



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء
الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان

**The Impact of Human Resource Management Practices and
Creativity Climate on Innovative Employee Performance in The
Governmental Institutions in The Sultanate of Oman**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد

بدرية بنت سالم بن حمد الجابرية

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022م/1443هـ

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء
الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان

**The Impact of Human Resource Management Practices and
Creativity Climate on Innovative Employee Performance in The
Governmental Institutions in The Sultanate of Oman**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد

بدرية بنت سالم بن حمد الجابرية

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022م/1443هـ

إجازة الرسالة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء
الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان

**The Impact of Human Resource Management Practices
and Creativity Climate on Innovative Employee Performance
in The Governmental Institutions in The Sultanate of Oman**

أعدتها الطالبة

بدرية بنت سالم بن حمد الجابرية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	.1
	.2
	.3
	.4

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول علي أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الإسم:

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾ وَأَحْلِلْ عُقْدَةَ مِنِّ لِسَانِي ﴿٢٧﴾

﴿ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة طه، الآية (٢٥-٢٨)

إِهْدَاء

إلى فخري وعزتي ... ومصدر النصح والإرشاد ... النور
الذي استضى به ورمز الحب والحنان ...
أمي الغالية أمد الله بعمرها

إلى روح أبي رحمة الله عليه الذي أوصاني منذ الصغر بالعلم
وتقدير العلماء وإجلالهم

إلى روح والدي جلالة السلطان قابوس بن سعيد -طيب الله
ثراه-

إلى الساعد الأيمن ... ورفقة الزمن ...
أخوتي وأخواتي

إلى أرض الخيرات ... وواحة الأمان ...
بلدي عُمان

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود.
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وشكري واحترامي ...

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، فإيماناً بقوله تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم}، {سورة إبراهيم: ٧}، وتصديقاً لقول رسوله الكريم: من أسدى إليكم معروفاً فكافنوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد كافأتموه".

وعليه أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور القدير / خالد عبد عبدالسلام دهليز فقد كان لحزمه، وحسن إدارته، وسعة صدره، أثر كبير في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود على النهج العلمي، فقد كان لنقده البناء، وتميز توجيهاته، ومتابعته المستمرة، عظيم الأثر في جودة هذا العمل، فلهو مني خالص الشكر والتقدير.

وكذلك أتقدم بخالص شكري وتقديري للأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور/.....،
الدكتور/.....، على تفضلهم بقبول المناقشة، وأوعدهم بأن تكون آراؤهم في المناقشة محل تقدير وإفادة من قبل الباحثة، فلهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير.

ومصدقاً لقوله تعالى: {بوالدين إحسانا} {سورة النساء: 36} أشكر وأمي تلك المدرسة التي تعلمت منها قبل أن أعرف حروف الهجاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء الذين لم يبخلوا علي بوقتهم وجهودهم، فلهم مني جميعاً كل التقدير والاحترام.

ولا يفوتني أن أبعث شكري للمسئولين الأفاضل بوزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه والذين كان لهم الجهد الواضح في تسهيل مهمة الدراسة الميدانية.

ثم إنني أفق وقفة اعتزاز وتقدير للصرح العلمي الشامخ، بجامعة الشرقية، كما أتقدم بالشكر لجميع العاملين بالجامعة، وأخص بالشكر أساتذتي الكرام وزملائي بكلية إدارة الأعمال لما بذلوه من جهد صادق وتعاون ملموس مع الباحث فجزاهم الله عنى خير الجزاء.

وختاماً فإن هذا هو جهد البشر الذي يعتريه النقص والعجز، وقد بذلت كل جهد في سبيل إخراج هذا العمل بهذه الصورة، فإن كنت قد وفقت لذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كانت الأخرى فحسبي أنني لم أدخر جهداً والكمال لله وحده.

هذا وأرجو من الله العلي القدير أن يوفقني لما فيه خير العلم في بلدي العزيز، ومن الله نستمد العون والتوفيق.

الحمد لله الذي كرم الإنسان فأسجد له ملائكته، ومنح له الحماية في جميع أطواره وحالاته، على مستوى خلق ماديته أو سن تشريعاته، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله الذي مرّ بمرحلة الطفولة، وتخلّق فيها بأخلاق الكهولة، واعتنى بالأطفال ليبلغوا الأشد، على أكمل منهج ورشد، محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه.

الباحثة/ بدرية بنت سالم بن حمد الجابرية

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان. وتمثلت هذه الخمس ممارسات في (التخطيط، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، مشاركة الموظفين).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (4346) موظف، وقد تم استخدام طريقة العينة الميسرة من خلال توزيع الاستبانة على المبحوثين في هذه المؤسسات وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من (356) موظفًا. كما وتم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود تأثير موجب ذو دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين. وبأن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، حيث احتل تخطيط الموارد البشرية الترتيب الأول تلاه بقية الممارسات وعلى الترتيب (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المشاركة في صنع القرار، التعويضات والحوافز). وكذلك مستوى المناخ الإبداعي فقد جاء أيضا بمستوى متوسط، أما مستوى الأداء الابتكاري فقد جاء مرتفع. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى للخبرة الوظيفية والنوع الاجتماعي، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى للعمر.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، أوصت الدراسة بأن تقوم الوزارة بتدريب الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر وتوفير المناخ الإبداعي ما يتلاءم مع متطلبات العمل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، المناخ الإبداعي، الأداء الابتكاري.

Abstract

The study aimed to identify the impact of human resources management practices and the creative climate on the innovative performance of employees of government institutions in Oman. These five practices were (planning, training and development, performance evaluation, compensation and incentives, staff participation).

The descriptive analytical approach was used in the study, and the study community was represented in all 4,346 employees in the Ministry of Agricultural, Fishery and Water Resources of Oman, and the easy sample method was used by distributing the questionnaire to the surveyors in these institutions and the data were collected from a sample of 356 employees. SPSS was also used to analyze data and test hypotheses.

The study found a number of results, the most important of which was a positive and morally significant impact of human resources practices and a creative climate on the innovative performance of workers. The overall application of human resources management practices was at an average level, with human resources planning ranked first, followed by the rest of the practices and in order (training and development, performance evaluation, participation in decision-making, compensation and incentives). The level of creative climate has also come at an average level, while the level of innovative performance has been high.

The results also indicated statistically significant differences in the level of human resources management in government institutions in Oman due to functional experience and gender, while the study showed that there were no statistical differences in human resources management practices in government institutions in Oman due to age.

In light of the findings of the current study, the study recommended that the Ministry continuously train and develop staff and provide a creative climate in line with business requirements.

Human Resource: Management Practices, Creative climate, Innovative performance

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاجازة
ب	الإقرار
ج	الآية الكريمة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	المستخلص
ز	Abstract
ح - ك	فهرس المحتويات
ل - م	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
9-1	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها
2	1.1 مقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أهمية الدراسة
7	6.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة
8	7.1 فرضيات الدراسة
9	8.1 حدود الدراسة
9	9.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
10	10.1 ملخص الفصل الأول
11-62	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	1.2 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
12	1.1.2 مفاهيم إدارة الموارد البشرية
13	2.1.2 تعريف أهم المصطلحات الأساسية
20	3.1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية (Importance of planning)

الصفحة	الموضوع
21	4.1.2 التدريب
25	5.1.2 تقييم الأداء
30	7.1.2 مشاركة الموظفين
32	2.2 المبحث الثاني: المناخ الإبداعي
32	1.2.2 المقدمة
32	2.2.2 المناخ الإبداعي
33	3.2.2 أهمية المناخ الإبداعي
34	4.2.2 الإبداع
34	5.2.2 أهمية الإبداع
35	6.2.2 أنواع الإبداع
36	7.2.2 مبادئ الإبداع
36	8.2.2 مستويات الإبداع
37	9.2.2 معوقات الإبداع
38	3.2 المبحث الثالث: الأداء الابتكاري
38	1.3.2 المقدمة
38	2.3.2 الأداء الابتكاري
39	3.3.2 الابتكار
40	4.3.2 أهمية الابتكار
40	5.3.2 أنواع الابتكار
41	6.3.2 معوقات الابتكار
41	7.3.2 الفرق بين الإبداع والابتكار
42	8.3.2 الابتكار المؤسسي
43	9.3.2 جهود وزارة الزراعة والثروة السمكية في تنمية الموارد البشرية
44	10.3.2 دور مركز تنمية الموارد البشرية بالوزارة
46	4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
46	1.2.4 الدراسات العربية
54	2.2.4 الدراسات الأجنبية
58	3.2.4 التعقيب على الدراسات السابقة
58	4.2.4 أوجه الاتفاق والاختلاف

الصفحة	الموضوع
60	5.2.4 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة
60	6.2.4 ما يميز الدراسة الحالية
61	7.2.4 ملخص الفصل الثاني
76-63	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
64	1.3 مقدمة
64	2.3 منهجية الدراسة
65	3.3 مجتمع الدراسة
65	4.3 عينة الدراسة
66	5.3 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
68	6.3 أداة الدراسة
69	7.3 صدق الاستبانة
74	8.3 ثبات أداة للدراسة
75	9.3 الأهمية النسبية ل فقرات الاستبانة
76	10.3 المعالجات الإحصائية
76	11.3 ملخص الفصل الثالث
98-77	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها
78	1.4 مقدمة
78	2.4 اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)
79	3.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة
93	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
98	5.4 ملخص الفصل
111-99	الفصل الخامس: عرض النتائج والتوصيات
100	1.5 مقدمة
100	2.5 عرض النتائج
110	3.5 توصيات الدراسة
111	4.5 الدراسات المستقبلية
121-112	قائمة المصادر والمراجع
113	أولاً: المراجع العربية

الصفحة	الموضوع
119	ثانيًا: المراجع الأجنبية
121	ثالثًا: المواقع الإلكترونية
127-122	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
45	يوضح إجمالي أعداد الدارسين من الموظفين خلال 2021 و2022	(1)
45	يوضح ملخص تنفيذ الدورات التدريبية الداخلية والخارجية التي تم تنفيذها لأخر ثلاث سنوات	(2)
45	يوضح ملخص تنفيذ الدورات التدريبية الداخلية والخارجية التي تم تنفيذها لأخر ثلاث سنوات	(3)
45	يوضح أعداد المتدربين من الطلبة والطلبات الذين تم تدريبهم بالوزارة خلال عام	(4)
66	متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون	(5)
66	عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	(6)
67	عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية	(7)
69	توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها والمقاييس المستخدمة لتصميمها	(8)
70	الاتساق الداخلي لمحور "إدارة الموارد البشرية"	(9)
71	الاتساق الداخلي لمحور "تخطيط إدارة الموارد البشرية"	(10)
71	الاتساق الداخلي لمحور "التدريب والتطوير"	(11)
72	الاتساق الداخلي لمحور "تقييم الأداء"	(12)
72	الاتساق الداخلي لمحور "العوائد والمكافآت والحوافز"	(13)
73	الاتساق الداخلي لمحور "المشاركة في صنع القرار"	(14)
73	الاتساق الداخلي لمحور "المناخ الإبداعي"	(15)
74	الاتساق الداخلي لمحور "الأداء الابتكاري"	(16)
75	"معاملات الثبات تبعًا لمحاور الدراسة"	(17)
75	الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة	(18)
78	اختبار التوزيع الطبيعي	(19)
79	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	(20)
81	التحليل الوصفي لفقرات محور تخطيط إدارة الموارد البشرية	(21)
82	التحليل الوصفي لفقرات محور التدريب والتطوير	(22)
84	التحليل الوصفي لفقرات محور تقييم الأداء	(23)
85	التحليل الوصفي لفقرات محور العوائد والمكافآت والحوافز	(24)
86	التحليل الوصفي لفقرات محور المشاركة في صنع القرار	(25)
86	التحليل الوصفي لفقرات محور المناخ الإبداعي	(26)
88	التحليل الوصفي لفقرات محور الأداء الابتكاري	(27)

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
89	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	(28)
90	يوضح متغير الجنس (ذكر، أنثى)	(29)
91-90	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقا لمتغير العمر.	(30)
91	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقا لمتغير المستوى الخبرة الوظيفية.	(31)
92	اختبار (LSD) للمقارنة المتعددة.	(32)
93	تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري	(33)
94	تحليل الانحدار لأثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء الابتكاري	(34)
94	تحليل الانحدار لأثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الابتكاري	(35)
95	تحليل الانحدار لأثر تقييم الموارد البشرية على الأداء الابتكاري	(36)
96	تحليل الانحدار لأثر تحفيز الموارد البشرية على الأداء الابتكاري	(37)
96	لأثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الابتكاري	(38)
97	تحليل الانحدار لأثر المناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري	(39)

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	شكل
7	نموذج متغيرات الدراسة	(1.1)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ملحق
123	قائمة محكمي الاستبانة	(1)
127-124	قائمة المقابلات	(2)

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أسئلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ متغيرات ونموذج الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

❖ ملخص الفصل وهيكله الدراسة

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

يُعد العنصر البشري هو أساس التقدم والرقي الحضاري، ومن يعتقد في أن تقدم وازدهار الحضارة الغربية الآن جاء بفعل التقدم التكنولوجي فقط فهو مجافي للحقيقة؛ لأن التقدم التكنولوجي هذا لم ينشأ من فراغ بل كان وراءه ابتكار وإبداع إنساني، وعلى ذلك نفهم بأن التقدم الذي بلغته كل الدول المتقدمة جاء نتيجة اهتمامهم بالعنصر البشري والاستثمار فيه، وتوفير المناخ الملائم والمساعد على الابتكار والإبداع والإنتاج، فصناعة الإنسان أهم من صناعة الآلات والمعدات؛ لأن الإنسان هو من يبتكرها؛ لذلك لا بد من الاهتمام به وتوفير المناخ المناسب الذي يجعله عنصراً مبتكراً فعلاً في المجتمع، فإذا أرادت الدول النامية الخروج من دائرة التخلف الحضاري، فعليها أولاً وأخيراً الاهتمام بتنمية الموارد البشرية (بوكميش، 2012).

فالعنصر البشري يعتبر أهم عناصر المؤسسة، لذلك لا بد من توافر إدارة حكيمة فاعلة تقوم بدورها بالشكل الصحيح لنجاح العمل، وأن ما يميز هذه الإدارة هو الدفع نحو الهدف، لذا فالإدارة الفاعلة هي عملية إنسانية هدفها جمع الجهود البشرية في المنظمة تحت مظلة واحدة بحيث يتم استثمارها بشكل جيد من خلال استنطاق ما لديها من طاقات وإبداعات وإمكانيات للوصول إلى الأهداف بأقل جهد وكلفة وأسرع وقت، وهذا لا يتحقق إلا بجهد إداري، وأن نجاح المشروع يعتمد على نوعية الإدارة، وبالتالي أدى إلى اعتماد التقدم البشري على أنه مقياس للحكم على أي مجتمع من حيث تطوره ورقيه، لذا فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها لا بد أن تقوده إدارة فعالة ترتب للنشاطات وتنسق الجهود لكل العناصر البشرية.

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توجيه العنصر البشري والاهتمام به، فمن خلاله تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولاً إلى أعلى أداء ممكن،

لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالمهارات والقدرات العالية بما يتناسب مع متطلبات العصر وتهيئة المناخ الذي يقود إلى إبداع العاملين (بشارت، 2020).

ومع كثرة التطورات المتسارعة والمتغيرات البيئية التي تعيشها المنظمات، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسات المحلية والدولية أصبح من الحاجة لوجود الإبداع والمبدعين وما لديهم من حلول مبدعة في تسيير مهام المؤسسة، لما له من الدور الهام في بقائها وتطورها وبقائها (عبدالله وآخرون، 2020). لذلك، من اللازم على المؤسسات التكيف الإيجابي مع كل هذه المتغيرات متمثلاً في التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية للموارد البشرية أو ما يمكن أن نسميه رأس المال البشري أو الفكري أو الابتكاري، وذلك من خلال تطوير مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة مثل إدارة الموهبة أو المواهب Talent Management، هذا بالإضافة إلى ما شهده العالم من عام 2019م وحتى الآن من ظهور جائحة كورونا التي ألفت بظلالها السلبية على كل المؤسسات المحلية الداخلية للدول، والمؤسسات الدولية؛ فكان المخرج الوحيد من هذا، هو الحلول المبتكرة من كل العاملين في هذه المؤسسات لإدارتها بأسلوب مبتكر، فرأينا معظم المؤسسات الحكومية والخاصة تعمل بأشكال مبتكرة لتسيير أعمالها وبخاصة نظم حضور العاملين وخدمات الجمهور، والمؤسسة التي اتبعت أسلوب يشجع على الابتكار الإداري لمواردها البشرية، وهيأت لهم المناخ الإبداعي هي التي إلى حد كبير خرجت من هذه الأزمة بأقل الخسائر.

وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

2.1 مشكلة الدراسة

كما تم ذكره في المقدمة قيمة العنصر البشري كأهم ركائز ودعائم العملية الإدارية، إذ هو المحرك الرئيس للنهضة الإدارية بالإضافة إلى التغيرات الكثيرة والمتلاحقة التي يشهدها العالم كله كذلك ما حدث للعالم كله من جائحة كورونا التي حتمت على كل المجتمعات إيجاد حلول وأشكال إدارية مبتكرة لتسيير الأعمال، وفي هذا برز دور الموارد البشرية المبتكرة والمبدعة.

ولقد أوصت بعض الدراسات زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها واعطائها بعداً استراتيجياً يلي كل من احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل، (العزري، 2021)، (العمرى، 2021)، (أحمد، 2021)، (سليم، 2020)، والإشارة إلى دور المناخ الإبداعي للتوجه نحو السلوك الابتكاري (الجرابده، والمسروية، 2022)، (حسين، 2020).

هذا بالإضافة إلى أن سلطنة عُمان تقدمت بوثيقة رؤية عُمان 2040، تطلع بها السلطنة للدخول في التنافس مع دول العالم لتكون في مصاف الدول المتقدمة، ففي مجال مؤشر الابتكار العالمي تسعى السلطنة أن تكون ضمن أفضل 20 دول على مستوى العالم، ومجتمع إنسانة مبدع معتر بهويته مبتكر ومنافس عالمياً ينعم بحياة كريمة ورفاهية مستدامة، وفي مجال حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد كانت الاستراتيجية: جهاز إداري مبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة، فالبنسبة لمؤشر الأداء لتطوير الحكومة الإلكترونية كانت قيمته في 2018 (0.685 من 1) والتصنيف (193/63) والمستهدف عام 2030 أن تصبح القيمة (0.8301 من 1) والتصنيف أن تكون السلطنة من أفضل 20 دولة، أما المستهدف في 2040 أن تصبح القيمة (0.8783 من 1) والتصنيف أن تصبح السلطنة من أفضل 10 دول.

في إطار تحقيق رؤية عُمان 2040 تسعى وزارة العمل للاستثمار الأمثل في تنمية رأس المال البشري، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الحكومي، لذا كلفت الوزارة باستحداث منظومة لقياس الأداء الفردي والتي تعد واحدة من إمكانات تحقيق الرؤية، وكما أكد (مدير دائرة الموارد البشرية) من خلال المقابلة بأن الوزارة تقوم بتطبيق نظام إجابة الذي يقوم على تقييم الموظف بناء على ما

يحققه من أهداف وضعها مسبقاً باعتماد الجهة التي يتبعها وهو نظام تقييم جديد يؤمل أن يؤدي إلى نتائج أكثر إيجابية وعملية، وتهدف إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء الحكومي من خلال رفع أداء وإنتاجية الموظفين وربط الأداء بالحوافز، حيث وضع لهذه المنظومة نظام جديد لقياس الأداء، إذ يتم تحديد أهداف الموظف من عدة مصادر منها أهداف الوحدة السنوية والتي يتم على أساسها تقييم مدى إنجاز الأهداف، كلما تقانى الموظف لإنجاز أهدافه ستخرج به إلى منطقة الإلهام والإبداع والابتكار، مساهماً بذلك بالنهوض بالأداء المؤسسي وجودة الخدمات وصولاً إلى ثقة المجتمع، وبذلك تعتبر سلم خطوات عمل حكومي يركن إلى الاحترافية ويستمد ديمومته من الشفافية القائمة على حوكمة الأداء الدافعة قدماً لرؤية عُمان 2040.

وفقاً لكل هذه الأسباب وتحقيقاً لرؤية عُمان 2040، وبالاطلاع على الدراسات السابقة؛

تكمن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على بعض التساؤلات:

3.1 أسئلة الدراسة:

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة فإنه يمكننا صياغة سؤال الدراسة الرئيس كالتالي: "إلى

أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي في الأداء الابتكاري للعاملين في

المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان؟"، ويندرج من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان؟

2. ما واقع المناخ الإبداعي السائد في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان؟

3. ما واقع الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان؟

4. ماهي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي والأداء الابتكاري

للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة،

تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل)؟

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.
2. قياس مستوى المناخ الإبداعي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.
3. التعرف على واقع الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.
4. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي والأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.
5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل).

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول موضوع في غاية الأهمية وهو: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان". حيث يوجد ندرة في الدراسات التي تطرقت لجانب ممارسة إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان في نموذج بحثي واحد. ومحاولة الربط والتفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري من أجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنويتها من الناحية الإحصائية.

2.5.1 الأهمية التطبيقية:

تؤمل أن توجه الدراسة الحالية أنظار المسؤولين بالمؤسسات الحكومية نحو تطوير الأداء الوظيفي للوصول إلى الأداء الابتكاري. وبيان أهمية الأداء الابتكاري؛ لما له من الأثر في التحسين والتطوير في العمل المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، وعلى ضوء ما سبق يتم

تقديم التوصيات للقائمين على هذه المؤسسات في إدارة الموارد البشرية للاستفادة منها في العمل على دعم السلوك الإبداعي والابتكاري للموظفين، وضرورة عمل مثل هذه الدراسة على القطاع الحكومي كي تفتح المجال للعاملين نحو تطلعات وطموحات مستقبلية واعدة.

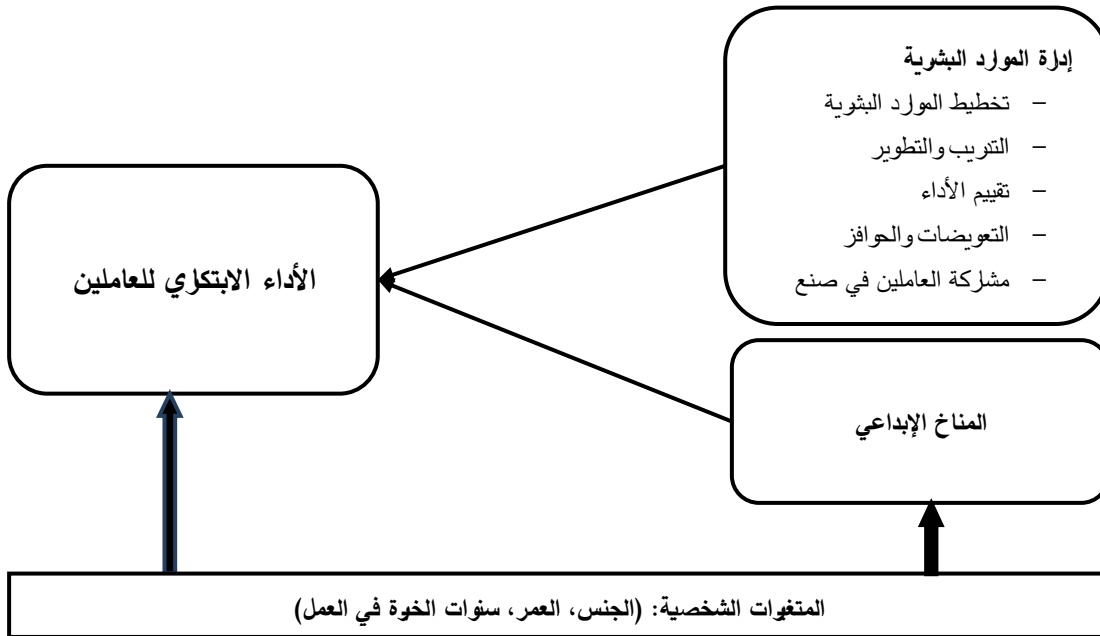
6.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة:

بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة التي تتصل بموضوع الدراسة تمكنت من صياغة المتغيرات والتي من خلالها ستقوم بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري، والموضح في شكل رقم (1).

المتغير التابع: الأداء الابتكاري

المتغيرات المستقلة:

1. إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات).
2. المناخ الإبداعي.



الشكل رقم (1.1): نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على دراسة الفارسي (2006)، والوحشي (2020).

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وانسجاماً مع التساؤلات التي تسعى للإجابة عليها وبما يتوافق مع نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد

البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان وينبثق عنها الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

8.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة الحالية كافة العاملين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه.
- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه.
- **الحدود الزمنية:** تطبق الدراسة بفضل الله في العام الدراسي 2022م-1443هـ.

9.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع من خلال مجموعة من الممارسات والنشاطات: كالتخطيط والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء (Dessler:2015).

ممارسات إدارة الموارد البشرية: مجموعة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) وتكون مترابطة ومنتالية تمارسها إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم (AL-Qudah et al,2014).

المناخ الإبداعي: البيئة التي تتضمن الإبداع باعتباره ظاهرة اجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي، ونظرًا لذلك فينظر إلى الإبداع، كشكل من الأشكال القيادية التي يمارس فيها المبدع تأثيرًا واضحًا على الآخرين، وإن تقبل مجتمع ما واعترافه بقيمة وأهمية عمل ما شرط أساسي لتفريد هذا العمل وإبرازه في سجل الحضارة الإنسانية (جروان، 2013).

الأداء الابتكاري: القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات وعمليات ناجحة (Zhang, etal,2013).

10.1 ملخص الفصل الأول

تناولت الباحثة في الفصل الأول مقدمة عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، ومن ثم استعرضت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها من الناحية النظرية والتطبيقية ووضحت الباحثة المتغيرات المستخدمة في الدراسة من خلال بناء أنموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة، ثم قامت بعرض فرضيات الدراسة المكونة من فرضيتين رئيسيتين وخمس فرضيات فرعية، وبعد ذلك استعرضت الباحثة المصطلحات الخاصة بالدراسة لفهم ما تتحدث عنه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ مقدمة

❖ المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

❖ المبحث الثاني: المناخ الإبداعي

❖ المبحث الثالث: الأداء الابتكاري

❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة

❖ ملخص الفصل

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وتهدف الباحثة من خلاله إلى تناول الأدبيات والدراسات السابقة، ويتكون من ثلاث مباحث:

المبحث الأول بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية" ويهدف إلى التعريف بمفاهيم إدارة الموارد البشرية بصفة عامة واستعراض أهم المصطلحات الأساسية الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمية وأهداف وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية. في المبحث الثاني بعنوان "المناخ الإبداعي" يهدف إلى عرض مفهوم المناخ الإبداعي وأهميته، وأنواع، ومبادئ، ومستويات، ومعوقات الإبداع. في نهاية الفصل الأداء الابتكاري وأهميته، والابتكار وأهميته وأنواعه ومعوقاته، ومن ثم الفارق بين الإبداع والابتكار، والابتكار المؤسسي وفي النهاية استعراض جهود وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تنمية الموارد البشرية.

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت اهتمام وتفكير الكثير من المفكرين والكتاب في مجال إدارة الأعمال، نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها، لأنها متعلقة بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة والأكثر تأثيراً على الإطلاق (شاويش، 2011).

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعد ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (الظاهر، 2009).

فإذا أرادت المنظمات بناء إدارة فعالة للموارد البشرية، لا بد ان يعرف ويتبنى المسؤولين فيها رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة، فيعتبر الفرد هو أصل الاستثمار الهام من اصول المنظمة، وأن

الإدارة هي شريك حقيقي وفعال في التخطيط الاستراتيجي، فعملها لم يعد محصوراً على الأعمال اليومية للأفراد من تخطيط، واستقطاب، واختيار، وتوظيف، وتدريب وتقييم، وحوافز، ومشاركة العاملين، وإنما هي من تفكر وتتنبأ وتدبر كل العمليات والأنشطة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ من أجل كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلية لرسم استراتيجيات للإدارات والأنشطة المختلفة (السالم وصالح، 2009).

فتعد إدارة الموارد البشرية هي حبل الوصل بين المنظمة وموظفيها، وهي من تنظم العلاقة بينهم، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والقوانين القابلة للتغير بحسب الوضع الراهن، وأن هناك علاقة وثيقة بين نجاح المنظمة وأفرادها وبين البرامج والخطط الموضوعية، بالإضافة إلى العلاقة بين المدير ومجلس الإدارة والعاملين، والسياسات الواضحة في التعامل مع العاملين والقائمة على المساواة والعدالة لتحقيق نتائج سلمية (الظاهر، 2009).

1.1.2 مفاهيم إدارة الموارد البشرية:

نتيجة التطورات والفلسفات والمفاهيم والمهام الإدارية المسئولة عن شؤون العاملين في المنظمات، فقد تطورت تسمياتها من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون الموظفين لتصل بالأخير إلى مسمى إدارة الموارد البشرية (بوزين، 2017). وهذا التطور يوافق تحولاً عميقاً في الغرض من هذه الإدارة ومهامها الجديدة، لا سيما المساهمة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، فهناك العديد من الدراسات التي تطرقت إليها، وهذا يعكس مدى أهميتها في عصر يميزه التطور العلمي والانفتاح المعرفي في شتى المجالات.

ولا يعتبر من المغالاة حين تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في نجاح المنظمات الحديثة، وهي مصدر الميزة التنافسية، فالمنظمات تعتمد على تكوينها على مواردها التنظيمية، فإذا كانت الموارد الغير البشرية تجعل الأهداف ممكنة فإن الموارد البشرية هي من تجعل الأهداف حقيقة.

وفي ظل التنافس الشديد الذي تعيشه المنظمات في عصرنا الحديث، فأصبح الاهتمام بالعنصر البشري هو المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في جميع المستويات والوسيلة المحركة لتحقيق أهدافها فبذلك هو أعلى عناصر الاستثمار فيها.

فيمثل المورد الأساسي من موارد المنظمة فهو من يحدد فرص بقائها ونموها ونجاحها، ويقسم إلى ثلاثة مستويات، المستوى الأول: الإدارة العليا، المستوى الثاني: الإدارة الوسطى، المستوى الثالث: الإدارة الدنيا، وهم من يمثلون المورد المفكر الاستراتيجي، والمبدع الخلاق، المدير الناجح، العامل الكفؤ، وجميعهم يشكلون المرنكات الأساسية التي تتبني عليها الاستراتيجية العامة، فتهدف الممارسات الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المنظمة، ونجاح وبقاء المنظمة في عالم تشتد فيه المنافسة، وكل ذلك يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا (الطائي ويوسف، 2006).

فنفلاً عن (دينا حابس، 2018) و(عطيانى وأبوسلمى، 2014) عن كتاب (صالح، 2004)، بأن المؤسسات تقوم بإنشاء إدارات الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة، وتعمل على حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى، وينعكس ذلك إيجاباً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم؛ مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنتاج العمل، وتحقيق أهداف المنشأة ذاتها.

فتعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها، فالموارد البشرية هي قلب الإدارة النابض؛ لأنها تتضمن المهام والوظائف المعززة لمكانتها في هيكلها التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة الديمومة في نشاطها ونجاحها، لذلك لا توجد مؤسسة ناجحة بدون موارد بشرية (تيم، 2018).

2.1.2 تعريف أهم المصطلحات الأساسية:

سنتعرف على بعض المصطلحات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية:

1.2.1.2 الموارد البشرية (Human Resource):

يشير مصطلح الموارد البشرية على أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي (تماشيًا مع موارد أخرى مثل رأس المال، المواد الأولية، المعلومات).

كما توجد مصطلحات أخرى مثل (رأس المال البشري، والموجودات الفكرية)، وكلها تشترك في نفس الفكرة ألا وهي (الأفراد)؛ فالأفراد هم من يضعون الاختلاف في كيفية عملية جمع كل الأنواع المختلفة من الأفراد لإنجاز الغرض المشترك، وها هو جوهر إدارة الموارد البشرية، كما يؤكد "بيتر دركر" حيث يقول "أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان".

وتعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، وتعبير عن مجموعة من الأفراد والجماعات المكونة للمؤسسة في وقت محدد ويختلف الأفراد من حيث التكوين، السلوكيات، الخبرات، الطموحات، الاتجاهات، وأيضًا يكون الاختلاف بينهم من حيث الوظائف والمستويات الإدارية والمسارات الوظيفية، فالموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسات حيث تسعى لتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها، استنادًا إلى المعارف والمهارات المختلفة لتصميم وتنفيذ استراتيجياتها لتحقيق القيمة المضافة لها؛ على ضوء ذلك كي يصبح الفرد موردًا لا بد له أن يمتلك الاستعداد والمهارة والقدرة والخبرة اللازمة لأداء المهام المميزة (حمدوي، 2004:25).

2.2.1.2 إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):

تحتل الموارد البشرية المكانة الهامة في مختلف أنواع المؤسسات في عنصر رئيسي لنموها وتطورها، ومع اختلاف المستويات الوظيفية فإن جميع الأفراد يشكلون أهم مورد لوجود بقاء المؤسسة، وهناك العديد من التعريفات التي أوردها المؤلفين في علم الإدارة ومنها (Buck,2001).

الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في المستويات المختلفة هم أهم الموارد، ومن الواجب بأن تزودهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم لما يحقق مصالحتهم ومصالحتها، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار؛ لضمان نجاحهم ونجاحها ونجاح المصلحة العامة (بن عنتر، 2010).

وتعرف "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم، تعويض الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن، وأخلاقيات العمل" (أحمد سعيد، 2010).

وتعرف كذلك أنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة؛ بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (المبيضين، 2010).

وأيضًا عرفها شابيرو وآخرون بأنها السياسات والممارسات التي يندرج عليها تنفيذ الجوانب المتعلقة بالعاملين من حيث: التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب وتطوير الكفاءات، كما أنها عملية تحليل وإدارة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الهامه لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Shapiro 2013).

3.2.1.2 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Practices):

إن الاهتمام بالمواد البشرية ورعايتها تعتبر من أهم المظاهر التي تركز عليها المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد، سواء في وقتنا الحاضر كون أن الموارد البشرية تعتبر عنصرًا هامًا في جميع العناصر التي تقوم عليها المنظمة، فإن رأس المال المادي والموارد الطبيعية بالرغم من أهميتها وضرورتها، إلا أنهما يرتكزان على العنصر المهيأ والمعد إعدادًا جيدًا؛ مما جعل إدارة المنظمات إلى توجيه الرعاية الكاملة المتعلقة بنشاط العنصر البشري من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تقوم بإيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق غايات وأهداف المنظمة (الزهراء، 2014)، وعليه فتعتبر إدارة الموارد البشرية وممارساتها هي الوظيفة المحورية في إدارة جميع المنظمات، ويتوقف نجاحها وفشلها على مستوى فاعلية وكفاءة تلك الممارسات (Boateng, 2007).

ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات وارتفاع معدل الأفراد العاملين داخلها، وحرص المنظمات على أن تكون في الريادة جعلتها تهتم بالموارد البشرية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي ترتبط بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتشمل: تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات.

وتسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحليل أهداف المنظمة لبلوغ تلك الأهداف من خلال: دراسة وفهم وتقييم موظفيها، وتحديد ما يناسبها في البيئة الداخلية والخارجية للسوق وتحديد حجم العمالة.

فقد عرفها ديسلر (2009) على "أنها الممارسات والسياسيات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم التدريب والتطوير ومشاركة العمل".

تعريفها إجرائيًا على أنها: مجموعة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتتالية تمارسها إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم (AL-Qudah et al,2014).

4.2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية (The Importance of Human Resource Management):

إن الإدارة تسعى دائمًا للاستفادة المثلى من مواردها البشرية، فتشجعهم وترفعهم للإبداع والابتكار وتهيئ لهم مناخًا ينمي ذلك وينشطه.

ونذكر فيما يلي مختصرًا مفيدًا لأهمية إدارة الموارد البشرية:

1. تسهم بدورها البارز في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمات فهي تضفي نوعًا من

التكامل ما بين إستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى .

2. تعتبر واحدة من الوظائف الإدارية في المؤسسات التي تفسر التطور الذي تسعى إليه الإدارة العليا من خلال فاعلية إدارة الموارد البشرية.

3. تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، وذلك من خلال تأكيدها على العاملين بأنهم يعتبرون جزء من الموارد التنظيمية للمؤسسة، وبأن قدراتهم ومهاراتهم تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

4. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها تؤدي دورًا محوريًا في رفع مستوى معرفة العاملين ومهاراتهم الذاتية، وتحفيزهم لبذل المزيد من أجل تحقيق أهداف المنظمة & Neog (Barua,2014).

5. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دورها الأساسي في إستراتيجيات المنظمة عن طريق الممارسات السلمية لها، مما يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة والعاملين فيها (Bambale & Maimako,2014).

5.2.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية (Objectives of Human Resource Management):

يتفق معظم الباحثين على أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضًا، وهي تتدرج تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة (السالم وصالح، 2009).

تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الانتاجية، فتنجح إذا كان المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ويعبر عن كفاءة أداء المنظمة من جانبين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين، فنقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين، أما أداء العامل فيقاس من خلال مؤشرات عدة، كمعدلات الأداء والانتاجية ونسب الغياب والحوادث والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل، ومن خلال هذين الهدفين الرئيسيين للمنظمات، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

2. العمل على تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية.
3. توجيه النصح للإدارة بخصوص السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، لضمان وجود قوة عاملة تتميز بالكفاءة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.
4. التعامل مع المواقف الصعبة المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص، ومحاولة تفاديها كي لا تتفكك عقبة في طريق تحقيق أهداف المنظمة.
5. توفير الدعم للمدراء التنفيذيين لتحقيق الأهداف.
6. توفير قناة اتصال بين الموظفين وإدارة المنظمة.

6.2.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (Dimensions of Human Resource

Management Practices):

حدد العديد من المفكرين الإداريين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة الممارسات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، للعمل على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات، والسعي على تعزيز مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعلى ضوء ذلك سيتم التعرف على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الممارسات (التخطيط، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، مشاركة العاملين).

7.2.1.2 تخطيط الموارد البشرية (Human Recourse Planning):

أشارت المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن العامل المؤثر بشكل كبير في نجاحها أو فشلها هو الدقة أو عدم الدقة في نشاط التخطيط، ويعتبر التخطيط من أهم أنشطة المنظمة وممارساتها الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات، فهي عملية لجمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة (تيميزاز، 2014). وعرفها كامل (1994) بصورتها البسيطة بأنها "عملية التأكد من توفر الأفراد المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت التي تكون هناك حاجة إليهم، ويعتبر هنا التخطيط بأنه تحليل منظم للموارد البشرية بالتنظيم والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها التي

تكون المنظمة بحاجة للوصول لأهدافها ومعرفة القدرات والمهارات الحالية التي يمتلكها الموظفين، بالإضافة إلى القيام بتقليص الفجوة بين مهارات وقدرات الموظفين المطلوبة والحالية داخل المنظمة، بالإضافة إلى التغلب على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط في إدارة الموارد البشرية (الأعرجي، الشخيلي، 1990).

3.1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية (Importance of planning):

تعد الموارد البشرية المورد الفريد من بين الموارد الأخرى في المنظمة التي تستخدمها لتحقيق أهدافها ولا يمكن تحقيقه بدون المورد البشري وبالتالي فإن نجاح جميع الوظائف الإدارية الأخرى يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية (Opatha, 2016).

إن عملية التخطيط تحقق عدة منافع للمنظمة ومنها كما يلي (مفكرة الإسلام، 2003):

1. يساعد المنظمة على عدم حدوث الارتباك الفجائية في العمل عند حدوث استقالة أو تقاعد أو ترك العمل لأي سبب كان.
2. يساعد على التخطيط للمستقبل الوظيفي حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
3. يساعد على تحقيق التوازن والانسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي.
4. يساعد المنظمة لإظهار نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية وبالتالي يساعد على تحديد البرامج اللازمة للتدريب والتطوير لرفع مستوى أداء العاملين.
5. يساعد المنظمة للتخلص من الفائض وسد العجز وحسن توزيع واستخدام إدارة مواردها البشرية.
6. يساعد على تحقيق التوازن بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وبين أهداف المنظمة.
7. يساعد على تخفيض التكاليف للتنبؤ للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.

1.3.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية (Objectives of planning):

1. الحصول على العدد والنوع المناسبين من الموظفين في الوقت والمكان المناسبين.
2. التنبؤ بأنواع الموارد البشرية اللازمة.
3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (Ltika, 2011).

4. المحافظة على طاقات وقدرات العاملين واستثمارها من خلال تعزيز الدافعية نحو العمل، واستخدام الأساليب المحفزة للتقدم والنمو الوظيفي للوصول بهم إلى الانتماء والولاء للمنظمة.
5. تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
6. تخفيض التكاليف من خلال الموازنة بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة (السالم وصالح، 2000).

2.3.1.2 مشاكل تخطيط الموارد البشرية (Problems In Human Resources planning):

- تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل ومنها ما اشار إليه (الهيبي، 2003):
1. ضعف الكفاءة لدى العاملين في الأجهزة الإدارية، بالإضافة إلى وجود نقص في أخصائي التخطيط للموارد البشرية.
 2. افتقار العملية التخطيطية للمعلومات المطلوبة من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى تقادم نظم المعلومات المتعلق بإدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات.
 3. التعرض لصعوبة وجود معايير دقيقة ومحددة لمعرفة المهام الخاصة ببعض وظائف الموارد البشرية وطرق قياس أدائها، وأيضًا طرق علاج المشاكل في المنظمة.
 4. صعوبة التوافق بين مصالح المنظمة والقوانين الحكومية في حالة وجود أي تعارض بينهما، نظرًا للتغير الكبير في القوانين والأنظمة الحكومية المتعلقة بالعمل (شاويش، 2011).
 5. صعوبات في التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبين أنشطتها الأخرى، كالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والترقية والنقل.

4.1.2 التدريب:

إن ما يشهده العالم من ثورة علمية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية بما يستلزم الاهتمام نحو التدريب لما يتمتع به من قدر أكبر من المرونة والاستجابة السريعة لمتغيرات هذا العصر، بما يسهم وبشكل فعال في إعداد الكوادر البشرية المناسبة من حيث القدرة على استيعاب العلوم

والمعارف والمهارات والتقنية الحديثة والممارسة العلمية والعملية بمعدلات أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير (عبدالنبي، 2010).

ولا بد من الإشارة وبوضوح أن التدريب سواء كان في القطاع الصناعي أو القطاع الخدمي، ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف محددة، فإنه يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق الأهداف والوصول بالأداء الانساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة (شاويش، 2011).

ويعد التدريب من الأنشطة الرئيسية في تنمية الموارد البشرية، وذلك لجميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة على حد سواء؛ لارتباطه الوثيق بالموارد البشرية الذي هو العنصر الأهم في العملية الإنتاجية؛ لهذا فإن المنظمات تولي اهتماماً ملحوظاً بالتدريب؛ لإدراكها بأنه عاملاً قوياً لتحقيق أهدافها. فتعتبر الأهداف التدريبية جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة الكلية من خلال ربطها بالأداء الوظيفي للمنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويعرف التدريب على أنه: العملية المنظمة المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المهارات والمعارف والقدرات والافكار والآراء التي يقتضيها اداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد (حمود والخرشه، 2013).

1.4.1.2 أهمية التدريب:

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية المورد البشري في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الفعال في العملية الإنتاجية؛ لذلك تظهر أهمية نشاط التدريب في المنظمات الحديثة لدوره المؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Wendell, 1974).

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن إبراز أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة كما يلي
(محمد، 2015):

1. تزويد الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنه من مواجهة المشاكل وحلها وتحمل مسؤوليات وعبء جديدة وتهيئة لاستلام مواقع وظيفية مستقبلية في المنظمة.
2. تحسين صورة المنظمة، وهذا بدوره يعمل على جذب مزيداً من الموظفين والعملاء المحتملين.
3. تحسين الأداء وزيادة الانتاجية للمنظمة، وهذا ينعكس على زيادة اجور العاملين فيها.
4. المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؛ مما يؤدي إلى دعم استقرار المنظمة.
5. مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال في المنظمة مما يحسن من قدرتها التنافسية.
6. مواجهة التحديات العالمية لزيادة كفاءة وفعالية المديرين، من خلال برامج التطوير والتحسين المقدمة لهم.

2.4.1.2 أهداف التدريب:

تعتبر أهداف التدريب جزء من الأهداف الكلية للمنظمة، وأنها النظام الفرعي الذي يساعد الموارد البشرية على اكتساب ما تحتاجه المنظمة لأداء الوظائف بشكل مناسب، فتهدف عملية التدريب إلى تهيئة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي (مصطفى، 1974):

1. تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق النقل أو الترقية.
2. تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة في مجال تقوية العلاقات بين الزملاء والرؤساء والعملاء والتواصل بينهم.
3. توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.

- طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة.

3.4.1.2 المراحل التي تمر بها العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل، فحيث تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل دقيق، يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً بشكل يضمن التغييرات المطلوب إحداثها من معلومات ومهارات العاملين فتتضمن هذه المرحلة ثلاثة مستويات (شاويش، 2011):

1. تحليل المنظمة: وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة وتحديد الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.

2. تحليل العمليات: تحديد ما يتضمن التدريب لمعرفة ودارسة وتحديد ما الذي يجب أن يتعلمه الفرد ليتمكن من تأدية عمله بأكبر كفاية ممكنة.

3. تحليل الفرد: لمعرفة من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات والمعارف التي يحتاج إليها الفرد لتحسينها.

- **المرحلة الثانية:** فتمثل في تصميم البرامج التدريبية حيث تمر هذه العملية بمراحل يمكن توضيحها، حيث تتضمن هذه المرحلة تصميم البرنامج التدريبي، وتحديد أهدافه، ونوعية المهارات والمواضيع التي سيدرب عليها الأفراد، ومن ثم اختيار الأساليب والطرق التدريبية المناسبة للظروف والمواقف، حيث يمكن الاستعانة من داخل المنظمة أو من خارجها في تقديم هذه البرامج (بوزين، 2017).

- **المرحلة الثالثة:** فتمثل في مرحلة التنفيذ للبرامج التدريبية وفق إعداد جدول زمني لهذه الدورات، مع شرح أهدافها وموضوعاتها ومتابعة المدربين والمتدربين (الهيبي، 2010، ص 241).

- **المرحلة الرابعة:** والأخيرة هي عملية تقييم البرامج التدريبية لغرض تحديد مدى فاعليته ويهدف إلى معرفة الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي من جميع النواحي ومحاولة تجنبها مستقبلاً، ومعرفة مدى نجاح المدربين في نقلهم للمادة التدريبية، واعطاء الصورة الواضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب (عقيلي، 1987).

5.1.2 تقييم الأداء :

تتشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة حتمية لتطور أهدافها وواجباتها والظروف البيئية المحيطة بها، ويعد تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة كونه مرتبط بشكل مباشر بالموارد البشري.

فالمنظمات تعمل جاهدة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق العاملين؛ لذلك فهي تضع لهم سلوكيات ونتائج أعمال لقياس كفاءتهم في النهوض بأعباء العمل في وظائفهم، ومدى قدرتهم على تحمّل المسؤوليات، ومدى إمكانية تنصيبهم لوظائف بمستويات أعلى في المنظمة؛ وعلى ذلك تحتاج عملية الأداء إلى نظام علمي دقيق وموثوق ذا معايير جيدة، وطرق سليمة للحكم على الأداء من خلالها.

وهناك العديد من التعريفات ومنها: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة تصرفاتهم وسلوكهم خلال العمل، والحكم على مدى النجاح والكفاءة في العمل الحالي من ناحية وإمكانية نمو الفرد وتقدمه في المستقبل لتحمل مسؤوليات أكبر (عبدالباقي، 2005)، فهو عبارة عن تحليل لأداء الأفراد من أجل البلوغ إلى نقطة القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها؛ ليصبح الفرد قادر على تحسين عمله لتحقيق أهداف المنظمة، فإن نتيجة التقييم تؤثر على التقدم الوظيفي للعاملين وطريقته تؤثر في الدافعية والروح المعنوية للعاملين (الروسان والعموش، 2013).

1.5.1.2 أهمية تقييم العاملين:

تعتبر عملية تقييم العاملين من المهام الحساسة، لأنه يتصل بالعنصر البشري ولا بد أن تقوم على أساس العدالة والمساواة، وبصورة علمية وموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل (الطائي وآخرون، 2006، ص227).

1. عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
2. الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء، وزيادة أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة الموارد البشرية للمنظمة، وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين.

3. تحديد نقاط القوة والضعف وانعكاسها على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
4. رفع معنويات العاملين: فعندما يشعر العاملون أن جهودهم وأعمالهم محل تقدير الإدارة فيعمل على بث جو التفاهم والعلاقات الطيبة بينهم (شحاده وآخرون، 2000، ص75).
5. يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية في اكتشاف الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع البرامج التدريبية والتطوير اللازمة (شاويش، 2011، ص88).

2.5.1.2 أهداف تقييم العاملين:

إن عملية تقييم الأداء ماهي إلا عملية اتخاذ قرارات استنادًا إلى معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهداف محددة مسبقًا، ويمكن إجمالي الأهداف المبتغاة من القيام بعملية رقابة الأداء بما يلي(السالم وصالح، 2006، ص156).

1. تحديد هيكل أجور رسمي محدد استنادًا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة ويعد مرجعًا.
2. إيجاد التوازن في تحديد الاجور والرواتب بوضع اسس ثابتة وعادلة لمتطلبات كل وظيفة.
3. المساواة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف والأعمال المتشابهة في المنظمة.

3.5.1.2 أنواع التقييم:

اتفق مجموعة من الكتاب والمختصين أن هناك نوعين لتقييم الأداء وهما التقييم الرسمي: وهو التقييم الذي يقوم به الرئيس والمشرف المباشر في وقت محدد، وفي الغالب يكون مرة أو مرتين سنويًا بشكل دوري، أما التقييم الغير رسمي: وهو التقييم الذي يتم اعداده وقت الحاجة إليه في غير موعد محدد، ويستخدم التقييم الرسمي لأغراض التقييم، في حين يستخدم التقييم الغير الرسمي لأغراض التغذية العكسية(العزاوي وجواد، 2010).

4.5.1.2 مشاكل قياس تقييم الأداء :

تواجه عملية التقييم مجموعة من الصعوبات كغيرها من نشاطات الموارد البشرية ويمكن تلخيصها بالآتي (عبدالنبي، 2010، ص216-217):

1. غياب الدقة والتحيز الذي يبدو أنه اتجاه بعض الأفراد في عملية التقييم.

2. من مظاهر عدم الموضوعية لدى الرؤساء والمشرفين خضوعهم لتأثيرات الهالة فيؤثرون صفة دون غيرها ويقعون تحت تأثيرها ويعتبرونها الأساس لإعطاء التقدير النهائي.
3. عدم الاعتماد على المعلومات الكافية في عملية التقييم فلا بد ان يراعى كمية ونوعية الانتاج ومدى الالتزام بالوقت وإنجاز المعاملات وأساليب التعامل مع الآخرين.
4. عدم الاهتمام بنتائج التقييم من جانب الادارة، وعدم تأثر الترقيات والعلاوات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات، وهذا وحده يكفي؛ لأن يضعف اهتمام الرؤساء والمرؤوسين بالتقييم ونتائجه.

1.6.1.2 التعويضات والحوافز:

إن الاتفاق السائد بين جميع كتّاب إدارة المواد البشرية والسلوك التنظيمي بأن العقد المبرم بين الفرد والمنظمة هو عقد قانوني اجتماعي اقتصادي أخلاقي، والطبيعة الاقتصادية للعقد بأن يلزم الفرد العامل العمل والإنتاج وفق العقد القانوني المتفق عليه، وعلى المنظمة تعويضه عما يقدمه سواء التعويض مالي على شكل أجور ورواتب وحوافز، وهذا ما يسمى بالتعويض المباشر مرتبط بالأداء علاوة على ارتباطه بعضوية الفرد في المنظمة، فيعرف على أنه "كل ما يحصل عليه العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى (مكافآت بصيغة النقد) من لحظة دخوله المنظمة وحتى انتهاء علاقته بها، حيث يتحول التعويض المباشر إلى رواتب وامتيازات تقاعدية ويستهدف التعويض زياده دافعية الفرد للعمل وتحسين أدائه (الهيبي، 2010).

التعويض الغير مباشر "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعززها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما يعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية" (الهيبي، 2010).

2.6.1.2 أنواع الحوافز التنظيمية:

إن الأساس في الدوافع البشرية هو ان الفرد يؤدي عمل معين بكل جد واجتهاد إذا توقع أن يحصل على عائد مناسب من هذا العمل فمن الطبيعي ان يتوقع الفرد ان الأداء المتميز سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته (محمد، 2010).

تستخدم المنظمة عدة أنواع من الحوافز ويمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما:

1. الحوافز الداخلية: المصدر الأساسي للإشباع لهذا النوع من الحوافز هو الوظيفة التي يشغلها

الفرد في المنظمة وتتم من خلال عدة أساليب ومنها أسلوب الإثراء الوظيفي، المشاركة في

اتخاذ القرار، الحرية الوظيفية، التحدي الوظيفي، تحمل المسؤولية، تنوع المهارات.

2. الحوافز الخارجية: المصدر الأساسي أنها تأتي من خارج الوظيفة، كأن تأتي من جهة

خارجية هي الإدارة مثل الحوافز المادية وغير المادية.

الحوافز المادية: مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح، وقد تساهم

الحوافز المالية في تدعيم العائد المادي بشكل غير مباشر مثل راتب التقاعد والإجازات مدفوعة

الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء.

الحوافز غير المادية: مثل الحاجات الإضافية مثل الأثاث المكتبي المريح، الراحة اليومية،

أماكن انتظار السيارات.

وتعتبر الأجور أداة قوية في تعزيز أهداف المنظمة الاستراتيجية؛ لأن الأجور لها الأثر الأكبر

على مواقف الموظفين وسلوكهم من حيث جذبهم إلى المنظمة والبقاء فيها، كما انها ترتب على المنظمة

تكلفة عالية، وهذا يتطلب تدقيقاً كبيراً لهذه الأجور والتعويضات (Noe et al,2010).

3.6.1.2 أهمية الحوافز:

تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ من بداية الفكر الإداري متمثلاً بحركة

الإدارة العملية كحرية متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة، وأصبح أكثر أهمية في

الوقت الحاضر ولعل من أهم الاسباب ما يلي: (عبدالوهاب وعلاقي، 2000).

1. زيادة حجم المنظمات والتنوع في أنشطتها والتعاملات الدولية في بعض اعمالها، جعلها تستخدم الحوافز المالية والمعنوية لتشجيع العاملين وخلق الرغبة للعمل خارج مناطق سكناهم أو دولتهم.
2. تزايد التحديات التي تواجه المنظمات والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار.
3. اهتمام المنظمات بتطوير وتحفيز العاملين في جميع المستويات من خلال استراتيجيات متعددة: كإستراتيجية تقييم الوظائف، إستراتيجية الإدارة بالأهداف، وتطوير المهارات.
4. تشير الدراسات بأن للحوافز دور هام في زيادة دافعية العاملين وضمان استقرار الموارد البشرية (نور، 1981).

4.6.1.2 أهداف سياسة الحوافز:

لا بد لأي منظمة أن تضع نظام حوافز فعال يؤدي إلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة وإن السياسة العادلة للأجور والرواتب من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها للعاملين في المنظمة وتتمثل في الآتي(عباس وعلي، 1999):

1. اكتساب الافراد الأكفاء المؤهلين ذو المهارات العالية.
2. الابقاء على الأفراد الموجودين في المنظمة خلال وضع تحديد مستويات منافسة للدفع لما متوفر في المنظمات المشابهة.
3. تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة الوظائف الموجودة في المنظمة وتقييمها لتحديد قيمة كل وظيفة وما يستحقه من أجر وفقًا لهذه القيمة وهذه العملية تسمى العدالة الداخلية.
4. تحفيز السلوكيات المرغوبة، فلا بد لنظام الدفع أن يعزز السلوك الايجابي: كالأداء الجيد، والخبرة المتراكمة، والولاء للمنظمة والعمل.
5. رضاء العاملين والتماسك والترابط بين الأفراد العاملين والمنظمة، ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى تقليل دوران العمل، وقلة الشكاوي والتظلمات والتغيب عن العمل.
6. السيطرة على التكاليف عن طريق تحديد الاجور.

7.1.2 مشاركة الموظفين:

إن مع التغييرات المتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية والتطورات التكنولوجية، أدى إلى زيادة المسؤوليات على المدير، فلا بد من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل إدارة المنظمة بالطريقة المناسبة، واتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى تحسين العمل، فعندما يكون جميع العاملين كالفريق الواحد في سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة؛ فهذا يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل مناسب ويجعلهم أكثر إبداعاً في عملهم وأعمق ولاءً لمنظمتهم، وبالتالي ذلك ينعكس على نجاح المنظمة.

فعره (Cangemi et al,1985) هو وسيلة لخلق بيئة فيها تشجيع الموظفين للمشاركة في حل المشكلات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يعني المشاركة بين جميع الإداريين والموظفين في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك.

ويعتبر مشاركة الموظفين إحدى مرتكزات إدارة الموارد البشرية ونهج المنظمات التي تسعى لتحقيق نتائج إيجابية من قوتها العاملة؛ لضمان التزام عاملها بأهداف وقيم المنظمة والمساهمة في النجاح التنظيمي.

1.7.1.2 أشكال مشاركة العاملين (Shafa,2016):

1. التشاور المشترك: يعتبر الأكثر شيوعاً، حيث يقوم صاحب العمل أو المسئول بإخبار العاملين بأمر القرارات والخطط ونوايا المؤسسة، حتى يتعرف على آرائهم، ويدرس اقتراحاتهم، التي يمكن من خلالها بناء جسر من الثقة بين الإدارة والعاملين.
2. الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات: تعد هذه وسيلة للتشاور مع العاملين، ليكونوا على إطلاع بما تتخذه المؤسسة من قرارات، وما تقوم به من عمليات ويخلق ذلك قدر من الثقة والتزام العاملين بخطط العمل التي يتم تقديمها.
3. دائرة الجودة: يعتبر مرحلة لاستكشاف معرفة وخبرة القوى العاملة، وذلك لتحسين القدرة الانتاجية والجودة للحصول على أكبر قدر من الالتزام بأهداف المنظمة.

4. خطط الاقتراح: تعمل على إشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل.

5. التواصل مع الموظفين: له أهمية في ضمان بأن كل العاملين على علم بأهداف المنظمة.

فنستنتج أن المشاركة تؤدي إلى إشراك العاملين في المنظمة بطريقة تجعل اهتمامات

وأهداف كل من العاملين والمنظمة تتجه بطريق مشابه وتتحدد للوصول إلى الأفضل.

2.2 المبحث الثاني: المناخ الإبداعي

1.2.2 المقدمة:

يعتبر الإبداع مزيج من القدرات والخصائص الشخصية للفرد التي إذا ما وجدت في مناخ محفز يمكن أن تتفاعل مع عناصره وترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم؛ فتنزايد الحاجه لخلق مناخ إبداعي يساعد على تكوين القدرات الإبداعية وتنميتها، ويعتبر الإبداع أكثر القدرات الإنسانية التي تحتاج إلى توفر العناصر الإيجابية للمناخ الذي تتم فيه والتي تعمل تشجيع وتحفيز القدرات الإبداعية.

وأصبح الإبداع عنصراً جوهرياً من أجل بقاء المنظمات وديمومتها، ويعد الإبداع الإداري من أساسيات تميز المنظمات الناجحة، وله دور هام وإيجابي في العمل الإداري يعود بالمنفعة لكل من المنظمة والعاملين والوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة أنه يساعد في مواجهة التحديات في شتى المجالات، وبالتالي فالمجتمع لا يتغير نوعياً بالتخطيط، وإنما عبر أعمال المبدعين، كما أن الإبداع الإداري يقود إلى التجديد والابتكار، الذي يجعل المنظمة تتقدم على غيرها من المنظمات المنافسة، ويؤدي بها إلى الوصول للتميز والتقدم والإبداع (العزاوي، 2012).

2.2.2 المناخ الإبداعي:

البيئة التي تتضمن الإبداع، والتي تعتبر أحد الأركان الأساسية في العمل الإداري، فأصبحت من الضروريات في الإدارة التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الجودة، والميزة التنافسية (إبراهيم، 2013)، ونظراً لذلك فينظر إلى الإبداع كشكل من الأشكال القيادية التي يمارس فيها المبدع تأثيراً واضحاً على الآخرين، وإن تقبل مجتمع ما واعترافه بقيمة وأهمية عمل ما شرط أساسي لتفريد هذا العمل وإبرازه في سجل الحضارة الإنسانية (جروان، 2009: 29).

ويستعمل الباحثون مصطلحات عديدة للمناخ الإبداعي كالوضع الإبداعي، الوسط أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للإبداع، ويشير بوير (M.Bower) أن في كل منظمة يوجد عدد من الأشخاص التي تتبادر في أذهانهم أفكار جديدة وذات قيمة والتي يمكن لها أن تصل إلى اكتشاف ما، وغالباً ما تموت قبل ولادتها أو أنها لا تصل إلى النضوج وذلك بسبب الآتي:

1. القصور في تبيان الفكرة وعدم القدرة على إظهارها.
 2. الخوف من النقد أو أن تكون قد اخذت مسبقاً من قبل الآخرين.
 3. عدم الثقة بمشروعية وصلاحيّة الفكرة للاستخدام العلمي.
 4. عدم تحديد الوقت الملائم لظهور الفكرة.
- لذلك نستنتج من أمثلة بوير أن المناخ الإبداعي المشجع الذي ينعقد فيه النقد الهادم يمكن ان يسمح للفكرة بأن تأخذ طريقها سواء بالتأكيد لتحقيقها. وقد كتب كوجوكارو (C. Cojocar) في كتابه "الإبداع والاكتشاف" بعض من الملاحظات حول الجو الإبداعي للمؤسسات، أنه ينبغي الانطلاق من أن كامل شخصية المؤسسة يمكن اعتبارها مصدرًا للأفكار، وكي تظهر وتتحقق الأفكار يرى أنه لا بد من الأخذ بمعياريين:

1. يجب على قيادة أي منظمة أن تضع نظامًا لاكتشاف واختبار الافراد الذين لديهم مواهب إبداعية وإدراجهم في نطاق فرق الإبداع.
2. من مبدأ روح الإبداع لكل أعضاء المؤسسة، أن تقوم الإدارة بإجراءات واختبارات الاستكشاف وجمع الافكار لكل شخصية المؤسسة.

3.2.2 أهمية المناخ الإبداعي:

يمثل الإبداع التنظيمي مصدرًا أساسيًا للأفكار الجديدة التي ترتبط بمهام العمل وبالإمكان تفعيلها في شكل ابتكارات (Amabile, 1997). فالإبداع من الوسائل القوية لتحقيق الجودة، والأداة الأمثل لضمان صورة جيدة للمنظمة، ولا بد أن يرتبط بإدارة فعالة تسعى لتحقيقه من خلال ثقافة إبداعية متجددة.

وأن وجود مناخ عمل إبداعي يرتبط بثقافة عمل ملائمة داخل أية منظمة يساهم في تدعيم قوتها التنظيمية (Ismail, 2005). وأشار ايزاكسن وايفالك (Isaksen & Ekvall, 2010) إلى أن الإدارة التي تتبنى المناخ الداعم للإبداع يمثل تحديًا رئيسيًا لأولئك الذين يقودون المنظمات ويديرونها. وكما أشارت (Quinn, 1990) في دراستها حول "دعم الإبداع في موقع العمل" بأن خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع ليس بالعمل السهل بل بحاجة لجهودًا كبيرًا، وأكدت أن مقاومة التغيير هو إحدى معوقات

الإبداع وأن الدعم يعد من أهم العوامل المشجعة للسلوك الإبداعي، كما وضحت أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تحويل البيئة التنظيمية إلى بيئة محفزة ومساندة للإبداع ومنها: توفير الموارد وتبسيط الاجراءات والتفويض المناسب.

4.2.2 الإبداع:

هناك العديد من التعريفات للإبداع تتقارب في مضمونها وتختلف في توسعها وإبعادها ومجالاتها كما سيتضح الآتي:

عرفه Tellis Sood: بأنه ظهور تقنية جديدة مستتدة على مبدأ علمي واضح، وتختلف عن التقنيات الحالية. وتعريفه إجرائيًا بأنه إنتاج جديد ومفيد ومقبول اجتماعيًا ويحل مشكلة ما منطقيًا (مرزوقي، 2008).

الإبداع على مستوى المنظمة "العملية التي ينتج من خلالها ظهور أفكار أو ممارسات أو خدمات أو منتجات جديدة وبالإمكان تبنيها للعاملين، أو فرضها عليهم من أصحاب القرار في المنظمة، وتحديث التغيير في بيئات العمل، وعلى عمليات ومخرجات المنظمة" (هيجان، 1999). ويرى "وهبه" أن الإبداع هو القدرة على ابتكار حلول جديدة للمشكلات وتتمثل هذه القدرة في ثلاثة مواقف هي: التفسير والتنبؤ والابتكار (وهبه، 1993، 42).

5.2.2 أهمية الإبداع:

تعود أهمية الإبداع على اعتباره وسيلة التجديد والتطوير وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة لتوفير الجهد والوقت والتكلفة، وعليه فإن له أهمية كبرى.

1.5.2.2 أهمية الإبداع للمؤسسات:

يعتبر الإبداع من مقومات نجاح المنظمات التي تسعى إلى التميز والتفرد في أدائها وإنجازها وإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليبها الإدارية ودعم العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية.

- أ. يعتبر الإبداع عنصر ضروري للصمود المتواصل في المؤسسات: إن معرفة البقاء لمدى أطول يتوقف على إعادة البحث في المؤسسات بناء على تغير البيئة، والأساليب المستخدمة توضح لنا أن هذا التعريف للإبداع يصبح ضروريا من أجل البقاء.
- ب. الإبداع مطلب أساسي للابتكار: يعد الإبداع شرط لتحقيق الابتكار، ولكن الإبداع قد لا يؤدي بالضرورة للابتكار، فالإدارة تلعب دوراً في الاستفادة من التفكير الإبداعي، وذلك بتشجيعها للابتكار، فالإبداع فيعتبر جزء من التحسين المستمر.
- ج. التغيرات البيئية تدفع المنظمات لأن تكون أكثر مرونة في التصميم وحل المشكلات.
- د. تعتبر المنظمات الإبداعية سريعة الإدراك والتفاعل مع المتغيرات التي تمتاز بها البيئات المعقدة، مما يجعل الإبداع عاملاً حافزاً لقيادة صناعاتها نحو ممارسات جديدة.
- هـ. لا بد من التيقن بأن الإبداع والريادة بحاجة لأشخاص أصحاب فكر عميق، ولتنمية هذا الفكر لا بد أن تهيأ المنظمة لهم فرص التدريب والتعلم والمشاركة في المؤتمرات والندوات (جلده وعبودي، 2006).

6.2.2 أنواع الإبداع:

هناك عدة أنواع من الإبداع وسأتطرق إلى الإبداع بالنظر إلى طبيعته:

1. الإبداع التنظيمي: يقصد به إحداث التغيير والتجديد في التنظيم، واستبدال نماذج تنظيمية حديثة تؤدي إلى تحسين علاقات العمل، وترفع من مرونة أداء المهام، وهذا يتطلب توفر مستوى محدد من التفكير والخبرة لدى الآخرين، ويهدف إلى تنظيم طرق وأساليب وأنماط التسيير بهدف تنظيم سلوك المنظمة ليكون أكثر فعالية (غياط وزدوري، 2010).
2. الإبداع التكنولوجي: الإبداعات التكنولوجية تهتم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية والتحسينات في كل منهما، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يدخل السوق أو يتم استخدامه في أساليب الإنتاج؛ فهو يؤدي إلى تداخل جميع النشاطات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية (القريشي، 2008).

3. الإبداع في الخدمة: تقديم خدمات موجودة بأساليب جديدة أو استحداث خدمات جديدة.

4. الإبداع في التسويق: إيجاد أساليب جديدة في التسويق.

7.2.2 مبادئ الإبداع:

أطلق بيترداكر مبادئ للإبداع وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمات السعي من أجلها، وأخرى يجب على المنظمة تجنبها وسنتطرق إلى الأعمال التي يجب على المنظمات القيام بها وهي (بديسي وآخرون، 2011):

1. إعطاء مجال واسع من الحرية في الإبداع والسماح لأية فكرة أو مبادرة للنمو مادامت في الاتجاه الصحيح، وفي المجالات الرئيسية للعمل والتي تصب في أهداف المنظمة.
2. الرعاية والاعتناء بالأفراد باعتبارهم مصدر قوة المنظمات لتحقيق الإبداع الإداري.
3. البعد عن الروتين والاتجاه نحو اللامركزية في العمل، لأن ذلك ينمي القدرات الإبداعية.
4. التجديد الفكري والنفسي بشكل مستمر.
5. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
6. الاستفادة من تجارب الآخرين، من خلال الملاحظة وتقويمها والاستفادة منها.
7. عدم النظر إلى العمل كوظيفته فحسب بل تحويل النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح (حريم، 2003، ص157).

8.2.2 مستويات الإبداع:

- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتوصل إليه أحد الأفراد الذين يمتلكون السمات الإبداعية والتي تكون عادة طبيعية كالمعرفة، الذكاء، التعليم (حريم، 2009، ص357).
- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (الإدارة، القسم)، ويكون إبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية، وإن التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسات الحالية لا بد من العمل على تطوير هذه الجماعات المبدعة.

الإبداع على مستوى المؤسسة: يعتبر الإبداع على مستوى المؤسسة أمر لا بد منه فهو أساس لبقائها وازدهارها وأسلوب دائم لعملها وممارساتها اليومية، ويعتبر صورة الإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان (الجعبري، 2008، ص15).

9.2.2 معوقات الإبداع:

اهتم الباحثين في مجال الإبداع للبحث عن معوقات ومعرفة وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية لدى العاملين في المنظمات، حيث تناول (النمر، 1993، ص68).

في دراسته للإبداع الإداري دراسة سلوكية بعض معوقات الإبداع وهي:

1. عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية في اتخاذ القرار.
2. الافتقار إلى معايير واضحة الأداء.
3. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
4. غياب اساليب التشجيع والتحفيز على الإبداع.
5. الافتقار إلى العمل الجماعي والفاعلية.

3.2 المبحث الثالث: الأداء الابتكاري

1.3.2 المقدمة:

يعتبر الابتكار من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في البيئة الرقمية الحالية في اكتساب ميزات تنافسية تجعلها قادرة على تحقيق الاستمرار والاستدامة في الأسواق العالمية. فإذا أرادت المنظمات أن تنمو وتتقدم وتصبح أكثر ربحية وفعالية وكفاءة فهي بحاجة لتنفيذ أفكار جديدة بنجاح، فيجب عليها أن تكون دائمة الابتكار (Gann,Dodgson,2010).

إن تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها وعملياتها، وهذه التنمية للعمليات الابتكارية والإبداعية استطاعت أن تصل لأعلى مراحلها اليوم وهو ما يسمى بثقافة الإبداع والابتكار Innovation and Creativity culture ولتحقيق هذه الثقافة في منظمات الأعمال، لا بد من القيام بعدة مهام ومنها (الصرن،2020):

1. البحث عن طرق حديثة ومبتكرة في الإنتاج والتمويل والتسويق والموارد البشرية.
 2. مراجعة الاجراءات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.
 3. تقييم الأداء على مستوى جميع الأفراد والأقسام في المنظمة للحصول على نتائج دقيقة.
 4. دراسة علاقة البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية ومدى تأثير هذه العلاقة على الثقافة الإبداعية الابتكارية والإبداعية للمنظمة.
- فنستنتج ان المنظمات القائمة على الابتكار لها القدرة على الاستمرارية والوصول لتحقيق أهدافها مقارنة بمنافسيها.

2.3.2 الأداء الابتكاري:

الأداء الابتكاري هو القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات وعمليات ناجحة (Zhang, et al,2013)؛ لذلك ركزت الباحثة على دراسة الأداء الابتكاري كونه أحد المخرجات التنظيمية الرئيسية والذي يقيس قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات، وتطبيق عمليات تتسم بالابتكارية، وقد يختلف الابتكار عن الأداء حيث يركز الأداء على استخدام الكفاءة والجودة وسرعة

الاستجابة لمحاولة بناء الميزة التنافسية للمنظمة (Lai & Cheng,2005)، بينما يعبر الابتكار عن القدرة التي تمتلكها المنظمة للبناء والتطوير والتي يمكن أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق نتائج أفضل (Damanpour & Aravind,2006).

3.3.2 الابتكار:

يمكن اعتباره الاكتشاف الأولي لمكون جديد أو فكرة جديدة، ليسمح من خلاله سيرورة عملية الإبداع. (Carrier C Garand J,1996:Page03).

ورد عن مايكل بورتر (Michael porter) أنه "عملية إدخال تكنولوجيا جديدة على أمر ما، بالإضافة إلى القيام بأمر مبتكرة في الوقت نفسه".

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الابتكار على أنه "مجموعة الخطوات العلمية والفنية والمالية اللازمة لنجاح لسويق منتجات جديدة أو تطوير منتجات معينة أو معدات جديدة , أو إدخال طرق جديدة في الخدمة الاجتماعية، ويعتبر البحث والتطوير إحدى هذه الخطوات".

الابتكار في الأعمال هو "تطوير لعملية أعمال جديدة أو ممارسة تنظيمية جديدة أو، بشكل أعم، أشكال جديدة من التفاعل بين الأفراد والمعلومات، إن كان ذلك في العمل أو في الحياة اليومية" (أغا وآخرون،2003).

وذلك يتضح لنا مما سبق بان الابتكار لا يقتصر على الجانب النظري، وإنما يخرج ليشق طريقه إلى الجانب العملي والتطبيقي فهو الطاقة الكامنة للأفراد التي تتجلى بأفكار وتصورات جديدة لتطبيقها، بالإضافة إلى المقدرة الابتكارية في معالجة التحديات والتفاعل مع المتغيرات للوصول بالمنظمة إلى الميزة التنافسية. إن تطبيق المنظمات للثقافة الإبداعية الابتكارية في شتى مجالاتها يعكس نتائجها على السلوك التنظيمي في التخطيط واتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات ودعم القرارات المتعلقة بالمجالات المختلفة للأعمال.

4.3.2 أهمية الابتكار:

يعد الابتكار معيار يحدد على ضوءه درجة تقدم الدول والامم ورفيها، وتكمن أهمية الابتكار في تحقيق استمرارية نشاط المنظمة على المدى البعيد، ويعتبر في غاية الأهمية في ظل التغيرات وشدة المنافسة العالمية، فالابتكار داخل المنظمة يخلق مناخ ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة، لزيادة نسبة المردودية وتحقيق رغبات المستهلكين.

- الابتكار له تأثير كبير على تقدم المجتمع.
- يساعد بطريقة فعالة في حل المشاكل التي تواجه الفرد.
- الابتكار يرفع من الكفاءة التعليمية للفرد.
- الابتكار يعمل على رفع حدة المنافسة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة، وبالتالي المساهمة بصورة فعالة في التنمية الاقتصادية.
- يساعد على إيجاد حلول جديدة لرفع معدل حجم المبيعات في الشركات والمؤسسات.

5.3.2 أنواع الابتكار:

توجد عدة أنواع للابتكار، ويمكن حصرها في الأنواع الآتية (زقوني، 2016):

1. الابتكار التكنولوجي: ويتضمن جميع العمليات والأنشطة والتقنيات الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو إلى تطوير منتج حالي أو إلى تحسين الإنتاجية.
2. الابتكار التسويقي: هو الذي يهدف إلى إحداث عمليات الابتكار في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي في المنتجات، وتحديد الأسعار، وطرق وقنوات التوزيع، وأنظمة الترويج.
3. الابتكار التنظيمي: هو الإبداع أو التحسين لتنظيم معين، فيكون: إما بتغيير الهيكل التنظيمي أو ايجاد آلية تهيأ العاملين للإبداع لتسهيل تأدية المهام الوظيفية، فهو يشمل جميع مكونات التنظيم سواء بخصوص تقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم.
4. الابتكار في المنتجات: تعرّف بأنها تتوجه نحو ادخال منتجات جديدة إلى السوق.

6.3.2 معوقات الابتكار:

أشار (الصرن، 2005)، أن الابتكار يتأثر بمعوقات داخلية ومعوقات خارجية:

1. المعوقات الداخلية للمنظمة:

- أ. مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة: عزف الإدارة من التغيير في وجود حالة من عدم الثقة بين العاملين، مما يؤدي إلى إصابة المبدعين بالإحباط، والحل هو أن يتم التعامل مع المبدعين بشكل مرضي ليضمن الهدوء والتماسك داخل المنظمة.
- ب. الجدية في الروتين الإداري والتطبيق الحرفي للقوانين: يعد أكثر الأساليب إزعاجًا للمبدعين من الإدارة ويؤدي إلى هجرتهم إلى منظمات أفضل في التعامل.
- ج. عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة: في حالة إدراك العاملين بأن مديرهم أو رئيسهم في العمل قد وصل إلى منصبه بطريقة غير منطقية، مما يجعلهم لا يجدون في أفكاره قيمة تستحق الاحترام، خاصة أن هناك من هو أكفأ منه.

2. المعوقات الخارجية للمنظمة:

- أ. القيم الاجتماعية: أن الابتكار هو الخروج عن المألوف، حيث يتعارض مع القيم والتقاليد الاجتماعية السائدة، مما يسبب الصعوبات للمبتكرين لأنهم خافوا المعتاد.
- ب. العوامل السياسية: إن دعم القيادات السياسية للإبداع والابتكار في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ويتمثل الدعم بإنشاء المراكز البحثية والتشجيع المستمر، وتخصيص الحوافز المعنوية والمادية والاستقرار السياسي والامن.
- ج. العوامل الإدارية والتنظيمية: تعتبر الكفاءة الإدارية والإشرافية والانظمة المتبعة من العوامل الهامة في تشكيل المناخ التنظيمي والسلوكي الذي يشجع على الإبداع.

7.3.2 الفرق بين الإبداع والابتكار:

أشار بعض الكُتاب أن الإبداع يعتبر سببًا في الابتكار، والبعض الآخر يرى أن الابتكار هو من يولد الأفكار الإبداعية، حيث تعتبر دراسة الإبداع والابتكار الفردي أمر أساسي في الإدارة،

وخاصة في عصر التنافس بين البيئات التنظيمية، أو الإدراك المتزايد لمحدودية الموارد، فيعتبر الأفراد المبدعين والمبتكرين هم جوهر هذه العملية التي تبدأ بتوليد الأفكار من خلالهم، فالفكرة الجديدة عنصر أساسي وهام لتطوير المنظمات، لذلك يجب على المنظمات التي تسعى للتميز والتفوق بالسعي في تنمية وتأهيل أفرادها بحيث تعزز فيهم روح الإبداع والابتكار ويتحقق ذلك من خلال تحفيزهم معنويًا وماديًا، بالإضافة إلى تحسينات في العمل وإنصافهم، ليتسنى للمنظمة تطوير قدراتهم، وتنمية إبداعاتهم، واكتشاف مهاراتهم الابتكارية (الصرن، 2020).

فالإدارة لها الدور الهام في الاستفادة من التفكير الابتكاري، وذلك بتشجيعها على الإبداع، ويمكن للابتكار ذاته أن يصبح عملية مستمرة تساعد على الإبداع المتواصل (حميدي وعنتر، 2020).

الإبداع في الإدارة: هو القدرة على ابتكار الأساليب والأفكار الخلاقة للعمل؛ بحيث تلقى هذه الأساليب والأفكار التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتؤدي إلى تحفيز قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (الصيرفي، 2009).

أما الابتكار الإداري: فهو تطوير الأفكار الجديدة المبدعة، من جانب الأفراد الذي يتعاملون مع بعضهم في ضوء خصائص الوظيفة الموجودة في التنظيم الإداري؛ ونستنتج أن الأفكار الإبداعية يستفاد منها في العمليات والإجراءات والسياسيات الخاصة بالعمل. (Gholamreza, Ghader, Hossein, 2011)

8.3.2 الابتكار المؤسسي:

يعتبر الابتكار المؤسسي ذا تأثير إيجابي على مختلف الأعمال عن طريق تحسين الممارسات الحالية وتقديم الحلول الجديدة، وإن الابتكار يقوم على فكرة بسيطة ذات أهمية وتصل بنا إلى نتائج الكبيرة، ويتم عن طريقها تطوير أساليب إبداعية سواء على مستوى المنتجات أو الخدمات، فلا بد لبيئة العمل استثمار الطاقات الإبداعية كي تحافظ على وجودها وتميزها عن غيرها، وهناك وسائل مهمة تساعد على عملية الابتكار في المؤسسات منها: عدم فرض قيود على الطاقات الإبداعية للموظفين، ومنحهم الحرية المطلقة لأفكار إبداعية باعتبارهم عامل هام في نجاح

المؤسسة وتطورها وكما أنها تعتبر من الإستراتيجيات الهامة لتطوير وتهيئة البيئة المحفزة للإبداع، وإن المؤسسات باستطاعتها وضع خطط لإنتاجية الجديد من الأفكار المحفزة إيجابياً على سير العمل، كما أن السماح بالفشل يعتبر أحد الطرق لاستثارة الطاقة الإبداعية فربما تزايد الخوف من الفشل يثبط من عزيمة الموظفين في وصولهم إلى أفكار إبداعية جديدة لذلك يعتبر مدى نجاحها أمر صعب لاعتماده على التجربة والخطأ، لذا لا بد من تقديم المكافآت للموظفين كحافز يشجعهم على التفكير خارج الصندوق، وإن العمل على استثارة دافعية الموظفين من شأنه أن يجعل للمؤسسة الدور البارز والمكانة العالية في ظل تزايد التنافسية بين المؤسسات في عصرنا الحالي.

9.3.2 جهود وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تنمية الموارد

البشرية:

تم إنشاء وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه لخدمة قطاعي الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية في سلطنة عُمان، فهي تهدف إلى تطوير هذين القطاعين وتشجيع زيادة الإنتاج الزراعي والحيواني والسمكي، وتوفير الحد الأدنى من الأمن الغذائي من خلال تطبيق المشاريع والتقنيات المختلفة، وذلك من أجل تحسين الجودة التي تسهم في ديمومة الأمن الغذائي في السلطنة،

- الرؤية: أمن غذائي ومائي مستدام ومساهمة فاعلة في الاقتصاد الوطني.
- الرسالة: استغلال أمثل للموارد المتاحة في قطاعي الزراعة والثروة السمكية والمائية بطرق مبتكرة بما يضمن ديمومتها بكفاءة متميزة وعالية في تحقيق الأمن الغذائي للسلطنة.
- الغايات: المحافظة على الزراعة والثروة الحيوانية وموارد التربة والمياه والمراعي وإجراء البحوث المتعلقة بهذين المجالين، إضافة إلى نشر التوعية والتقنيات الحديثة بين الفئات المستهدفة وتنمية الثروة السمكية والعمل على استدامتها.
- الأهداف: وضع السياسات والخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

10.3.2 دور مركز تنمية الموارد البشرية بالوزارة:

تقدم الوزارة عن طريق مركز تنمية الموارد البشرية اهتمامًا خاصًا منذ بدء النهضة المباركة في وضع الخطط السنوية للتأهيل والتدريب وتحديد التخصصات المهنية والفنية المطلوبة والأعداد المستهدفة وفقًا للإمكانيات المالية المتوفرة ويضم ذلك أعداد كبيرة من الموظفين في جميع القطاعات الزراعية والحيوانية والسمكية الإدارية والفنية، والعمل على انشاء برامج الكترونية لإدارة قاعدة البيانات الخاصة بالتدريب والتأهيل مع توفير كادر متخصص من موظفي الوزارة لمركز تنمية الموارد البشرية والاستعانة بالمدرسين المتخصصين من خارج السلطنة مع جاهزية القاعة التدريبية المجهزة بمختلف الوسائل السمعية والبصرية والسكن الداخلي وتوفير وسائل الراحة والترفيه بالإضافة إلى أن الوزارة تساهم في دعم الموظف لإكمال دراسته على نفقته الخاصة أو عن طريق الوزارة سواء داخل السلطنة أو خارجها.

حيث أن الوزارة تستهدف سنويا 1200 موظف للتدريب الداخلي و200 موظف للتدريب الخارجي، فقد فتسعى جاهدة لتطوير قدرات الموظفين في المجالات المختلفة بدورات تخصصية منها الإدارية ومنها الفنية كل في مجال تخصصه بالإضافة إلى تقنية المعلومات والتعامل مع الحاسب الآلي لكفاءة خدمات الوزارة المقدمة، وهنا يبرز دور الوزارة في تدريب وتطوير الكوادر البشرية في داخل وخارج السلطنة، حيث تعد عملية إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة ومطلبًا أساسيًا لمواكبة التطورات المتلاحقة التي نعيشها في عالم اليوم بما يخدم تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

الأقسام التابعة لدائرة تنمية الموارد البشرية

أولاً: قسم التأهيل

جدول (1): يوضح إجمالي أعداد الدارسين من الموظفين خلال 2021 و 2022

المؤهل	دبلوم دبلوم بكالوريوس	دبلوم دبلوم بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
إجمالي أعداد الدارسين (على قيد الدراسة)	2	64	6	54	31
إجمالي أعداد الموظفين العُمانيين الحاصلون على مؤهلات أعلى خلال عام 2021م	2	12	-	20	6
إجمالي أعداد الموظفين العُمانيين الملتحقون للدراسة خلال عام 2021م	7	7	6	19	3

ثانياً: قسم التدريب الإداري والمالي

جدول (2): يوضح ملخص تنفيذ الدورات التدريبية الداخلية والخارجية التي تم تنفيذها لأخر ثلاث سنوات

التدريب الداخلي	2022	2021	2020	2019
دورات تدريبية بالحضور	522	156	107	542
دورات تدريبية عن بعد	23	894	74	-
نقل المعرفة		230	-	-
الإجمالي	545	1280	181	542

ثالثاً: قسم التدريب الفني

جدول (3): يوضح ملخص تنفيذ الدورات التدريبية الداخلية والخارجية التي تم تنفيذها لأخر ثلاث سنوات

التدريب الداخلي	2022	2021	2020	2019
دورات تدريبية بالحضور	265	183	310	1316
دورات تدريبية عن بعد	161	1108	1346	-
نقل المعرفة	284	2328	-	-
الإجمالي	710	3619	1656	1316
التدريب الخارجي	2022	2021	2020	2019
دورات تدريبية بالحضور	0	3	31	126
الإجمالي	0	3	31	126

رابعاً: قسم إعداد وتقييم البرامج

جدول (4): يوضح أعداد المتدربين من الطلبة والطلبات الذين تم تدريبهم بالوزارة خلال عام

عدد الطلبة 2021	عدد الطلبة 2021
235	855

المصدر: دائرة تنمية الموارد البشرية

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع في المكتبات والإنترنت وعلى الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد توصلت لمجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، وتحاول الباحثة من خلال التطرق إليها ومعرفة المشاكل التي واجهت الدراسات السابقة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها لتتعلق هذه الدراسة مستفيدة من مخرجات الدراسات السابقة لتضيف إضافة نوعية ومهمه لصناع القرار في المؤسسات الحكومية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري، وقد تم تقسيم الدراسات لفئتين (عربية، أجنبية)، وترتيب الدراسات زمنياً حسب تاريخ النشر من الأحدث للأقدم، ومن ثم قامت بالتعقيب عليها، والتطرق إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، والتعرف على ما يميز الدراسة الحالية.

1.2.4 الدراسات العربية

1. زين، مروة والأمين، فكري (2022)، بعنوان: "دور وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني وبنك النيل للتجارة والتنمية (في الفترة 2020-2016 م)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالبنوك، وتحليل دور وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالبنوك موضوع الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (70) شخص من مجتمع الدراسة، وأوضحت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين تخطيط الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في البنوك موضوع الدراسة، وضعف العلاقة بين الأستقطاب وتقييم الأداء كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في البنوك موضوع الدراسة.

2. الجرايدة، محمد والمسروية، شيخة (2022)، بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك

الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عُمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم استبانتيين الأولى: لقياس المناخ التنظيمي، حيث تحتوي على (34) فقرة موزعة على 7 أبعاد، والاستبانة الثانية: لقياس الالتزام الوظيفي وتحتوي على (26) فقرة، وبلغت عينة الدراسة (224) إداريا وإدارية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان .

3. المطيرات، حامد و المقدادي، محمود (2022)، بعنوان: "درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي

بالإبداع الإداري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في البادية الوسطى".

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في البادية الوسطى، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت استبانتيين كأداتين لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (156) موظفاً وموظفةً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في البادية الوسطى من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة، وأن تقييم مستوى الإبداع لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في البادية الوسطى من وجهة نظرهم بشكل عام قد جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين تعزى إلى أثر متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري تعزى لأثر متغير الجنس، والخبرة ، والدورات التدريبية ، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم في البادية الوسطى من وجهة نظر العاملين.

4. ابن سعيد، اعتماد (2021)، بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين": دراسة

ميدانية في شركة أبحاث وتطوير الأعمال التجارية T2.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المناخ التنظيمي المتمثلة بأبعاده (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط الاتصالات) على أداء العاملين في شركة أبحاث وتطوير الأعمال التجارية T2، فتم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (72) مدراء تنفيذيون، مدراء، مبرمجون، موظفين، وتوصلت النتائج أن توفر المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة قليلاً وأداء العاملين في شركة أبحاث وتطوير الأعمال التجارية بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود أثر للمناخ التنظيمي على أداء العاملين.

5. الدعامسة، خلود وآخرون (2021)، بعنوان: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

وأثرها في تعزيز أداء موظفي أمانة عمان الكبرى".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعاده (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني) على تعزيز الأداء بأبعاده (الرضا الوظيفي، جودة الأداء، كمية العمل المنجز، نوعية العمل، المعرفة بمتطلبات الوظيفة، سرعة الإنجاز)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي أمانة عمان الكبرى، وبلغت عينة الدراسة (419) مستجيب من مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة تطوير، رئيس شعبة، موظف في أمانة عمان الكبرى، وتم استخدام برنامج (Minitab 18) لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، وأوضحت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني) على المتغير التابع (كمية العمل المنجز).

6. أحمد، نجاة (2021)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الإبداعي بمستشفى طرابلس الطبي من وجهة نظر العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فتم توزيع استبانة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (76) موظفاً وموظفة، وأوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري.

7. أبو حشيش، علي (2021)، بعنوان: "أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة" دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة بشكل أفضل، ولتحقيق هذا الهدف تم استكشاف التأثيرات المباشرة لأبعاد التوافق بين الفرد وبيئة العمل (التوافق بين الفرد والوظيفة- التوافق بين الفرد والمنظمة - التوافق بين الفرد وجماعة العمل - التوافق بين الفرد والمشرف) على الأداء الابتكاري للمنظمة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (77) مديراً يعملون في شركات دولية في مصر، وأوضحت النتائج أن الأبعاد الأربعة للتوافق بين الفرد وبيئة العمل أثرت بشكل إيجابي على الأداء الابتكاري للمنظمة.

8. حسين، محمد حسين (2020)، بعنوان: "دور العمليات المعرفية والمناخ الإبداعي في التنبؤ بالممارسات الإبداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور كل من المناخ الإبداعي، والعمليات المعرفية الإبداعية في التنبؤ بالممارسات الإبداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (207) معلمين ومعلمة

بالمرحلة الإبتدائية، وبينت النتائج وجود علاقة دالة وموجبة بين درجات المشاركين في البحث على مقياس الممارسات الإبداعية وبين درجاتهم على مقياس المناخ الإبداعي، ووجود علاقة دالة وموجبة بين درجات عينة البحث على مقياس الممارسات الإبداعية، وبين درجاتهم على مقياس العمليات المعرفية الإبداعية.

9. الوحشي، عفاف (2020)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين

في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة" دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء)، في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (146) موظفًا من جامعة الإمارات، وأشارت النتائج بأن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء متوسط، حيث احتل تخطيط الموارد البشرية الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، ثم بقية الممارسات بمستوى متوسط وعلى الترتيب (الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز)، أما مستوى الرضا الوظيفي فقد جاء بمستوى متوسط، فبينت النتائج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية منفردة ومجمعه في تحقيق الرضا الوظيفي، وأشارت النتائج بأن تقييم الأداء له الأثر الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي، تتم جاء كل من التعويضات والحوافز، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين، وأظهرت النتائج لوجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للعمر، سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي، المؤهل العلمي ومتوسط الأجر الشهري.

10. الصوالحه، أيوب وآخرون (2020)، بعنوان: "أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي": دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة من (195) موظفًا، وأوضحت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعه، (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي، (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) على أبعاد التميز الوظيفي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة).

11. الزعبي، نضال (2020)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع الموارد البشرية في شركة مياه الأردن": دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمحاورها (التوظيف الأخضر، التدريب، التطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (1200) موظف من جميع المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، وبلغت عينة الدراسة من (400) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي إلى حد ما للتوظيف الأخضر على إبداع الموارد البشرية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لتقييم الأداء الأخضر على إبداع الموارد البشرية، وأثر إيجابي للتدريب والتطوير الأخضر على إبداع الموارد البشرية في شركة مياه الأردن.

12. الباور، عجيل (2019)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري": دراسة تطبيقية على مصانع الألبان الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مصانع الألبان الأردنية البالغ عددها (5مصانع)،

وبلغت عينة الدراسة من (184) فردًا، وأظهرت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعه، (الاستقطاب، الاختيار الأخضر، التدريب التطوير الأخضر العوائد، التعويضات الخضراء مشاركة العاملين الخضراء)، في مصانع الألبان الأردنية على جميع سلوكيات الأداء الابتكاري، (سلوك تحديد المشكلة، سلوك البحث عن المعلومات، سلوك توليد الفكرة، سلوك تعزيز الفكرة).

13. الجهوري، سعيد (2019)، بعنوان: "أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة العُمانية للاتصالات".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، التدريب) على أداء العاملين بأبعاده (الالتزام بالدوام، إنجاز المهام، جودة العمل) في الشركة العُمانية للاتصالات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمراكز الوظيفية الأتية (مدير، مساعد أو نائب مدير، رئيس قسم) وبلغت عينة الدراسة من (250) موظفًا، وأوضحت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين كمتغيرين كليين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب على الدوام، واستراتيجية التوظيف والتعويضات فليس لها أثر.

14. الرشيد، فهد (2019)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إبداع العاملين في الهيئات المستقلة": دولة الكويت أنموذجًا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إبداع العاملين في الهيئات المستقلة بدولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئات المستقلة بدولة الكويت والبالغ عددهم (2273) شخصًا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (378) موظفًا، وأوضحت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) في إبداع العاملين في الهيئات المستقلة بدولة

الكويت، ولا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إبداع العاملين في الهيئات المستقلة بدولة الكويت تبعًا للخصائص الشخصية والعلمية.

15. الخوالده، رياض والشبلي، فراس (2018)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، جودة حياة العمل) في التطوير الإداري لدى العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (151)، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

2.2.4 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة تشينغ وانج او تاو كوي: (Zhining Wang and Tao Cui (2021) بعنوان: "كيف ومتى تؤثر ممارسات العمل ذات المشاركة العالية على سلوك الموظف الابتكاري".

“How and when high –involvement work practices influence employee innovative behavior”.

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف التأثير عبر المستويات لممارسات العمل عالية المشاركة (HIWPS) على السلوك الابتكاري للموظف من خلال دراسة الدور الوسيط للتفكير الذاتي / الاجترار والدور الوسيط لنظام ذاكرة المعاملات. (TMS). وتم استخدام المنهج النوعي والكمي (الوصفي التحليلي)، وبلغت عينة الدراسة 452 موظفًا ومشرفيهم المباشرين في 94 وحدة عمل، وتم استخدام تحليل المسار متعدد المستويات. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات العمل عالية المشاركة تساهم بشكل كبير في السلوك الابتكاري للموظف، بينما يتوسط كل من التأمل الذاتي والاجترار الذاتي في تلك العلاقة، لا يقتصر نظام ذاكرة المعاملات على تعديل العلاقة بين ممارسات العمل عالية المشاركة والتأمل الذاتي بشكل إيجابي فحسب، بل تعزز أيضًا الارتباط بين

ممارسات العمل عالية المشاركة والانعكاس الذاتي والسلوك الابتكاري للموظف، بالإضافة إلى ان نظام ذاكرة المعاملات تعدل بشكل سلبي العلاقة بين ممارسات العمل عالية المشاركة والاجترار الذاتي، وتخفف من التأثير الوسيط للاجترار الذاتي.

2. دراسة محمد ياسر وعبدالمجيد: (2020) Mohamemad Yasir and Abdul

Mjid بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة وسلوك العمل المبتكر بين

العاملين في خط الإنتاج: الدور الوسيط للمرونة الوظيفية للموظفين".

“High –involvement HRM practices and innovative work behavior among production –line workers: mediating role of employees functional flexibility”.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة (HI HRM) والمرونة الوظيفية للموظف (FF) وسلوك العمل المبتكر (IWB). تم أيضًا اختبار تأثير المرونة الوظيفية باتباع (نظرية القدرة والتحفيز والفرص) "AMO" والنظرية القائمة على الموارد (RBT)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والارتباط، وتحليل الانحدار الهرمي، بارون وكيني، ونهج عملية ماكرو وواختبار سوبل، وبلغت عينة الدراسة من 894 موظفًا لهم اهتمامات بالتصنيع.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التأثير المباشر للمشاركة العالية وممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر على المرونة الوظيفية، وتؤكد النتائج أن المرونة الوظيفية تتوسط بشكل إيجابي بين المشاركة العالية وممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر، وأنه توجد ثلاثة أبعاد لممارسات المشاركة العالية وممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر وهي تعزيز القدرة، التحفيز، وتعزيز الفرص.

3. دراسة عثمان، م كارتبيي واخرون (2020) Osman M.Karatepe etal بعنوان: "هل يتوسط

مناخ الإبداع تأثير القيادة الخادمة على الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري في صناعة الفنادق"؟

“Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotels industry”?

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج بحث حيث يتوسط مناخ الإبداع التأثير على الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري ودراسة العلاقة بين السلوك الابتكاري والابتكار الإداري.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفنادق العربية في فلسطين لقياس العلاقة المذكورة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج ومنها: أن مناخ الإبداع يتوسط تأثير القيادة الخادمة على الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري، وكما تمكّن ممارسات التعلم الاجتماعي والعاطفي الناجحة المنظمة من الحصول على مناخ للإبداع، والذي بدوره يؤدي إلى الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري، ويعزز السلوك المبتكر لموظفي الفندق الابتكار الإداري.

4.دراسة نوبور وراغب لوخان دهار (2019) Noopur and Rajib Lochan Dhar

بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة باعتبارها سابقة لخدمة السلوك المبتكر: دراسة متعددة المستويات".

“Knowledge based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior
A Multilevel study”.

هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أن إدارة الموارد البشرية والمعرفة هما المكونان الرئيسيان في تطوير رأس المال البشري (HC) الذي يولد بدوره سلوكًا مبتكرًا لخدمة الموظف. استخدمت الدراسة برامج SPSS لتحليل النتائج، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفنادق السياحية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة (KHRM) هي أساس للرأس المال البشري، وبالتالي فإنها تؤثر على السلوك المبتكر لخدمة الموظف بشكل مرتفع عندما تكون هناك انسجام بين الشخص والمنظمة كما تناولت الأدبيات الدور المركزي لآليات المعرفة في التأثير على قدرة الشركة على دعم الأفكار الجديدة وأنماط العمل الإبداعية. وقد أبرزت الدراسة كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة التي هي في الأساس غير ملموسة ونادرة وغير قابلة للتقليد أن تؤثر على سلوك العمل المبتكر للموظفين في صناعة أقل كثافة في المعرفة مثل الفنادق السياحية.

5. دراسة خان وآخرون: (2019) Khan et al. بعنوان: "الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة

بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم العالي".

"The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector".

هدفت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات) على أداء العاملين وتكون مجتمع الدراسة من 6 جامعات باكستانية حكومية من خلال الدور الوسيط لرضا العاملين وعددهم 240 عضو هيئة تدريسية؛ ولهذا الغاية تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي، وأيضاً ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الرضا الوظيفي بشكل إيجابي، كما أن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات، واقترحت الدراسة على صانعي القرار في هذه الجامعات الاهتمام في ممارسات الموارد البشرية، والتركيز على رضا أعضاء الهيئة التدريسية، لأن ذلك سيعمل على تحسين أداءهم.

6. دراسة مصري وجعون: (2017) Masri and Jaaron. بعنوان: "تقييم ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء في سياق التصنيع الفلسطيني: دراسة تجريبية".

"Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study".

هدفت الدراسة لتقييم أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في سياق المصانع الفلسطينية، وتم استخدام المنهج النوعي والكمي (الوصفي التحليلي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصانع العاملة في فلسطين، وأما عينة الدراسة فقد بلغت (110) منظمة تعمل في المجال الصناعي بفلسطين، وشملت الدراسة على (17) مقابلة تمت على مديري الموارد البشرية في المصانع الفلسطينية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة موارد البشرية الخضراء في المصانع العاملة في فلسطين كان متوسطاً، كما أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المصانع الفلسطينية والأداء البيئي لهذه المصانع.

7. دراسة محمود وآخرون: (2017) Mehmood et al. بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي".

"The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational performance".

اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، الوصف الوظيفي، مشاركة الموظفين) على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في مجموعة من الجامعات الخاصة والحكومية في باكستان، وقد استخدمت الاستبانة البيانات لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة من (90) موظفا وموظفة، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من التدريب، التعويضات وتقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي في هذه الجامعات، ومن أهم التوصيات ضرورة تحسين التعويضات والسياسات وظروف العمل لزيادة الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة أداء المنظمين.

3.2.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، مع تشابه الدراسات جميعها في المنهجية التي اتبعتها، وهنا تستعرض الباحثة أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

4.2.4 أوجه الاتفاق والاختلاف:

1.4.2.4 أوجه الاتفاق:

بالنسبة لبيئة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبيئة المؤسسات الحكومية مثل دراسة (الدعامسة، وآخرون 2021)، (أحمد، 2021)، (الرشيدي، 2019)، (الحوالده، والشبلي 2018).

بالنسبة للمتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير ممارسات الموارد البشرية من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى، كدراسة

(زين، والأمين 2022)، (الدعامسة، وآخرون 2021)، (أحمد، 2021)، (الصوالحه، 2020)،
(الوحشي، 2020)، (الزعيبي، 2020)، (الرشيدي، 2019)، (الجهوري، 2019)، (الباور،
2019)، (الخالده، والشبلي، 2018).

(Khan et al, 2019)، (Noopur and Dhar,2019)، (Yasir and Abdul Mjid,2020)،
(Masri and Jaaron , 2017).

بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي
كمنهج، والاستبانة كأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة (زين، والأمين 2022)، (ابن
سعيد، 2021)، (الدعامسة، وآخرون 2021)، (أحمد، 2021)، (ابوحشيش، 2021)،
(حسين، 2020)، (الصوالحه، 2020)، (الوحشي، 2020)، (الزعيبي، 2020)، (الباور، 2019)،
(الرشيدي، 2019)، (الجهوري، 2019)، (الخالده والشبلي، 2018).

(Wang and Cui ,2020)، (Yasir and Abdul Mjid,2020)، (Karatepe et al 2020)،
(Noopur and Dhar,2019)، (Khan et al., 2019)، (Masri and Jaaron ,2017).

2.4.2.4 أوجه الاختلاف:

بالنسبة لبيئة الدراسة: تنوعت بيئات الدراسات السابقة، واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل
عام، فقد تناولت هذه الدراسات قطاع الصناعة مثل دراسة: (ابن سعيد، 2021)،
(ابوحشيش، 2021)، (الصوالحه، 2020)، (الزعيبي، 2020)، (الباور، 2019)، (الخالده والشبلي،
2018).

(Wang and Cui ,2020)، (Yasir and Abdul Mjid,2020)، (Karatepe et al 2020)،
(Noopur and Dhar,2019)، (Masri and Jaaron ,2017).

بيئة العمل الأكاديمي: مثل دراسة

(المطيرات، والمقداي، 2022)، (الجرايدة، والمسروية، 2022)، (الوحشي، 2020)،

(حسين، 2020)، (البنوك مثل دراسة (زين، والأمين 2022).

(Khan et al, 2019)،(Mehmood et al, 2017) .

بالنسبة للمتغيرات: ذهب معظم الباحثين لدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على متغيرات مختلفة وهذه المتغيرات مثل: (زين، والأمين 2022)، أداء العاملين، (الدعامسة، وآخرون 2021) أداء موظفي أمانة عمان الكبرى، (أحمد، 2021)، الإبداع الإداري، (الوحشي، 2020) رضا العاملين،(الصوالحه، 2020)، التميز الوظيفي (الزعيبي، 2020)، إبداع الموارد البشرية،(الرشيدي، 2019)، إبداع العاملين، (الخوالده والشبلي، 2018) الأداء الإداري .

السلوك (Noopur and Dhar, 2019)، سلوك العمل المبتكر (Yasir and Abdul Mjid, 2020) . التصنيع الفلسطيني(Masri and Jaaron, 2017)، الأداء الوظيفي (Khan et al, 2019)المبتكر،

بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها:

اختلفت دراسة (المطيرات، والمقادي، 2022)،(الجرايدة، والمسروية، 2022)، عن الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي الإرتباطي.

5.2.4 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة:

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية، وبناء مقاييس الدراسة الحالية، وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.
2. تمهد الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية.
3. الإلمام بالأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة.
4. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة.

6.2.4 ما يميز الدراسة الحالية:

1. تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - أول دراسة تتطرق لموضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

2. اختبرت الدراسة الحالية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري.

3. تناولت الدراسة أثر متغيرين مستقلين هما (ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمناخ الإبداعي) في تأثيرهم على المتغير التابع وهو (الأداء الابتكاري).

4. تطرقت الدراسات السابقة إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متغيرات أخرى ولم يتم التطرق إلى أثرها مع الأداء الابتكاري في المؤسسات الحكومية.

7.2.4 ملخص الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وتكون من اربعة مباحث، جاء في البداية المبحث الأول بعنوان إدارة الموارد البشرية، وتم البدء بالمقدمة، ثم تناولت الباحثة مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأهمية وأهداف الموارد البشرية. وفي نهاية المبحث الأول تم استعراض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخمس.

في المبحث الثاني بعنوان المناخ الإبداعي تم البدء بالمقدمة، ثم مفهوم المناخ الإبداعي وأهميته، ومن ثم مفهوم الإبداع، وأهميته، وأنواعه، ومبادئه، ومستوياته، ومعوقاته.

في المبحث الثالث بعنوان الأداء الابتكاري بدأت الباحثة بالمقدمة، ثم تناولت تعريف الأداء الابتكاري وأبعاده، وتعريف الابتكار، وأهميته، وأنواعه، ومعوقاته، ثم استعرضت الباحثة الفرق بين الإبداع والابتكار في الإدارة والابتكار المؤسسي في النهاية تم استعراض جهود وزارة الزراعة والثروة السمكية في تنمية الموارد البشرية.

أما المبحث الأخير تم فيه استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم تطبيقها إلى فئتين (عربية، أجنبية)، والتطرق إلى أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغيرات ومنهج وأداة الدراسة، والاستفادة منها، ثم استعراض أهم ما يميز الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

❖ مقدمة

❖ منهجية الدراسة

❖ مجتمع وعينة الدراسة

❖ الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

❖ أداة الدراسة

▪ صدق الاستبانة

▪ ثبات الاستبانة

❖ الأهمية النسبية لل فقرات

❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

❖ ملخص الفصل

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعتها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة الاستبانة، وكيفية بنائها وتطويرها، كما تتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

2.3 منهجية الدراسة:

يعتبر المنهج هو الأسلوب الذي اختاره الباحث لبحثه، والذي يستعين به ويهتدي به للوصول إلى مبتغاه، فهو اكتشاف للحقائق واستخلاص للنظريات والقوانين، فهناك عدة مناهج للبحث العلمي وتعتمد على موضوع ونوع المشكلة وفرضياتها وما يجب أن نصل إليه، اعتمدت في دراستي هذه إلى المنهج الوصفي التحليلي الكمي في تحليل البيانات التي تم جمعها والمتعلقة بالمتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده، والمتغير المستقل الثاني (والمناخ الإبداعي)، والمتغير التابع (الأداء الابتكاري)، في وصف مدى تطبيقها في مجتمع الدراسة ونوع العلاقات التي تربط المتغيرات فيما بينها كما هي على أرض الواقع، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتلائم مع أسئلة الدراسة وفرضياتها والتي قاست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

مصادر جمع البيانات:

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة حيث تم الرجوع إلى مصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والأبحاث، والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في الأنترنت، وأي مرجع يسهم في إثراء الدراسة الحالية.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع ثلاثة مدراء من الموارد البشرية بالوزارة، للمساعدة في الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واضفاء مزيدا من الايضاح والفهم على النتائج التي وصلت لها الباحثة عبر الاستبيان.

3.3 مجتمع الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، ولذلك فإن مجتمع الدراسة المستهدف هو جميع الموظفين العاملين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عُمان للعام 2022م، والبالغ عددهم وفق إحصائية قسم تنمية الموارد البشرية في الوزارة (4346) موظفًا وموظفةً.

4.3 عينة الدراسة:

تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (4346) موظف وموظفة، حيث تم استخدام أسلوب العينة المُيسَّرة، وكان حجم العينة يساوي (356) مفردة، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الالكترونية على الموظفين العاملين بوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، وقام جميع افراد العينة بتعبئة الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (356) استبانة.

طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون.

$$n = \frac{N * p(1 - p)}{\left\{ N - 1 * \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right\} + p(1 - p)}$$

جدول (5) متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون

N	حجم المجتمع
Z	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي تساوي 1.96
P	نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي 0.50
D	نسبة الخطأ وهي 0.05

5.3 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

توضح الجداول الآتية وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة باختلاف المتغيرات: الجنس، الحالة

الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية.

جدول (6): عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة	التكرار	المتغير الديموغرافي	
62.60%	223	ذكر	الجنس
37.40%	132	أنثى	
88%	313	متزوج	الحالة الاجتماعية
10%	36	أعزب	
2%	7	مطلق/ أرمل	
40.70%	145	دبلوم فأقل	المستوى التعليمي
41.50%	148	بكالوريوس	
14.30%	51	ماجستير	
3.50%	12	دكتوراه	
2.80%	10	أقل من 30 سنة	العمر
75%	267	من 30 إلى 45 سنة	
22.20%	79	من 45 سنة فأكثر	
100%	356	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبة (62.6%) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن

(37.4%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة. بينما شكل (88%) من عينة الدراسة

من فئة المتزوجين، وأن (10%) من فئة العزاب، وأن (2%) فقط من فئة مطلق أو أرمل لمتغير الحالة الاجتماعية.

وقد كان (40.7%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة دبلوم فأقل، وأن (41.5%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الماجستير بنسبة (14.3%)، وحصل حملة شهادة الدكتوراة على أقل نسبة بلغت (3.5%) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

بينما (75%) هم من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة، وجاء في المرتبة الثانية من هم أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة بلغت (22.2%)، أما أقل نسبة فكانت لمن هم في أعمار أقل من 30 سنة وبلغت نسبتهم (2.8%).

جدول (7): عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية

النسبة	التكرار	المتغير الديموغرافي
2%	7	أقل من 3 سنوات
25.50%	91	من 3 إلى أقل من 10 سنوات
72.50%	258	من 10 سنوات فأكثر
2%	7	مدير عام/ مساعد مدير عام
9%	32	مدير دائرة/ مساعد مدير دائرة
36.30%	129	رئيس قسم
17.60%	63	إداري
24.70%	88	فني/ مهندس
10.40%	37	غير ذلك
100%	356	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) أن ما نسبة (72.5%) من عينة الدراسة هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من 10 سنوات فأكثر، وجاء من هم من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (25.5%)، أما في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (2%) فقط فكانت لمن هم أقل من 3 سنوات عمل. ولقد كان (36.3%) من عينة الدراسة من هم في وظيفة رئيس قسم، وأن ما نسبته (24.7%) من هم في وظيفة فني أو مهندس، بينما جاء من هم في وظيفة إداري بنسبة بلغت (17.6%)، أما الوظيفة الغير مسماه (غير ذلك) فكانت نسبتها (10.4%)، وحصل من هم في

وظيفة مدير أو مساعد مدير دائرة على نسبة بلغت (9%)، بينما جاء المسمى الوظيفي مدير عام/ مساعد مدير عام بنسبة (2%) فقط، وهي أقل الفئات حسب متغير الوظيفة الحالية.

6.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهي:

أ. الاستبانة:

تمثل الاستبانة أداة الدراسة، وتعتبر الخطوة الأولى في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد الأخذ بالشروط العلمية لتصميمها، ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات المبينة في الجدول رقم (10).

حيث تضمنت الاستبانة قسمين:

- **الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات وتشمل: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة في العمل، الوظيفة الحالية).

- **الجزء الثاني:** اشتمل على ثلاثة محاور، المحور الأول غطى المتغير المستقل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده، في حين غطى المحور الثاني المتغير المستقل الثاني: المناخ الإبداعي، أما المحور الثالث فقد غطى المتغير التابع: فهو الأداء الابتكاري، وقد تم صياغة أسئلة المتغيرات باستناد الباحثة إلى مجالات علمية عالمية.

المحور الأول: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم قياسها من

خلال الأبعاد التالية: عبر خمسة (أبعاد) رئيسية لقياسها وهي:

- البعد الأول: يناقش تخطيط الموارد البشرية، ويتكون من 6 فقرات.

- البعد الثاني: يناقش التدريب، ويتكون من 6 فقرات.

- البعد الثالث: يناقش تقييم الأداء، ويتكون من 6 فقرات.

- البعد الرابع: يناقش التعويضات (العوائد والمكافآت والحوافز)، ويتكون من 5 فقرات.

- البعد الخامس. يناقش مشاركة الموظفين، ويتكون من 5 فقرات.

وهنا صنفت جميع فقرات الاستبانة للمتغير المستقل وفقاً لمقياس ليكرت (Likert)، ويعتمد

المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغته ما، بناء على المقاييس تبدأ من (لا أوافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

جدول (8): توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والمقاييس المستخدمة لتصميمها

م	المعيار	عدد الفقرات	المقاييس المستخدمة
1	تخطيط إدارة الموارد البشرية	6	
2	التدريب والتطوير	6	
3	تقييم الأداء	6	Bisharat et al. (2017)
4	العوائد والمكافآت والحوافز	5	
5	المشاركة في صنع القرار	5	
6	المناخ الإبداعي	5	Kim and Yoon (2015).
7	الأداء الابتكاري	9	Farmer et al. (2003)

ب. المقابلات:

اعتمدت الباحثة على المقابلات كأحد أساليب جمع البيانات، وقام الباحث بصياغة أسئلة

المقابلة بهدف جمع المعلومات المطلوبة في ضوء أسئلة الدراسة وقد تم عقد (3) مقابلات كما هو موضح في الملحق رقم (2).

7.3 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة: "هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً،

ويقصد وضوح فقراتها ومفرداتها ومفهومه لمن سوف يشملهم الاستبيان، وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين:

1.7.3 صدق المُحكّمين "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (7) من المُحكّمين المذكور أسمائهم في قائمة الملاحق، وهم من الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، وقد تم الاستجابة لآراء المُحكّمين من حيث التعديل والصياغة في ضوء المقترحات المقدمة، وذلك خرج المقياس في صورته النهائية.

2.7.3 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

أولاً: مدى ارتباط محاور إدارة الموارد البشرية:

جدول (9): الاتساق الداخلي لمحور "إدارة الموارد البشرية"

م	المحور	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تخطيط إدارة الموارد البشرية	0.83	0.000
2	التدريب والتطوير	0.87	0.000
3	تقييم الأداء	0.91	0.000
4	العوائد والمكافآت والحوافز	0.89	0.000
5	المشاركة في صنع القرار	0.85	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور إدارة الموارد البشرية دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

ثانياً: فقرات كل محور من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور تخطيط الموارد البشرية دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (10): الاتساق الداخلي لمحور "تخطيط إدارة الموارد البشرية"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تنظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي وهام.	0.778	0.000
2	تتناول عمليات وممارسات الموارد البشرية مختلف مجالات إدارة الأفراد (مثل: التعيينات، الترقيات، التدريب،...).	0.634	0.000
3	يبادر المديرون والمسؤولون إلى تقديم الدعم الكافي لتطبيق خطط تطوير الموارد البشرية.	0.858	0.000
4	لدى المديرون والمسؤولون المهارات اللازمة لتطبيق خطط تطوير الموارد البشرية.	0.859	0.000
5	تأخذ خطة الموارد البشرية في الاعتبار عناصر البيئة التنظيمية (مثل الموظفين، والثقافة،...).	0.849	0.000
6	يساعد تخطيط الموارد البشرية في التنبأ بحاجة الوزارة من القوى العاملة.	0.759	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور التدريب

والتطوير دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (11): الاتساق الداخلي لمحور "التدريب والتطوير"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية.	0.882	0.000
2	يتم توفير برامج تدريبية مكثفة لموظفي المؤسسة.	0.878	0.000
3	تشجع المؤسسة موظفيها على الانخراط والمشاركة في الأنشطة التدريبية.	0.857	0.000
4	أنشطة البرنامج التدريبي المقدم تلبي احتياجات الموظفين.	0.885	0.000
5	توفر البرامج التدريبية فرصاً ممتازة لتنمية المهارات الشخصية.	0.780	0.000
6	تلتزم المؤسسة بتدريب وتطوير موظفيها.	0.888	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور تقييم الأداء دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (12): الاتساق الداخلي لمحور "تقييم الأداء"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	أهداف نظام تقييم الأداء واضحة للموظفين.	0.86	0.000
2	يتم قياس أداء الموظفين وفق أسس موضوعية وقابلة للقياس.	0.91	0.000
3	يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة.	0.867	0.000
4	تقييم الأداء عادل لجميع الموظفين.	0.876	0.000
5	يتم توجيه مخرجات نظام تقييم الأداء نحو نمو وتنمية قدرات الموظفين.	0.90	0.000
6	يتم تزويد الموظفين بتوجيهات وتغذية راجعة وفق نتائج تقييم الأداء.	0.88	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور العوائد والمكافآت والحوافز دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (13): الاتساق الداخلي لمحور "العوائد والمكافآت والحوافز"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين.	0.88	0.000
2	التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين.	0.89	0.000
3	تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.	0.90	0.000
4	تقدم المؤسسة فرصاً جيدة للترقية.	0.91	0.000
5	الرواتب والمزايا الأخرى التي تقدمها مؤسستنا جيدة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.	0.82	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور المشاركة في صنع القرار دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (14): الاتساق الداخلي لمحور "المشاركة في صنع القرار"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يطلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.	0.85	0.000
2	يتم منح الموظفين الفرصة لاقتراح تحسينات في الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال.	0.90	0.000
3	تقدر المؤسسة اقتراحات وإسهامات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل.	0.905	0.000
4	يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين.	0.807	0.000
5	تسمح لي مؤسستي باتخاذ الكثير من قرارات العمل بنفسني.	0.825	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور المناخ الإبداعي دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (15): الاتساق الداخلي لمحور "المناخ الإبداعي"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير.	0.878	0.000
2	يمكن وصف الإدارة في الوزارة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات.	0.906	0.000
3	تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة.	0.874	0.000
4	يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة.	0.874	0.000
5	تقدر الإدارة العليا الموظفين المبدعين والمبتكرين.	0.859	0.000
6	تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير.	0.883	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الأداء الابتكاري دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (16): الاتساق الداخلي لمحور "الأداء الابتكاري"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة.	0.823	0.000
2	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.	0.851	0.000
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصيلة) لمشكلات العمل.	0.856	0.000
4	أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	0.869	0.000
5	أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع.	0.854	0.000
6	أسعى إلى تحفيز الأشخاص المهمين في المؤسسة وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها.	0.838	0.000
7	أسعى إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	0.90	0.000
8	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	0.892	0.000
9	أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة.	0.834	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

8.3 ثبات أداة للدراسة:

يقصد به ان تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (17) توضح ذلك. يتضح من الجدول أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.97)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

جدول (17): "معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة"

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تخطيط إدارة الموارد البشرية	6	0.90
2	التدريب والتطوير	6	0.894
3	تقييم الأداء	6	0.890
4	العوائد والمكافآت والحوافز	5	0.893
5	المشاركة في صنع القرار	5	0.894
6	المناخ الإبداعي	5	0.890
7	الأداء الابتكاري	9	0.94
	الثبات الكلي	42	0.97

9.3 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت السباعي، تم اعتماد المعادلة التالية:

$$2 = \frac{1-7}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

واعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية من أجل تفسير النتائج:

جدول (18): "الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة"

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	1 إلى أقل من 3
متوسط	من 3 إلى أقل من 5
مرتفع	من 5 إلى 7

10.3 المعالجات الإحصائية

الاستبانة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد العينة.
2. ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
4. اختبار (T) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
5. معامل ارتباط بيرسون.
6. اختبار one way ANOVA.
7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

11.3 ملخص الفصل الثالث

قامت الباحثة في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية، التي تم اعتمادها للدراسة، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عُمان، وقد تم تحديد عينة الدراسة بـ (356) مفردة، ثم تطرقت الباحثة لأداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة) وسبب اختيارها وخطوات بناءها، ثم تناولت الدراسة طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ)، وفي نهاية الفصل استعرضت الباحثة المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

❖ مقدمة

❖ الإجابة على أسئلة الدراسة

❖ اختبار الفرضيات

❖ ملخص الفصل

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضًا للناتج، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستعراض أبرز نتائج الدراسة المتعلقة بأداة الدراسة المستخدمة، الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان. والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل).

2.4 اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من أن بيانات الاستبانة أنها تتبع التوزيع الطبيعي، تم التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (19). ونظرًا لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفرطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل المتغيرات فإنه يمكننا القول أن البيانات لعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2010).

جدول (19): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
تخطيط إدارة الموارد البشرية	4.423	1.368	-0.268	-0.358
التدريب والتطوير	3.876	1.545	-0.052	-0.855
تقييم الأداء	3.813	1.596	0.063	-0.789
العوائد والمكافآت والحوافز	3.096	1.627	0.490	-0.729
المشاركة في صنع القرار	3.899	1.508	0.022	-0.765
ممارسات الموارد البشرية	3.821	1.342	0.145	-0.596
المناخ الإبداعي	3.514	1.466	0.268	-0.579
الأداء الابتكاري	5.510	1.103	-0.739	0.528

3.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

يتمثل وصف متغيرات الدراسة الثلاثة من حيث ترتيبها حسب قيمتها من خلال حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها بشكل مشترك.

1.3.4 للإجابة على السؤال الرئيس الذي ينص " إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

والمناخ الإبداعي في الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الترتيب ومستوى الممارسة، والجدول (20) أدناه يوضح ذلك.

جدول (20): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

م	الْبُعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تخطيط إدارة الموارد البشرية	4.42	63%	1.36	2	متوسط
2	التدريب والتطوير	3.87	55%	1.54	3	متوسط
3	تقييم الأداء	3.81	54%	1.58	4	متوسط
4	العوائد والمكافآت والحوافز	3.0	42%	1.6	7	متوسط
5	المشاركة في صنع القرار	3.8	54%	1.5	5	متوسط
6	المناخ الإبداعي	3.5	50%	1.46	6	متوسط
7	الأداء الابتكاري	5.5	78%	1.1	1	مرتفع
	المجموع الكلي	4.00	57%	1.44	-	متوسط

يلاحظ من جدول (20) أن المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (4.0)، وبالوزن النسبي (57%) والانحرافات المعيارية (1.44)، كما تراوح المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.0 - 5.5)، والانحراف المعياري بين (1.1-1.58) وجاء في المرتبة الأولى محور الأداء الابتكاري بدرجة توافقية (مرتفع)، وبمتوسط حسابي بلغ (5.5) وانحراف معياري قدره (1.1)، وفي المرتبة الثانية جاء محور تخطيط إدارة الموارد البشرية بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري قدره (1.36)، وجاء في المرتبة الثالثة محور التدريب والتطوير بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري قدره (1.54)، وفي المرتبة الرابعة محور تقييم الأداء بدرجة

توافقية (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري قدره (1.58)، وفي المرتبة الخامسة جاء المشاركة في صنع القرار وبدرجة توافقية (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8) وانحراف معياري قدره (1.5)، أما محور المناخ الإبداعي فجاء في المرتبة السادسة وبدرجة توافقية (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري قدره (1.46). بينما جاء محور العوائد والمكافآت والحوافز في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافقية (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.0) وانحراف معياري قدره (1.6).

ولمزيد من التعمق في نتائج أسئلة الدراسة تم الإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية كالتالي:

2.3.4 السؤال الفرعي الأول: "ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

الحكومية في سلطنة عُمان؟". للإجابة على هذا السؤال تم تناول أبعاد ممارسات الموارد

البشرية كلا على حده وذلك كما يأتي:

البُعد الأول: تخطيط إدارة الموارد البشرية:

ويوضح جدول (21) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد تخطيط إدارة الموارد البشرية ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد والجدول (21) أدناه يوضح ذلك.

يتضح من جدول (21) أن نتائج التحليل الاحصائي لبُعد تخطيط إدارة الموارد البشرية كان ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.0 - 4.48)، وبالوزن النسبي (61%)، والانحراف المعياري بين (1.6 - 1.8)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها "تتناول عمليات وممارسات الموارد البشرية مختلف مجالات إدارة الأفراد (مثل: التعيينات، الترقيات، التدريب،...)". على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.8) وبانحراف معياري قدره (1.74) وبمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "لدى المديرين والمسؤولين المهارات اللازمة لتطبيق خطط تطوير الموارد البشرية." على أقل متوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري قدره (1.75) وبمستوى متوسط.

جدول (21): التحليل الوصفي لفقرات محور تخطيط إدارة الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط ط الحساب ي	الوزن النسبي ي	الانحراف اف المعيار ي	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تنظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي وهام. تتناول عمليات وممارسات الموارد البشرية مختلف مجالات إدارة الأفراد (مثل: التعيينات، الترقيات، التدريب،...).	4.6	65%	1.6	2	متوسط
2	يبادر المديرون والمسؤولون إلى تقديم الدعم الكافي لتطبيق خطط تطوير الموارد البشرية.	4.8	68%	1.74	1	متوسط
3	لدى المديرون والمسؤولون المهارات اللازمة لتطبيق خطط تطوير الموارد البشرية.	4.2	60%	1.70	4	متوسط
4	تأخذ خطة الموارد البشرية في الاعتبار عناصر البيئة التنظيمية (مثل الموظفين، والثقافة،...).	4.0	57%	1.75	6	متوسط
5	يساعد تخطيط الموارد البشرية في التنبأ بحاجة الوزارة من القوى العاملة.	4.1	58%	1.66	5	متوسط
6	المجموع الكلي	4.3	61%	1.70	-	متوسط

ولقد أكدت نتائج المقابلات ما جاء أعلاه حيث رأى أحد المستجيبين لأسئلة المقابلة أن هذه الممارسات الإدارية تتلخص في الجوانب التالية: التدريب والتأهيل والتعيينات والإجازات وأما أبرزها فالتدريب والتأهيل، بينما رأى الآخر بأن الممارسات الإدارية ترتبط بتطبيق قانون الخدمة المدنية ولوائحته التنفيذية والمنشورات المالية في كل ما يتعلق بالموارد البشرية. توفير الكوادر البشرية بالتنسيق مع وزارة العمل ووزارة المالية والمديريات والإدارات التابعة للوزارة والقيام بكافة الأعمال التي يتطلبها ذلك (دراسة الاحتياجات، الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء المقابلات الشخصية للتوظيف، اعداد قرار التعيين الخ) وأضاف بأن المضي في الإجراءات المتعلقة بإنهاء الخدمة بالتنسيق مع صندوق التقاعد وكذلك اعداد خطة تدريبية وتأهيلية لهذه الكوادر البشرية، والمشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية، واختصاصات التقسيمات التنظيمية ودراسة المسميات الوظيفية واختصاصاتها الوظيفية وإعداد موازنة الوظائف السنوية والبيانات الشهرية للدرجات المالية بينما الآخر يرى بأن تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالتدريب واعداد خطة سنوية لتدريب وتأهيل

الموظفين وانماء إجراءات ومتابعة تدريب ودراسة الموظفين. ولكن كما يبدو أن تلك الجهود من موظفي الموارد البشرية لم تصل إلى الموظفين بالشكل الكافي لذلك نرى أن مستوى تلك الممارسات في معظمها كانت تحت تصنيف المتوسط.

البُعد الثاني: التدريب والتطوير:

ويوضح جدول (22) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد "التدريب والتطوير" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

جدول (22): التحليل الوصفي لفقرات محور التدريب والتطوير

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية.	3.9	55%	1.82	3	متوسط
2	يتم توفير برامج تدريبية مكثفة لموظفي المؤسسة.	3.3	47%	1.76	6	متوسط
3	تشجع المؤسسة موظفيها على الانخراط والمشاركة في الأنشطة التدريبية.	3.95	56%	1.77	2	متوسط
4	أنشطة البرنامج التدريبي المقدم تلبي احتياجات الموظفين.	3.7	52%	1.71	5	متوسط
5	توفر البرامج التدريبية فرصاً ممتازة لتنمية المهارات الشخصية.	4.3	61%	1.87	1	متوسط
6	تلتزم المؤسسة بتدريب وتطوير موظفيها.	3.8	54%	1.81	4	متوسط
	المجموع الكلي	4.5	64%	2.1		متوسط

يتضح من جدول (22) أن التحليل الاحصائي لمحور التدريب والتطوير كان ضمن المستوى المتوسط حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.3-4.3)، وبالوزن النسبي (64%) والانحراف المعياري بين (1.71-1.82)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها "توفر البرامج التدريبية فرصاً ممتازة لتنمية المهارات الشخصية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.3) وانحراف معياري قدره (1.87) وبمستوى متوسط بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها "يتم توفير برامج تدريبية مكثفة لموظفي المؤسسة." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.3) وانحراف معياري قدره (1.76) بمستوى متوسط.

هذه الإجابات من عينة الدراسة لم تأت متسقة مع بعض ما جاء من إجابات في اسئلة المقابلات مع مديري الموارد البشرية ولم تتسق مع أخرى فقد أفاد المستجيبين لهذه المقابلة بأن هنالك خطة سنوية ترسم للتدريب وذلك بمختلف المستويات الوظيفية وفي مختلف التخصصات، ولكن اختلف المستجيبين في مدى الربط بين المسار الوظيفي وممارسات الموارد البشرية حيث يرى البعض بأنه ليس هنالك ربط بين تلك الممارسات والمسار الوظيفي ويعود ذلك إلى عدم صدور تحديث لقانون العمل مع انتظار قانون العمل، بينما يرى البعض أن هنالك ربط بين المسار الوظيفي وممارسات الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال نظام تصنيف وترتيب الوظائف الذي وضع مجموعة من الشروط لشغل كل وظيفة لا بد من استيفائها وحدد لكل وظيفة - تخصصية كانت أم مساعدة - عدة درجات (أول، ثان، ثالث ... الخ) وعادة ما يرتبط الموضوع بالترقية المالية هذا بالنسبة للوظائف التخصصية التنفيذية أما المسار الوظيفي للوظيفة الإشرافية (رئيس قسم فما فوق) فما يزال يخضع للتقدير العام للوزارة حيث تتم عملية ملائمة بين طبيعة المخرجات والمؤهلات وربطها بالاحتياج والمسار الوظيفي، وتتم عملية تأهيل الموظفين وارسالهم لبعثات دراسية وفق طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف لتكون ملائمة ومتوافقة مع طبيعة الأعمال.

البُعد الثالث: تقييم الأداء :

ويوضح جدول (23) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد "تقييم الأداء" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

يتضح من جدول (23) أن التحليل الاحصائي لمحور تقييم الأداء كان ضمن المستوى المتوسط حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.1-3.5)، وبالوزن النسبي (64%)، والانحراف المعياري بين (1.86 - 1.70)، وحصلت الفقرة (3) والتي نصها "يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.1) وبانحراف معياري قدره (1.7) وبمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة (6) والتي نصها "يتم تزويد الموظفين بتوجيهات وتغذية راجعة وفق نتائج تقييم الأداء." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري قدره (1.77) وبمستوى متوسط.

جدول (23): التحليل الوصفي لفقرات محور تقييم الأداء

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	أهداف نظام تقييم الأداء واضحة للموظفين.	3.74	53%	1.86	4	متوسط
2	يتم قياس أداء الموظفين وفق أسس موضوعية وقابلة للقياس.	3.8	54%	1.8	3	متوسط
3	يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة.	4.1	58%	1.7	1	متوسط
4	تقييم الأداء عادل لجميع الموظفين.	3.7	52%	1.84	5	متوسط
5	يتم توجيه مخرجات نظام تقييم الأداء نحو نمو وتنمية قدرات الموظفين.	3.84	54%	1.73	2	متوسط
6	يتم تزويد الموظفين بتوجيهات وتغذية راجعة وفق نتائج تقييم الأداء.	3.5	50%	1.77	6	متوسط
المجموع الكلي		4.5	64%	2.1		متوسط

بينما تأتي إجابات مدراء الموارد البشرية مخالفة لما يراه الموظفون الذين كان تقييمهم في جميع عبارات هذا المحور "متوسط" مما يشير إلى عدم رضى نسبي عن آليات تقييم الأداء، فإن المستجيبون لأسئلة المقابلات في هذه يرون أن الوزارة تسعى لإثبات أنها تطبق أفضل الممارسات في الموارد البشرية من خلال سعيها لتذليل الصعاب وتطبيق القوانين والانظمة بما يخدم الموظف وأنه لا يؤثر على الأداء وكذلك تسعى إلى ذلك مؤخراً من خلال تطبيقها نظام "الإجادة"، ومنها تقليل الأعمال وزيادة الإنتاجية وإعطاء الصلاحية واللامركزية لسرعة انجاز الاعمال وعدم الاعتماد على ديوان عام الوزارة وإعطاء صلاحيات للمحافظات.

البُعد الرابع: العوائد والمكافآت والحوافز:

ويوضح جدول (24) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد "العوائد والمكافآت والحوافز" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

يتضح من جدول (24) أن التحليل الاحصائي لمحور العوائد والمكافآت والحوافز كان ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.2- 2.8)، وبالوزن النسبي (42%)، والانحراف المعياري بين (1.86- 1.70)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها "التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين." على أعلى متوسط حسابي بلغ

(3.23) وانحراف معياري قدره (1.9) ودرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها
"تقدم المؤسسة فرصًا جيدة للترقية." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.8) وانحراف معياري قدره
(1.86) وبمستوى منخفض.

جدول (24): التحليل الوصفي لفقرات محور العوائد والمكافآت والحوافز

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين.	3.2	45%	1.78	2	متوسط
2	التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين.	3.23	46%	1.9	1	متوسط
3	تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.	3.1	44%	1.8	3	متوسط
4	تقدم المؤسسة فرصًا جيدة للترقية.	2.8	40%	1.86	5	منخفض
5	الرواتب والمزايا الأخرى التي تقدمها مؤسستنا جيدة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.	2.9	41%	1.7	4	منخفض
	المجموع الكلي	3.0	42%	1.80		متوسط

البُعد الخامس: المشاركة في صنع القرار:

ويوضح جدول (25) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد "المشاركة في صنع القرار" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

يتضح من جدول (25) أن نتائج التحليل الاحصائي لمحور المشاركة في صنع القرار كان ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.5 - 3.3)، وبالوزن النسبي (54%)، والانحراف المعياري بين (1.8 - 1.7)، وحصلت الفقرة (4) والتي نصها "يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.5) وانحراف معياري قدره (1.77) وبمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها "يُطلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.3) وانحراف معياري قدره (1.8) وبمستوى متوسط.

جدول (25): التحليل الوصفي لفقرات محور المشاركة في صنع القرار

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يطلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.	3.3	47%	1.8	5	متوسط
2	يتم منح الموظفين الفرصة لاقتراح تحسينات في الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال.	3.8	54%	1.7	3	متوسط
3	تقدر المؤسسة اقتراحات وإسهامات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل.	3.85	55%	1.71	2	متوسط
4	يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين.	4.5	64%	1.74	1	متوسط
5	تسمح لي مؤسستي باتخاذ الكثير من قرارات العمل بنفسني.	3.8	54%	1.77	4	متوسط
	المجموع الكلي	3.8	54%	1.74		متوسط

3.3.4 السؤال الفرعي الثاني: ما واقع المناخ الإبداعي السائد في المؤسسات الحكومية في

سلطنة عُمان؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية

والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة لمتغير "المناخ الإبداعي" ولكل فقرة من

فقرات هذا المتغير كما هو موضح في الجدول رقم (25).

جدول (26): التحليل الوصفي لفقرات محور المناخ الإبداعي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير.	3.3	47%	1.6	3	متوسط
2	يمكن وصف الإدارة في الوزارة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات.	3.7	52%	1.56	2	متوسط
3	تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة.	3.9	55%	1.55	1	متوسط
4	يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة.	3.1	44%	1.8	5	متوسط
5	تقدر الإدارة العليا الموظفين المبدعين والمبتكرين.	3.3	47%	1.7	4	متوسط
	المجموع الكلي	3.4	48%	1.6		متوسط

يتضح من جدول (26) أن نتائج التحليل الاحصائي لمتغير المناخ الإبداعي كان ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.1 - 3.9)، وبالوزن النسبي (48%)، والانحراف المعياري بين (1.6 - 1.8)، وحصلت الفقرة (3) والتي نصها "تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري قدره (1.80) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (9) والتي نصها "يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.1) وانحراف معياري قدره (1.80) وبمستوى متوسط أيضًا.

في هذا المحور كانت إجابات اسئلة المقابلات منقسمه، فبينما يرى لمستجيبون بأن الوزارة تنشر ثقافة الإبداع وتعمل جاهدة على دعم وتحفيز موظفيها من خلال منح الصلاحيات لجميع التصنيفات الوظيفية وتعنى بخلق أساليب جديدة ومبتكرة للعمل وتقليل الجهد وتقليل مسار المعاملات لسرعة إتمام الأعمال وهي الدائرة المعنية بتطبيق منهجية لين بالوزارة، يرى البعض أن الوزارة ليست مع نشر ثقافة الإبداع وقد يعود ذلك الى غياب الحوافز المادية التي تكاد أن تكون شبيهة معدومة منذ أمد ليس بقريب. وتفسر الباحثة ذلك بقلة الوعي لدى الجميع بمعنى الإبداع وأهميته في تحفيز بيئة العمل.

4.3.4 السؤال الثالث: ما واقع الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في

سلطنة عُمان؟

ويوضح جدول (27) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الممارسة في بُعد "الأداء الابتكاري" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (27) يبين ذلك.

يتضح من جدول (27) أن الأداء الابتكاري كان ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.3 - 5.6)، وبالوزن النسبي (77%)، والانحراف المعياري بين (1.2 - 1.3)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها "أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة." على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.6) وانحراف معياري قدره (1.33) وبمستوى مرتفع، بينما

حصلت الفقرة (9) والتي نصها "أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة." على أقل متوسط حسابي بلغ (5.3) وانحراف معياري قدره (1.34) وبمستوى مرتفع أيضًا.

جدول (27): التحليل الوصفي لفقرات محور الأداء الابتكاري

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة.	5.5	78%	1.26	3	مرتفع
2	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.	5.6	80%	1.33	1	مرتفع
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصيلة) لمشكلات العمل.	5.4	77%	1.28	8	مرتفع
4	أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	5.44	77%	1.29	7	مرتفع
5	أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع.	5.58	79%	1.30	2	مرتفع
6	أسعى إلى تحفيز الأشخاص المهمين في المؤسسة وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها.	5.47	78%	1.22	4	مرتفع
7	أسعى إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	5.47	78%	1.23	5	مرتفع
8	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	5.46	78%	1.28	6	مرتفع
9	أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة.	5.3	75%	1.34	9	مرتفع
المجموع الكلي		5.4	77%	1.23		مرتفع

5.3.4 للإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية والمناخ الإبداعي والأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة

عُمان؟

يتضح من جدول (28) وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية) تخطيط إدارة الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، العوائد والمكافآت والحوافز، المشاركة في صنع القرار(الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية) تخطيط إدارة الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، العوائد والمكافآت والحوافز، المشاركة في

صنع القرار (والأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية بصورة إيجابية.

جدول (28): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6	7
1. تخطيط إدارة الموارد البشرية	1						
2. التدريب والتطوير	.737**	1					
3. تقييم الأداء	.703**	.756**	1				
4. العوائد والمكافآت والحوافز	.611**	.704**	.788**	1			
5. المشاركة في صنع القرار	.638**	.661**	.739**	.770**	1		
6. إدارة الموارد البشرية (الإجمالي)	.832**	.879**	.912**	.890**	.869**	1	
7. الأداء الابتكاري للعاملين	.318**	.229**	.226**	.179**	.216**	.263**	1

* داله عند مستوى (0.01).

كما يتضح من جدول (28) وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين المناخ الابداعي والأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فقرات المناخ الابداعي والأداء الابتكاري للعاملين كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن المناخ الابداعي للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان لها تأثير على الأداء الابتكاري للعاملين، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع فقرات المناخ الابداعي بصورة إيجابية.

6.3.4 السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في

العمل)؟

أولاً: متغير النوع الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس

(نكر - أنثى)، وتم إجراء اختبار (ت) T-TEST.

من خلال الجدول رقم (29) يتضح وجود دلالة إحصائية لدى أفراد متغير الجنس كمجموع كلي في أبعاد الدراسة، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور (التدريب والتطوير، العوائد والمكافآت والحوافز، المناخ الإبداعي)، بينما لا توجد دلالة إحصائية مستوى أداء الأفراد في محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، الأداء الابتكاري)، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح الذكور.

الجدول(29): يوضح متغير الجنس (ذكر، أنثى)

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
تخطيط إدارة الموارد البشرية	ذكر	224	4.6	1.32	354	3.2	0.001	غير دالة إحصائياً
	أنثى	132	4.1	1.38				
التدريب والتطوير	ذكر	224	3.9	1.54	354	1.7	0.07	دالة إحصائياً
	أنثى	132	3.6	1.53				
تقييم الأداء	ذكر	224	3.9	1.61	354	2.2	0.02	غير دالة إحصائياً
	أنثى	132	3.5	1.54				
العوائد والمكافآت والحوافز	ذكر	224	3.1	1.67	354	1.5	0.12	دالة إحصائياً
	أنثى	132	2.9	1.53				
المشاركة في صنع القرار	ذكر	224	3.9	1.52	354	1.4	0.15	دالة إحصائياً
	أنثى	132	3.7	1.47				
المناخ الإبداعي	ذكر	224	3.5	1.51	354	1.2	0.22	دالة إحصائياً
	أنثى	132	3.3	1.37				
الأداء الابتكاري	ذكر	224	5.6	1.03	354	3.0	0.03	غير دالة إحصائياً
	أنثى	132	5.2	1.17				
المجموع الكلي	ذكر	224	3.13	1.4	354	2.02	0.08	دالة إحصائياً
	أنثى	132	3.18	1.42				

*داله عند مستوى $(a \leq 0.05)$.

ثانياً: متغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30-45 سنة، من 45 سنة فأكثر).

من خلال الجدول رقم (30) يتضح وجود دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي والأداء الابتكاري تعزى لمتغير العمر. (أقل من 30 سنة، من 30-45 سنة، من

45 سنة فأكثر)، حيث أنه لا توجد فروق في عينة الدراسة بين إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي والأداء الابتكاري وبين متغير العمر.

جدول (30) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لمتغير العمر.

الفروقات الخاصة بالاستجابات حول إدارة الموارد البشرية					
Sig	F اختبار	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		4.8	2	9.63	بين المجموعات
0.06	2.7	1.7	353	629.8	داخل المجموعات
			355	639.5	المجموع الكلي
الفروقات الخاصة بالاستجابات حول المناخ الإبداعي					
Sig	F اختبار	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		5.6	2	11.2	بين المجموعات
0.073	2.6	2.1	353	751.9	داخل المجموعات
			355	763.2	المجموع الكلي
الفروقات الخاصة بالاستجابات حول الأداء الابتكاري					
Sig	F اختبار	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		2.3	2	4.6	بين المجموعات
0.14	1.9	1.2	353	427.1	داخل المجموعات
			355	431.8	المجموع الكلي

ثالثاً: متغير الخبرة الوظيفية. (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

من خلال الجدول رقم (31) يتضح وجود دلالة إحصائية بين مستوى المناخ الإبداعي والأداء الابتكاري تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، حيث أنه لا توجد فروق في عينة الدراسة بين المناخ الإبداعي والأداء الابتكاري ومتغير الخبرة الوظيفية. بينما لا توجد دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الموارد البشرية ومتغير الخبرة الوظيفية. حيث أنه توجد فروق في عينة الدراسة بين إدارة الموارد البشرية ومتغير الخبرة الوظيفية.

جدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقا لمتغير مستوى الخبرة الوظيفية.

الفروقات الخاصة بالاستجابات حول إدارة الموارد البشرية					
Sig	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		7.4	2	14.87	بين المجموعات
0.01	4.2	1.77	353	624.6	داخل المجموعات
			355	639.5	المجموع الكلي
الفروقات الخاصة بالاستجابات حول المناخ الإبداعي					
Sig	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		5.1	2	10.2	بين المجموعات
0.092	2.4	2.1	353	752.9	داخل المجموعات
			355	763.2	المجموع الكلي
الفروقات الخاصة بالاستجابات حول الأداء الابتكاري					
Sig	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		0.006	2	0.011	بين المجموعات
0.99	0.005	1.22	353	431.7	داخل المجموعات
			355	431.8	المجموع الكلي

لمعرفة لصالح أي من سنوات الخبرة الوظيفية كانت هذه الفروق قامت الباحثة بإجراء

اختبار (LSD) للمقارنة المتعددة.

جدول (32): اختبار (LSD) للمقارنة المتعددة

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	المتوسط	
5.1	3.9	3.7		
-1.02	-1.28	-1.02	5.1	أقل من 3 سنوات
-	-0.26	1.02	3.9	من 3 إلى أقل من 10 سنوات
-	-	1.28	3.7	من 10 سنوات فأكثر

من خلال الجدول رقم (32) يتضح إنه يوجد فروق بين (أقل من 3 سنوات) وباقي سنوات الخبرة (من 3 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) وكانت هذه الفروق لصالح (أقل من 3 سنوات)، وتلاحظ الباحثة بأن الفروق بين (من 3 إلى أقل من 10 سنوات ومن 10 سنوات فأكثر، بسيط جدا لم يتجاوز (0.2). حيث جاء الترتيب وفق التالي:

- المرتبة الأولى: أقل من 3 سنوات.

- المرتبة الثانية: من 3 سنوات إل أقل من 10 سنوات.

- المرتبة الثالثة: من 10 سنوات فأكثر.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على الأداء الابتكاري بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان. وقد تناولت الباحثة كل سؤال على حده، وجاءت كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

جدول (33) تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج		ANOVA		جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الابتكاري)					
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	البيان
				1					ممارسات
0.664	0.441	0.000	196.46	249	0.000	14.016	0.045	0.216	إدارة الموارد البشرية
				250					

تشير نتائج الجدول (33) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية دالة احصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($a=0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (29.8) و ($sig=0.00$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن 67% من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية يعود إلى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأن 33% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

جدول (34) تحليل الانحدار لأثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients				
معامل	معامل	Sig	قيمة	درجات	مستوى	قيمة	الخطأ	B	البيان
الارتباط	التحديد	F	F	الحرية	المعنوية	T	المعياري		
R	R^2			DF					
				1					
0.318	0.85	0.00	39.7	354	0.00	6.3	0.041	0.256	تخطيط الموارد البشرية
				355					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

تشير نتائج الجدول (34) أن تخطيط الموارد البشرية، دالة احصائياً في عند مستوى دلالة إحصائية ($a=0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (39.7) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الابتكاري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن 85% من التباين الحاصل في تخطيط الموارد البشرية يعود إلى فقرات تخطيط الموارد البشرية وأن 15% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

جدول (35) تحليل الانحدار لأثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية T	قيمة الخطأ المعياري	B	البيان	
0.229	0.55	0.00	19.5	354 355	0.00	4.42	0.037	0.164	
				1				تدريب الموارد البشرية	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05).

تشير نتائج الجدول (35) أن تدريب الموارد البشرية، دالة إحصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (a = 0.05) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (19.5) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لتدريب الموارد البشرية على الأداء الابتكاري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R² إلى أن 55% من التباين الحاصل في تدريب الموارد البشرية يعود إلى فقرات تدريب الموارد البشرية وأن 45% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

تشير نتائج الجدول (36) أن لتقييم الموارد البشرية، دالة إحصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (a = 0.05) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (19.05) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لتقييم الموارد البشرية على الأداء الابتكاري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول (36) تحليل الانحدار لأثر تقييم الموارد البشرية على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج		ANOVA			coefficients				البيان
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	
0.229	0.75	0.00	19.5	354	0.00	4.36	0.036	0.156	تقييم الموارد البشرية
				355					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a = 0.05).

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R² إلى أن 75% من التباين الحاصل في تقييم الموارد البشرية يعود إلى فقرات تقييم الموارد البشرية وأن 25% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة. خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

جدول (37) تحليل الانحدار لأثر تحفيز الموارد البشرية على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج		ANOVA			coefficients				البيان
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	
0.179	0.67	0.00	11.6	354	0.00	3.41	0.035	0.121	تحفيز الموارد البشرية
				355					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a = 0.05).

تشير نتائج الجدول (37) أن لتحفيز الموارد البشرية، دالة إحصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (a = 0.05) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (11.6) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لتحفيز الموارد البشرية على الأداء الابتكاري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R² إلى أن 67% من التباين الحاصل في تحفيز الموارد البشرية يعود إلى فقرات تحفيز الموارد البشرية وأن 33% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

سادسًا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

جدول (38) لأثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients			
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية T	الخطأ المعياري	B	البيان
				1				مشاركة
0.216	0.72	0.00	17.2	354	0.00	4.15	0.038	العاملين في
				355				اتخاذ القرار

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05).

تشير نتائج الجدول (38) أن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، دالة احصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (a = 0.05) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (17.2) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الابتكاري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R² إلى أن 72% من التباين الحاصل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يعود إلى فقرات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأن 28% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

سابعًا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمناخ الإبداعي على الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

تشير نتائج الجدول (39) أن المناخ الإبداعي، دالة احصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (a = 0.05) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (19.2) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن 54% من التباين الحاصل في المناخ الإبداعي يعود إلى فقرات المناخ الإبداعي القرار وأن 46% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (39) تحليل الانحدار لأثر المناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	البيان
0.227	0.54	0.00	19.2	354	0.00	4.37	0.039	0.170	المناخ الإبداعي
				355					

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = a).

5.4 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدان، وذلك بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، حيث تطرقت الباحثة إلى تساؤلات الدراسة واجابت عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تناولت الباحثة فرضيات الدراسة واختباراتها، ومدى تطابقها مع الدراسات السابقة.

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

❖ مقدمة

❖ ملخص الدراسة

❖ عرض النتائج

❖ توصيات الدراسة

❖ الدراسات المستقبلية

❖ المراجع العربية والأجنبية

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، كما تقترح الباحثة خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي ترى بأنها مهمة وتساهم في النهوض بالأداء الابتكاري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، بالإضافة إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2.5 عرض النتائج

1. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر بدرجة متوسطة لممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان بصورة إجمالية، ووجود أثر بدرجة متوسطة في أبعاد تخطيط إدارة الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والعوائد والمكافآت والحوافز، والمشاركة في صنع القرار، المناخ الإبداعي؛ بينما جاء بدرجة عالية في بُعد الأداء الابتكاري. وقد تُعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى كثرة العوامل المؤثرة على الأداء الابتكاري للعاملين وتعقدها وتشابكها من حيث الموارد المادية المتميزة، وتمكين وتفويض العاملين ومنحهم مزيد من الصلاحيات والسلطات، والمرونة في العمل، والسماح للعاملين بتجريب الأفكار والأساليب الجديدة وتطبيقها، ومشاركتهم في صنع القرارات وهذه العوامل جميعها لا تتوافر بالشكل المطلوب والمُتكامل وبالصورة المثلى في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصوالحه وآخرين (2020) والتي بينت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي والذي يعتبر الابتكار أحد دعائمه، ونتيجة دراسة الزعبي (2020) والتي كشفت وجود أثر إيجابي للتوظيف وتقييم

الأداء والتدريب والتطوير على إبداع الموارد البشرية، ونتيجة دراسة الباور (2019) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الأداء الابتكاري، ونتيجة دراسة Noopur and Dhar (2019) إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على السلوك المبتكر لخدمة الموظف، ونتيجة دراسة الرشيد (2019) والتي أشارت إلى وجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إبداع العاملين، ونتيجة دراسة الخوالده والشبلي (2018) والتي أبرزت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التطوير الإداري والذي يعتبر الابتكار أحد ركائزه، ونتيجة دراسة Yasir and Abdul Mjid (2020) والتي كشفت التأثير المباشر للمشاركة العالية وممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر على المرونة الوظيفية وأنها تتوسط بشكل إيجابي بينهم، ونتيجة دراسة Khan et al. (2019) والتي بينت وجود أثر معنوي لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي بينت وجود أثر بدرجة عالية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي والذي يعتبر الابتكار أحد ممارساته، ونتيجة دراسة زين والأمين، (2022) والتي أسفرت عن ضعف سياسة تقييم الأداء كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين ما يؤثر على وجود خلل في سياسات تقييم الأداء المتبعة في البنوك موضوع الدراسة.

2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان في بُعد تخطيط إدارة الموارد البشرية جاء متوسطاً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "تتناول عمليات وممارسات الموارد البشرية مختلف مجالات إدارة الأفراد (مثل: التعيينات، الترقيات، التدريب،...)" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من الحرص والاهتمام لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان على الالتزام بجميع عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية لتوفير كوادرات ذات إمكانات وطاقت وكفاءات عالية وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "لدى المديرين والمسؤولون المهارات اللازمة لتطبيق خطط تطوير الموارد البشرية." على أقل متوسط حسابي وبمستوى متوسط أيضًا. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من الاهتمام بمهارات المديرين والمسؤولين لتطبيق خطط تطوير الموارد البشرية في برامج التدريب والتنمية المهنية الموجهة لهم، سواء كانت داخل هذه المؤسسات أم خارجها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Masri and Jaaron (2017) والتي كشفت أن مستوى ممارسة موارد البشرية الخضراء في المصانع العاملة في فلسطين كان متوسطًا في مجال تخطيط إدارة الموارد البشرية.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الوحشي (2020) والتي بينت أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام جاء متوسطًا وأن مجال تخطيط إدارة الموارد البشرية احتل الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، ونتيجة دراسة التميمي (2017) والتي أبرزت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية جاءت بمستوى مرتفع في مجال تخطيط إدارة الموارد البشرية، ونتيجة دراسة زين والأمين، (2022) والتي بينت عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين تخطيط الموارد البشرية كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في البنوك موضوع الدراسة.

3. بيت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان في بُعد التدريب والتطوير جاء متوسطًا بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "توفر البرامج التدريبية فرصًا ممتازة لتنمية المهارات الشخصية" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من تركيز برامج تدريب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان على تنمية المهارات الشخصية لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية بمستويات عالية من الأداء.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "يتم توفير برامج تدريبية مكثفة لموظفي المؤسسة." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى متوسط أيضًا. وقد يُعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية تكلفتها عالية

من حيث توفير الخبرات والكفاءات التدريبية، وأماكن التدريب المناسبة والمزودة بكافة المقومات من أجهزة ومعدات، فضلاً عن توفير الوقت اللازم للتدريب.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الوحشي (2020) والتي بينت أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء متوسطاً في مجال التدريب والتطوير.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي أبرزت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية جاءت بمستوى مرتفع في مجال التدريب.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان في بُعد تقييم الأداء جاء متوسطاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من الاهتمام بتحسين وتطوير الأداء من خلال تقييمه، لأن التقييم يُظهر جوانب القوة لتدعيمها، وجوانب القصور والضعف وعلاجها.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "يتم تزويد الموظفين بتوجيهات وتغذية راجعة وفق نتائج تقييم الأداء". على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى متوسط أيضاً. وقد يُعزى ذلك إلى حرص بعض المسؤولين على تصحيح مسار الأداء الذي يواجه مشكلات أو يعاني من جوانب قصور وضعف.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الوحشي (2020) والتي بينت أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء متوسطاً في مجال تقييم الأداء، ونتيجة دراسة (Masri 2017) and Jaaron والتي كشفت أن مستوى ممارسة موارد البشرية الخضراء في المصانع العاملة في فلسطين كان متوسطاً في مجال تقييم الأداء.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي أبرزت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية جاءت بمستوى مرتفع في مجال تقييم الأداء، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي بينت وجود أثر بدرجة عالية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي والذي يعتبر الابتكار أحد ممارساته، ونتيجة دراسة زين

والأمين، (2022) والتي أسفرت عن ضعف سياسة تقييم الأداء كأحد وظائف الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين ما يؤثر على وجود خلل في سياسات تقييم الأداء المتبعة في البنوك موضوع الدراسة.

5. أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان في بُعد العوائد والمكافآت والحوافز جاء متوسطاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من الاهتمام من قبل القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان بتشجيع الموظفين وتخفيفهم المستمر من خلال الحوافز والمكافآت والتي تزيد من دافعيتهم وحماسهم للعمل، وتحقق استقرارهم الوظيفي وارتباطهم بالعمل، وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي.

وانتقدت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي أبرزت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية جاءت بمستوى مرتفع في مجال العوائد والمكافآت والحوافز، ونتيجة دراسة الوحشي (2020) والتي بينت أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمارات العربية المتحدة جاء متوسطاً في مجال العوائد والمكافآت والحوافز، ونتيجة دراسة (2017) Masri and Jaaron والتي كشفت أن مستوى ممارسة موارد البشرية الخضراء في المصانع العاملة في فلسطين كان متوسطاً في مجال العوائد والمكافآت والحوافز.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "تقدم المؤسسة فرصاً جيدة للترقية." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى منخفض. وقد يُعزى ذلك إلى معاناة كثير من المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان من التضخم أو الترهل الوظيفي مما يقف عائقاً أمام فرص الترقية إلى المناصب الأعلى.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي أبرزت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية جاءت بمستوى مرتفع في مجال العوائد والمكافآت والحوافز، ونتيجة دراسة الوحشي (2020) والتي بينت أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في

جامعة الإمارات العربية المتحدة جاء متوسطاً في مجال العوائد والمكافآت والحوافز ، ونتيجة دراسة Masri and Jaaron (2017) والتي كشفت أن مستوى ممارسة موارد البشرية الخضراء في المصانع العاملة في فلسطين كان متوسطاً في مجال العوائد والمكافآت والحوافز .

6. أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان في بُعد المشاركة في صنع القرار جاء متوسطاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام بعض القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان بتدعيم علاقاتهم المهنية مع المعلمين من خلال نظام اتصال مفتوح يتيح سرعة توفير المعلومات وتبادلها لاتخاذ قرارات حكيمة ورشيدة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "طُلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى متوسط أيضاً. وقد يُعزى ذلك إلى حرص بعض القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان على تحمل العاملين مسؤوليات وتبعات القرارات التي يتم اتخاذها في هذه المؤسسات لأنهم شاركوا بفعالية في صنعها.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي أبرزت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية جاءت بمستوى مرتفع في مجال المشاركة في صنع القرار ، ونتيجة دراسة الوحشي (2020) والتي بينت أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمارات العربية المتحدة جاء متوسطاً في مجال المشاركة في صنع القرار ، ونتيجة دراسة Masri and Jaaron (2017) والتي كشفت أن مستوى ممارسة موارد البشرية الخضراء في المصانع العاملة في فلسطين كان متوسطاً في مجال المشاركة في صنع القرار .

7. بينت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ الإبداعي السائد في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان جاء متوسطاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى

متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام بعض القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان بتحسين وتجويد الأداء من خلال القضاء على مشكلات العمل بطرائق مُتعددة تتوافق مع قدرات الموظفين ومهاراتهم في العمل.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "يشجع نظام الحوافز لدينا على تطوير واستحداث أفكار جديدة." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى متوسط أيضًا. وقد يُعزى ذلك إلى حرص بعض القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان على الابداع والابتكار في العمل من خلال تشجيع العاملين على استحداث أساليب وطرائق جديدة في العمل.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Karatepe et al (2020)، والتي توصلت أن مناخ الإبداع يتوسط تأثير القيادة الخادمة على الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري، حيث أن ممارسات التعلم الاجتماعي والعاطفي الناجحة تمكّن المنظمة من الحصول على مناخ للإبداع، والذي بدوره يؤدي إلى الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري ويعزز السلوك المبتكر لموظفي الفندق الابتكار الإداري.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (2017) والتي توصلت إلى توافر مستويات عالية من التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية حيث إن الإبداع أحد مرتكزات هذا التجديد.

ونتيجة دراسة المطيرات والمقدادي (2022) والتي توصلت أن تقييم مستوى الإبداع لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في البادية الوسطى من وجهة نظرهم بشكل عام قد جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة أحمد (2021) والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري.

ونتيجة دراسة حسين (2020) والتي بينت عن وجود علاقة دالة وموجبة بين درجات المشاركين في البحث على مقياس الممارسات الإبداعية وبين درجاتهم على مقياس المناخ الإبداعي، ووجود علاقة دالة وموجبة بين درجات عينة البحث على مقياس الممارسات الإبداعية، وبين درجاتهم على مقياس العمليات المعرفية الإبداعية.

8. أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الابتكاري السائد في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان جاء مرتفعاً بصورة إجمالية. وحصلت الفقرة التي نصها "أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة" على أعلى متوسط حسابي وبمستوى مرتفع. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام العاملين وحرصهم على تحقيق الجودة والتميز والتفرد في العمل، وذلك لتحقيق طموحاتهم وآمالهم وتطلعاتهم المهنية من جانب، ومن جانب آخر جعل مؤسساتهم تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

بينما حصلت الفقرة التي نصها "أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة." على أقل متوسط حسابي ولكن بمستوى مرتفع أيضاً. وقد يُعزى ذلك إلى حرص العاملين على عدم الوقوع في أخطاء أو تجنب المشكلات التي يمكن أن تحدث من تطبيق الأفكار المبتكرة، وحرصهم أيضاً على أن يكون عملهم مخطط ومنظم ولا يترك للصدفة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حشيش (2021) والتي توصلت أن الأبعاد الأربعة للتوافق بين الفرد وبيئة العمل أثرت بشكل إيجابي على الأداء الابتكاري للمنظمة، ونتيجة دراسة Wang and Cui (2021)، أن توافر مستويات عالية من ممارسات العمل تساهم بشكل كبير في السلوك الابتكاري للموظف عند توسط كل من التأمل الذاتي والاجترار الذاتي في العلاقة بينهم، ونتيجة دراسة أحمد (2021) والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري.

ونتيجة دراسة الجرايدة والمسروورية (2022) كشفت وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان .

9. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط إدارة الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، العوائد والمكافآت والحوافز، المشاركة في صنع القرار) والأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، وكانت هذه العلاقة موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة

عُمان. وقد يُعزى ذلك إلى أن الأداء الابتكاري للعاملين عملية تحددتها وتدعمها وظائف الموارد البشرية المتعددة والمتنوعة، فضلاً عن أن الأداء الابتكاري سلوك معقد وليس من السهولة بمكان الوصول إليه إلا من خلال تطبيق قيادات المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان لوظائف إدارة الموارد البشرية بجودة وتميز في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي (2020) والتي كشفت وجود أثر إيجابي للتوظيف وتقييم الأداء والتدريب والتطوير على إبداع وابتكار الموارد البشرية، ونتيجة دراسة الباور (2019) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الأداء الابتكاري للعاملين مصانع الألبان الأردنية، ونتيجة دراسة الرشيدي (2019) والتي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إبداع وابتكار العاملين، ونتيجة دراسة أحمد (2021) والتي أكدت على وجود أثر إيجابي لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري.

10. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين المناخ الإبداعي والأداء الابتكاري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، وأن معامل الارتباط بين فقرات المناخ الإبداعي والأداء الابتكاري للعاملين كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن المناخ الإبداعي للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان لها تأثير على الأداء الابتكاري للعاملين، وقد يُعزى ذلك إلى توافر مقومات المناخ الإبداعي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، مثل: الثقة، والمصادقية، والشفافية، والنزاهة، والعدالة، والموضوعية، والتواصل الفعال وحرية العمل دون قيود بيروقراطية، والعمل بروح الفريق، وهذه المقومات تكون عامل دفع للعاملين للابتكار في العمل.

11. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لدى أفراد متغير الجنس كمجموع كلي في أبعاد الدراسة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان. حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور (التدريب والتطوير، العوائد والمكافآت والحوافز، المناخ الإبداعي). بينما

لا توجد دلالة إحصائية مستوى أداء الأفراد في محور (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، الأداء الابتكاري). حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر التزامًا بتطبيق وظائف الموارد البشرية بشكل دقيق دون تهاون أو إخلال، كما أنهم أكثر جرأة على تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل من خلال تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

12. أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في عينة الدراسة لمستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المستوى العمر، وقد يُعزى ذلك إلى التزام قيادات المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان بتطبيق القوانين واللوائح الخاصة بإدارة الموارد البشرية بصورة شاملة ومتكاملة على جميع العاملين بغض النظر عن مستوى أعمارهم.

13. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في عينة الدراسة لمستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، وكانت لصالح أقل من 3 سنوات، وقد يُعزى ذلك إلى أن هذه الفئة تكون أكثر حماسًا وإقبالاً على العمل، كما أنها تبذل مجهودًا كبيرًا لتحقيق طموحاتها وآمالها المهنية المتمثلة في الترقيات للمناصب الأعلى، وتحسين الأجور، والحصول على حوافز ومكافآت مُتميزة.

3.5 توصيات الدراسة

من أجل المساهمة في توفير مناخ إبداعي يعمل على تشجيع الأداء الابتكاري عند العاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان والإسهام في عملية تطوير الاداء توصي الباحثة بما يلي:

- يجب على المؤسسات الحكومية التي ترغب للوصول إلى مستويات مرتفعة من الاداء الابتكاري بتوفير المناخ الإبداعي داخل مؤسساتها لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية للعاملين.
- إن التحفيز (المعنوي والمادي) له أبلغ الاثر بإحداث التأثير المطلوب.
- وضع نظام عادل للتعويضات والحوافز لتشجيع العاملين المتميزين.

- الاستماع إلى آراء الموظفين في معرفة احتياجاتهم.
- الإشادة بالجهود الذاتية والأداء المتميز لتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الابتكار.
- تعظيم الاتجاه نحو العمل الجماعي وتشجيع روح الفريق.
- العمل على تدريب الكوادر البشرية وتطويرها بشكل مستمر بما يتلاءم مع متطلبات العمل.
- زيادة الموازنات المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية.
- توفير المخصصات المالية لدعم عملية الإبداع وصقل السلوك الإبداعي.
- الاهتمام بفئة المبدعين، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية تعتمد على تنمية قدراتهم.
- اعتماد برامج حكومية للابتكار من خلال جوائز تشجيعية.
- العمل على تصميم دراسات تعني بإدارات الموارد البشرية ووظائفها.
- العمل على ضمان ممارسات إدارة الموارد البشرية من انها تتوافق مع الأنظمة القوانين الحكومية
- التخفيف الإجراءات الروتينية التي تقتل الأفكار الإبداعية مع فتح أبواب التواصل بين القيادة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
- تشجيع أساليب القيادة الديمقراطية في القيادة الداعمة للموظفين من خلال الأصغاء إلى أفكارهم واقتراحاتهم وأخذها محل اهتمام وتقدير.
- توفير الاجواء المريحة وتهيئة المناخ النفسي المحفز للعمل والإبداع.

4.5 الدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالدافعية لدى موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه.
2. إجراء دراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الحكومية.
3. إجراء دراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وآثرها في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.

4. إجراء دراسة حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء وتنمية المناخ الإبداعي.
5. إجراء دراسة حول أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
6. إجراء دراسة للكشف عن معوقات الإبداع في المؤسسات الحكومية.
7. إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ الإبداعي والأداء الابتكاري.
8. تطبيق الدراسة عن القطاع الخاص.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن سعيد، اعتماد (2021). " أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة أبحاث وتطوير الأعمال التجارية T2"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.
- أبو حشيش، علي.(2021). "أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(22)، العدد الرابع.
- أبوسلمى، عبدالله جميل وعطياني، مراد سليم.(2014). "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 41، العدد، ص:390.
- أبوشيخة.(2013). "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء (ط2)، عُمان.
- أحمد، نجات (2021). "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد الثامن.
- الأعرجي، والشخيلي.(1990). إدارة الأفراد، بغداد: جامعة بغداد.
- بشارت، لينا.(2020). تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد2.
- الباور، عجيل فيصل أحمد.(2019). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الأداء الابتكاري": دراسة تطبيقية على مصانع الألبان الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- العزاوي، نجم عبدالله وعباس، حسين جواد.(2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط1، عُمان، الأردن.
- بديسي، وآخرون.(2011)، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ص10-11.

- بوزرين، فيروز. (2017). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- بوكميش، لعلی. (2012). مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الـرایة للنشر والتوزيع، عُمان، ص9.
- التميمي، محمد كريم. (2017). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الإستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- تيميزاز، كمال. (2014). "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة خضير بسكرة.
- جروان، فتحي عبدالرحمن. (2009). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، ط2، دار الفكر، عُمان، الأردن.
- الجعبري، طارق عبدالفتاح. (2008). دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير في الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- الجريدة، محمد والمسروورية، شيخة (2022). "العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عُمان" مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد23، العدد 1.
- الجهوري، سعيد. (2019). "أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة العُمانية للاتصالات" رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة عُمان العربية، الأردن.
- حسين، محمد حسين (2020). "دور العمليات المعرفية والمناخ الإبداعي في التنبؤ بالممارسات الإبداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية"، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية (رأى) المجلد(30)، العدد(4).
- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمداوي، وسيله.(2004). إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص25.

حميدي، عبدالرزاق وعنتر، عبدالرحمن.(2020). دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

الخوالده، رياض، والشبلي، فراس.(2018). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية" مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية" المجلد (7) العدد (1) سنة 2018.

دينا حابس،(2018). "درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد45، العدد 26.

الدعامسة، خلود وآخرون (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في تعزيز أداء موظفي أمانة عمان الكبرى" رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

الرشيدي، فهد مطلق صفران.(2019). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إبداع العاملين في الهيئات المستقلة: دولة الكويت أنموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الروسان، محمود علي والعموش مثلى محمد.(2013). دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السابع والثلاثون، الصفحة 221-242.

الزعبي، نضال صالح.(2020). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع الموارد البشرية في شركة مياه الأردن": دراسة حالة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

زقوني، عبدالسلام.(2016). أثر الابتكار على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة المؤسسة الصحية الضياء بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

زين، مروة والأمين، فكري (2022). "دور وظائف الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني وبنك النيل للتجارة والتنمية (في الفترة 2020-2016 م)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

الزهراء، بوعسيلة فطيمة وصباح ترغيني.(2014). "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وجامعة خضير.

شاويش، مصطفى.(2011). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عُمان.

شريف غياط وأسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة 12، 2-13 2010، ص4.

شفاء.(2016). "دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

صالح، محمد فالح.(2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عُمان.

الصرن، حسن رعد.(2005). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات (إدارة الأزمات في الإبداع والابتكار)، دار الرضا للنشر، دمشق، ط2، ص158- ص159.

الصرن، حسن رعد.(2020). إدارة الإبداع والابتكار، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

الصيرفي، محمد.(2009). التحليل على مستوى الجماعات، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الثالث، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

الصوالحه، أيوب وآخرون.(2020). "أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (12) عدد (1) جانفي 2020 السنة الثانية عشر.

الطائي، يوسف، وآخرون.(2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عُمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

- الظاهر، نعيم إبراهيم.(2009). تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1.
- عبد الباقي، صالح الدين محمد.(2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- العمرى، بدر.(2020). استقطاب الموارد البشرية، المجلة العلمية للنشر العلمي.
- النمر، سعود محمد.(1992). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي.
- عبدالله، وآخرون.(2020). "المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- عبدالنبي، محمد.(2010). إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون.
- عبد الوهاب، حفيان.(2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عُمان، الأردن.
- عقيلي، عمر.(1987). إدارة الأفراد، جامعة حلب، 1987.
- عقيلي، عمر.(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- علاقي، مدني.(2000). دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار زهران، جدة.
- العزاوي، نجم ونصير، طلال.(2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- الفارسي، خديجة يوسف.(2006). "أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان": دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- القريشي، محمد.(2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة، العدد6، ص136.
- ماهر، أحمد.(2014). إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية، الإسكندرية، ص348.

محمد، محمد هاني.(2015). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عُمان، الأردن.

مرزوقي، مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادي 2007-2008.

مفكرة الإسلام "إدارة الأفراد"، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، 2003، ص1.

المطيرات، حامد و المقدادي، محمود (2022). "درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في البادية الوسطى"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

السالم، مؤيد وصالح، عادل، "إدارة الموارد البشرية": مدخل استراتيجي، (جامعة بغداد للنشر والتوزيع، 2000)، بغداد، ص3.

الوحشي، غفاف.(2020). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية": دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة.

هاشم، زكي محمود.(1996). إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت.

الهيبي، خالد.(2010). "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، ط3، قطر.

هيجان، عبدالرحمن أحمد.(1999). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة

العامة، المجلد 39، العدد 1، إبريل، ص1- ص77.

وثيقة رؤية عُمان 2040 ص10، ص16، ص43.

وهبة، مراد.(1993). "الإبداع مدخل للتعليم، الإبداع في المدرسة" القاهرة: معهد جوته.

يزن تيم.(2018). إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، ط1، فضاءات للنشر والتوزيع،

عُمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amabile,T.M.;Coriti, R., (1997), “Changes in the work environment for creativity during downsizing” ,Academy of Management Journal. Vol.42,No.6,pp.,630-641.
- Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, International Journal of Business and Management 8(5), 1-12.
- Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Alrowwad, A. A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2017). The effect of human resource management practices on organizational commitment in chain pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50-67.
- Boatenge,A.A.(2017). The role of human resource information systems (HRIS)in strategic human resource management (SHRM). Master of Science Theses , Accounting Swedish School of Economics and Business Administration , Palovartijatje.
- Climate for Creativity Kim and Yoon (2015).-
- Damanpour,F.,& Aravind ,D.(2006).product and process innovations: a review of organizational and environmental determinants.In J.Hage &M.Meeus (Eds), Innovation ,science,& institutional change (pp.38-66)Oxford University press.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of management Journal*, 46(5), 618-630.
- Hoke,M. C. (2006),Acase of the effects of a total compensation strategy on the culture of a nonprofit organization. *Dissertation Abstracts International*,66(11).
- <https://www.trc.gov.om>.
- Isaksen, S.& Ekvall, G. (2010).Managing for innovation:The two faces of tension within creative climates.*Creativity and Innovation Management*,19(2),73-88.
- Itika, J. (2011) *Fundamentals of Human Resources Management: Emerging Experiences from Africa*. African Public Administration and Management Series, 2,1-236.University of Groningen,Netherlands.
- Khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.

- Kim, S., & Yoon, G. (2015). An innovation-driven culture in local government: do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter?. *Public Personnel Management*, 44(2), 147-168.
- Lai, k.-h., & Cheng, T.C.E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, 58(4), 446-456.
- Masri, H and Jaaron, Ayham. (2017), "Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study". *Journal of Cleaner Production*, 143(1), 474-489.
- Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance, *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 165-178.
- Mohamemad, Yasir., Abdul Mjid ,“ (2020) High –involvement HRM practices and innovative work behavior among production –line workers: mediating role of employees functional flexibility
- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7 th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Noopur., Rajib, Lochan, Dhar.,“(2019) Knowledge based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior A Multilevel study .”
- Opatha, H. (2016). *Human Resource Management*, Sharp Graphic House Press.
- Osman, M, Karatepe., Mohammed, Aboramadan., Khalid, Abed, Dahleez., (2020) “Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotels industry?”
- Rahimi, Gholamreza: Damirchi, Chader Vazifeh & Seyyedi, Hossein. (2011). Surveying of Organizational Culture and Management Behavior Affect in Organizational Innovation , *World Applied Sciences Journal*, Vol. No.14 (11). 1763:1769.
- Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson A., & Walker, L. (2013). *Human Resource Management*, University of London, London.
- Zhang, X, Gloor, P & Grippa, F (2013), “Measuring creative performance of teams through dynamic semantic social network analysis”, *International Journal Organizational Design and Engineering*, vol.4, no2, pp.165-84.
- Zhining, Wang., Tao, Cui., (2021) “How and when high –involvement work practices influence employee innovative behavior ” .

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

www.educouncil.gov.om

www.escwa.org

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1) قائمة محكمي الاستبانة.

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة
1	د. صالح السناوي	جامعة الشرقية	أستاذ مشارك في الإدارة
2	د. عبدالله المعولي	جامعة الشرقية	أستاذ مساعد
3	د. محمد الراشدي	جامعة الشرقية	أستاذ مساعد
4	د. محمد بشير	جامعة الشرقية	أستاذ مساعد
5	د. رمزي سلام	جامعة الشرقية	أستاذ مساعد في الإدارة
6	د. سعيد الراشدي	جامعة الشرقية	أستاذ مساعد
7	د. غادنة المسكرية	جامعة الشرقية	أستاذ مساعد في المحاسبة والتمويل

ملحق رقم (2) قائمة المقابلات.

م	الاسم	الوظيفة	تاريخ المقابلة	مكان المقابلة
1	د. طلال بن زهران البوسعيدي	المدير العام المساعد للشؤون الإدارية	23/6/2022	وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه
2	أحمد بن مبارك المخيني	مدير تنمية الموارد البشرية	23/6/2022	وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه
3	مازن بن هلال العبري	مدير دائرة الموارد البشرية	23/6/2022	وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه

الموضوع: أسئلة المقابلة

- السؤال الأول: ماهي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها الوزارة؟ وما أبرزها؟
- السؤال الثاني: هل الموظف له الحرية في القيام بعمله؟ وفي حالة ارتكابه لأخطاء هل يعتبر ذلك مسموح من أجل التحسين والتجريب أو أن هناك قواعد صارمة في العمل؟ وما هي الآلية المتبعة في ذلك؟
- السؤال الثالث: هل هناك خطة سنوية لتنمية الموارد البشرية على مستوى الوزارة؟ وماهي أبرز محاورها والجوانب التي تركز عليها؟
- السؤال الرابع: هل يوجد ربط بين المسار الوظيفي وممارسات الموارد البشرية؟
- السؤال الخامس: إلى أي مدى تقوم الوزارة بتطبيق أفضل الممارسات في الموارد البشرية؟ وهل هذا يؤثر على أداء الموظفين؟
- السؤال السادس: هل الوزارة تنشر ثقافة الإبداع في أماكن العمل؟ وتدعم وتحفز الابتكار في العمل الحكومي؟

استبيان



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في
المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

أخي المستجيب/ أختي المستجيبة/..... المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث
نجري بحث بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الإبداعي على الأداء الابتكاري للعاملين في
المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان. لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ما دمت تفعل ذلك بكل أمانة،
حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان بمنتهى من السرية. سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض
الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جدًا في هذا البحث الأكاديمي. لا تستغرق مشاركتك في هذا
الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج غير ذلك
3. المستوى التعليمي: دكتوراه أو أعلى ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
4. العمر: أقل من 30 عام من 30 إلى أقل من 45 عام 45 عام فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عشر سنوات فأكثر
6. الوظيفة الحالية: مدير عام / مساعد مدير مدير / مساعد إداري عام فني / مهندس غير ذلك..... رئيس قسم

الفقرات		1							7
القسم الثاني: تصف العناصر التالية تخطيط إدارة الموارد البشرية . يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7- موافق بشدة، 1- غير موافق بشدة.									
7	6	5	4	3	2	1	1. تنظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي وهام.		
7	6	5	4	3	2	1	2. تتناول عمليات وممارسات الموارد البشرية مختلف مجالات إدارة الأفراد (مثل: التعيينات، الترقيات، التدريب،...) .		
7	6	5	4	3	2	1	3. يبادر المدراء والمسؤولون الى تقديم الدعم الكافي لتطبيق الاستراتيجية.		
7	6	5	4	3	2	1	4. لدى المدراء والمسؤولون المهارات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.		
7	6	5	4	3	2	1	5. تأخذ خطة الموارد البشرية في الاعتبار عناصر البيئة التنظيمية (مثل الموظفين، والثقافة،) .		
7	6	5	4	3	2	1	6. يتيح تخطيط الموارد البشرية توقع مشاكل نقص وفائض القوى العاملة.		
القسم الثالث: تصف العناصر التالية التدريب والتطوير. يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7- موافق بشدة، 1- غير موافق بشدة.									
7	6	5	4	3	2	1	1. تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية.		
7	6	5	4	3	2	1	2. يتم توفير برامج تدريب مكثفة لموظفي المؤسسة.		
7	6	5	4	3	2	1	3. تشجع المؤسسة موظفيها على الانخراط والمشاركة في الأنشطة التدريبية.		
7	6	5	4	3	2	1	4. أنشطة البرنامج التدريبي المقدم تلبي احتياجات الموظفين.		
7	6	5	4	3	2	1	5. توفر البرامج التدريبية فرصًا ممتازة لتنمية المهارات الشخصية.		
7	6	5	4	3	2	1	6. تلتزم المؤسسة بتدريب وتطوير موظفيها.		
القسم الرابع: تصف العناصر التالية تقييم الأداء . يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7- موافق بشدة، 1- غير موافق بشدة.									
7	6	5	4	3	2	1	1. أهداف نظام تقييم الأداء واضحة للموظفين.		
7	6	5	4	3	2	1	2. يتم قياس أداء الموظفين وفق أسس موضوعية وقابلة للقياس.		
7	6	5	4	3	2	1	3. يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة.		
7	6	5	4	3	2	1	4. تقييم الأداء عادل لجميع الموظفين.		
7	6	5	4	3	2	1	5. يتم توجيه مخرجات نظام تقييم الأداء نحو نمو وتنمية قدرات الموظفين.		
7	6	5	4	3	2	1	6. يتم تزويد الموظفين بتوجيهات وتغذية راجعة وفق نتائج تقييم الأداء.		
القسم الخامس: تصف العناصر التالية التعويضات (العوائد والمكافآت والحوافز) يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7- موافق بشدة، 1- غير موافق بشدة.									
7	6	5	4	3	2	1	1. يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين.		
7	6	5	4	3	2	1	2. التعويضات والمكافآت مرتبطة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين.		
7	6	5	4	3	2	1	3. تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.		
7	6	5	4	3	2	1	4. تقدم هذه المؤسسة فرصًا جيدة للترقية.		
7	6	5	4	3	2	1	5. الرواتب والمزايا الأخرى التي تقدمها مؤسستا جيدة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.		

القسم السادس: تصف العناصر التالية المشاركة في صنع القرار. يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.							
7	6	5	4	3	2	1	1. يُطلب من الموظفين المشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.
7	6	5	4	3	2	1	2. يتم منح الموظفين الفرصة لاقتراح تحسينات في الطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال.
7	6	5	4	3	2	1	3. تقدر المؤسسة اقتراحات وإسهامات الموظفين المتعلقة بتطوير العمل.
7	6	5	4	3	2	1	4. يحافظ رؤسائي في العمل على اتصال مفتوح مع الموظفين.
7	6	5	4	3	2	1	5. تسمح لي مؤسستي باتخاذ الكثير من قرارات العمل بنفسني.
القسم السابع: تصف العناصر التالية المناخ الإبداعي. يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.							
7	6	5	4	3	2	1	1. تسخر الإدارة العليا موارد كافية للابتكار والتطوير.
7	6	5	4	3	2	1	2. يمكن وصف الإدارة في الوزارة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات.
7	6	5	4	3	2	1	3. تتيح الإدارة العليا للعاملين حل مشاكل العمل باستخدام طرق واليات متعددة.
7	6	5	4	3	2	1	4. يشجع نظام الحوافز لدى العلى تطوير واستحداث أفكار جديدة.
7	6	5	4	3	2	1	5. تقدر الإدارة العليا بشكل صريح الموظفين المبدعين والمبتكرين.
القسم الثامن: تصف العناصر التالية الأداء الابتكاري. يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.							
7	6	5	4	3	2	1	1. أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة.
7	6	5	4	3	2	1	2. أبحث عن أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة.
7	6	5	4	3	2	1	3. أسعى لإيجاد حلول جوهرية (اصيلة) لمشكلات العمل.
7	6	5	4	3	2	1	4. أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.
7	6	5	4	3	2	1	5. أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع.
7	6	5	4	3	2	1	6. أسعى الى تحفيز الأشخاص المهمين في المؤسسة وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها.
7	6	5	4	3	2	1	7. أسعى الى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.
7	6	5	4	3	2	1	8. أسعى الى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.
7	6	5	4	3	2	1	9. أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة.