبانة

بداية أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وأثنى جهودكم في خدمة العلم والبحث العلمي، وبالإشارة للموضوع أعلاه، تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية من أجل إعداد رسالة ماجستير والموسومة

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس

وقامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة لجمع المعلومات حول هذه الدراسة.

إن خبرتكم ومكانتكم الطويلة في هذا المجال جعلت الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة ووضع ملاحظاتكم واقتراحاتكم وإضافة ما ترونه مناسباً، ومدى انتماء كل فقرة للمحور المخصص لها، وبناءها اللغوي، لتحقيق أهداف الدراسة، وكل الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم في إبداء الرأي والملاحظات البناءة التي سوف ستدلون بها من أجل إنجاح هذه الدراسة.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

اسم المؤسسة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	اسم المحكم

الباحثة

إيمان رباح أبو اشتية

الاستبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس	
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> ثانوية فأقل	<input type="checkbox"/> دبلوم
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخدمة	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس شعبة
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير دائرة

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الإجراءات والسياسات المخططة التي تمارسها الإدارة في مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس كما تعكسها استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

تصميم العمل وتحليله: الأنشطة والمهام التي تقوم بها الإدارة، ويتم خلال هذا النشاط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات.						
ملاحظات	رأي المحكم				الفقرة	رقم
	الصياغة اللغوية		الانتماء للبعد			
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
					1	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يتم وفق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
					2	تشارك الإدارات في المؤسسة بعملية التخطيط للموارد البشرية.
					3	تقوم دائرة الموارد البشرية في المؤسسة بإجراء تحليل العمل بصورة دورية.
					4	قبل البدء بتصميم العمل وتحليله يتم تحديد الهدف للعاملين منها.
					5	يتوفر بطاقة وصف وظيفية ومواصفاتها لكل موظف.
					6	تشارك الإدارة مع بقية الإدارات في تحديد الاحتياجات من الوظائف المستقبلية.
					7	تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة بتصميم العمل وتحليله وفق التغييرات التكنولوجية.
					8	تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة بتصميم العمل وتحليله وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها.
إضافات ترونها مناسبة لقرارات هذا البعد						
					1	
					2	
					3	
					4	
الإستقطاب والتعيين: العمليات التي تقوم على استقطاب الموظفين الأكفاء خلال فترة زمنية محددة وتعيين الموظف المناسب.						
ملاحظات	رأي المحكم				الفقرة	رقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
					9	تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية.

					10	يشارك المدراء مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.
					11	تعتمد المؤسسة على الجدارة في اختيار الموظفين.
					12	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين إضافة للمقابلة والاختيار لاستخدامها في المفاضلة والتعيين.
					13	يتم استقطاب الموظفين بناءً على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
					14	يستند استقطاب الموظفين إلى معايير موضوعية.
					15	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة.
					16	تعتمد المؤسسة على المقابلات الشخصية لاختيار الموظفين.
إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد						
					1	
					2	
					3	
					4	
التدريب والتطوير: عملية مستمرة ومنظمة هدفها تزويد الموظفين وإكسابهم القدرات والمعارف والمهارات الجديدة للانسجام مع التغيرات المحيطة، وتطوير سلوكيات الموظفين وتنمية مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم وعلاقتهم مع زملائهم والجمهور المتعامل مع مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس.						
					رقم	الفقرة
						ملاحظات
					17	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء العاملين.
					18	يتم إشراك العاملين في تصميم الخطط التدريبية.
					19	تعقد الدورات التدريبية في المؤسسة وفق متطلبات العمل فيها.
					20	ترتبط الدورات التدريبية للموظفين بطبيعة عملهم.
					21	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بالتشاور مع المدراء.
					22	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين الجدد.
					23	يظهر أثر التدريب على أدائي في العمل.
					24	يسهم التدريب في التطور الإيجابي لأداء العاملين في المؤسسة.
					25	يراعى اختيار التوقيت المناسب في عقد الدورات التدريبية.
					26	يساعد التدريب على تقليل الوقت والجهد المبذول في العمل.
					27	التدريب في المؤسسة مواكب للتطورات في البيئة المحيطة.

					التدريب يساعد على الوصول إلى الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز.	28
إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد						
						1
						2
						3
						4
تقييم الأداء: هي عملية يتم خلالها تقييم مساهمات الموظفين خلال السنة، وهي تمكن الموظفين من تحديد مستوى الأداء مقارنة مع المعايير الموضوعية سابقاً.						
رقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
29	يتم تصميم صحيفة تقييم الاداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين.					
30	تقييم الأداء يتم من قبل المسؤول المباشر دون تحيز ومحاباة.					
31	يتم الاعتماد على التقارير المكتوبة لتقييم أداء وسلوك الموظفين.					
32	يتم إعلامي عن جوانب القوة والضعف في أدائي.					
33	يتم الاعتماد على تقييم الأداء للموظفين في ترقيتهم.					
34	تقييم أدائي يتم وفق أدائي الفعلي في المؤسسة.					
35	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري.					
36	أشعر بالرضا عن اجراءات تقييم الأداء.					
37	يؤثر نظام العقوبات على تطوير أداء الموظفين وتحسينه.					
38	الاهتمام بي من الإدارة يؤدي إلى تحسين أدائي.					
إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد						
						1
						2
						3
						4
المكافآت والتعويضات: هي تمثل ما يتلقاه الموظفين مقابل قيامهم بمهام العمل وتقديم الخدمات وتتضمن دفعات مالية مباشرة مثل الرواتب والمكافآت وغير المباشرة مثل التأمينات والاجازات.						
رقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات

					39	تمنح المؤسسة العاملين مكافآت حسب توقعاتهم.
					40	تمنح المكافآت في المؤسسة بناء على كفاءة الموظفين.
					41	تعتمد على تقييم الأداء لتحديد الموظفين الذين يستحقون المكافآت.
					42	يتم تطوير نظام المكافآت والتعويضات في المؤسسة بشكل مستمر.
					43	المكافآت تؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء للمؤسسة.
					44	يوجد نظام عادل للمكافآت والتعويضات في المؤسسة.
					45	تقديم المكافآت والتعويضات بحيادية وموضوعية.
إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد						
					1	
					2	
					3	
					4	

القسم الثالث: الإبداع الإداري: المقدرة على استخدام الموارد بشكل مثالي والتغلب على العقبات والمشكلات بأسلوب متطور وابتكاري لتحقيق الأهداف.

الإصالة: القدرة على توليد الأفكار المفيدة والنادرة وغير المرتبطة ب تكرار أفكار سابقة.						رقم	
رأي المحكم					الفقرة		
ملاحظات	الصياغة اللغوية		الانتماء للبعد				
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية			
						46	تشجع المؤسسة الموظفين على خلق أفكار فريدة.
						47	اعمل على ابتكار الأفكار والمقترحات الغير مكررة.
						48	أتميز بالبحث والتقصي دائماً لمراجعة أفكاره وتحديثها.
						49	أبتعد بمقترحاتي عن المألوف.
						50	أحرص على تطوير مهارتي باستمرار.

					أحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور فيما أقوم به من مهمات.	51
					لدي القدرة على إنجاز المهمات بأسلوب متجدد.	52
إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد						
						1
						2
						3
						4
المرونة الذهنية: القدرة على التكيف السريع مع المواقف والتطورات الجديدة، وتحويل الموظف اتجاه تفكيره وأسلوب علاج المشكلة من وضع إلى آخر.						
رقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
53	لدي المرونة في أداء المهام الموكلة لي.					
54	تتيح المؤسسة للموظفين القدرة على اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم.					
55	لدي القدرة على التكيف مع أوضاع العمل.					
56	تتميز المؤسسة بالمرونة في تقبل أداء الموظفين.					
57	لدي حرص على معرفة الرأي المخالف لي والاستفادة منه.					
58	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
59	تحدث الإدارة تغييرات في أساليب العمل بشكل دوري.					
إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد						
						1
						2
						3
						4
الطلاقة الفكرية: قدرة الموظف على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية حول موضوع معين وفي وقت قليل.						
رقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
60	أتميز بالقدرة على طرح الأفكار الإبداعية بسهولة ووضوح.					
61	لدي القدرة على إنتاج أفكار جديدة.					
62	أشعر بأهمية أفكاره ومدى واقعيتها.					

					63	تولي المؤسسة اهتماماً بالأفكار والمقترحات الابداعية بالموظفين.
					64	لدي القدرة على التفكير خارج الصندوق.
					65	تسعى المؤسسة لرفع القدرات الفكرية للموظفين.
					66	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					67	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول لمواجهة المشكلات.

إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد

						1
						2
						3
						4

روح المخاطرة: استعداد الموظف لتحمل المخاطر الناتجة عن المهام التي يقوم بها عند تبني أفكار وأساليب جديدة وتحمل مسؤولية نتائجها.

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
68	أتبني أفكار ابداعية لتطوير المؤسسة وأدافع عنها.					
69	أقبل الفشل على اعتبار أنه تجربة تسبق النجاح.					
70	أتحمل المسؤولية عما يقوموا به من مهام والنتائج المترتبة على ذلك.					
71	أسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بعزيمة وإصرار.					
72	أقترح أساليب جديدة لتحسين أداء المهام في المؤسسة.					
73	أمارس التفكير الناقد من أجل تطوير الأداء باستمرار.					
74	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					

إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد

						1
						2
						3
						4

الحساسية للمشكلات: القدرة على الإحساس بالمشكلات واكتشافها والوعي للأخطاء ونواحي القصور في المواقف المختلفة.

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
-------	--------	--------	------------	--------	------------	---------

					75	لدي القدرة على اكتشاف التهديدات داخل العمل.
					76	أشعر بمسارات العمل الصحيحة ومدى تحقيق الأهداف.
					77	أستطيع وضع حلول ومقترحات لمواجهة المشكلات المتوقعة.
					78	تسهم المؤسسة في استيعاب أساليب جديدة لرصد المشكلات.
					79	تحرص الإدارة على اختبار الفروض والمقترحات لمواجهة المشكلات.
					80	لدي وعي لنقاط الضعف بأنظمة العمل.
					81	لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.
إضافات ترونها مناسبة لفقرات هذا البعد						
						1
						2
						3
						4

ملاحظات المحكمين

يرجى ذكر أي ملاحظات أو إضافات تعتقد أنها مهمة لهذه الدراسة.

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu



الرقم: ع د ب / 23/2387

التاريخ: 2023/12/12

حضرة اللواء بلال الننتشة المحترم
الأمين العام للمؤتمر الوطني الشعبي للقدس

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

فتهدىكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (إيمان رياح مصطفى أبو اشتية)، بإعداد بحث علمي في تخصص "الموارد البشرية التطبيقية"، بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري "دراسة حالة مؤسسة المؤتمر الوطني الشعبي للقدس"). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ.د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف.