



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري
لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية

Human Resource Management Practices and their Impact on the Level of Administrative Creativity among Workers in Jordanian Pharmaceutical Companies

إعداد
هبة مهند طه

إشراف
الدكتور سمير موسى الجبالي

قُدِّمَتْ هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

قسم الأعمال
كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
كانون الثاني، 2023

تفويض

أنا هبة مهند طه، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هبة مهند طه.

التاريخ: 2023/02/1.

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

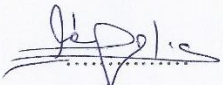
نوقشت هذه الرسالة الموسومة بـ : "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على مستوى الإبداع

الإداري لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنيّة " .

للباحثة: هبة مهند طه.

وأجيزت بتاريخ: 2023 / 1 / 21.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. سمير الجبالي	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. عزام عزمي ابو مغلي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالعزيز الشرياتي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. محمد خير "سليم أبو زيد	عضواً من خارج الجامعة	جامعة اليلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

الشُّكْر والتَّنَاء لِلَّهِ عَزَّ وَجَلَّ عَلَى مَا أَعْطَانِي مِنَ النِّعَم والصَّبْرِ والقُدْرَةِ عَلَى تَحْقِيقِ هَذَا الْحُلْمِ ...
أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ والتَّقْدِيرِ إِلَى الدُّكْتُورِ الْمَشْرِفِ سَمِيرِ الْجِبَالِيِّ صَاحِبِ البُضْمَةِ الواضحة عَلَى كُلِّ
مَا قَدَّمَهُ مِنْ تَوْجِيهَاتٍ ومَعْلُومَاتٍ قِيَمَةٍ سَاهَمَتْ فِي إِثْرَاءِ مَوْضُوعِي دِرَاسَتِي فِي جَوَانِبِهَا الْمُخْتَلِفَةِ، كَمَا
يَسْرَنِي أَنْ أَتَقَدِّمَ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ والتَّقْدِيرِ لِلْأَسَاتِذَةِ والدَّكَاتِرَةِ الَّذِينَ كَانَ لَهُمُ الْفَضْلُ فِي إِعْدَادِ دِرَاسَتِي هَذِهِ
وَأُخْصِ فِي هَذَا الشُّكْرِ الدُّكْتُورَ الْمُحْتَرَمَ عِلْمِيًّا الْأُسْتَاذَ الدُّكْتُورَ أَحْمَدَ عَلِيٍّ صَالِحٍ كَمَا أَتَقَدِّمُ بِالشُّكْرِ
والامْتِنَانِ لِإِدَارَةِ الْجَامِعَةِ الَّتِي كَانَ لَهَا الدَّورُ الْأَكْبَرُ بِتَقْدِيمِ التَّسْهِيلاتِ وَالْخِدْمَاتِ لِلطَّلَبَةِ.
رِسَالَةَ شُكْرٍ وَتَقْدِيرٍ وَعِزِّفَانٍ وَامْتِنَانٍ أَهْدِيهَا لَكُمْ عَبْرَ هَذِهِ الرِّسَالَةِ

الباحثة

هبة مهند طه

الإهداء

إلى ... من كان لي سندًا وعونًا ... إلى رمز الرجولة والتضحية . . إلى مثلي الأعلى والدي العزيز

إلى ... من هي أقرب إلى من رُوحِي ... إلى من يسعد قلبي برؤيتها ... إلى من كانت سببًا في ما

وصلت إليه أُمِّي الحبيبة

إلى ... الروح التي علمتني معنى الفقد ... إلى الذي رافقني بروحه وإن فارقني بجسده إلى صديقي

وحبيبي وسندي أخي المرحوم

إلى ... وحيدة قلبي ... إلى رفيقة دربي التي استمد بها عزتي إلى حبيبتي أختي وجميع أشيائي

الجميلة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
تقويض	Error! Bookmark not defined.
قرار لجنة المناقشة	Error! Bookmark not defined.
شكر وتقدير	ج.....
الإهداء	ه.....
فهرس المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الملحقات	ي.....
الملخص باللغة العربية	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية	ل.....
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1.....
مقدمة الدراسة	1.....
مشكلة الدراسة	2.....
أهداف الدراسة	3.....
أهمية الدراسة	4.....
الأهمية النظرية	4.....
الأهمية التطبيقية	5.....
أسئلة الدراسة	5.....
فرضيات الدراسة	6.....
نموذج الدراسة	7.....
حدود الدراسة ومحدداتها	8.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية	8.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	14.....
المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	14.....

14	الأدب النظري.....
40	المصدر : من اعداد الباحثة.....
40	الدراسات السابقة ذات الصلة.....
51	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
51	منهجية الدراسة.....
51	مجتمع الدراسة.....
52	عينّة الدراسة.....
56	صدق الأداة.....
56	ثبات الأداة.....
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
72	الفرضيّة الرئيسيّة الأولى.....
75	الفرضيّة الفرعيّة الأولى.....
77	الفرضيّة الفرعيّة الثانية.....
80	الفرضيّة الفرعيّة الثالثة.....
83	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
83	مناقشة نتائج الفرضيّة الرئيسيّة الأولى.....
84	مناقشة نتائج الفرضيّة الفرعيّة الأولى.....
84	مناقشة نتائج الفرضيّة الفرعيّة الثانية.....
85	مناقشة الفرضيّة الفرعيّة الثالثة.....
87	التوصيات.....
88	قائمة المراجع
88	المراجع باللغة العربية.....
92	المراجع باللغة الأجنبية.....
98	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-2	شركات صناعة الأدوية في الأردن	39
2-3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	52
3-3	مُعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	57
4-3	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة مُعامل الالتواء	58
5-3	اختبار معامل نضج الثباين والثباين المسموح لمتغيرات الدراسة	59
6-3	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	59
7-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	62
8-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتخطيط الموارد مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	62
9-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاختيار والتعيين مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	63
10-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتدريب مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	65
11-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتقييم الأداء مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	66
12-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتعويضات والحوافز مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	67
13-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإبداع الإداري مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	68
14-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة لدى العاملون مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	69
15-4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانفتاح على التغير مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	70

71	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة المتعلّقة بتقبّل المخاطر مرّتبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابيّة	16-4
73	تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتّعيين، التّدريب، تقيّم الأداء، التّعويضات والحوافز) على مُستوى الإبداع الإداريّ لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنيّة	17-4
75	تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتّعيين، التّدريب، تقيّم الأداء، التّعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنيّة	18-4
78	تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتّعيين، التّدريب، تقيّم الأداء، التّعويضات والحوافز) على الانفتاح على التّغير لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنيّة	19-4
80	تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتّعيين، التّدريب، تقيّم الأداء، التّعويضات والحوافز) على تقبّل المخاطر لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنيّة	20-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
98	قائمة بأسماء المُحكِّمين	1
99	الاستبانة بصورتها النَّهائيَّة	2

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في

شركات الدواء الأردنية

إعداد: هبه مهند

إشراف: سمير الجبالي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (280) مدير ممن يعملون في شركات الدواء الأردنية من كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، وتم بناء استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة إلكترونياً وللوصول الى نتائج الدراسة تم استخدام تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t)، أظهرت النتائج أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، كما كشفت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، والاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز) على بعد المرونة والانفتاح على التغير وقبول المخاطر، أوصت الدراسة بضرورة ضرورة اهتمام الشركات الأردنية بممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر إحدى العوامل البارزة في تحقيق الإبداع الإداري، ووضع خطط استراتيجية متكاملة يشارك بها جميع العاملين لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، شركات الدواء الأردنية.

Human resource management practices and their impact on the level of administrative creativity among workers in Jordanian pharmaceutical companies

Prepared by :Heba Muhanad

Supervised by :Dr. Samir Aljibali

Abstract

The current study aims at identifying human resources management practices and their impact on the level of administrative creativity among workers in Jordanian pharmaceutical companies. The study relied on the descriptive analytical approach, middle management, lower management), and a questionnaire was built and distributed to the study sample electronically, the results showed that there is a statistically significant effect of human resource management practices (resource planning, selection and appointment, training, performance appraisal, compensation and incentives) at the administrative level for workers in Jordanian pharmaceutical companies, To reach the results of the study, the arithmetic mean, standard deviation, and the t-test were used. as the results of the study revealed that there is a statistically significant effect of human resource management practices (resource planning, selection and appointment, training, performance evaluation, compensation and incentives) on the dimension of flexibility and openness to change and acceptance of risk. Jordanian human resources management practices, which is considered one of the prominent factors in achieving administrative creativity, and developing integrated strategic plans in which all employees participate to develop human resource management practices in Jordanian pharmaceutical companies.

Keywords: human resources management practices, administrative creativity, Jordanian pharmaceutical companies

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

تُعدّ الموارد البشرية أهمّ عنصُرٍ من أجل الوصول لِتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في المنظّمات، حيث تكمن أهميّتها في رفع كفاءة المنظّمة وفعاليّة أدائها للمهام والأنشطة التي تُمارسها، وبسبب ذلك تَعاظمت الحاجة إلى مَوارِدٍ بشريّة تَمتلك القدرات المتميّزة والمهارات العالية والتي يَعيّز المنافسين عن تَقْلِيدِها.

فقد شَهِد العالم الحاليّ الكثير من التَغْيِرات السَريّة المتعدّدة والمتشابكة العناصر، ممّا جعلها تُشكّل ضُغوطاً على مُنظّمات الأعمال، وتهدّد الوجود والاستمرار لِلْمُنظّمات، ممّا دفع مُعظم المنظّمات إلى إعادة التّفكير في الطّريقة التي تُؤدّي بها أعمالها وطريقة إضافة قيمة لأصحاب المصالح، إذا يَعتبَر العنصر البشريّ مُورداً أساسيّاً في مُنظّمات الأعمال، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دور مؤثّر في الوفاء بِتحقيق الميزة التنافسيّة، وتهتمّ أيضاً في تحليل إحتياجات المنظّمة من حيث استقطاب المُورِد البشريّ واختياره وتعيينه ثمّ تدريبه لضمان أن يُحقّق الأهداف المنشودة، فتدفع تلك الممارسات مُنظّمات الأعمال لِلاعتِداد على إستراتيجيّات مُتعدّدة لِتحقيق أهدافها (بلباي وبونوة، 2019).

يَرتبط الإبداع الإداريّ في مُمارسات أدراه الموارد البشرية حيث يُعتبَر من أهمّ مقومات التّطوير والنّميّة للأفراد والمنظّمات (غديري وبوسالم، 2021)، ويلعب دوراً هامّاً في بقاء المنظّمة واستمراريّتها وتطوُّرها، فالمنظّمة التي لا تُبدع ولا تتطوّر تتراجع وقد تنتهي بالزوال فيساعد الإبداع الإداريّ على زيادة قُدرة

المنظمة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة، وعلى التصدي للتحديات المختلفة التي تواجهها المنظمة، فأهمية الإبداع الإداري تكمن في التجديد التي تحدثه وينتهي الأمر بالتطور المرغوب للمنظمة، لذلك تبحث الإدارات بصورة دائمة عن وسائل لتحقيق النجاح والتطور واكتساب الميزة التي تمتاز بها المنظمة عن باقي المنظمات (Al -Sahryra & Al - Graeb , 2010).

وقد أشار العديد من الباحثين والممارسين لإدارة الموارد البشرية (الحيصة، 2023) إلى أن شركات الدواء الأردنية بحاجة ملحة لتوليد الإبداع الإداري من أجل مواكبة التغيرات والتطورات في المجتمع وامتلاك القدرة على مواجهة تحديات المستقبل بما يضمن للمنظمات الاستمرار والتقدم لما لها من دور هام في تنمية الدول وتقدمها، ومن هنا يُشكل الإبداع مدخلا لتحقيق أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية

مشكلة الدراسة

يُعد الإبداع الإداري أساسا لمواجهة التحديات التي قد تواجهها المنظمات واستجابة للمتغيرات بشكل أكثر كفاءة، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الوسائل الحيوية التي يمكن للمنظمات من خلالها تشكيل المهارات والمواقف والسلوكيات والتأثير عليها وتعزيزها أو إعاقتها لتحقيق الهدف التنظيمي، وتم ربط ممارسات الموارد البشرية بالنتائج على مستوى المنظمة بالإنتاجية والمرونة، أكد (Papa et al , 2018) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مصدر قلق كبير وتحظى باهتمام أكبر لتطوير الميزة التنافسية من خلال الإبداع في البيئة الديناميكية المعاصرة ويعد الإبداع الإداري وهو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل المدراء ويتضمن استخدام المعرفة الموجودة مع القاعدة الموجودة لإنتاج طرق جديدة للتفكير واستكشاف آفاق جديدة للمشاكل القديمة.

ظَهَرَت مُشْكِلَةُ الدِّرَاسَةِ بِنَاءً عَلَى عِدَدٍ مِنَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ كدِرَاسَةِ (Saleem & Adeel 2018) الَّتِي أَشَارَتْ إِلَى أَنَّ الْمُنْظَمَاتِ تَحْتَاجُ إِلَى الدَّافِعِ وَرَأْسِ أَلْمَالِ الْبَشَرِيِّ لِمَنْظُمَتِهَا لِإِنْتِاجِ الْمَزِيدِ مِنَ الْأَفْكَارِ الْجَدِيدَةِ وَالْمُفِيدَةِ، وَإِنْتِاجِ الْمَزِيدِ مِنَ الْإِبْتِكَارِ وَمَخْرَجَاتِ وَاسْتِكْشَافِ فُرْصِ جَدِيدَةٍ، تُؤَثِّرُ مُمَارَسَاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ أَوْ غَيْرِ مُبَاشِرٍ عَلَى سُلُوكِ وَمَوْقِفِ وَقِدْرَاتِ الْمَوْظُفِينَ فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وَدِرَاسَةِ غَدِيرِي (2021) الَّتِي أَوْصَتْ بِضَرُورَةِ تَوْفِيرِ الْبِيئَةِ وَالظُّرُوفِ اللَّازِمَةِ لِلْمَوْظُفِينَ لِتَطْوِيرِ الْأَنْشِطَةِ الْمُبْتَكِرَةِ، وَكَذَلِكَ اسْتِكْشَافِ الْفُرْصِ الْمَتَاحَةِ لَهُمْ، وَاسْتِخْدَامِ بَعْضِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِثْلَ التَّوْظِيفِ وَالتَّدْرِيبِ وَالْمِشَارَكَةِ وَتَقْيِيمِ الْأَدَاءِ وَالتَّعْوِيزِ لِتَحْفِيزِ الْمَوْظُفِينَ عَلَى مُشَارَكَةِ الْمَزِيدِ مِنَ الْمَعْرِفَةِ وَالْمِشَارَكَةِ فِي الْأَنْشِطَةِ لِإِنْتِاجِ الْمَزِيدِ مِنَ الْأَفْكَارِ الْمُبْتَكِرَةِ وَالْمُفِيدَةِ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ.

كَمَا أَنَّ الْبَاحِثَةَ قَامَتْ بِإِجْرَاءِ عِدَدٍ مِنَ الْمَقَابِلَاتِ غَيْرِ الْمُهَيَّكَةِ لِبَعْضِ أَصْحَابِ الْإِخْتِصَاصِ بِشَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِيَّةِ وَتَمَّ سَوْأَلُهُمْ حَوْلَ الْمَشْكَلَاتِ الَّتِي تَوَاجِهُهُمْ أَثْنَاءَ مُمَارَسَةِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالَّتِي تُعْيقُ الْإِبْدَاعَ الْإِدَارِيَّ وَمَا هِيَ وَجْهَاتُ نَظَرِهِمْ حَوْلَ مَفْهُومِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ وَنَظَرًا لِتَعْقِيدِ هَذَا الْمَفْهُومِ وَالْمَجَالَاتِ الَّتِي يَرْتَبِطُ بِهَا وَوُجُودِ الْعَدِيدِ مِنَ التَّحْدِيَّاتِ الَّتِي تُوَاجِهُهُمْ وَبِنَاءِ عَلَى إِهْتِمَامِ الْبَاحِثَةِ فِي دِرَاسَةِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ حَاوَلَتْ الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ اسْتِكْشَافَ " الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ مُمَارَسَةِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَعِلَاقَتِهَا بِمَسْتَوَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِيَّةِ".

أَهْدَافُ الدِّرَاسَةِ

هَدَفَتِ الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ إِلَى تَقْصِيِ أَثَرِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِيَّةِ وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ:

1- التَّعَرُّفُ على إِثْرِ مُمارَساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشرِيَّةِ (تَخطيطِ المَوارِدِ، والاستَقطابِ والتَّعْيِينِ، والتَّدرِيبِ، وتَقْيِيمِ الأَداءِ، والتَّعْويضاتِ والحَوافِزِ) على المَرونة لَدَى العَاملينِ في شَركاتِ الدَّوَاءِ الأُردُنِيَّةِ.

2- التَّعَرُّفُ على إِثْرِ مُمارَساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشرِيَّةِ (تَخطيطِ المَوارِدِ، والاستَقطابِ والتَّعْيِينِ، والتَّدرِيبِ، وتَقْيِيمِ الأَداءِ، والتَّعْويضاتِ والحَوافِزِ) على الانْفِتاحِ على التَّغْيِيرِ لَدَى العَاملينِ في شَركاتِ الدَّوَاءِ الأُردُنِيَّةِ.

3- مَعْرِفَةُ أَهمِّيَّةِ مُمارَساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشرِيَّةِ (تَخطيطِ المَوارِدِ، والاستَقطابِ والتَّعْيِينِ، والتَّدرِيبِ، وتَقْيِيمِ الأَداءِ، والتَّعْويضاتِ والحَوافِزِ) على تَقَبُّلِ المَخاطِرِ لَدَى العَاملينِ في شَركاتِ الدَّوَاءِ الأُردُنِيَّةِ.

أهميّة الدّراسة

نَبعَتِ هَذِهِ الأَهمِّيَّةُ في تَناولِها لِمَوضُوعِ مُمارَساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشرِيَّةِ وأَثرِها على الإِبداعِ الإِداريِّ لَدَى العَاملينِ في شَركاتِ الدَّوَاءِ الأُردُنِيَّةِ، وتَجَلَّتْ أَهمِّيَّتُها مِن جانِبَيْنِ إِثنينِ:

الأهميّة النّظريّة

- قد تُوفِّرُ هَذِهِ الدِّراسةُ أدَبًا يُثْري المَكتَباتِ العَربيَّةَ بِمَوضُوعِ مُمارَساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشرِيَّةِ والإِبداعِ الإِداريِّ.

- قد تُساعِدُ هَذِهِ الدِّراسةُ مَدْرَءَ المَوارِدِ البَشرِيَّةِ في الإِلمامِ بِأَهمِّيَّةِ المَمارَساتِ وأَثرِها على الإِبداعِ الإِداريِّ لَدِيهِمِ عِندَ تَصمِيمِ وتَنفِيزِ خُطَطِهِمِ.

الأهمية التطبيقية

- - تَوَجَّهَ نَتَائِجُ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ الْمُدْرَاءِ وَأَصْحَابُ الْمَصَالِحِ نَحْوَ أَهْمِيَّةِ تَوْظِيفِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ أَوْ الشَّرَكَاتِ فِي نَفْسِ الْقَطَاعِ.
- - تُشَجِّعُ أَصْحَابُ الْقَرَارِ عَلَى عَمَلِ وَرَشَاتِ تَنْدْرِيبِهِ وَدَوْرَاتِ تَوْعُوبَةٍ حَوْلَ أَهْمِيَّةِ الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ وَكَيْفِيَّةِ تَنْفِيزِ وَتَوْظِيفِ الْمُمَارَسَاتِ فِي مُؤَسَّسَاتِهِمْ لِدَعْمِ الْاسْتِدَامَةِ.
- تُشَجِّعُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ الْجِهَاتَ الْحُكُومِيَّةَ عَلَى فَرْضِ قَرَارَاتٍ تُلْزِمُ الشَّرَكَاتِ بِضَرُورَةِ اتِّبَاعِ الْمُمَارَسَاتِ لِتَحْسِينِ جَمِيعِ جَوَانِبِهَا وَمِنْ ضِمْنِهَا الْجَانِبَ الْإِدَارِيَّ كَاتِّبَاعِ اسِيَّاسَاتٍ صَحِيحَةٍ لاسْتِقْطَابِ الْعَامِلِينَ، وَتَدْرِيبِ الْعَامِلِينَ وَتَطْوِيرِهِمُ الْمَهْنِيِّ.
- تَسَاعِدُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْإِرْدُنِيَّةِ عَلَى تَحْسِينِ مُمَارَسَاتِهَا وَتَعْزِيزِ الْمُمَارَسَاتِ الْجَيِّدَةِ وَالتَّخْفِيفِ مِنَ الْمُمَارَسَاتِ الَّتِي قَدْ تَوَثَّرَ سَلْبًا عَلَى الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ دَاخِلِهَا.

أُسْئَلَةُ الدِّرَاسَةِ

حَاوَلْتُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ الْإِجَابَةَ عَنِ الْأُسْئَلَةِ الْآتِيَةِ:

- السُّؤَالُ الرَّئِيسِي: هَلْ يُوجَدُ أَثَرٌ لِمُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى مُسْتَوَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ؟
- السُّؤَالُ الْفَرْعِي الْأَوَّلُ: هَلْ يُوجَدُ أَثَرٌ لِمُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (تَخْطِيطِ الْمَوَارِدِ، الْاسْتِقْطَابِ وَالتَّعْيِينَ، التَّدْرِيبِ، تَقْيِيمِ الْأَدَاءِ، التَّعْغِيبَاتِ وَالْحَوَافِزِ) عَلَى الْمُرُونَةِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يُوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على الانفتاح على التغير لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يُوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على تقبل المخاطر لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية؟

فرضيات الدراسة

إعتمادًا على أسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة الفرضيات الآتية:

H01: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

H01.1: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية.

H01.2: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على الإنفتاح لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية.

H01.3: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد

البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز)

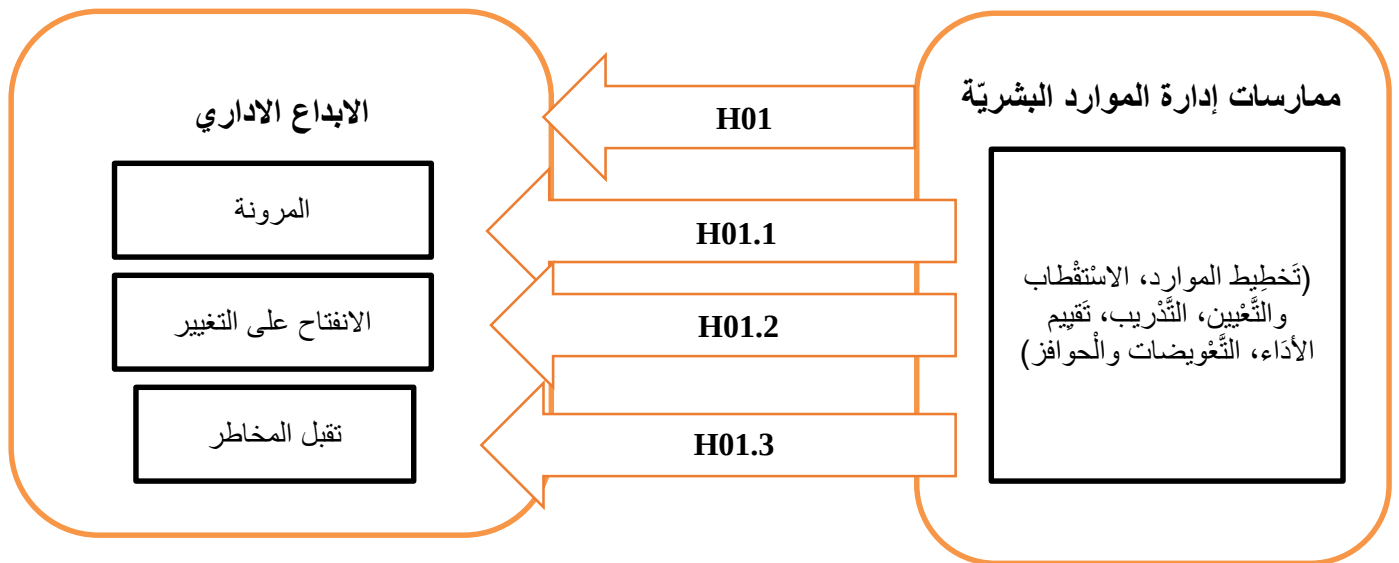
على تقبل المخاطر لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية.

أُ نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



شكل(1): انموذج الدراسة

تم تطوير أُنموذج الدراسة بالاستناد إلى دراسة (Pham et. al., 2020), ودراسة (Anjum et. al,)

(2022).

حدود الدراسة ومحدداتها

حُدِّدَت الدِّراسة الحاليَّة بالحدود الآتية:

الحدود الزمنية: تمَّ تطبيق هذه الدِّراسة في الفصل الدِّراسيَّ الأول للسَّنة الدِّراسيَّة 2022 - 2023.

الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدِّراسة على شركات الدَّواء الأردنيَّة.

الحدود البشريَّة: اقتصرَت الحُدود البشريَّة على عَيِّنة الدِّراسة من عدد مدِّراء شركات الدَّواء الأردنيَّة.

الحدود الموضوعيَّة: اقتصرَت الدِّراسة الحاليَّة على تَنَاقُل أثر مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة على

مُسْتَوَى الإنداع الإداريَّ لدى العاملين في شركات الدَّواء الأردنيَّة.

كما وحُدِّدَت نَتائِج هذه الدِّراسة من خِلال صِدْق الأداة، وَدَرَجَةِ الثَّبَات المطلوب فيهما، كَذَلِكَ لَا

تُعَمِّم النَتائِج إِلَّا على المَجْتَمع الَّذِي أُخِذَت مِنْهُ عَيِّنة الدِّراسة، والمَجْتَمعات المماثلة، كما تَحَدَّثَت النَتائِج

في ضَوْءِ صِدْق المُسْتَجِيبين ومُوضوعيَّتهم عِنْد الإجابة على فِئَرَات الأداة المُسْتخدَمة في الدِّراسة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة: هي الممارسات والسياسات الَّتِي يَتِمُّ إتِّباعُها في تَنفِيز النُّواحي

المتعلِّقة بِالْمُوارد البشريَّة في وَضْع الإدارة وتَشْمَلُ التَّخْطِيط لِلْمُوارد البشريَّة وَتَحْلِيلِ الوُضائف وَالتَّوْظِيفِ

وَالاخْتِيار وَالتَّوْجِيه وَالتَّغْوِيز وَتَقْيِيم الأداء وَالتَّدرِيب وَالتَّطْوِير لِلْعَمَل ومُشاركتِه (التميمي، 2017).

ولغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائياً كما يلي:

هي السياسات والممارسات المطلوبة والتي يقوم بها قسم إدارة للموارد البشرية لإدارة الموظفين في شركات الدّواء الأردنيّة وتشمل تخطيط الموارد، الاستقطاب والتّعيين، التّدريب، تقييم الأداء، التّعويضات والحوافز.

-تخطيط الموارد: وهي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في الوظائف الإدارة للموارد المختلفة (بوزيد، 2020). ولغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائياً على العملية التي تتبعها شركات الدّواء الأردنيّة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول استثمار الوظائف، وتم قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

-الاستقطاب: الخطوات أو المراحل المختلفة في عمليات البحث عن الموظفين المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة بالشركة (حامد، 2017). ولغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائياً على الخطوات التي تتبعها شركات الدّواء الأردنيّة في عملية بحثها عن الموظفين المناسبين، وتم قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

- التّعيين: هو إصدار قرار تعيين الترشح لوظيفة محددة بقسم أو بإدارة محددة إعتباراً من تاريخ محدّد ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف في الأجر والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه (الحجاج، 2020). ولغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائياً على القرارات التي تصدرها شركات الدّواء الأردنيّة بتعيين المرشحين لوظائف محددة، وتم قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

- التّدريب: عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بصورة أفضل أو من أجل تجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات

تُواجه المنظمة التي يعملون بها (فاسي، 2012). ولغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائيًا على الإجراءات التي تتبعها شركات الدّواء الأردنيّة لأكساب الموظفين المهارات والخبرات التي يحتاجونها لاداء اعمالهم، وتمّ قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

- تقيّم الأداء: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل مُنصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون استنادًا لعناصر ومعدّلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (ريدجم، 2019). ولغايات هذه الدراسة تمّ تعريفها إجرائيًا على العملية التي تتبعها شركات الدّواء الأردنيّة لتقدير جهود الموظفين بالاستناد الى معايير محددة لتحديد مستوى ادائهم في الاعمال الموكلة اليهم، وتمّ قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

- التّعويضات: صياغة وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تعويض الأفراد على نحو مُنصف وباستمرار وفقًا لقيمتها للمنظمة فهي أداة للاستقطاب تمكّن المنظمة من جذب المواهب والمحافظة عليهم (ونوغي، 2015). ولغايات هذه الدراسة تمّ تعريفها إجرائيًا على السياسات التي تتبعها شركات الدّواء الأردنيّة لتعويض الموظفين بشكل منصف لجذبهم والمحافظة عليهم، وتمّ قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

- الحوافز: مجموعة من العوامل تعمل على إثارة القوى الحركيّة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (Jernimo et al . , 2020). ولغايات هذه الدراسة تمّ تعريفها إجرائيًا على مجموعة من السياسات التي تتبعها شركات الدّواء الأردنيّة لاثارة القوى الحركية في الموظفين والتأثير على تصرفاتهم وسلوكهم، وتمّ قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

الإبداع الإداري: هو قدرة على ابتكار وسائل وأساليب وأفكار مفيضة وهو عنصر خلاق في المنظمات يساهم في تحفيز مواهب وقدرات العاملين ويحقق العديد من الميزات للشركة فهو قادر على إيجاد حلول ومنتجات جديدة من خلال رؤية متفردة في المشكلات وحلولها (غديري ووبوسلم، 2021)

ولغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائياً كما يلي: بأنها مزيج من الخصائص الشخصية والقدرات الإبداعية والتي يمتلكها المدراء في شركات الدواء الأردنية والتي تساعد على أن يكونوا مرنين في التفكير وحساسين للمشكلات ومنفتحين على التغيير وتم قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

المرونة: وهي القدرة على توليد وتوليف أفكار جديدة ومتنوعة وليست متوقعة، والنظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة مما ينتج عنها العيد من الأفكار المتميزة والمختلفة، فهي تعني عدم التفكير داخل أطر وحدود معينة (جبر، 2010). ولغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائياً على أنها قدرة المدراء في شركات الدواء الأردنية على التكيف وإنتاج وتوليد أفكار جديدة خارج الصندوق، وتم قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

الانفتاح على التغيير: يشير الانفتاح على التغيير إلى مستوى قبول الفرد وإدراكه الواعي لاحتمال الحاجة إلى التغيير عبر مجموعة من المواقف والسيناريوهات جنباً إلى جنب مع الرغبة أو الدافع لسن هذا التغيير وقبول الحاجة إلى التغيير والاستعداد التام له والمشاعر الإيجابية إتجاهه (Mahmood , 2021 & Ali) لغايات هذه الدراسة تم تعريفها إجرائياً على أنها مدى قبول المدراء في شركات الدواء الأردنية لإحداث التغييرات اللازمة في مؤسساتهم ووعيهم بأهمية هذه التغييرات وقدرتهم على التعامل مع هذه التغييرات بشكل جيد وتم قياسها باستخدام الأداة التي أعدتها الباحثة.

تَقَبُّلُ الْمَخَاطِر: هِيَ إِحْدَى الْعَمَلِيَّاتِ الرَّئِيسِيَّةِ لِعَمَلِيَّةِ إِدَارِيِّ الْمَخَاطِرِ وَالْهَدَفِ الرَّئِيسِيِّ مِنْهَا تَحْدِيدُ وَتَحْلِيلُ الْمَخَاطِرِ وَابْتِكَارُ وَسَائِلٍ لِمُكَافَحَةِ الْمَخَاطِرِ، وَيَتِمُّ قَبُولُ الْمَخَاطِرِ وَنَقْلُهَا وَتَجَنُّبُهَا وَتَقْلِيلُهَا وَيَتِمُّ قَبُولُ الْمَخَاطِرِ الَّتِي لَا تَرَى الشَّرْكَةُ حَاجَةً إِلَى إِنْفَاقِ أَلْمَالِ وَالْوَقْتِ لِتَقْلِيلِهَا لِأَنَّ تَأْثِيرَهَا مُحْتَمَلٌ (عَوْجَة، 2017). لِمَغَايَاتِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ تَمَّ تَعْرِيفُهَا إِجْرَائِيًّا عَلَى أَنَّهَا مَدَى تَتَبُّعٍ وَتَحْمَلِ الْمُدْرَاءِ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ لِلْمَخَاطِرِ الْمُحْتَمَلَةِ وَقَبُولِهَا وَوَضْعُ الْخُطَطِ لِذَلِكَ وَتَمَّ قِيَاسُهَا بِاسْتِخْدَامِ الْأَدَاةِ الَّتِي أَعَدَّتْهَا الْبَاحِثَةُ.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول

(1-2) مقدمة

(2-2) التخطيط للموارد البشرية

(3-2) أهمية التخطيط للموارد البشرية

(4-2) تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

(5-2) فوائد ممارسات إدارة الموارد البشرية

(6-2) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

(7-2) تعريف الإبداع الإداري

(8-2) أهمية الإبداع الإداري

(9-2) أبعاد الإبداع الإداري

(10-2) الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأدب النظري

تُعبّر ممارسات إدارة الموارد البشرية عن مجموعة من الأنشطة التي تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ ومهمتها التّوجّه نحو تحسين الأداء والتّعزيز من القدرات والمهارات والمعارف للموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة كبيرة على النّواتج التّنظيمية عن طريق عمليّة تشكيل سلوكيات واتّجاهات الأفراد داخل المنظّمة ممّا يؤدي إلى تحقّق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، حيث سُميت بوظائف إدارة الموارد البشرية، فالموارد البشرية تعتبر الثروة الأساسية لمنظّمات الأعمال، ورأس أُمال الماديّ وموارد المنظّمة الطّبيعية هامة وضرورية إلّا أنّها تعتمد على العنصر البشريّ الكفؤ والمدرّب التي تمّ إعدادهم بصورة جيّدة، فسعت تلك المنظّمات إلى رعاية الأنشطة التي تتعلّق بهذا العنصر من قبل الوحدات التّنظيمية المتخصصة في الموارد البشرية التي تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة المساهمة في تحقيق أهداف المنظّمة وغايتها (Alqudah et al ., 2022).

وبسبب ما تعيشه المنظّمات اليوم في محيطٍ يمتاز بالتّقلّبات وشدّة المنافسة والتّعقيد والتّطوّر، تحتاج إلى الأدوات التي تتحكّم في تلك المتغيّرات ومنها الإبداع، حيث أصبح الإبداع عنصراً رئيساً في التّطوّر ووسيلة مهمّة للبقاء والمنافسة في ظلّ السّباق العالميّ والتّغيّرات السّريعة، يعتبر الإبداع الإداري أحد

مُقَوِّمَاتُ خُطَّةِ الإِصْلَاحِ الإِدَارِيِّ بِأَيِّ مُنْظَمَةٍ، فَهُوَ إِحْدَى مَحَاوِرِ التَّنْمِيَةِ الإِقْتِسَادِيَّةِ فِي إِطَارِ خُطَّةِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، فَالْإِبْدَاعُ مِنْ أَهَمِّ مَدَاخِلِ النَّجَاحِ فِي مُوَاجَهَةِ التَّحْدِيَّاتِ الَّتِي تُوَاجِهُهَا الْمُنْظَمَاتُ، حَيْثُ تُؤَكِّدُ الْأُبْحَاثُ وَالذِّرَاسَاتُ أَنَّ الْإِبْدَاعَ الْإِدَارِيَّ يُشَكِّلُ تَحْدِيًّا لِأَيِّ تَنْظِيمٍ لِمَا لَهُ أَثَرٌ مِنْ تَشْكِيلِ سُلُوكِ الْمَوْظِفِينَ وَعَادَاتِهِمْ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ، لِذَلِكَ لَا يَجِبُ أَنْ يَقتَصِرَ اهْتِمَامُ الْمُنْظَمَاتِ بِالْإِبْدَاعِ فِي حُدُودِ تَوْظِيفِ أَحَدِ تَطْبِيقَاتِ التَّكْنُولُوجِيَا الْمَعْلُومَاتِيَّةِ فَقَطْ بَلْ يَجِبُ أَنْ يُرَكِّزَ عَلَى التَّطْوِيرِ لِتَوَجُّهَاتِ وَسُلُوكِيَّاتِ الْعَامِلِينَ، فَالْإِبْدَاعُ الْإِدَارِيُّ يُؤَدِّي إِلَى النَّتَائِجِ الْإِيجَابِيَّةِ عَلَى مُسْتَوَى الْفَرْدِ وَالْمُنْظَمَةِ مِنْ خِلَالِ مُسَاهِمَتِهِ فِي تَحْسِينِ الْأَدَاءِ الْوِظَيفِيِّ وَزِيَادَةِ الْفَعَالِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَتَحْسِينِ عَمَلِيَّةِ الْإِنْتِاجِ. (Haldorai et al, 2021)

التَّطَوُّرُ التَّارِيخِيُّ لِإِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ

يُعتَبَرُ الْأَفْرَادُ أَهَمَّ الْأُصُولِ الرَّئِيسِيَّةِ فِي الْمُنْظَمَةِ، حَيْثُ يَتِمُّ مِنْ خِلَالِهِمْ تَشْكِيلُ الْإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ، الْخُطَطِ الْمَالِيَّةِ، الْمُنْتَجَاتِ وَالْإِبْتِكَارَاتِ وَالْخِدْمَاتِ، وَمِنْ هُنَا تَطَوَّرَ الْأُسْلُوبُ الَّذِي يُدَارِ بِهِ الْأَفْرَادُ خِلَالِ الْعُقُودِ الْمَاضِيَةِ بِسَبَبِ التَّغْيِيرَاتِ التَّحْوِيلِيَّةِ لِلْهَيْكَلِ التَّنْظِيمِيِّ وَتَوَقُّعَاتِ الْمَوْظِفِينَ وَأَصْحَابِ الْعَمَلِ، فَمِنْ أَهَمِّ الْمَرَاهِلِ الَّتِي مَرَّتْ بِهَا إِدَارَةُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْمَرْحَلَةُ الَّتِي سَبَقَتْ الثَّوْرَةَ الصَّنَاعِيَّةَ وَالَّتِي كَانَتْ تَمْتَازُ بِعَدَمِ وُجُودِ نِظَامٍ لِلْعَمَالَةِ، فَقَدْ اعْتَمَدَتْ هَذِهِ الْمَرْحَلَةُ عَلَى الطُّرُقِ الْيَدَوِيَّةِ الْبَسِيطَةِ فِي عَمَلِيَّةِ الْإِنْتِاجِ.

(Mahapatro, 2022)

أَمَّا الْمَرْحَلَةُ الثَّانِيَّةُ فَكَانَتْ مَرْحَلَةَ الثَّوْرَةِ الصَّنَاعِيَّةِ وَكَانَتْ فِي فَتْرَةِ الْقَرْنَيْنِ السَّابِعِ عَشَرَ وَالثَّامِنِ عَشَرَ حَيْثُ إِمْتَارَتْ تِلْكَ الْفَتْرَةُ بِظُهُورِ الْعَدِيدِ مِنَ الْحَرَكَاتِ الَّتِي كَانَتْ تُطَالِبُ بِالْإِهْتِمَامِ بِالْعُنْصُرِ الْبَشَرِيِّ خِلَالِ فَتْرَةِ عَمَلِهِ، فَقَدْ كَانَ الْأَثَرُ لِلْعَدِيدِ مِنَ الْكُتَابِ مِثْلَ آدَمِ سَمِيثِ الَّذِي ذَكَرَ فِي كِتَابِهِ " ثَرْوَةُ الشُّعُوبِ " عَلَى ظُهُورِ الْعَدِيدِ مِنَ الْمَبَادِئِ الَّتِي لَهَا عِلَاقَةٌ بِإِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ كَأَسَالِيبِ الدَّافِعِيَّةِ الَّتِي تَدْعُو إِلَى تَقْدِيمِ

الحوافز للعاملين وإشراكهم في وضع خطط الإنتاج على مستوى الوحدة والمنظمة، وقد تزامن في هذه المرحلة بعضًا من الظواهر المهمة كالتوسع في استخدام الآلات والاعتماد عليها بصورة ملحوظة وتخصيص العمل وتقسيمه وإنشاء كبرى المصانع لاستيعاب الآلات الجديدة. (Hamid et al., 2022)

2022

وكان أبرز ما جاء في المرحلة الثالثة ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تاييلور خلال 1856 - 1915، والذي ساهم في إبراز إدارة الموارد البشرية بوضعه للعديد من الأسس للإدارة كتطويرها، والاختيار العلمي للعاملين، والاهتمام بتنمية وتدريب العاملين وإبراز التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، وتلاها مرحلة ظهور النقابات العمالية ونموها من أجل دفاع العاملين عن أنفسهم والمطالبة بحقوقهم، ومع بداية الحرب العالمية الأولى وبسبب ما أنتجته الحرب من آثار وأهمها نقص الأيدي العاملة فقد ظهرت الحاجة إلى استخدام طرقًا جديدة لاختيار العاملين قبل عملية تعيينهم من أجل تجنب فشلهم بعد التعيين (Saks, 2022).

تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

عرّف العديد من الباحثين والمفكرين ممارسات إدارة الموارد البشرية: عرّفها (Asiaei et al ., 2022) إنها الممارسات التي تعتني بالتخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافآت وإدارة المسار الوظيفي.

وعرّفها (Mansoor et al ., 2021) بأنها كافة الأنشطة التنظيمية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتغويض والأمان الوظيفي وبيئة العمل.

وقد عُرِفَتْ أَيْضًا بِأَنَّهَا مَجْمُوعَةٌ مِنَ الممارسات الَّتِي لَدَيْهَا قُدْرَةٌ عَلَى تَحْقِيقِ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ وَتَحْقِيقِ مُعْدَلَاتِ أَدَاءٍ أَفْضَلَ لِلْمَنْظَمَةِ وَتَتِمَثَّلُ الممارسات فِي مُوَاءَمَةِ الاسْتِراتيجِيَّاتِ الَّتِي تَعْتَمِدُ عَلَيْهَا إِدَارَةُ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ مِثْلَ الاسْتِقْطَابِ وَالاخْتِيارِ وَالتَّدرِيبِ وَالتَّطْوِيرِ وَالتَّعْوِيزَاتِ وَالْمَنَافِعِ وَتَقْيِيمِ الأَدَاءِ وَالاتِّصَالَاتِ الدَّاخلِيَّةِ وَتَخْطِيطِ المَسَارِ الوظيفيِّ وَالتَّصْمِيمِ الوظيفيِّ (Hamid et al, 2022).

وأشار (Anjum et al .,2022) إِلَى أَنَّهَا مَجْمُوعَةٌ مِنَ السِّيَاسَاتِ وَالْمَمارساتِ الَّتِي تُعَزِّزُ رَأْسَ أَلْمَالِ البَشَرِيَّ لِلْمَنْظَمَاتِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا، حَيْثُ تَشْمَلُ مُمارساتِ إِدَارَةِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ اسْتِثْمَارَاتِ تَنْظِيمِيَّةٍ لِتَدرِيبِ المَوْظَفِينَ عَلَى المَسْتَوَى الجَماعِيِّ وَالْفَرْدِيِّ وَاتِّخَاذِ القَراراتِ وَالْمِشارَكَةِ وَفَرَصِ التَّرْقيَةِ وَاسْتِخدامِ المَحْتَمَلَةِ لِلأَدَاءِ لِضَمَانِ دِيمُومَةِ رَأْسِ أَلْمَالِ البَشَرِيَّ وَالاحتفاظ بِهِ.

وَعُرِفَتْ أَيْضًا بِأَنَّهَا الممارساتِ والسِّيَاسَاتِ وَالأنْظُمَةُ المَطْلُوبَةُ مِنْ أَجْلِ تَنْفِيزِ مُخْتَلَفِ البَرامِجِ وَالأنْشِطَةِ المَرْتبُطَةِ بِالنَّواحِي البَشَرِيَّةِ دَاخِلِ المَنْظَمَةِ الَّتِي تَحْتَاجُ إِلَيْهَا الإِدارَةُ لِمَمارسَةِ وِظائِفِهَا عَلَى أَكْمَلِ وَجْهِهِ (Mousa & Othman, 2020).

وَفِي تَعْرِيفٍ آخَرَ أَشار (Verma et al .,2021) إِلَى أَنَّ إِدَارَةَ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ هِيَ مَجْمُوعَةٌ مِنَ السِّيَاسَاتِ وَالْمَمارساتِ الهادِفةِ لِتَنْفِيزِ النَّواحِي المَتَعَلِّقَةِ بِالْعامِلِينَ، مِنْ حَيْثُ وَصَفَ أَعْمَالَهُمْ كَالاخْتِيارِ وَالتَّوْظِيفِ وَالتَّقْيِيمِ وَالتَّدرِيبِ وَتَطْوِيرِ الكَفاءاتِ فَهِيَ عَمَلِيَّةٌ تَهْتَمُ فِي تَحْلِيلِ إِحتِياجَاتِ المَنْظَمَةِ مِنَ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ أَلْمِهمَةِ وَالْعَمَلِ عَلَى إِدارَتِهَا مِنْ أَجْلِ ضَمَانِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الاسْتِراتيجِيَّةِ.

وَلِغَايَاتِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ تَرى الباحِثَةُ أَنَّ مُمارساتِ إِدَارَةِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ تَشْتَمِلُ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ المَمارساتِ الَّتِي تُعَدُّهَا وَتَقُومُ بِهَا إِدَارَةُ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ وَالَّتِي تَنْتَضِمْنَ تَخْطِيطِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ وَالاسْتِقْطَابِ

والتَّعْيِينَ والتَّدرِيب والتَّقيِيم والتَّعوِيضات حَيْثُ تُكوّن مُترابطةً فِي بَعْضِهَا البَعْض وَمتتالية والتي تُمارسها إِدارة الموارد البشريّة مِنْ أَجْلِ الحُصول على الموارد البشريّة والاحتفاظ بِها.

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشريّة

تُعتَبَر الموارد البشريّة مِنْ أَهمّ الموارد الّتي تُستخدَمُها المنظّمة مِنْ أَجْلِ أَنْ تُحقّق أهدافها، بِاعتبارها مَوْرِدَ فريدٍ نِسْبِيًّا بِمقارنته مع الموارد الأخرى فِي المنظّمة، فَلَا يُمكن لِلْمُنظّمات تحقِيق أهدافها فِي حال تَوَفُّر الموارد الأخرى كالآلات، والمُوادّ والمال والأساليب والوقتُ والبيانات إلّا إِذا تَوَفَّرت الموارد البشريّة فِي المنظّمة، فَنجاح كافّة الموارد البشريّة يَعتمدُ على نَجَاح الوظائف الإداريّة كالتشغيليّة والتسويقية والماليّة وغيرها، حَيْثُ اعتمدتْ إِدارة الموارد البشريّة على مَدخَلين وَهما زيادة الفاعليّة التَّنظيميّة وإشباع حاجات الأفراد بِحيث يُكمَلان بَعْضُهما البَعْض، ففِي حالِ فَصلتِ المنظّمة بينهما سَوَفَ تُحقّق واحداً على حِساب الآخر، لِذلك أشارت العديد مِنْ الأبحاث السلوكيّة على صُرورة مُعاملة الأفراد فِي المنظّمة كموارد بدلا مِنْ اعتِبارهم عَوامِلَ إنتاج (Anjum et al, 2022) ، فَيْرَى (Vrontis et al, 2022) أَنَّ إِدارة الموارد البشريّة تقوم على العديد مِنْ المبادئ أَهمُّها أَنَّ الاستِثمار والتَّنمية فِي الموارد البشريّة يُساعد المنظّمة على أهدافها وزيادة إنتاجيّتها وان كافّة السِياسات والبرامج لِلْموارد البشريّة الّتي تُطبّق مِنْ قَبْل إِدارة الموارد البشريّة يَجِبُ أَنْ تُراعى تحقِيق التَّوازن بَيْنَ إِحتياجات الأفراد وأهداف المنظّمة.

وقد ذكر (Tien et al, 2021) فِي دِراسته بِإيجاز أَهميّة أدراه الموارد البشريّة لِلْمُنظّمة كما يلي:

- جَوْدَة الوظائف الإداريّة تَعتمدُ بِصورة كَبيرة على جَوْدَة إِدارة الموارد البشريّة داخِلِ المنظّمة.
- تَعتَبَر الموارد البشريّة مِنْ أَهمّ الموارد الّتي يُقوم المُدراء فِي توظيفها مِنْ أَجْلِ إِنْجاز أهداف المنظّمة.
- تُعدُ إِدارة الموارد البشريّة ذات مسؤولية مُهمّة وَحيوية لِكلِّ مُديرٍ فِي المنظّمة.

- تُسهِم إدارة الموارد البشرية في النَّجَاح التَّنْظِيمِي لِلْمُنْظَمَةِ ثُمَّ النَّجَاح المَجْتَمَعِي.

أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

لِلتَّخْطِيط فِي الْمُنْظَمَاتِ أَهْمِيَّةٌ كَبِيرَةٌ لِأَنَّهُ يَمْنَحُ الْمُنْظَمَةَ تَوَازُنًا مِنْ خِلَالِ مُوَازَنَةِ إِعْدَادِ وَكَفَاءَاتِ الْمَوْظُفِّينَ وَوَضْعَ الشَّخْصِ الْمُنَاسِبِ فِي الْمَكَانِ الْمُنَاسِبِ، بِحَيْثُ تَعُودُ مُمَارَسَاتُ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِتَحْقِيقِ الْعَدِيدِ مِنَ الْأَهْدَافِ لِلْمُنْظَمَةِ وَقَدْ أَشَارَ إِلَيْهَا (Nguyen et al, 2022) فِي دِرَاسَتِهِ وَهِيَ كَالتَّالِي:

1- تُخَفِّضُ مُمَارَسَاتُ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ التَّكَالِيفَ الَّتِي تَرْتَبِطُ بِالْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْ خِلَالِ التَّنَبُّؤِ الدَّقِيقِ بِالْاِحْتِيَاجَاتِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ لِكُلِّ وَظِيفَةٍ فِي الْمُنْظَمَةِ مِمَّا يُحَسِّنُ مِنْ إِسْتِثْمَارَاتِ الطَّاقَةِ الْبَشَرِيَّةِ بِصُورَةٍ كُفُوٍّ وَتَحْدٍ مِنَ الْعُجْزِ وَتَقْلِلُ الْفَائِضَ فِي الْوُظَائِفِ بِالذَّاتِ الْوُظَائِفِ الَّتِي تَتَطَلَّبُ مَهَارَاتٍ عَالِيَةٍ.

2- يُوفِّرُ لِلْمُنْظَمَاتِ الْمُدْخَلَاتِ اللَّازِمَةَ مِثْلَ الْمَهَارَاتِ وَالْخَصَائِصِ فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ، فَيُؤَدِّي ذَلِكَ إِلَى نَجَاحِ الْبَرَامِجِ التَّخْطِيطِيَّةِ وَتَطْوِيرِ الْمَسَارِ الْمِهْنِيِّ لِلْعَامِلِينَ يُؤَدِّي إِلَى تَعْزِيزِ الْمَوَازَنَةِ الْكَفُوءَةِ بَيْنَ الْأَنْشِطَةِ وَالْوُظَائِفِ لِإِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَأَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ لِتَحْقِيقِ الْمَوَازَنَةِ بَيْنَ كِفَاءَةِ الْأَدَاءِ الْفَرْدِيِّ وَالتَّنْظِيمِيِّ.

3- يُؤَدِّي تَوْفِيرُ الْكَفَاءَاتِ بِصُورَةٍ مُنَاسِبَةٍ وَمُنْسَجِمَةٍ مَعَ حَاجَاتِ الْمُنْظَمَةِ وَمَتَطَلِّبَاتِهَا إِلَى رَفْعِ مُسْتَوَى رِضَا الْعَامِلِينَ عَنْ أَعْمَالِهِمْ وَمُنْظَمَتِهِمْ.

تَهْدَفُ إِدَارَةُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِصُورَةٍ عَامَّةٍ إِلَى مُسَاعَدَةِ الْمُنْظَمَةِ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا بِنَجَاحٍ عَنْ طَرِيقِ الْأَفْرَادِ الْعَامِلِينَ بِهَا، حَيْثُ تَخْتَلِفُ الْأَهْدَافُ مِنْ بَاحِثٍ لِآخَرٍ فَمِنْهُمْ مَنْ يَرَى أَنَّ أَهْدَافَ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ تَتَمَثَّلُ فِي الْمِشَارَكَةِ وَالْفَاعَلِيَّةِ، فَتَشِيرُ الْمِشَارَكَةَ بِمَعْنَاهَا الْحَقِيقِيِّ إِلَى إِخْتِيَارِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْمُنَاسِبَةِ الَّتِي

تستطيع تحقيق أهداف المنظمة بحيث يتواجد فريق عمل لإدارة الموارد البشرية لاختيار القوى العاملة المناسبة والمتوفرة والذي تناسب أهداف الإدارة التي ترافق عملية الاختيار للأفراد المشاركين (Hamid et al, 2022) أما الفاعلية فتشير إلى جعل الموارد البشرية تنجز ما يطلب إليها بنجاح ومثابرة بحيث ترتبط الفاعلية بالتحفيز للأفراد وتطوير قدراتهم وإمدادهم بالمهارات والموارد التي تكفل مساعدتهم من أجل الوصول إلى الأداء المرغوب فيه. (Alshurideh et al, 2022)

إن إدارة الموارد البشرية تهدف بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بالموارد الفعالة والعمل على تطوير العاملين باستمرار مع تلبية رغباتهم وحاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة بحيث ينبثق من هذا الهدف مجموعة أهداف وكما وردت في دراسة (Al-Swidi et al, 2021) ما يلي:

- الأهداف الاجتماعية: فإدارة الموارد البشرية تستجيب بالعادة لأغلب المحددات الاجتماعية والتي تخص مجال التشريعات والقوانين التي تخص العمل والعمال وتوفير أجواء العمل التي تسوده حريات الحركة وتمكين العاملين من بذل أقصى الطاقات والجهود للحصول على التأمين وتوفير الحماية اللازمة لهم وتحقيق تطلعات وأهداف المجتمع.

- الأهداف التنظيمية: تمثل إدارة الموارد البشرية نظاماً في المنظمة حيث تعتبر جزء من كل وتقوم بتأدية وظائفها بصورة مترابطة مع الإدارات الأخرى حيث تتمثل الأهداف من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية التنفيذية والاستشارية.

- الأهداف الوظيفية: وهذه الأهداف تتحقق من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التي تتعلق بالعاملين في كافة أرجاء المنظمة وفقاً للحاجات وإتاحة الفرصة للتطور والتقدم وتوفير ظروف

العمل الملائمة التي تقوم على التعاون الفعال من أجل زيادة قدراتهم الإنتاجية مما يعمل على زيادة مكافأتهم ورواتبهم.

- الأهداف الإنسانية: وهي الأهداف التي تساعد العاملين على إشباع إحتياجاتهم وتحقيق أهدافهم باعتبارهم أهم عنصر للإنتاج داخل المنظمة وزيادة مساهمة الموارد البشرية بعملية التنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة مع الأخذ بالاعتبار العدالة وتوزيع المهام ومنح الحوافز والمكافآت .

وللمنظمات الحديثة هنالك العديد من الأهداف الحديثة أيضاً ليتناسب نوع نشاطها وذكرها (Haldorai et al, 2022) على النحو الآتي:

- تسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير المنظمات الإدارية والمنشآت عن طريق تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

- وضع السياسات والطرق الحديثة والاستراتيجيات الخاصة من أجل اختيار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات الإدارية.

- تدريب العاملين والموظفين والعمل على تطوير خبراتهم ورفع مستواهم العلمي وتنمية مواهبهم ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.

- وضع الاستراتيجيات الاختيار لفصل العاملين والموظفين والعمل على تطويرهم بصورة تُلبي رغبات المنظمة الحديثة وأهدافها.

- تنمية المنشآت الإدارية وتنميتها من خلال تحقيق التكيف الاجتماعي والأسري.

-خلق أجواء الانسجام بين البيئة الخارجية والعاملين في المنظمات الحديثة.

- السَّعي لحل المشكلات الدَّاخلية والخاصَّة بالموظَّفين داخل بيئة المنظَّمات الحديثة وحلِّ المشكلات الخارجِيَّة من أجل ضَمَان تَطْوِير المنشآت الإداريَّة وتحقيق أهدافها بصورة فعَّالة.
- صِياغة الاستراتيجيَّات الحديثة وإبراز الأهداف التَّنظيميَّة لدى إدارة الموارد البشريَّة لتحقيق أهداف المنظَّمة ممَّا يَخْلُق التَّرابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشريَّة والإدارات العُلوية في المنظَّمة.
- تنمية النَّواحي الإداريَّة والسلوكيَّة والعلميَّة للموظَّفين ممَّا يجعل المَدراء قَادِرِينَ على فَهْم الموظفين ومعرفة مَشاكل العمل وحلِّها.

- الاهتمام بِالفاعليَّة الإداريَّة وتنمية الكفاءات التَّنظيميَّة والإداريَّة المتعلِّقة بِالعاملين والأفراد ممَّا يُؤدِّي من أَجْلِ رَفْع الأداء وزيادة الإنتاج في المنظَّمات الإداريَّة والمنشآت على الرَّغْم من إختلاف الأهداف لدى المفكِّرين فجميعها يُعبَّر عن أهداف إدارة الموارد البشريَّة والتي تَسعى لِإِرضاء كافَّة الاحتياجات والطُّموحات وتحقيق الكفاءة والفعَّاليَّة والإنتاجيَّة لدى كُلِّ مِنَ المنظَّمة والأفراد على حدِّ سَوَاء.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشريَّة

- حدَّد المفكِّرين الإداريِّين أنَّ مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة تتضمَّن العديد من الممارسات الَّتِي تَهْدَف إلى وَضْع إستراتيجيَّات للموارد البشريَّة مَوْضِع التَّنْفِيز وتوجَّه لِتحسين الأداء التَّنظيميَّ للمنظمة وتعزيز القدرات والمهارات والمعارف لِتحقيق الأهداف الاستراتيجيَّة وَمِنْ أَهمِّ تلك الممارسات (Nurmadiyah & Rosyadi, 2022):

- تخطيط الموارد البشريَّة: تُعْتَبَر واحدة من الأنشطة والممارسات الأساسيَّة الَّتِي تُقَوِّم بِهَا إدارة الموارد البشريَّة في جميع أنواع المنظَّمات، بِحَيْث تُعَدُّ عَمَلِيَّة جَمْع واستُخدام المعلومات اللَّازمة من أَجْلِ

اتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المتعددة (Haldorai et al, 2022).

التخطيط للموارد البشرية هي وظائف إدارة الموارد البشرية تعتبر وظائف مستمرة ومتكاملة فعند تأسيس المنظمة يجب تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية حيث تقوم بوظيفة التخطيط الإدارة العليا بمشاركة عدد من الأفراد والخبراء في مجال الموارد البشرية، وتعددت تعاريف التخطيط نذكر منها: بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف وفي الوقت المناسب (Nurmadiyah & Rosyadi, 2022).

وعرفها (Aggrawal, & Potadar, 2022) هي عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها ويكون ذلك بموجب خطة يتحدد من خلالها الكم والنوع والعمالة المطلوبة المتوفرة ويتم ربطها بكافة الوظائف لإدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير.

وعرفها (Malik, 2022) إنها عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية وكما ورد في دراسة (Zaid et al ., 2018).

1- يُساعد التخطيط على منع حدوث إرتباكات مفاجئة في خطوط الإنتاج والتنفيذ الخاصة بالمشروع.

2- ويساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، والتخلص من الفائض وسد العجز وترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض الكلفة الخاصة بالعمالة.

3- التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف.

4- يُحلل قوة العمل المتاحة لمعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

5- يُحقق التخطيط التوازن العام ويحدث الانسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإدارية وترتب عملية التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين.

الاستقطاب والتعيين

تُعتبر وظيفة الاستقطاب من إحدى الوظائف الأساسية لعملية التوظيف في المنظمات فبعد التقوق في وصف الوظائف ومواصفات من سيشغلها تبدأ عملية الاستقطاب حيث تكون مُشبعة بالمعلومات من قبل إدارة الموارد البشرية وقد تعددت التعاريف لمفهوم الاستقطاب كما يلي:

عُرفت بأنها مجموعة من الأنشطة التي تسعى لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة والهدف منها إشباع رغبات وأهداف الطرفين، فعملية الاستقطاب تُحدد الموظفين المرشحين وتجذبهم وتقوم بتعيينهم

من أجل شغل وظيفة في المنظمة. (Margherita, 2022)

وعرفه (Puimera & Dewi, 2022) بأنه النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ويتم بموجبه جذب وترغيب عدد كبير من القوى العاملة الصالحة والمؤهلة والمتوفرة في أسواق العمل للاختيار بينهم من أجل شغل الوظائف الشاغرة وفق المواصفات التي تحددها الشركة.

وعرفه (Hmoud & Laszlo, 2019) بأنه النشاطات والإجراءات التي تحت البحث عن المرشحين وجذبهم من أجل ملء الوظائف الشاغرة في العمل، بحيث تتم عملية استمالتهم وجذبهم واختيار وتعيين الأفضل منهم.

أهمية الاستقطاب التّعين

تُظهر أهمية الاستقطاب في البحث عن مرشحين والقيام بعملية جذبهم من أجل شغل وظيفة مُحددة داخل المنظمة وتحديد سوق العمل الذي تمّ استهدافه في ضوء المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة للشّاعر، وتوفّر عملية الاستقطاب المدخلات المطلوبة لعملية الاختيار والتّعيين، حيث تستهدف العملية الموائمة الأوليّة بين الخصائص الخاصّة في الوظيفة ومؤهلات سيّسغلها في المستقبل وقد ذكر (Bina et al, 2021) أبرز نقاط أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

- تُحاول عملية الاستقطاب إلى خلق أكبر تجمّع للعاملين والذين يمتلكون رغبة للعمل داخل المنظمة.
- المساهمة في زيادة الفاعلية لعملية الاختيار عن طريق جذب الأفراد المناسبين حيث يتم الاختيار النهائي فيما بينهم ممّا يقلّص من تقليل عدد المتقدّمين غير المؤهلين.

اما وظيفة التّعيين فتُعتبر امتدادًا طبيعيًا لعملية الاستقطاب والبحث عن القوى العاملة المناسبة، فعملية الاختيار تتضمّن المفاضلة بين الأفراد المتقدّمين من أجل شغل وظيفة مُحددة وفقًا لدرجة

صلاحيتهم للوظيفة وهدفها وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وقد تعدد التعاريف لوظيفة التعيين ومنها:

عرفها (Hendra et al, 2022) بأنها الوظيفة التي تساعد في توظيف من هو الأفضل من أجل صيانة الاستراتيجية وتوظيف الأفراد الأكثر فاعلية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمات. وعرفت وظيفة التعيين بأنها العمليات التي يقوم بها المنظمة من أجل تصفية واختيار أفضل المتقدمين للوظيفة حيث يتم اختيار أفضل شخص تتوفر فيه المقومات والمتطلبات لشاغل الوظيفة حيث يتم ذلك وفقاً لاختيار المعايير التي تتبعها المنظمة (Hmoud & Laszlo, 2019).

وتبرز أهمية التعيين بعدة نقاط منها أن فعالية نظام التعيين تضمن للأفراد من أجل إشباع الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية على الأقل بحيث يوفر النظام الأجور العادلة والتي تتناسب مع مؤهلات الفرد وقدراته، وأيضاً أن أداء المنظمة يعتمد بصورة أساسية على الأداء للعاملين فكلما كان العاملون يمتلكون المهارات والخبرة المطلوبة ينعكس ذلك بصورة أساسية على أداء المنظمة (Bina et al . , 2021).

التدريب

يُعتبر التدريب من أهم الأنشطة الإدارية في المنظمات حتى لو اختلفت طبيعة عملها ونوع نشاطها، فهي أفضل وسيلة من أجل إعداد الموارد البشرية وتحسين أدائها، لذلك يلقي التدريب اهتمام متزايد من المنظمات المعاصرة وأصبح يلعب دور رئيسي في تقوية الكفاءات وجزء هام من الاستراتيجيات (Margherita, 2022) وتعددت التعاريف للتدريب ومنها:

فقد عُرِفَ بأنه عَمَلِيَّةٌ مُنْتَظَمَةٌ مُتَعَلِّقَةٌ بِالْمَهَارَاتِ وَالْقُدْرَاتِ الَّتِي تَرْتَبِطُ بِالْوِظِيفَةِ الْحَالِيَّةِ مِنْ أَجْلِ تَحْسِينِ أَدَاءِ وَسُلُوكِيَّاتِ الْعَامِلِينَ لِتَحْقِيقِ أَهْدَفِ الْمُنْظَمَةِ، فَالْهَدَفُ الْأَسَاسِيُّ لِلتَّدْرِيبِ سَدُّ الْفُجُوءِ بَيْنَ مُتَطَلَّاتِ الْوِظِيفَةِ وَالْكَفَاءَةِ الْحَالِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، حَيْثُ يَهْدَفُ إِلَى تَحْسِينِ سُلُوكِيَّاتِ الْعَامِلِينَ عَنْ طَرِيقِ تَزْوِيدِهِمْ بِالْمَهَارَاتِ وَالْمَعَارِفِ اللَّازِمَةِ مِنْ أَجْلِ الْقِيَامِ بِعَمَلٍ مُحَدَّدٍ. (James et al, 2022)

وأشارَ (Ryan et al, 2022) فِي تَعْرِيفِهِ لِلتَّدْرِيبِ بِأَنَّهُ عَمَلِيَّةٌ تَعْلُمُ يَكْتَسِبُ فِيهَا الْفُرَادُ الْمَهَارَاتِ وَالْمَعَارِفَ وَتُسَاعِدُهُمْ عَلَى بُلُوغِ الْأَهْدَافِ، فَيَجِبُ أَنْ تَرْتَبِطَ عَمَلِيَّةُ التَّدْرِيبِ بِطَبِيعَةِ الْأَعْمَالِ وَأَنْ تَتَّسِمَ مَعَ السِّيَاسَاتِ وَالْخُطَطِ لِلْمُنْظَمَةِ.

وَعَرِفَ بِأَنَّهُ الْحُصُولُ عَلَى الْمَعَارِفِ وَالْمَهَارَاتِ وَالْقُدْرَاتِ الْمَطْلُوبَةِ مِنْ أَجْلِ إِنْجَازِ الْمَهَامِ الْخَاصَّةِ بِوِظِيفَةٍ مُعَيَّنَةٍ (Gormley et al, 2020).

أَهْمِيَّةُ التَّدْرِيبِ لِلْمُنْظَمَةِ يَكْمُنُ فِي تَحْقِيقِ الْبَرَامِجِ التَّدْرِيبِيَّةِ الْفَاعِلَةِ الْعَدِيدِ مِنَ الْفَوَائِدِ فَهِيَ تُسَاهِمُ فِي زِيَادَةِ الْإِنْتِاجِيَّةِ وَالتَّحْسِينِ مِنَ الْأَدَاءِ النَّنْظِيمِيِّ فَالْكَتْسَابِ الْعَامِلِينَ لِلْمَهَارَاتِ وَالْمَعَارِفِ اللَّازِمَةِ مِنْ أَجْلِ أَدَاءِ الْوِظَائِفِ تُسَاعِدُهُمْ عَلَى تَنْفِيزِ الْمَهَامِ الْمَوْكَلَةِ لَهُمْ بِكَفَاءَةٍ وَالتَّقْلِيلِ مِنَ الْوَقْتِ الضَّائِعِ وَالْمَوَارِدِ الْمَادِّيَّةِ الْمَتَاحَةِ وَالَّتِي تُسْتُخْدَمُ فِي عَمَلِيَّةِ الْإِنْتِاجِ، فَالتَّدْرِيبُ يَعْمَلُ عَلَى خَلْقِ الْإِتِّجَاهَاتِ الْإِيجَابِيَّةِ لَدَى الْعَامِلِينَ نَحْوِ الْمُنْظَمَةِ وَالْعَمَلِ، فَالتَّدْرِيبُ يَعْمَلُ عَلَى تَوْضِيحِ السِّيَاسَاتِ الْعَامَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ مِمَّا يُؤَدِّي إِلَى تَرْشِيدِ الْقَرَارَاتِ الْإِدَارِيَّةِ وَتَطْوِيرِ أُسَالِيبِ وَأَسَسِ الْمَهَارَاتِ لِلْقِيَادَةِ الْإِدَارِيَّةِ، أَمَّا أَهْمِيَّةُ التَّدْرِيبِ لِلْعَامِلِينَ فَيَحَقِّقُ الْعَدِيدَ مِنَ الْفَوَائِدِ لِلْعَامِلِينَ مَثَلُ مُسَاعَدَتِهِمْ فِي تَحْسِينِ تَقْهِمِهِمُ لِلْمُنْظَمَةِ وَتَوْضِيحِ الْأَدْوَارِ لَهُمْ مِمَّا يُسَاعِدُ الْعَامِلِينَ فِي حَلِّ مَشَاكِلِ الْعَمَلِ، فَيَعْمَلُ التَّدْرِيبُ عَلَى تَطْوِيرِ الدَّافِعِيَّةِ وَتَنْمِيتِهَا نَحْوِ الْأَدَاءِ، وَتَنْمِيةِ الْقُدْرَاتِ

الذاتية لدى العاملين بحيث يخلق فرص النمو والتطور لدى العاملين مما يقلل من التأثير الناجم عن نقص المعرفة. (Gulliver et al, 2018)

تقييم الأداء

يُعتبر تقييم الأداء للموارد البشرية من العمليات المهمة بسبب ارتباطه المباشر في الإنتاجية الخاصة في المنظمة وفعاليتها التنظيمية، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم داخل المنظمة، ويساعد على معرفة سلبيات وإيجابيات أدائهم الذي يمكن من تطويره وتحسينه في المستقبل (Haralayya, 2022).

وتم تعريف تقييم الأداء للموارد البشرية بأنه عملية القياس لسلوكيات الموظفين في محيط العمل وخصائص العاملين التي لها صلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بصورة دورية ومنظمة من خلال شخص أو عدة أشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم (Tangwa, 2022).

وعرفها (Kusumah et al, 2021) بأنها الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم على تحليل أداء الأفراد لكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية ومهارات فنية وسلوكية وفكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف من أجل ضمان تحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل. وأشار (Haralayya, 2022) في تعريفه لتقييم أداء العاملين بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف التي أسندت إليهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم تحقيقها ومعرفة إلى أي مدى يتقدم العاملون في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة أجورهم.

وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء بأنها تعمل إلى تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم، حيث يتم استخدام المعايير والطرق العلمية السليمة لتقييم الأداء من خلال تحديد وقياس تحقيق العاملين للأهداف التنظيمية المطلوبة منهم سابقاً، وتحدد عملية التقييم الأفراد البارزين ووضع في الصورة أمام الإدارة العليا تمهيداً من أجل ترقيةهم، فمعرفة أداء العامل تعتبر مقياس إذا كان بحاجة للتدريب والتطوير من أجل الارتقاء في عملية تحسين إنتاجيته وتلافي القصور الذي يكشف عنه التقييم في المستقبل. (Hamid et al, 2022)

التعويضات والحوافز

ويقصد بالتعويض جميع الدفوعات المالية وغير المالية وأي منافع تقدمها المنظمة للعاملين بهدف جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها، حيث تعد التعويضات من أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية ودافعية الأفراد من أجل النمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم وتحسين الأداء داخل المنظمة، وتصنف التعويضات إلى تعويضات أولية والتي تشير إلى الأجور والرواتب وتتصف بالثبات، أما التعويضات التكميلية فتشير إلى المدفوعات التي تتغير على أساس المخرجات للفرد أو الجماعة بأكملها (Armstrong & Taylor, 2020).

الحوافز

وهي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الأفراد والتي تؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم حيث ينظر للحوافز على أنها تُشكل كافة الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، وتعددت تعاريف مفهوم الحوافز ومنها:

عرّفها (Saka et al ., 2021) بأنّها كلّ الوسائل والعوامل الّتي يَكُون مِن شأنها أن تَحُثّ الموظّفين والعمّال على أداء واجباتهم بإخلاص وتَشجّيع العاملين على بذل جُهد أكبر مِن المعدل في مَجال الإنتاج. وتتألّف أهداف الحوافز والتّعويضات لِلْمَنْظَمة بأنّها تُحَقِّق زيادة في أرباح المنظّمة من خلال رَفْع الكفاءة الإنتاجيّة للعاملين فالاختيار السليم لِلحوافز يُؤدّي إلى تَشجّيع العاملين ودفعهم لزيادة وتحسين الإنتاج، فالحوافز تَعْمَل على تَفجير طاقات العاملين وقدراتهم واستُخدام تلك الطّاقات بصورة مُثلى ممّا يُوحي إلى إختزال في القُوى العاملة المطلوبة وتَسخير الفائض مِنْهم إلى مُنظّمات أُخرى لَدَيْها نَقص في القُوى العاملة، تَرَفّع الحوافز مِن المعنويّات لَدى العاملين حيثُ تَحسّن مِن وَضعهم المادّي والاجتماعيّ وبذلك تَرْتَبط مَصالح الفرد بِمَصالح المنظّمة (Pan et al ., 2021).

المبحث الثاني الابداع الاداري

تعريف الإبداع الإداري

عرّفه (Elsye Teresa et al .,2020) أنه عَمَلِيَّةُ اسْتِخْدَامِ الْمُوظَّفِ لِمَهَارَاتِهِ الشَّخْصِيَّةِ الْإِبْدَاعِيَّةِ لَاسْتِبَاطِ أسَالِيْبِ إِدَارِيَّةٍ جَدِيدَةٍ أَوْ أَنْ يَتَوَصَّلَ لِحُلُولِ إِبْتِكَارِيَّةٍ لِلْمَشَاكِلِ الْإِدَارِيَّةِ الَّتِي تُؤَاجِهَ مَصْلَحَةُ النِّتْظِيمِ أَوْ النَّصُورُ الْجَدِيدِ لِمُعَالَجَةِ مُشْكِلَةِ الْاعْتِمَادِ عَلَى التَّحْلِيلِ الْمُنْطَقِيِّ وَالْإِخْتِيَارِ وَالتَّحَرِّيِ وَالتَّنْظِيمِ وَقَدْ عَرَفَ أَيْضًا بِأَنَّهُ عَمَلِيَّةٌ تَبْنِي الْأَفْكَارَ الْخَلَّاقَةَ وَمَا يَنْتِجُ عَنْهَا مِنْ إِنْجَازَاتٍ مُتَعَدَّةٍ فَتَحْدُثُ نَقْلَةً نَوْعِيَّةً مُمَيَّزَةً عَلَى مُسْتَوَى الْمُنْظَمَةِ وَالْأَفْرَادِ (Draper et al .,2021).

وأشار (Kim, 2021) في تعريفه للإبداع الإداري بأنه الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى الأنشطة الإبداعية التي تسعى إلى تحسين العلاقات بين الأفراد وعملية التفاعل بينهم لهدف الوصول إلى الأهداف المعنوية في المنظمة.

وقد عُرِفَ بأنه السلوك المُميز الَّذِي يَقُومُ بِمَمارَستِهِ الْفَرْدُ أَوْ الْجَمَاعَةُ فِي مَوَاقِعِ الْعَمَلِ وَقَدْ يَتِمَثَّلُ بِإِخْدَى أَشْكَالِ التَّغْيِيرِ وَالْمُسَاهَمَةِ فِي نَشْرِهِ فِي الْمُنْظَمَةِ، وَالْقُدْرَةُ عَلَى التَّكْيُفِ وَالْمُرُونَةِ فِي مَوَاقِعِ الْعَمَلِ وَالْمُسَاهَمَةِ فِي حَلِّ الْمَشْكَلاتِ وَتَحْمُلِ الْمَخَاطَرَةِ وَاسْتِخْدَامِ التَّوْظُيفِ وَالْأَسَالِيْبِ الْجَدِيدَةِ فِي الْعَمَلِ وَعَدَمِ الْقَبُولِ بِالْمَمارَساتِ الَّتِي تَحِدُ مِنْ تَفْكِيرِ الْفَرْدِ (Karam et al.,2021).

وعرّفه (Buonocore et al .,2021) إِنَّهُ تَصَرُّفٌ يَسْعَى لِتَحْقِيقِ إِنْتَاجٍ يَتَمَيَّزُ بِالْجَدِيَّةِ وَالْمَلَانِمَةِ وَإِمْكَانِيَّةِ النِّظْوِيرِ فَهُوَ أَفْكَارٌ جَدِيدَةٌ وَحُلُولٌ مُفِيدَةٌ فِي مَجَالِ الْعَمَلِ.

وتمّ تعريفه أيضًا بأنه الأفكار والممارسات التي يُقدّمها المدراء والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب وطرق أكثر فعالية في إنجاز أهداف المنظمات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمعات (Arruda , 2019).

ويمكن القول إن الإبداع الإداري هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنها اكتشاف العديد من الأفكار والنظريات والاختراعات والأساليب التي تخص العمل بحيث تكون متطورة ومقبولة وتتناسب مع كافة ظروف المنظمة وإمكانياتها مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات وتحسن من العملية الإنتاجية وتطوير مستوياتها في أدائها وأداء العاملين.

أهمية الإبداع الإداري

تتبلور أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل عن طريق تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، فهو يعمل على تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار في عملها وإيجاد الحلول الإبداعية لكافة المشكلات التي تواجه المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعمل الإبداع الإداري على إحداث التغييرات الإيجابية في بناء المنظمة وفي سير عملياتها الإدارية، فيساعد المنظمات على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات في البيئة المحيطة والتحسين من إنتاجيتها والارتقاء بمستوياتها، وإيجاد الانحرافات ومعالجتها ووضع المقترحات والأفكار التي تُنظّم اللوائح والأنظمة وإيجاد أساليب العمل الجديدة التي تتصف بالإبداع، مما ينتج عنه بروز البرامج والخدمات الخارجة عن أنشطة المنظمة الرئيسية ويحسن من جودة المنتجات والخدمات المقدمة للجُمهور (Ahmed , 2022).

وذكر (Raja et al., 2022) في دراسته عن أهمّ النّقاط الّتي تظهر فيها أهميّة الإبداع الإداري

وهي:

- يُعدّ الإبداع العنصر الرئيسيّ في التطوُّر، ووسيلة مهمّة تضمّن البقاء والمنافسة في ظلّ المنافسة

العالمية والتّغير السريع في جميع الميادين العلميّة والفكرية.

- يعتبر الإبداع وسيلة للمنظّمات لهجر التّقليد، والتّعامل مع التّغيير من أجل أن تتّكّن المنظّمة من

مواجهة التّحدّيات وإضافة الحيويّة لسير العمليّات من أجل استمراريّتها بنجاح، للوصول إلى

النتائج الّتي ترقى إلى مستويات الآمال والطّموحات.

- يعمل على استقرار التّنظيم بإسهامه في الاستجابة لمتغيّرات البيئة المحيطة ويعمل على تحسين

أساليب العمل في المنظّمة وتوفير الوقت والجهد وحلّ المشاكل بطرق فعّالة.

- يُنمّي الإبداع الإداري القدرات الفكرية والمهنيّة لدى العاملين ويزيد الانتماء وينمّي الروح المعنويّة

لدى العاملين، فهو يزيد من فرصة نموّ الإبداع في كافّة ميادين المنظّمة ويساهم في تطوير

الحياة بما يعود بالنّفع على المجتمع.

- يتجاهل قادة الإبداع الإداري الأعمال الروتينية ويتحرّكون إتّجاه الإبداع والابتكار والحصول على

المعلومات والمعرفة في أقلّ وقت وبتكلفة منخفضة.

فالمنظّمات لا تضع الإبداع الإداري هدف رئيسي ولا تُشجّع العاملين على الإبداع بأنّ توفر لهم

الأجواء والبيئة المناسبة، سيّكون مصير المنظّمة الانهيار لأنّها لا تُواجه التّغييرات والتّطوّرات الّتي تظهر

بصورة مُستمرّة في البيئة الخارجيّة والدّاخليّة، كما أنّ العاملين في المنظّمة باختلاف مُستوياتهم الوظيفيّة

إِذَا لَمْ يَكُنِ الْإِبْدَاعُ جُزْءَ مِنْ حَيَاتِهِمْ سَوْفَ يُكُونُ مُصَيِّرُهُمُ التَّخَلُّفَ وَعَدَمَ قُدْرَتِهِمْ عَلَى الْمُسَاهَمَةِ فِي تَنْمِيَةِ أَنْفُسِهِمْ وَالْمُنْظَمَةِ وَتَطْوِيرِ .

أبعاد الإبداع الإداري

يعتبر موضوع الابداع الاداري من احد المواضيع التي تشغل اهتمام الباحثين لانه من الظواهر المعقدة من ناحية كيفية تحقيقها، فالابداع الاداري اداة ومهارة مهمة تمكن المنظمة من مواجهة التحديات وإدارة الازمات وتحويلها الى فرص، ويوجد العديد من عناصر وابعاد الابداع الاداري والتي لها تاثير على المنظمة وعليها ان تتركها وترسخ فوائدها لدى العاملين لتحقيق اداء عالي المستوى بصورة مستمرة ومنها (بايزيد، 2018):

المرونة

وَهِيَ الْقُدْرَةُ عَلَى اتِّخَاذِ الطُّرُقِ الْمُخْتَلَفَةِ وَالتَّفَكُّيرِ بِصُورَةٍ مُبْتَكِرَةٍ وَالْقِيَامُ بِتَصْنِيفِ مُخْتَلِفٍ عَنِ التَّصْنِيفِ الْعَادِيِّ، وَالنَّظَرِ لِلْمَشْكَلَةِ مِنْ عِدَّةِ أَبْعَادٍ، وَتَعَدُّ دَرَجَةَ السُّهُولَةِ الَّتِي يُغَيِّرُ بِهَا الشَّخْصُ مَوْقِفًا أَوْ وَجْهَةً نَظَرٍ مُحَدَّدَةً وَعَدَمَ التَّعَصُّبِ لِأَفْكَارٍ بِحِدِّ ذَاتِهَا، فَهِيَ النَّظَرُ إِلَى الْأَشْيَاءِ مِنْ عِدَّةِ زَوَايَا فَقَدْ يُمَكِّنُ الرِّبْطَ بَيْنَ الْأَفْكَارِ الْمُتَنَافِرَةِ لِتَصْبِحَ فِي شَكْلِ جَدِيدٍ. (ZH0u & Zhang., 2022)

وعرّف (Feijoo et al .,2022) المرونة بأنها القدرة على توليد الأفكار المتنوعة وليس من نوع الأفكار المتوقعة بالعادة وتحويل مسار التفكير مع التغيير المثير أو المتطلبات للموقف.

أنواع المرونة

للمرونة المتعلقة بالإبداع الإداري نوعان وقد ذكرها (ZHOU & Zhang., 2022) وهي:

1-المرونة التلقائية: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من الأفكار المتعددة والتي ترتبط

بموقف مُحدّد، حيث تتضمّن مقدرة الفرد على إعطاء المعلومات المتنوعة بصورة تلقائية لا تنتمي

لفئة أو لأصل واحد، فتشير المرونة التي تظهر لدى الفرد من غير الحاجة الضرورية التي

يتطلبها الموقف، بحيث يُعطي الفرد العديد من الاستجابات التي لا تنتمي لفئة واحدة وإنما تنتمي

لعدد متنوع فيبرز عامل المرونة الأهمية لتغيير أفكارنا.

2-المرونة التكيفية: هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر منها إلى حل المشكلات

المحددة، فتعتبر المرونة التكيفية الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص الذي يمتاز بالمرونة

يعتبر مضاد للشخص المتصلّب عقلياً، وسميت بالمرونة التكيفية لأنها بحاجة لتعديل السلوك

من أجل أن يتفق مع الحل السليم، حيث تُقاس بالعديد من الطرق كالكشف عن عدد من التقلبات

بين الأفكار أو حصر عدد من الأفكار والصور التي أنتجها فرد واحد.

-الإنفتاح على التغيير

وهو عملية معرفة متى يتم إحداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم في المنطقة، فالإنفتاح

على التغيير يُعبّر عن مدى استعداد الأفراد لمناقشة الأمور الخاصة بالعمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم

على التغيير من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل. (Frima & Ardiyanti, 2022)

يقيس الانفتاح على تغيير السمات ميل الأفراد للإنفتاح على استكشاف أشياء جديدة وتجربتها ومدى

قدرة الشخص على التعامل مع التغيرات في البيئة، فالتكيف مع التغيرات المستمرة قد يكون أمراً صعباً

لأنَّ بعض الأفراد قد يجدونها مُخيفَة، بينما قد ينظر آخرون إلى التَّغيير على أنَّه وسيلة للنُّمو والتَّعلم والتَّحسين. قد أشارت الدِّراسات أنَّه في البيئات التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، يُمارس القادة أكبر تأثير على التَّغيير، يُؤدِّي اللامبالاة تجاه التَّعلم من البيئة أو المنافسين إلى أداء ضعيف للمنظمة، ممَّا يعني أنَّ إنفتاح المدراء على التَّغيير أمر أساسي لعملية التَّكيف، ممَّا يُشير إلى أنَّ المدراء يُحدِّدون استجابة مؤسساتهم للتهديد أو الفرصة خارج بيئتهم التنظيمية بتحريكهم نحو دولة مستقبلية، لقد وثقت العديد من الدِّراسات النظرية التنظيمية والإدارية تأثير المدراء على إدارة التَّغيير وأداء المنظمة، وكانت النتائج مختلفة فيما يتعلَّق بدور المدير في إدارة التَّغيير ونتائج المنظمة فوفقًا للنظرية التنظيمية، فإنَّ أحد مُحددات الانفتاح على التَّغيير هو تصوُّر المدير، والذي تحركه مواقف المدراء والسَّيطرة المتصورة على قدرتهم على تنفيذ التَّغيير. هذا الخط الاستقصائي لا يخلو من مُنتقديه، الذين يقترحون أنَّ الاعتماد على الخصائص الديموغرافية للمديرين وحدها دون دراسة قيمهم النَّفسية ومواقفهم قد يُؤدِّي إلى استنتاجات غير حقيقية، وُجَّهات النظر المتناقضة هذه حول الأهمية، فإنَّ إنفتاح القائد الفردي على التَّغيير مهم في إدارة التَّغيير. (f et al, 2022)

-تقبُّل المخاطر

هو مفهوم يُحدِّد فيه الفرد أو الشركة المخاطر ويجعلها مقبولة، وبالتالي لا يتم بذل أيَّ جُهد لتقليلها أو تخفيفها. تُعتبر الخسارة المحتملة من المخاطر المحددة والمقبولة مُحتملة. يُصبح قَبُول المخاطر خيارًا عندما يتم تحديد مخاطر صغيرة ونادرة، وبما أنَّها ليست كارثية أو باهظة الثمن فلن يتم بذل أيَّ جُهود لإدارتها. عادة ما تُعتبر تأثيرات حالات عدم اليقين هذه مُحتملة أو باهظة الثمن، وبالتالي يتم قبولها

كجزء من النظام والتعامل معها عند حدوثها فقبول المخاطر هو السمة المميزة للنجاح في تحديد الأولويات ووضع الميزانية للطوارئ (ElHawary et al, 2022).

يتحكم في تحقيق الإبداع الإداري العديد من المتغيرات والأدوات من بينها إدارة الموارد البشرية، فنجاح المنظمات يُعزى بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من الموارد البشرية، فلا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية في غياب العنصر البشري، فالموارد البشرية هي من تساعد على تحقيق الإبداع وتصنع المنظمات وتمهد الطريق نحو تحقيق النجاح والاستمرار والتميز، وبسبب الاهتمام الكبير في إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، بدأت المنظمات في وضع المبادئ والقواعد والتعليمات التي تعمل على توجيه السلوك والنشاط وتطوير المهارات لدى الموظفين من أجل زيادة إنتاجيتهم والعمل على رفع كفاءتهم والتحسين لأدائهم، وخلق بيئة عمل تمتاز بالإبداع، والتي تدعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة، وترفع من رضاهم عن الأنشطة التي يقومون بها، ومن أجل تحقيق ذلك إتبعَت المنظمات الممارسات الإدارية المختلفة التي تمثلت في عمليات التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز. (Cahyadi et al, 2022)

الصناعات الدوائية في الأردن

يُعتبر الدواء من السلع الهامة والمواد الأساسية التي لا يستغني عنها الأفراد في أي مجتمع وله خصائص تختلف عن أي سلعة أخرى، فاستهلاك الدواء لا يرتبط بقاعدة العرض والطلب مثل باقي السلع ولا يرتبط بمرونة الأسعار، فلا يمكن تحديد الطلب على الدواء عند مستويات أسعار معينة فالطلب على الدواء غير قابل للتزيت، وبسبب أهمية الدواء تنبع أهمية الصناعات الدوائية التي تسهم في الحفاظ على كيان الدول عن طريق المحافظة على الأمن الدوائي الذي يُعتبر من أهم المقومات التي تسعى الدولة من

أجل أن تُحقّقها، فَتَطوّر الصّناعة الدّوائيّة يَعتَبَر مُؤشّر قوِي على تَقَدُّم الحضارات والاقتصاد لِلدّولة (Zayed et al .,2022).

تَلعب الصّناعة في الأردن دَوْر مُهم في تَنمية الاقتصاد المَحَلّي وتطويره، فالصّناعة الدّوائيّة في الأردن بِصورة خاصّة تَنصِف بِعِراقَتها قِياسًا بِالصّناعات الأخرى فَالخبرة والتّجربة الّتي اِكْتسَبَتْها شركات الأدوية الأردنيّة تُعْطِي فُرص أكبر لِلنُّمُو والتّطوُّر الَّذِي تَنعَكِس آثاره الاقتصاديّة على الاقتصاد الأردنيّ بِصورة عامّة، تُوفّر شركات الأدوية الكَثِير مِن فُرص العمل القِطَاع يُوظَّف أيضًا حوالي 11 ألف مُوظَّف بِشَكل مُباشِر و 30 ألفًا بِشَكل غَيْر مُباشِر، 99 % مِنهم أُرْدُنِيُّون، وتشكّل الإناث 37 % وشهادات جَامِعيّة 67 %.

بِالإضافة أَنها تُرَدِّف الأردن بِالعمَلات الصّعبة عِنْد تصديرها لِلمنتجات لِأَكْثَر مِن 60 دَوْلَة وَتَفُوق نِسبَة الصّادرات مِن إنتاجها 80 %، بَلَّغَت صادرات المملَكة مِن الأدوية خِلال الفِترَة 2020 - 2021 مِليار دِينار، مِمّا يَجْعَلُها القِطَاع الوِطَنِيّ الوَحِيد الَّذِي يَصْدُر أَكْثَر مِمّا يَسْتَوْرِد بِحَسَب ما أَعلَنَتْه جَمِعيّة مُصَنّعي الأدوية الأردنيّة؛ فَقد أَعلَنَت الجَمِعيّة أَنه مِن أَهمِّ إِنجازاتِها تَطوِير الأدوية الجِنسيّة وَتَسْجِيل 231 دَواء أُرْدُنِي جَدِيد، حَيْثُ بَدَأَت الأردن التّصدير لِأَسْواق غَيْر تَقْلِيدِيّة مِثْل أُوزْبِكِسْتان وكازاخسْتان وَبَعْض الدُّول الأَفْريقيّة، وَفِي تَقْريِر الجَمِعيّة ذَكَرَت أَنه حَجمِ اسْتِثْمارات الصّناعات الدّوائيّة الأردنيّة يَبْلُغ نَحْوَ مِليار دُولار فِي السُّوق المَحَلّيّ مِن خِلال 23 شَرَكَة فِي المملَكة و 750 مِليون دُولار مِن خِلال 17 فَرْعًا مِن هَذِهِ الشَّرَكَات فِي ثَمانيّة دُول. وَقد بَلَّغَت صادرات القِطَاع 65 دَوْلَة بِحَجم تَصْدِير عام 2020 بَلغ 458.8 مِليون دِينار بِحَسَب إحصائِيّات هَيْئَة الغِذاء والدّواء، مِمّا يَجْعَلُه ثَاني أكبر قِطَاع تَصْدِير.

(Jordan's pharmaceutical exports reach, 2021)

وتساهم الصناعات الدوائية في الحفاظ على كيان الدولة؛ عن طريق الحفاظ على الأمن الدوائي الذي يُعتبر من أهم المقومات التي تسعى الدولة لتحقيقها، ومن ناحية أخرى يُعتبر تطوّر الصناعة الدوائية مؤشّر قوي على النّقدّم الحضاري والاقتصادي للدولة، فتلعب الصناعة الدوائية في الأردن دوراً حيوياً وهاماً في تنمية الاقتصاد المحليّ وتطويره، حيث تتسم الصناعات الدوائية الأردنية بعراققتها قياساً بباقي الصناعات، حيث تُعطي الخبرة والتجربة التي اكتسبتها الشركات الأردنية في هذا المجال فرصاً أكبر للنمو والتطوّر والذي ينعكس بآثار إيجابية على الاقتصاد الأردنيّ بصورة عامّة، وقد بلغ حجم الاستثمار في قطاع صناعة الأدوية الأردنيّ 400 مليون دولار داخل المملكة، و 250 مليون دولار خارجها خلال 13 شركة وفروع في 17 دولة، فخلال الثمانية وأربعين عاماً الماضية تطوّرت صناعة الأدوية بقوة وبصورة ملحوظة من خلال شركاتها المكوّنة من 14 شركة والتي تُعتبر من أكبر الصناعات بعد الصناعات الاستخراجيّة (Khairuddin et al . , 2015).

الجدول 1-2: شركات صناعة الأدوية في الأردن

الرقم	الشركة	سنة التأسيس	النوع
1	الشركة العربي للصناعات الدوائية شركة التصنيع المحدودة (APM)	1962	عامّة
2	دار الدواء للتنمية والاستثمار (DAD)	1975	عامّة
3	أدوية الحكمة (HIKMA)	1977	عامّة
4	شركة التصنيع الأردنية للأدوية (JPM)	1978	عامّة
5	المركز العربي للصناعات الدوائية و المواد الكيميائية (ACPC)	1983	عامّة
6	المتحدة للأدوية (UPM)	1989	خاصّة
7	شركة عمان للصناعات الدوائية (API)	1989	خاصّة
8	شركة رام للصناعات الدوائية المحدودة (RAM)	1992	خاصّة

الرقم	الشركة	سنة التأسيس	النوع
9	شركة حياة للصناعات الدوائية (HPI)	1993	عامّة
10	شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية (MIDPHARMA)	1993	عامّة
11	فارما انترناشيونال (INTER)	1994	خاصّة
12	الشركة الأردنية السويدية للطب والتعقيم	1996	خاصّة
13	TQ فارما	2007	خاصّة
14	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية (JoRiver)	1999	خاصّة

المصدر: من اعداد الباحثة

الدراسات السابقة ذات الصلة

1-دراسة(الحبيصة، 2023) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمات) على الأداء الوظيفي من خلال توسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من مديري الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والعاملين في وحدات الموارد البشرية بوزارات المملكة الأردنية الهاشمية. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة 448 قائمة، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي PLS.7، وواظهرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي جزئي مباشر لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وأكدت النتائج وجود تأثير

معنوي إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر بشكل جزئي لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي عند توسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبناءً على النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على مواصلة دعم تطوير نظم معلومات الموارد البشرية في مجموعة الوزارات للمحافظة على مستوى جودة أداء الموظف في الوزارة وزيادة الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات بهدف تطوير وتحسين العمل خاصة المورد البشري في الوزارة. وتم اقتراح تطبيق متغيرات الدراسة على قطاع آخر.

2- دراسة (Zhang et al.,2023) بعنوان " Leadership mindsets, cultural norms and organizational resilience in China: the moderating effect of supportive human resource practices"

هدفت هذه الدراسة الى البحث في عقليات القيادة والمعايير الثقافية والمرونة التنظيمية في الصين: التأثير المعتدل لممارسات الموارد البشرية الداعمة، تم توزيع استبيان على (163) شركة والتي تشكل عينة الدراسة في منطقة دلتا نهر اليانغتسي في الصين، تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين عقليات القيادة والمرونة التنظيمية. تلعب الأعراف الثقافية دوراً وسيطاً ؛ تلعب المعايير الثقافية المبتكرة دوراً وسيطاً بين عقلية نمو القادة والمرونة التنظيمية، وتلعب المعايير الثقافية التعاونية دوراً وسيطاً بين عقلية القادة المحددة والمرونة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب ممارسة الموارد البشرية الداعمة دوراً معتدلاً في العلاقة بين عقليات القيادة والأعراف الثقافية. واوصت الدراسة بالبحث في عقليات القيادة لتحسين المرونة التنظيمية، من اجل تعزيز فهم وتطبيق المعايير الثقافية وممارسات الموارد البشرية الداعمة

3-دراسة (Kavyashree et al.,2023) بعنوان " Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement "

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة الموظفين مع الأخذ في الاعتبار الموظفين العاملين في مختلف صناعات تكنولوجيا المعلومات، لا سيما بالنظر إلى الموظفين العاملين في قسم الموارد البشرية. وتم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات. وكانت عينة الدراسة تتكون من (345) موظفًا يعملون في قسم الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص المختلفة. وظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة الموظفين كانت مرتبطة ببعضها البعض. أدت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى تمكين الموظفين وجعلهم أكثر انخراطاً في أداء أدوارهم الوظيفية بشكل أفضل. تشير نتائج الدراسة إلى ضرورة اعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية أولوية في منظمات الأعمال لتحقيق النجاح على المدى الطويل. واوصت الدراسة بالرجوع إليها لما لها من نتائج تفيد في فهم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مشاركة الموظفين.

4- دراسة (حاكم،2022) "بعنوان المعايير الاخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة".

هَدَفَت الدِّرَاسة إلى إبراز العلاقة بَيْنَ المعايير الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية مِن خِلال دِرَاسة مِيدَانِيَّة على مُؤَسَّسة عُمُومِيَّة جَزَائِرِيَّة تَمْتَلِك طَابَع إِقْتِصَادِيٍّ وَهِيَ مُؤَسَّسة نِفْطَال فَرْع GPL. ولتَحْقِيق أَهْدَاف الدِّرَاسة تَمَّ إِعْدَاد إِطَار نَظَرِيٍّ خَاصٍّ بِمَوْضُوع الدِّرَاسة، وَمِن أَجْلِ إِجَادِ إِجَابَات على الإِشْكَالِيَّة العامَّة والأسْئَلَة الفرعِيَّة تَمَّ إِسْتِخْدَام المُنْهَج الوُضْفي التَّحْلِيلِيّ. وَلنَفْس الِهْدَف إِسْتُخْدِمَتْ طَرِيقَة العِيْنَة العشَوَائِيَّة مِن مُجْتَمَع دِرَاسِيٍّ مُكوَّن مِن جَمِيع المَوْظَّفِين على إِخْتِلَاف مُستَوِيَّاتِهِم، تَمَّ تَوَزِيع الاسْتِبانَة على 210 مُوظَّف وإِسْتِخْدَام المَقَابِلَات والمُلاحَظَات كأدَوَات تَأْنُويَة مِن لِتَدْعِيم النُّتَاجَات الَّتِي تَمَّ الحُصُول عَلَيْهَا والتَّأَكُّد

منها، وتمّ اعتماد تحليل البيانات واختبار الفرضيات على برامج SPSS. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دلالة إحصائية للمعايير الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة السعي لترسيخ المعايير الأخلاقية بمفهومه العلمي الصحيح للاستفادة منها لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

5-دراسة (الخديدي،2022) بعنوان " تكامل المسؤولية الاجتماعية في ممارسات الموارد البشرية بفنادق مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الموارد البشرية في فنادق مكة المكرمة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة في جميع فنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة والبالغ عددها (51)، واتبع أسلوب الجرد الشامل. واختيار قسم الموارد في تلك الفنادق للإجابة على الاستبيان، حيث أظهرت النتائج للتحليل الإحصائي أن فنادق مكة المكرمة تمارس المسؤولية الاجتماعية لسياسات إدارة الموارد البشرية، أوصت الدراسة بإدراج بفنادق مكة تجاه ممارسات المسؤولية الاجتماعية لسياسات إدارة الموارد البشرية، أوصت الدراسة بتطوير المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات الموارد البشرية في فنادق مكة المكرمة، وأوصت الدراسة بضرورة تنويع الفنادق في البرامج المتعلقة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، وتطويرها بشكل دائم والابتكار فيها لتحسين أداء الفندق ككل.

6-دراسة (العبرية والحضرمي، 2022) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان"

هَدَفَت الدِّراسة إلى الكشفِ عن مُستوى مُمارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عُمان، وقامَ الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مُستخدمين أدوات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبرنامج الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج إلى ارتفاع مُستوى مُمارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدِّراسة. وأظهرت نتائج الدِّراسة إلى ارتفاع مُستوى مُمارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عُمان.

7-دراسة (El-Kassar et al, 2022) بعنوان "Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance"

هَدَفَت الدِّراسة إلى تحديد وُسْطاء جُدد يشرحون تأثير مُمارسات الموارد البشرية على أداء المهام ودوافع ونتائج إخفاء المعرفة في مكان العمل وكذلك تحديد الآليات التي يُشارك فيها، حيث تَحَصَّ الدِّراسة نموذجًا جديدًا يشرح كيف يتأثر هذا النموذج بممارسات الموارد البشرية، وتصور الموظف للدَّعم التنظيمي للإبداع وكيف يُؤثر على إبداع الموظف وسلوك العمل المبتكر وأداء المهام. وقَدِّمت البيانات التي تمَّ جَمْعُها من خلال دراسة توزيع الاستبتيان على المشرفين والمُروُسين العاملين في لبنان أدلة تجريبية تدعم العلاقات المقترحة وبلغت عينة الدراسة (60) موظف، وأظهرت النتائج أن تأثير مُمارسات الموارد البشرية المطبقة على أداء المهام يتوسط من خلال تصور الموظف للدَّعم التنظيمي للإبداع وسلوك العمل المبتكر.

8-دراسة (Anjum et al ,2022) بعنوان " Analysis of Strategic Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises of South Asia "

هدفت الدّراسة إلى التّأكّد من أنّ هُنالك تأثير لِممارسات الموارد البشريّة بسلوك الخدّمة بين مُوظّفي الشّركات الصّغيرة والمتوسّطة في باكستان. وَكان مُجمّع الدّراسة يتألّف من 32 مُؤسّسة صّغيرة ومتوسّطة بِما في ذلك النّصنّع والاستشاريّين والسّيّارات والأزياء والحرف اليدويّة والجراحيّة والسّلع الرّياضيّة وقطاعات خدّمة العملاء في 8 مُدن رنّيسية في باكستان بِاستخدام تقيّة أخذ العيّنات العشوائيّة الطّبقية . بلغ مُعدّل الاستجابة 76% حيث تمّ توزيع 180 استبيانًا على مُوظّفي الخطوط الأماميّة والمدراء المتوسّطين والمديرين التّنفيذيين وَوجد أنّ 118 استبيانًا صالحة لِلاستخدام. تمّ استخدام تقيّات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطّي لتحليل البيانات على برنامج العلوم الإحصائيّة، وأظهرت النّتائج أنّ نمودّج الانحدار مُمارسات إدارة الموارد البشريّة بشكل عامّ لها علاقة إيجابيّة مُعتدلة وتأثير إيجابي على سلوك الخدّمة. وللتدريب علاقة إيجابيّة ضعيّة معنويّة وتأثير إيجابي، والمشاركة لها علاقة إيجابيّة مُعتدلة وتأثير إيجابي، وصف الوظيفة له إيجابي علاقة مُعتدلة وتأثير إيجابي على سلوك الخدّمة . أمّا الأمن الوظيفي ومشاركة الأرباح لهما علاقات غير مُهمّة مع سلوك الخدّمة. تُسهّل هذه الدّراسة لصانعي السّيّاسات القيام بتبنيّ مُمارسات إدارة الموارد البشريّة المناسبة لِتعزيز سلوك الخدّمة بين الموظّفين.

9-دراسة (Alqudah et al, 2022) بعنوان "High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture"

هدفت هذه الدّراسة هدفًا إلى تحليل كفيّة تأثير مُمارسات إدارة الموارد البشريّة عاليّة الأداء والالتزام العاطفي على استعداد الموظّفين للتّغيير. وسعت لِدراسة دور الاستعداد لِلتغيير في تحسين أداء الموظّفين.

وتمَّ استخدام عَيِّنة مَكُونَةٍ مِنْ 510 مِنْ مُوظَّفِي الْبَنُوك فِي الْأُرْدُن تَظْهَرُ النَّتَائِجُ الَّتِي تَمَّ الْحُصُولُ عَلَيْهَا مِنْ خِلَالِ التَّحْلِيلِ الْإِحْصَائِيِّ وَجُودِ ارْتِبَاطٍ إِيْجَابِيٍّ بَيْنَ بَعْضِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَالِيَةِ الْأَدَاءِ مَعَ كُلِّ مِنَ الْإِلْتِمَازِ الْعَاطِفِيِّ وَالْإِسْتِعْدَادِ لِلتَّغْيِيرِ. تَظْهَرُ النَّتَائِجُ أَيْضًا عِلَاقَةً إِيْجَابِيَّةً بَيْنَ الْإِلْتِمَازِ الْعَاطِفِيِّ وَالْإِسْتِعْدَادِ لِلتَّغْيِيرِ. وَأَظْهَرَتِ الدِّرَاسَةُ أَنَّ الْإِسْتِعْدَادَ لِلتَّغْيِيرِ يَرْتَبِطُ بِشَكْلِ إِيْجَابِيٍّ بِالْأَدَاءِ الْفَرْدِيِّ لِلْمُوظَّفِينَ، وَأَيْضًا أَنَّ ثَقَافَةَ السُّلْسُلِ الْهَرَمِيِّ تَعْمَلُ بِشَكْلِ إِيْجَابِيٍّ عَلَى تَعْدِيلِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَالِيَةِ الْأَدَاءِ وَالْإِلْتِمَازِ الْعَاطِفِيِّ.

10-دراسة (غديري و ابو سالم، 2021) بعنوان " أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل".

هَدَفَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى قِيَاسِ كُلِّ مِنْ مُسْتَوَى التَّمَكِينِ وَالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ لَدَى الْمُوظَّفِينَ الْإِدَارِيِّينَ بِجَامِعَةِ جِجَل، بِالإِضَافَةِ إِلَى قِيَاسِ مَدَى تَأْثِيرِ أَبْعَادِ تَمَكِينِ الْعَامِلِينَ عَلَى مُسْتَوَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ، وَقَدْ تَمَّ اسْتِطْلَاعُ (100) رَأْيٍ تَمَّ اخْتِيَارُهُمْ بِطَرِيقَةِ الْعَيِّنَةِ الْبَسِيطَةِ الْعَشَوَانِيَّةِ. وَأَظْهَرَتِ النَّتَائِجُ: أَنَّ الْمُوظَّفِينَ الْإِدَارِيِّينَ فِي إِدَارَاتِ جَامِعَةِ جِجَل يَتَمَتَّعُونَ بِمُسْتَوَيَاتِ تَمَكِينٍ عَالِيَةٍ، هَذَا مَا انْعَكَسَ بِالْإِيجَابِ عَلَى مُسْتَوَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ لَدَيْهِمْ وَالَّذِي جَاءَ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ أَيْضًا، كَمَا أَسْفَرَتِ الدِّرَاسَةُ عَنْ وَجُودِ تَأْثِيرٍ لِجَمِيعِ أَبْعَادِ التَّمَكِينِ عَلَى الْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ. وَأَوْصَتِ الدِّرَاسَةُ أَنَّهُ يَجِبُ عَلَى إِدَارَةِ جَامِعَةِ جِجَلِ الْمَحَافِظَةِ عَلَى هَذَا الْمُسْتَوَى الْمَرْتَفِعِ مِنَ التَّمَكِينِ وَالْإِبْدَاعِ الْإِدَارِيِّ مِنْ خِلَالِ سَعْيِهَا إِلَى تَعْزِيزِ وَتَدْعِيمِ طُرُقِ تَطْوِيرِ وَتَنْمِيَةِ الْعَمَلِ.

11-دراسة(بن مجاهد و دليل،2021) بعنوان " مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر

هَدَفَت الدِّراسة إلى الكَشْف عن وَاقِع هَندَرة إدارة الموارد البَشَريَّة والإِبداع الإداريِّ في جَامِعة وَرَقْلة بِالْجَزَائِر، وَتَمَّ الِاعْتِمَاد على المُنْهَج الوُصْفيِّ، بِحَيْث تَمَّ تَطْبِيق مِقياسينِ لِلدِّراسة على عَيَنة شَمَلَت 40 مُوظَّف، وَاطْهَرَت الدِّراسة في وَجُود مُستَوى مُتوسِّط لُهَندَرة إدارة الموارد البَشَريَّة وَكَذا مُستَوى مُرتَقِع من الإِبداع الإداريِّ لدى عَيَنة الدِّراسة.

12- دراسة (Papa et al ,2018) بعنوان "Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices"

هَدَفَت دراسة إلى مَعْرِفة آثار اِكْتِسَاب المَعْرِفة على أَداء الابتكار وتأثيرات إدارة الموارد البَشَريَّة (HRM)، من حَيْث الاحتفاظ بالموظَّفين وممارسات إدارة الموارد البَشَريَّة، وَتَهْدَف إلى سَدِّ الفُجوة ورعاية البُحُوث المُستقبليَّة من خِلال تَقْيِيم ما إذا كان اِكْتِسَاب المَعْرِفة يُؤثِّر أَداء الابتكار وما إذا كانت إدارة الموارد البَشَريَّة تتولَّى إدارة مِثْل هَذِهِ العِلاقة، وَأَشَارَت النَّتائِج إلى أَنَّ اِكْتِسَاب المَعْرِفة يُؤثِّر بِشَكلٍ إيجابيٍّ على أَداء الابتكار وَأَنَّ إدارة الموارد البَشَريَّة تُعَدِّلُ العِلاقة بَيْنَ اِكْتِسَاب المَعْرِفة وأَداء الابتكار. مع المِيل المُتزايد نحو الانخراط في الابتكار المُفتوح، من اَلْمُمْكِن أن تُواجه الشَّرَكَات بَعْض التَّوَثُّرات والفرص الَّتِي تُؤدِّي إلى تَحَوُّل في إدارة الموارد البَشَريَّة. يَبْدَأ هَذَا من إِفْتِراض أَنَّ قَاعِدَة المَعْرِفة لِلشَّرِكة تَكْمُن في الأشخاص الَّذين يَعمَلون في الشَّرِكة وَأَنَّ بَعْض عَوامِل إدارة الموارد البَشَريَّة يُمكن أن تُؤثِّر على الابتكار دَاخِل الشَّرَكَات وبالرَّغْم من ذَلِكَ هُنَاكَ نَقْص في الأَبْحاث الَّتِي تَبَحِّث في الصِّلَة بَيْنَ اِكْتِسَاب المَعْرِفة وإدارة الموارد البَشَريَّة وأَداء الابتكار في ظِلِّ عَدَسَة الابتكار المُفتوح.

13-دراسة (Saleem & Adeel, 2018) بعنوان " Strategic Human Resource Management and Employee Creativity: The Role of Leadership Style and "Knowledge Management Capacity

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإبداع الموظفين. باستخدام تقنية جمع البيانات متعددة المصادر، قام الباحثان بجمع البيانات من 382 موظف ومشرفيهم البالغ عددهم 68 الذين يعملون في وزارة الهجرة والنزوح بغداد - العراق. قاما ببناء على الإطار النظري القائم على نظريات العلاقة بين الموظف والتنظيم، وعلى وجه التحديد نظرية الدعم التنظيمي، ونظرية القيادة. أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤثر على قدرة الموظفين على إنتاج أفكار إبداعية في المنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال اكتساب المعرفة وتبادل المعرفة وتطبيق المعرفة. وأظهرت أيضاً أن أساليب القيادة تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإبداع الموظفين.

14- دراسة (كرو، 2017) بعنوان " دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات بالتخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار (وأثرها على أداء العاملين في الشركة . ومن اجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 10 اسئلة من اجل جمع البيانات الاولوية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من اكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية . أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة

جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عددا من التحاليل. وظهرت نتائج الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الاداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الاثر الاكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الاداء ,جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين ,واوصت الدراسة بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم الختار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطويرها وازدهارها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميّزت هذه الدراسة بأنّها تناولت أحد المواضيع المهمّة في إدارة الموارد البشريّة وهي ممارسات إدارة الموارد البشريّة على الرّغم من وجود دراسات سابقة تنطّرت إلى ممارسات أدّاه الموارد البشريّة، إلّا أنّ الباحثة لم تجد دراسات تربط ممارسات ادارة الموارد البشريّة بأبعاده (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتّعيين، التّدريب، تقيّم الأداء، التّعويضات والحوافز بأبعاد الإبداع الإداري (المرونة، الانفتاح على التّغيير، تقبل المخاطر) لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنيّة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-4): منهج الدراسة

(2-4): مجتمع الدراسة

(3-4): عينة الدراسة

(4-4): أدوات الدراسة

(5-4): صدق الأداة

(6-4): ثبات الأداة

(7-4): متغيرات الدراسة

(8-4): المعالجة الإحصائية

(9-4): إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة التي اعتمدتها للوصول إلى نتائج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينيتها، والأداة التي استخدمت لجمع البيانات وبنائها وتطويرها، والتأكد من صدقها وثباتها، حتى بلوغ الصورة النهائية للأداة التي تم تطبيقها في عينة الدراسة، واستعرض الفصل وصفاً للمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، والتي تم جمعها، واستخلاص النتائج.

منهجية الدراسة

ابتغاءً لتحقيق هدف الدراسة المتجلى في الكشف عن (العلاقات بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية)، اعتمدت منهج البحث الوصفي التحليلي إذ يعدّ هذا المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، فوفق ما ذكر أبو حطب وصديق (2005) فإن المنهج الوصفي "يحاول وصف ظاهرة معينة، وتحليل البيانات المتعلقة بها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي طرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، حيث تم إجراء مقابلات وتوزيع استبانات على كافة المدراء العاملين في شركات الدواء الأردنية من كافة مستوياتها الثلاثة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المستوى الإداري في شركات الدواء الأردنية والبالغ عددهم (14) شركة وفق التقرير الصادر عنها (Jordan's pharmaceutical exports, 2021).

عينة الدراسة

اقتصرت عينة الدراسة على كافة المدراء العاملين في شركات الدواء الأردنية من كافة مستوياتها الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) وذلك لإنسجامهم مع أهداف الدراسة وتم اختيارهم بالطريقة الطبقة العشوائية التناسبية، كما هو موضح بالجدول (2).

الجدول 2-3: التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
26.4	74	ذكر	النوع الاجتماعي
73.6	206	أنثى	
64.6	181	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
21.4	60	من 30 - أقل من 35 سنة	
7.5	21	من 35 - أقل من 40 سنة	
6.4	18	40 سنة فأكثر	
63.6	178	1-أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
22.9	64	من 5 سنوات إلى أقل من 10	
13.6	38	10 سنوات فأكثر	
6.8	19	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
66.1	185	بكالوريوس	
23.6	66	ماجستير	
3.6	10	دكتوراه	
21.1	59	إدارة دنيا	المستوى الوظيفي
47.9	134	إدارة متوسطة	
31.1	87	إدارة عليا	
100.0	280	المجموع	

يُظهر الجدول (2) نتيجة تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة التي أجابت على أداة الدراسة، حيث يتضح أن (73.6 %) من المستجيبين كانوا من الإناث، وبلغ نسبة الذكور (26.4 %)، وأظهرت النتائج أن متغير الخبرة حصل على نسب متفاوتة وجاءت أعلى نسبة للخبرة من 1 - أقل من 5 سنوات بنسبة (63.6 %)، كما ظهر أن (64.6 %) من أفراد العينة هم ممن تقل أعمارهم تقل عن 30 سنة، وبيّنت النتائج أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس بلغت (66.1 %)، وأشارت النتائج أن (47.9 %) هم من الإدارة المتوسطة، وأن (31.1 %) إدارة عليا، وأن (21.1 %) هم من الإدارة الدنيا.

(4-4): أدوات الدراسة

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع ممارسات الموارد البشرية والإبداع الإداري وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

الجانب الأولي: اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث قامت ببناء أداة الاستبانة، وذلك لكشف عن (العلاقات بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنية)، وتعتبر أداة الاستبانة إحدى أبرز الأدوات انتشاراً واستخداماً للوصول إلى البيانات من أفراد الدراسة، وعرف الأغا والأستاذ (2004) الاستبانة أنها " أداة ذات محاور وبُود تستخدم للحصول على معلومات وآراء يقوم بالاستجابة عنها أفراد الدراسة أنفسهم ".

استعانت الباحثة ببعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة لبناء أداة الدراسة مثل؛ دراسة (علاوي، 2014؛ آمنة، 2021؛ الجعبري، 2021؛ الوحشي، 2020؛ حياة وحاسي، 2021؛ العجلة، 2009)، واتبعت الخطوات الآتية:

1- قامت الباحثة بتحديد هدف الدراسة الحالي؛ وهو الكشف عن (العلاقات بين ممارسة إدارة الموارد

البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية).

2- قامت الباحثة بالعمل على تحديد أجزاء ومجالات الاستبانة، حيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة

أجزاء:

الجزء الأول: بيانات المستجيب (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي،

المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية وضم خمس أبعاد (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين،

التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز).

الجزء الثالث: الإبداع الإداري وضم ثلاثة أبعاد (المرونة لدى العاملين، الانفتاح على التغيير، تقبّل

المخاطر).

3- العمل على صياغة فقرات مناسبة لكل جزء.

4- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية (الملحق 1) التي اشتملت على (55) فقرة، وقسمت الاستبانة

إلى ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: البيانات الأولية.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة وعددها (55) فقرة وموزعة على جزئين:

الجزء الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتكوّن من الأبعاد الآتية:

تخطيط الموارد: وتكوّن من (8) فقرات.

الاستقطاب والتعيين: وتكوّن من (11) فقرات.

التدريب: وتكون من (6) فقرات.

تقييم الأداء: وتكون من (6) فقرات.

التعويضات والحوافز: وتكون من (6) فقرات.

الجزء الثالث: الإبداع الإداري، وتكون من الأبعاد الآتية:

المرونة لدى العاملين: وتكون من (6) فقرات.

الانفتاح على التغيير: وتكون من (5) فقرات.

تقبل المخاطر: وتكون من (5) فقرات.

5- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء التعديلات وفق ملاحظات مجموعة

المحكمين التي أبدوها إزاء فقرات الاستبانة، حيث قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات اللغوية

والإملائية في ضوء المقترحات المقدمة وظهرت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (45)

فقرة (ملحق 3).

6- تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة

واحدة من بين درجات الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

7 - تقدير كيفية الحكم على درجات الاستجابة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وهي تمثل رقمياً

(5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، واعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات، وحدد

درجة الموافقة لكل فقرة حسب المعيار التالي بناء على الحد الأعلى للبدايل (5)، والحد الأدنى

للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين

على ثلاثة مستويات فتصبح الأوزان:

من 1.00 - 2.33 مُنخفضة

من 2.34 - 3.67 مُتوسطة

من 3.68 - 5.00 مُرتفعة

بناءً على ذلك؛ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات تقع ما بين (1.00 - 2.33)، فذلك يدل أن مستوى الموافقة مُنخفض، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات تقع بين (2.34 - 3.67) فذلك يدل أن مستوى الموافقة مُتوسط، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات بين (3.68 - 5.00) فهذا يدل أن مستوى الموافقة عالٍ.

صدق الأداة

تمّ عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكّمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (10) مُحكمًا، لغايات إبداء الرّأي فيها والتأكد من مدى ملاءمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة.

ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تمّ حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach ' s Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3) .

الجدول 3-3 مُعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الاتساق الداخلي	المجالات
0.85	تخطيط الموارد
0.86	الاختيار والتعيين
0.87	التدريب
0.86	تقييم الأداء
0.91	التعويضات والحوافز
0.96	إدارة الموارد البشرية
0.85	المرونة لدى العاملين
0.84	الانفتاح على التغير
0.82	تقبل المخاطر
0.83	الإبداع الإداري

يبين الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.82-0.96)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie، 2010، 184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يُعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعدّ مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما هو مبين في

الجدول (4)

الجدول 4-3: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

المجالات	معامل الالتواء
تخطيط الموارد	.008
الاختيار والتعيين	.051
التدريب	-.500
تقييم الأداء	-.620
التعويضات والحوافز	-.066
إدارة الموارد البشرية	-.058
المرونة لدى العاملين	.121
الانفتاح على التغير	.114
تقبل المخاطر	.217
الإبداع الإداري	.132

يُلاحظ من خلال الجدول (4) بأن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت

أقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض تتم الاستعانة بهذا الاختبار الذي يُعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بدّ عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لأبداً أن يكون أكبر من (0.01)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصّل عليها مُدرّجة في الجدول الآتي:

الجدول 5-3: إختبار مَعاملِ تَضَخُّمِ التَّبَايِنِ والتَّبَايِنِ المسموح لِمتغَيِّراتِ الدِّرَاسةِ

المتغَيِّراتِ المِسْتَقْلَّةُ	التَّبَايِنِ المسموح Tolerance	معامل تَضَخُّمِ التَّبَايِنِ VIF
تخطيط الموارد	.331	3.020
الاختيار والتَّعيين	.271	3.686
التَّدريب	.254	3.940
تقييم الأداء	.228	4.381
التَّعويضات والحوافز	.321	3.112

يُبيِّن الجدول (5) إلى أنَّ قيم إختبار تَضَخُّمِ التَّبَايِنِ لِجميعِ المتغَيِّراتِ أَقلَّ من (10)، بَيْنَمَا أنَّ قِيَمَةَ إختبار التَّبَايِنِ المسموح بِهِ لِجميعِ المتغَيِّراتِ أَكْبَرُ من (0.01)، وبالتالي يُمكن القول إِنَّهُ لَا تُوجَدُ مُشْكِلَةٌ إرتباط عالٍ بَيْنَ المتغَيِّراتِ، وَهَذَا يَدُلُّ على عدم وُجُودِ إرتباط ذُو أَهميَّةٍ إحصائيَّةٍ بَيْنَ المتغَيِّراتِ المِسْتَقْلَّةِ الواردةِ بِجدول (الارتباط)، وَهَذَا يُعَزِّزُ إِمْكَانيَّةَ إِستخدامِها في النَّمُودَجِ، وَذَلِكَ إِستنادًا إلى (Gujarati,2004,352).

ولتأكيدِ النَّتيْجَةِ السَّابِقَةِ تمَّ إِستخدامُ مُعاملاتِ إرتباط بِيْرْسُون بَيْنَ أبعادِ المتغَيِّرِ المِسْتَقْلِ، لِلتَّأكُّدِ مِنْ عدم وُجُودِ إرتباط حَظِّيٍّ مُتَعَدِّدٍ بَيْنَ المتغَيِّراتِ الفرعيَّةِ في المتغَيِّرِ المِسْتَقْلِ، وَقَدْ كَانَتْ النَّتائِجُ كَمَا هُوَ مُبيِّنٌ في الجدول (6).

الجدول 6-3: مَصْفُوفَةُ إرتباط بِيْرْسُون لِلمتغَيِّراتِ الفرعيَّةِ في المتغَيِّرِ المِسْتَقْلِ

التَّعويضات والحوافز	تقييم الأداء	التَّدريب	الاختيار والتَّعيين	تخطيط الموارد	
				1	تخطيط الموارد
			1	**.780	الاختيار والتَّعيين
		1	**.765	**.729	التَّدريب
	1	**.708	**.701	**.757	تقييم الأداء
1	**.777	**.787	**.700	**.654	التَّعويضات والحوافز

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

يُبين الجدول (6) أنَّ أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.787) بين المتغيرين (التدريب) و (التعويضات والحوافز)، في حين أنَّ قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقلَّ من ذلك، وهذا يدلُّ على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطِّي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها أقلُّ من (0.80) وعليه فإنَّ العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطِّي المتعدد العالي (Gujarati، 2004، 352).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يَعْرِضُ هَذَا الْفَصْلُ النَّتَائِجَ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَيْهَا الدِّرَاسَةُ بَعْدَ تَطْبِيقِ أَدَاةِ الدِّرَاسَةِ، مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ

البشرية وأثرها على مُسْتَوَى الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

تَمَّ اسْتِخْرَاجُ الْمَتَوَسَّطَاتِ الْحَسَابِيَّةِ وَالْانْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةِ لِإِجَابَاتِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ عَنْ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ

البشرية وكانت على النحو الآتي:

الجدول 7-3: المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسّطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تخطيط الموارد	3.85	.703	1	مرتفعة
3	التدريب	3.85	.747	2	مرتفعة
4	تقييم الأداء	3.81	.712	3	مرتفعة
2	الاختيار والتعيين	3.77	.695	4	مرتفعة
5	التعويضات والحوافز	3.74	.717	5	مرتفعة
	إدارة الموارد البشرية	3.79	.639		مرتفعة

يَتَضَحُّ مِنَ الْجَدُولِ (7) أَنَّ الْأَهْمِيَّةَ النَّسَبِيَّةَ لِإِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ قَدْ جَاءَتْ مُرْتَفَعَةً، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ

الحسابي العام (3.79) وبانحراف معياري قدره (.639)، حَيْثُ جَاءَ كُلُّ مَنْ بَعْدَ تَخْطِيطِ الْمَوَارِدِ، وَبَعْدَ

التَّدرِيبِ بِالْمُرْتَبَةِ الْأُولَى بِمَتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ قَدْرَهُ (3.85) وَبِانْحِرَافِ مَعْيَارِيٍّ قَدْرِهِ (.703، و.747)، وَبِأَهْمِيَّةِ

نِسْبِيَّةٍ مُرْتَفَعَةٍ.

في حين جاء بُعد التعويضات والحوافز بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.717) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على حدة، والجدول يبين ذلك (8).

البعد الأول: تخطيط الموارد

الجدول 8-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتخطيط الموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	3	تحديد الشركة متطلباتها من المواد البشرية على ضوء متطلبات العمل	3.88	.955	مرتفعة
1	4	تحليل الشركة إحتياجاتها من حيث الكمية على ضوء متطلبات العمل	3.88	.878	مرتفعة
3	6	تضع الشركة خطط بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة	3.87	.924	مرتفعة
4	1	تحديد الشركة أساليب التعامل مع النقص من المواد البشرية	3.85	.911	مرتفعة
5	2	تحديد الشركة أساليب التعامل مع الفائض من المواد البشرية	3.84	.915	مرتفعة
6	5	تستخدم الشركة الأساليب الإحصائية لتحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المطلوبة	3.76	.986	مرتفعة
		تخطيط الموارد	3.85	.703	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن الأهمية النسبية لتخطيط الموارد قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.703)، وقد جاءت الفقرتان التي تنص على " تحديد

الشركة مُتطلّباتها من المَواد البشرية على ضوء مُتطلّبات العمل "، و " تحلّل الشركة إحتياجاتها من حيث الكميّة على ضوء مُتطلّبات العمل " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسّط حسابيّ قدره (3.88) وبانحراف معياريّ قدره (955، و 878.) وبأهميّة نسبيّة مُرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على " نستخدم الشركة الأساليب الإحصائية لتحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المطلوبة " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسّط حسابيّ (3.76) وبانحراف معياريّ (986.) وبأهميّة نسبيّة مُرتفعة.

البُعد الثاني: الاختيار والتعيين

الجدول 9-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاختيار والتعيين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	7	تضع الشركة خطة لاختيار الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات كافية لتحقيق أهدافها.	3.84	969.	مرتفعة
2	13	تقوم الشركة بالتعيين بالاعتماد على المصدر الداخلي والخارجي للحصول على حاجتها من الموارد البشرية.	3.83	838.	مرتفعة
3	12	تقرر الشركة التعيين بناء على نتائج المراحل المتنوعة التي يتطلبها الوصف الوظيفي.	3.78	846.	مرتفعة
4	10	تقوم الشركة بإجراء اختبارات يتم استخدام نتائجها للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين.	3.77	938.	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	11	تقوم الشركة بعملية الاختيار بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.	3.76	.870	مرتفعة
6	9	تقوم الشركة بإجراء مقابلات يتم استخدام نتائجها للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين.	3.74	.987	مرتفعة
7	8	تعتمد الشركة على سياسة أخذ رأي جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين في الشركة.	3.67	1.133	متوسطة
		الاختيار والتعيين	3.77	.695	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن الأهمية النسبية للاختيار والتعيين قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.77) وبانحراف معياري قدره (.695)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " تضع الشركة خطة لاختيار الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات كافية لتحقيق أهدافها " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري قدره (.969) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على " تعتمد الشركة على سياسة أخذ رأي جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين في الشركة " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.133) وبأهمية نسبية متوسطة.

البُعد الثالث: التدريب

الجدول 10-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	14	تَعَمِّدُ الشَّرِكَةُ عَلَى بَرَامِجِ مُنْظَمَةِ لِتَدْرِيبِ وَتَطْوِيرِ الْمُوظَّفِينَ الْجُدِّ لِإِكْسَابِهِمْ مَهَارَاتٍ مُحَدَّدَةٍ.	3.93	.994	مرتفعة
1	16	تُشْرِكُ الشَّرِكَةُ الْمُوظَّفِينَ بِأَدَوَاتِ التَّدْرِيبِ لِإِسْتِفَادَةٍ مِنْ مَهَارَاتِهِمْ.	3.93	.848	مرتفعة
3	18	تُحَدِّدُ الشَّرِكَةُ بَرَامِجَ التَّدْرِيبِ وَفُقَ حُطَّةٍ مَوْضُوعَةٍ مُسَبِّقًا.	3.83	.952	مرتفعة
4	15	تَقُومُ الشَّرِكَةُ بِالْاعْتِمَادِ عَلَى بَرَامِجِ التَّدْرِيبِ وَالنَّطْوِيرِ لِتَقْلِيلِ مِنَ الدَّوْرَانِ الْوِظَيفِيِّ.	3.78	.954	مرتفعة
5	17	تَهْنَمُ الشَّرِكَةُ بِمَعَايِيرِ الْأَيْزُو الْمُرْتَبِطِ بِتَدْرِيبِ الْعَامِلُونَ.	3.76	.827	مرتفعة
		التدريب	3.85	.747	مرتفعة

يَتَضَحُّ مِنَ الْجَدُولِ (10) أَنَّ الْأَهْمِيَّةَ النَّسَبِيَّةَ لِلتَّدْرِيبِ قَدْ جَاءَتْ مُرْتَفَعَةً، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ

الْعَامِ (3.85) وَبِانْحِرَافٍ مَعْيَارِي قَدَرَهُ (0.747)، وَقَدْ جَاءَتْ الْفَقْرَتَانِ الَّتِي تَنْصُ عَلَى " تَعَمِّدُ الشَّرِكَةُ

عَلَى بَرَامِجِ مُنْظَمَةِ لِتَدْرِيبِ وَتَطْوِيرِ الْمُوظَّفِينَ الْجُدِّ لِإِكْسَابِهِمْ مَهَارَاتٍ مُحَدَّدَةٍ "، وَ " تُشْرِكُ الشَّرِكَةُ

الْمُوظَّفِينَ بِأَدَوَاتِ التَّدْرِيبِ لِإِسْتِفَادَةٍ مِنْ مَهَارَاتِهِمْ " بِالْمُرْتَبَةِ الْأُولَى مِنْ بَيْنِ الْفَقَرَاتِ بِمَتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ قَدَرَهُ

(3.93) وَبِانْحِرَافٍ مَعْيَارِي قَدَرَهُ (0.994، و0.848) وَبِأَهْمِيَّةٍ نَسَبِيَّةٍ مُرْتَفَعَةٍ.

في حين جاءت الفقرة التي تنص على " تهتم الشركة بمعايير الأيزو المرتبط بتدريب العاملون " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.827) وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الرابع: تقييم الأداء

الجدول 11-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	19	تتخذ الشركة نتائج تقييم الأداء لبناء الخطط المستقبلية .	3.84	.950	مرتفعة
2	22	تعتمد الشركة على إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والأهداف الموضوعة للتوافق مع أهداف الموارد البشرية .	3.83	.848	مرتفعة
3	20	تعتمد الشركة على مؤشرات الأداء لعملية التقييم في تحديد الأهداف والمقاييس للموارد البشرية .	3.80	.870	مرتفعة
3	23	تضع الشركة الأهداف الكمية التي تساعد على توفير قاعدة لقياس نجاحها .	3.80	.906	مرتفعة
5	21	تضع الشركة المؤشرات والنسب المئوية لاستخدامها كمعايير لقياس النتيجة الفعلية .	3.78	.846	مرتفعة
		تقييم الأداء	3.81	.712	مرتفعة

يتضح من الجدول (11) أن الأهمية النسبية لتقييم الأداء قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

العام (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.712)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " تتخذ الشركة

نَتَائِج تَقْيِيم الْأَدَاء لِإِنْبَاء الْخُطَط الْمُسْتَقْبَلِيَّة " بِالْمُرْتَبَةِ الْأُولَى مِنْ بَيْنِ الْفَقَرَات بِمُتَوَسِّط حِسَابِي قَدْرَه (3.84) وبَانْحِرَاف مِغْيَارِي قَدْرَه (950.) وبَاهَمِيَّة نِسْبِيَّة مُرْتَفَعَة . فِي حِين جَاءَت الْفَقْرَة الَّتِي تُنْص عَلَى " تَضَع الشَّرِكَة الْمُؤَشِّرَات وَالنِّسَب الْمُوَافِقَة لِاسْتِخْدَامِهَا كَمَعَايِير لِقِيَاس النَّتِيجَة الْفَعْلِيَّة " بِالْمُرْتَبَةِ الْآخِرَة بَيْن الْفَقَرَات وَبِمُتَوَسِّط حِسَابِي (3.78) وبَانْحِرَاف مِغْيَارِي (846.) وبَاهَمِيَّة نِسْبِيَّة مُرْتَفَعَة.

البُعد الخامس: التَّعْوِضَات وَالْحَوَافِز

الجدول 4-12: المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتعويضات والحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	24	تَقْدُم الشَّرِكَة تَعْوِضَات تُنَاسِب مَعَ تَوَقُّعَات مُوظَّفِيهَا .	3.88	.916	مُرْتَفَعَة
2	25	تَمْنَح الشَّرِكَة التَّعْوِضَات بِنَاء عَلَى كَفَاءَة مُوظَّفِيهَا .	3.79	.965	مُرْتَفَعَة
3	27	تَعْتَمِد الشَّرِكَة عَلَى مَعْلُومَات الْمَوْظُفِّين لِتَحْدِيد أُجُورِهِم .	3.77	1.002	مُرْتَفَعَة
4	30	تَعْتَمِد الشَّرِكَة عَلَى الْهَيْكَل التَّنْظِيمِي فِي مَنَح الْحَوَافِز .	3.76	.901	مُرْتَفَعَة
5	26	تَعْتَمِد الشَّرِكَة عَلَى نَتَائِج تَقْيِيم الْأَدَاء فِي مَنَح الْحَوَافِز .	3.71	.976	مُرْتَفَعَة
5	32	تَقْدُم الشَّرِكَة تَأْمِينَات إِجْتِمَاعِيَّة مُنَاسِبَة لِلْمَوْظُفِّين .	3.71	.922	مُرْتَفَعَة
7	29	تَعْتَمِد الشَّرِكَة عَلَى سَنَوَات خِبْرَة الْمَوْظُفِّين لِتَحْدِيد أُجُورِهِم .	3.70	.920	مُرْتَفَعَة
8	28	تَعْتَمِد الشَّرِكَة عَلَى مَرَاكِز الْمَوْظُفِّين لِتَحْدِيد أُجُورِهِم .	3.68	.930	مُرْتَفَعَة
9	31	تَعْتَمِد الشَّرِكَة عَلَى تَقْيِيم الْمَوْظُفِّين فِي مَنَح الْحَوَافِز .	3.65	.891	مُتَوَسَّطَة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		التعويضات والحوافز	3.74	.717	مرتفعة

يُتَضَح من الجدول (12) أَنَّ الأهمية النسبية للتعويضات والحوافز قد جَاءَتْ مُرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.74) وبانحراف معياري قدره (.717)، وقد جَاءَتْ الفقرة التي تُنص على " تُقدِّم الشركة تعويضات تتناسب مع توقُّعات مُوظَّفيها " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.88) وبانحراف معياري قدره (.916) وبأهمية نسبية مُرتفعة. في حين جَاءَتْ الفقرة التي تُنص على " تُعتمد الشركة على تقييم الموظفين في مُنح الحوافز " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (.891) وبأهمية نسبية مُتوسطة.

المتغير التابع: الإبداع الإداري

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الإبداع الإداري على النحو الآتي:

الجدول 13-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإبداع الإداري مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
2	الانفتاح على التغير	3.85	.637	1	مرتفعة
1	المرونة لدى العاملون	3.76	.658	2	مرتفعة
3	تقبل المخاطر	3.70	.590	3	مرتفعة
	الإبداع الإداري	3.77	.566		مرتفعة

يُتَضَح من الجدول (13) أَنَّ الأهمية النسبية للإبداع الإداري قد جَاءَتْ مُرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.77) وبانحراف معياري قدره (.566)، حيث جاء بعد الانفتاح على التغير بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.637) وبأهمية نسبية مرتفعة . في حين جاء بعد تقبل المخاطر بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.590) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الإبداع الإداري على حدة، والجدول يبين ذلك (14).

البعد الأول: المرونة لدى العاملون

الجدول 14-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة لدى العاملون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	33	يتميز العاملون في الشركة بالقدرة على تنوع واختلاف الأفكار .	3.86	.770	مرتفعة
2	34	يقبل العاملون في الشركة الآراء المخالفة للاستفادة منها .	3.80	.839	مرتفعة
3	36	يمتلك العاملون القدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة .	3.78	.853	مرتفعة
4	35	يغير العاملون في الشركة موقفهم أو وجهة نظرهم العقلية حسبما تتطلبه الفكرة .	3.74	.834	مرتفعة
5	37	لا يتقيد العاملون في الشركة بالقوالب المألوفة .	3.61	.885	متوسطة
		المرونة لدى العاملون	3.76	.658	مرتفعة

يتضح من الجدول (14) أن الأهمية النسبية للمرونة لدى العاملون قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.658)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " يتميز العاملون في الشركة بالقدرة على تنوع واختلاف الأفكار " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط

حسابي قدره (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.770) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على " لا يتقيد العاملون في الشركة بالقوالب المألوفة " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.885) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثاني: الانفتاح على التغير

الجدول 15-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانفتاح على التغير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	41	يتعاون العاملون في الشركة لتحسين العمل.	3.93	0.835	مرتفعة
2	38	يستخدم العاملون في الشركة تقنيات متطورة في عملهم.	3.91	0.667	مرتفعة
3	40	يواكب العاملون في الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة.	3.83	0.888	مرتفعة
4	42	يدرك العاملون في الشركة مدى الحاجة إلى التغيير المراد إحداثه.	3.80	0.781	مرتفعة
5	39	يغير العاملون في الشركة أساليب العمل باستمرار تماشيًا مع المتطلبات الجديدة .	3.79	0.855	مرتفعة
		الانفتاح على التغير	3.85	0.637	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أن الأهمية النسبية للانفتاح على التغير قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.637)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " يتعاون العاملون في الشركة لتحسين العمل " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.835) وبأهمية نسبية مرتفعة . في حين جاءت الفقرة التي تنص على "

يُغيّر العاملون في الشركة أساليب العمل باستمرار تماشياً مع المتطلبات الجديدة " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (855 .) وبأهمية نسبية مرتفعة.

الجدول 16-4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتقبل المخاطر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	48	يتحمل العاملون في الشركة مسؤولية الأعمال التي يقومون بها ويواجهون النتائج.	3.84	.820	مرتفعة
2	43	يتنبأ العاملون في الشركة الخطر قبل وقوعه.	3.72	.800	مرتفعة
3	44	يخطط العاملون في الشركة لمواجهة الأخطار التي يمكن حدوثها.	3.69	.790	مرتفعة
3	45	يحدد العاملون في الشركة أوجه الضعف في عملهم والذي يمكن أن يؤدي إلى حدوث أخطار.	3.69	.808	مرتفعة
3	46	يقبل العاملون في الشركة الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.69	.829	مرتفعة
6	47	يبادر العاملون في الشركة بتبني أساليب وأفكار جديدة بغض النظر عن المخاطر المتعلقة بها.	3.60	.802	متوسطة
		تقبل المخاطر	3.70	.590	مرتفعة

يتضح من الجدول (16) أن الأهمية النسبية لتقبل المخاطر قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70) وبانحراف معياري قدره (590 .)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " يتحمل العاملون في الشركة مسؤولية الأعمال التي يقومون بها ويواجهون النتائج " بالمرتبة الأولى من بين

الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.820) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على " يُبادر العاملون في الشركة بتبني أساليب وأفكار جديدة بغض النظر عن المخاطر المتعلقة بها " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.802) وبأهمية نسبية متوسطة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول 17-4: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	10.130		.107	1.086	الثابت	.000	5	150.806	.733	.856	مستوى الإبداع الإداري
.006	2.788	.151	.044	.122	تخطيط الموارد						
.021	2.321	.139	.049	.113	الاختيار والتعيين						
.000	5.253	.325	.047	.246	التدريب						
.000	3.791	.247	.052	.197	تقييم الأداء						
.000	6.313	.347	.043	.274	التعويضات والحوافز						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.856$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (تخطيط الموارد، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) والمتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري) وقد ظهر أن قيمة معامل

التَّحْدِيد ($R^2=0.733$) ممَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ مُمارَسَاتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ (تَخْطِيطِ المَوارِدِ، الاسْتَقْطابِ والتَّعْيِينَ، التَّدْرِيبِ، تَقْيِيمِ الأَدَاءِ، التَّعْويِضَاتِ والحَوافِزِ) فَسَّرَتْ مَا نِسْبَتُهُ 73.3 % مِنَ التَّبَايُنِ الحَاصِلِ فِي (مُسْتَوَى الإِبْداعِ الإِدَارِيِّ) فِي حِينِ أَنَّ المَتَبَقِّي يَعودُ إِلَى مُتَغَيِّرَاتٍ أُخْرَى لَمْ تَدْخُلْ فِي الأَنُموذجِ، كَمَا بَلَغَتْ قِيَمَةُ ($F=150.806$) عِنْدَ مُسْتَوَى ثِقَةٍ تَساوِي ($\text{sig}=0.000$) وَهَذَا يَؤَكِّدُ مَعنَوِيَّةَ الانْحِدَارِ عِنْدَ مُسْتَوَى دَلالَةٍ ($\alpha < 0.05$).

ويَظْهَرُ مِنْ جَدولِ المُعامَلاتِ أَنَّ قِسْمَ (B) عِنْدَ بُعْدِ تَخْطِيطِ المَوارِدِ قَدْ بَلَغَتْ (0.122) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (2.788) وَبِدَلالَةٍ إِحصائِيَّةٍ بَلَغَتْ (0.006) ممَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْدِ مَعنَوِيٌّ.

ويَظْهَرُ مِنْ جَدولِ المُعامَلاتِ أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْدَ بُعْدِ الاختِيَارِ والتَّعْيِينَ قَدْ بَلَغَتْ (0.113) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (2.321) وَبِدَلالَةٍ إِحصائِيَّةٍ بَلَغَتْ (0.021) ممَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْدِ مَعنَوِيٌّ.

ويَظْهَرُ مِنْ جَدولِ المُعامَلاتِ أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْدَ بُعْدِ التَّدْرِيبِ قَدْ بَلَغَتْ (0.246) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (5.253) وَبِدَلالَةٍ إِحصائِيَّةٍ بَلَغَتْ (0.000) ممَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْدِ مَعنَوِيٌّ.

ويَظْهَرُ مِنْ جَدولِ المُعامَلاتِ أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْدَ بُعْدِ تَقْيِيمِ الأَدَاءِ قَدْ بَلَغَتْ (0.197) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (3.791) وَبِدَلالَةٍ إِحصائِيَّةٍ بَلَغَتْ (0.000) ممَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْدِ مَعنَوِيٌّ.

ويَظْهَرُ مِنْ جَدولِ المُعامَلاتِ أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْدَ بُعْدِ التَّعْويِضَاتِ والحَوافِزِ قَدْ بَلَغَتْ (0.274) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (6.313) وَبِدَلالَةٍ إِحصائِيَّةٍ بَلَغَتْ (0.000) ممَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْدِ مَعنَوِيٌّ.

وهَذِهِ النَتِيجَةُ تُشِيرُ إِلَى رَفْضِ الفَرَضِيَّةِ وَقَبولِ الفَرَضِيَّةِ البَدِيلَةِ وَنَصَّها "يُوجَدُ أَثَرُ ذُو دَلالَةٍ إِحصائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى الدَلالَةِ ($\alpha \leq 0.05$) لِمَمارَسَاتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ (تَخْطِيطِ المَوارِدِ، الاسْتَقْطابِ والتَّعْيِينَ،

التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية".

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول 18-4: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.608		.152	.855	الثابت	.000	5	82.832	.602	.776	المرونة
.402	.839	.056	.062	.052	تخطيط الموارد						
.676	.418	.031	.069	.029	الاختبار والتعيين						
.011	2.547	.193	.067	.170	التدريب						
.192	1.309	.104	.074	.097	تقييم الاداء						

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	6.81 2	.458	.062	.421	التعويضات والحوافز						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.776$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) والمتغير التابع (المرونة) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.602$) مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) فسرت ما نسبته 60.2 % من التباين الحاصل في (المرونة) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=82.832$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بُعد تخطيط الموارد قد بلغت (0.052) وأن قيمة (t) كانت (0.839) وبدلالة إحصائية بلغت (0.402) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بُعد الاختيار والتعيين قد بلغت (0.029) وأن قيمة (t) كانت (0.418) وبدلالة إحصائية بلغت (0.676) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المُعاملات أنَّ قِيَم (B) عند بُعد التَّدريب قد بَلَغَت (0.170). وأنَّ قيمة (t) كانت (2.547) وبِدلالة إحصائية بلغت (0.011) ممَّا يُشير إلى أنَّ أثر هذا البُعد معنوي.

ويظهر من جدول المُعاملات أنَّ قِيَم (B) عند بُعد تقييم الأداء قد بَلَغَت (0.097). وأنَّ قيمة (t) كانت (1.309) وبِدلالة إحصائية بلغت (0.192) ممَّا يُشير إلى أنَّ أثر هذا البُعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المُعاملات أنَّ قِيَم (B) عند بُعد التَّعويضات والحوافز قد بَلَغَت (0.421). وأنَّ قيمة (t) كانت (6.812) وبِدلالة إحصائية بلغت (0.000) ممَّا يُشير إلى أنَّ أثر هذا البُعد معنوي.

وهذه النُّتِيجة تُشير إلى رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة ونصّها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشريّة (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتَّعيين، التَّدريب، تقييم الأداء، التَّعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدَّواء الأردنيّة".

الفرضيّة الفرعيّة الثَّانية: لا يُوجد أثر ذو دَلالة إحصائيّة عند مُستوى الدَّلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشريّة (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتَّعيين، التَّدريب، تقييم الأداء، التَّعويضات والحوافز) على الانفتاح على التَّغيُّر لدى العاملين في شركات الدَّواء الأردنيّة.

للتَّحقُّق من صِحَّة الفرضيّة الثَّانية قد تمَّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد لِأثر مُمارسات إدارة الموارد البشريّة (تخطيط الموارد، الاختبار والتَّعيين، التَّدريب، تقييم الأداء، التَّعويضات والحوافز) على الانفتاح على التَّغيُّر لدى العاملين في شركات الدَّواء الأردنيّة وكانت النُّتائج على النُّحو الآتي:

الجدول 19-4: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لِأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على الانفتاح على التغير لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	8.273		.163	1.351	الثابت	.000	5	57.325	.511	.715	الانفتاح على التغير
.045	2.015	.148	.066	.134	تخطيط الموارد						
.088	1.713	.139	.074	.127	الاختيار والتعيين						
.000	3.922	.329	.071	.280	التدريب						
.003	3.045	.269	.079	.241	تقييم الأداء						
.029	2.195	.164	.066	.145	التعويضات والحوافز						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على الانفتاح على التغير لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.715$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) والمتغير التابع (الانفتاح على التغير) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.511$) مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب

والتَّعْيِين، التَّدْرِيب، تَقْيِيم الأَدَاء، التَّعْوِيضَات والحوافز (فَسَّرَت مَا نِسْبَتَهُ 51.1 % مِنْ التَّبَايِن الحَاصِل فِي (الانْفِتَاح عَلَى التَّغْيِير) فِي حِين أَنَّ المَتَبَقِّي يَعودُ إِلَى مُتَغْيِرَات أُخْرَى لَمْ تَدْخُل فِي الأَنْمُوذَج، كَمَا بَلَغَت قِيَمَةُ (F=57.325) عِنْد مَسْتَوَى ثِقَةٍ تَسَاوِي (sig=0.000) وَهَذَا يُؤَكِّد مَعْنَوِيَةَ الانْحِدَار عِنْد مُسْتَوَى دَلَالَةٍ ($\alpha < 0.05$).

وَيَظْهَر مِنْ جَدُول المَعَامِلَات أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْد بُعْد تَخْطِيط المَوَارِد قَدْ بَلَغَت (. 134) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (2.015) وَبَدَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّة بَلَغَت (0.045) مِمَّا يُشِير إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْد مَعْنَوِي . وَيَظْهَر مِنْ جَدُول المَعَامِلَات أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْد بُعْد الاختيار والتَّعْيِين قَدْ بَلَغَت (127 .) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (1.713) وَبَدَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّة بَلَغَت (0.088) مِمَّا يُشِير إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْد غَيْر مَعْنَوِي . وَيَظْهَر مِنْ جَدُول المَعَامِلَات أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْد بُعْد التَّدْرِيب قَدْ بَلَغَت (280 .) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (3.922) وَبَدَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّة بَلَغَت (0.000) مِمَّا يُشِير إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْد مَعْنَوِي .

وَيَظْهَر مِنْ جَدُول المَعَامِلَات أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْد بُعْد تَقْيِيم الأَدَاء قَدْ بَلَغَت (241 .) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (3.045) وَبَدَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّة بَلَغَت (0.003) مِمَّا يُشِير إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْد مَعْنَوِي .

وَيَظْهَر مِنْ جَدُول المَعَامِلَات أَنَّ قِيَمَ (B) عِنْد بُعْد التَّعْوِيضَات والحوافز قَدْ بَلَغَت (145 .) وَأَنَّ قِيَمَةَ (t) كَانَتْ (2.195) وَبَدَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّة بَلَغَت (0.029) مِمَّا يُشِير إِلَى أَنَّ أَثَرَ هَذَا البُعْد مَعْنَوِي .

وهذه النتيجة تُشير إِلَى رَفْض الفَرَضِيَّة وَقَبُول الفَرَضِيَّة البَدِيلَةِ وَنَصَّهَا "يُوجَد أَثَرُ ذُو دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّة عِنْد مَسْتَوَى الدَّلَالَةِ ($\alpha \leq 0.05$) لِمَمارَسَات إِدارة المَوَارِد البَشَرِيَّة (تَخْطِيط المَوَارِد، الاستقطاب والتَّعْيِين،

التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على الانفتاح على التغير لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على تقبل المخاطر لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على تقبل المخاطر لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول 20-4: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على تقبل المخاطر لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	9.209		.115	1.058	الثابت	.000	5	139.482	.718	.847	تقبل المخاطر
.000	5.480	.306	.047	.256	تخطيط الموارد						
.001	3.286	.202	.052	.172	الاختبار والتعيين						
.000	5.613	.357	.050	.282	التدريب						

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	4.380	.294	.056	.244	تقييم الأداء						
.000	5.579	.316	.047	.260	التعويضات والحوافز						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على تقبل المخاطر لدى العاملين في شركات الدّواء الأردنيّة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.847$) ممّا يشير إلى وجود علاقة ارتباطيّة دالة إحصائيّاً بين المتغيّرات المستقلّة مجتمعة (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) والمتغير التابع (تقبل المخاطر) وقد ظهر أنّ قيمة معامل التّحديد ($R^2=0.718$) ممّا يشير إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) فسّرت ما نسبته 71.8 % من التّباين الحاصل في (تقبل المخاطر) في حين أنّ المتنبّي يعود إلى متغيّرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=139.482$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=0.000$) وهذا يؤكّد معنويّة الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أنّ قيم (B) عند بُعد تخطيط الموارد قد بلغت (.256) وأنّ قيمة (t) كانت (5.480) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) ممّا يشير إلى أنّ أثر هذا البُعد معنويّ.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بُعد الاختيار والتعيين قد بلغت (0.172). وأن قيمة (t) كانت (3.286) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بُعد التدريب قد بلغت (0.282). وأن قيمة (t) كانت (5.613) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بُعد تقييم الأداء قد بلغت (0.244). وأن قيمة (t) كانت (4.380) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بُعد التعويضات والحوافز قد بلغت (0.260). وأن قيمة (t) كانت (5.579) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة ونصّها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على تقبل المخاطر لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يناقش الفصل الخامس النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية وتم اقتراح التوصيات بناءً على النتائج التي ظهرت كالتالي:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.856$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تزيد من التحفيز الوظيفي والإبداع في مجال العمل وتساهم في جعل المؤسسات قادرة على المنافسة، كما أن الاهتمام بتخطيط الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز يعزز ثقافة الإبداع في المؤسسة ويساعدها على الاستفادة من مواردها البشرية، كما تؤثر هذه الممارسات على جميع نواتج المؤسسة التنظيمية ومن خلالها يتم توجيه السلوكيات والاتجاهات للإداريين داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، كما تساهم هذه الممارسات في تعزيز معارف ومهارات الإداريين وتحسين أدائهم وهذا بدوره يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات، وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية جزءاً من استراتيجيات جذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من أجل ضمان استمرار نجاح المؤسسة وبقائها، ويمكن أن يكون لمثل هذه الممارسات تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال تشجيعهم على العمل بفاعلية وكفاءة عالية، وبالتالي تشجيعهم على ابتكار أفكار ووسائل وأساليب مفيدة بطريقة خلاقية تحفيز

مواهب وقدرات العاملين وتحقيق العديد من الميزات للمؤسسة حيث تسمح بإيجاد حلول ومنتجات جديدة من خلال رؤية متقدمة في المشكلات. إتفقت نتائج الفرضية الأولى مع نتائج دراسة (El-Kassar et al, 2022)؛ (al, 2022)؛ (El-Kassar et al, 2022) (Saleem & Adeel, 2018)؛ بن مجاهد و دليل، 2021)) والتي أظهرت نتائجها جميعها على أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع لدى العاملين.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على المرونة لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.776$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ومتغير المرونة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الدواء الأردنية تساهم في خلق المرونة لدى الموظفون الإداريون وذلك من خلال العمل على تدريبهم وتطويرهم مما يكسبهم مهارات جديدة بسرعة ويساعدهم على التكيف بشكل فعال مع متطلبات العمل المتغيرة، وهذا بدوره يمكنهم من متابعة بدائل إستراتيجية مختلفة وتطوير الابتكار اللازم لخلق فرص جديدة والتماشي مع البيئة الديناميكية، وهذا يساعد في تحقيق التوازن الصحيح وتعزيز المرونة، كما وتؤثر ممارسات الموارد البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكيات الموظفين الإداريين وقدراتهم التعليمية في المؤسسة من خلال تبنيهم لترتيبات مرنة لهيكل الموظف والتدريب وخطط الحوافز التي تؤثر إيجاباً على إنتاجية الموظفين وعلى تطورهم وسعيهم للتغيير والتكيف.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختبار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) على الانفتاح على

التَّغْيِيرُ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ، حَيْثُ بَلَغَ مَعَامِلُ الْإِزْتِبَاطِ ($R=0.715$) مِمَّا يُشِيرُ إِلَى وُجُودِ عِلَاقَةٍ إِرْتِبَاطِيَّةٍ دَالَّةٍ إِيْخْصَائِيًّا الْمَتَغَيِّرَاتِ الْمُسْتَقَلَّةَ وَمَتَغَيِّرِ الْإِنْفِتَاحِ عَلَى التَّغْيِيرِ، وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ هَذِهِ النَّتِيجَةِ أَنَّ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ تُسَاهِمُ فِي تَعْزِيزِ الْإِنْفِتَاحِ عَلَى التَّغْيِيرِ حَيْثُ يُسَاعِدُ التَّخْطِيطُ وَاسْتَنْقَاطُ الْعَامِلِينَ وَتَقْدِيمُ الْحَوَافِزِ وَالتَّغْوِيضَاتِ إِلَى رَفْعِ مُسْتَوَى قَبُولِ الْعَامِلِينَ الْإِدَارِيِّينَ وَإِدْرَاكِهِمُ الْوَاعِي لِإِحْتِمَالِ الْحَاجَةِ إِلَى التَّغْيِيرِ عَبْرَ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْمَوَاقِفِ وَالسِّيَنَارِيَوْهَاتِ، جَنْبًا إِلَى جَنْبٍ مَعَ الرَّغْبَةِ أَوْ الدَّافِعِ لِسَنِّ هَذَا التَّغْيِيرِ، كَمَا وَتُسَاهِمُ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِتَنْدْرِيبِ الْكَفَاءَاتِ الْمَطْلُوبَةِ بِسَبَبِ التَّغْيِيرِ وَتَقْيِيمِ الْأَدَاءِ الْمُرْتَبِطِ بِأَهْدَافِ التَّغْيِيرِ، وَمَعْرِفَةِ مَتَى يَتِمُّ إِحْدَاثُ التَّغْيِيرِ وَمَقْدَارِ التَّغْيِيرِ الَّذِي يَحِبُّ أَنْ يَتِمَّ فِي الْمَوْسَسَةِ، حَيْثُ كَمَا وَتُسَاعِدُ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى الْإِنْفِتَاحِ عَلَى التَّغْيِيرِ وَإِكْسَابِ الْمُدْرَاءِ الْقُدْرَةَ وَالْإِسْتَعْدَادَ لِمُنَاقَشَةِ الْأُمُورِ الْخَاصَّةِ بِالْعَمَلِ بِشَكْلِ سَلِسٍ مَعَ الْمَوْظَفِينَ وَحَثُّهُمْ عَلَى التَّغْيِيرِ مِنْ خِلَالِ إِيجَادِ طُرُقٍ جَدِيدَةٍ فِي الْعَمَلِ.

انْتَفَقَتْ نَتَائِجُ الْفَرُضِيَّةِ الْفَرْعِيَّةِ الثَّانِيَةِ مَعَ نَتَائِجِ دِرَاسَةِ (Papa et al, 2018) وَالَّتِي أَظْهَرَتْ نَتَائِجَهَا أَنَّ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ تُؤَثِّرُ عَلَى الْإِبْتِكَارِ دَاخِلِ الشَّرَكَاتِ وَتَجْعَلُ الْعَامِلِينَ أَكْثَرَ قُدْرَةً عَلَى قَبُولِ التَّغْيِيرِ، كَمَا وَانْتَفَقَتْ مَعَ نَتَائِجِ دِرَاسَةِ (Alqudah et al, 2022) وَالَّتِي أَظْهَرَتْ نَتَائِجَهَا وُجُودَ إِرْتِبَاطٍ إِيجَابِيٍّ بَيْنَ بَعْضِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَالِيَةِ الْأَدَاءِ مَعَ كُلِّ مِنَ الْإِلْتِمَازِ الْعَاطِفِيِّ وَالْإِسْتَعْدَادِ لِلتَّغْيِيرِ

أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الْفَرُضِيَّةِ الْفَرْعِيَّةِ الثَّلَاثَةِ وُجُودَ أَثَرٍ ذُو دَلَالَةٍ إِيْخْصَائِيَّةٍ لِمُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ (تَخْطِيطِ الْمَوَارِدِ، الْإِحْتِبَارِ وَالتَّعْيِينَ، التَّنْذِيرِ، تَقْيِيمِ الْأَدَاءِ، التَّغْوِيضَاتِ وَالْحَوَافِزِ) عَلَى تَقَبُّلِ الْمَخَاطِرِ لَدَى الْعَامِلِينَ فِي شَرَكَاتِ الدَّوَاءِ الْأُرْدُنِّيَّةِ، حَيْثُ بَلَغَ مَعَامِلُ الْإِزْتِبَاطِ ($R=0.847$) مِمَّا يُشِيرُ إِلَى وُجُودِ

علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة ومتغير تقبل المخاطر، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الدواء الأردنية تساهم في مساعدة المدراء على تقبل المخاطر، حيث تنشأ الحاجة إلى سياسات الموارد البشرية عندما ترغب المؤسسات في تلبية احتياجات الموظفين وإجراء التغيرات الضرورية على أداؤهم ليتناسب مع بيئة العمل الدينامكية التي تحتاج إلى تغييرات مستمرة وقد تكون سريعة نسبياً ومن أجل ذلك يحتاج الإداريون لتحديد مخاطر هذه التغيرات بدوره وتحليلها وإيجاد وسائل مبتكرة لمواجهة المخاطر المتوقعة والتقليل منها وتجنبها وقبولها في حالة وقوعها، تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط المسبق وتدريب العاملين على تقليل المخاطر وتجنبها وقبولها حتى تكون مقبولة ومحتملة وهذا يتم من خلال تدريب المدراء على تحديد الأولويات ووضع ميزانيات للطوارئ، وهذا بدوره يساهم في الوصول إلى حلول ابتكارية إدارية لجميع المشكلات التي قد تواجه المؤسسة وبالتالي إحداث ثقلات مميزة على مستوى المؤسسة والوصول إلى حلول ذات قيمة محتملة لقبول المخاطر، وتحمل مسؤولية أعمالهم التي يقومون بها ويواجهون النتائج، وبالتالي يتنبئون في الخطر قبل وقوعه، ويخططون في مواجهة الأخطار التي يمكن حدوثها، ويواجهون الضعف في عملهم والذي يمكن أن يؤدي إلى حدوث أخطار، ويبادرون في تنبئي أساليب وأفكار جديدة بغض النظر عن المخاطر المتعلقة بها.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1- ضرورة إهتمام الشركات الأردنية بممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تُعتبر إحدى العوامل البارزة في تحقيق الإبداع الإداري.

2- وضع خطط إستراتيجية متكاملة يُشارك بها جميع العاملين لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية.

3- ربط تقييم أداء العاملين في شركات الأدوية الأردنية في أدائهم لوظائفهم، وحثهم على المشاركة في ورشات العمل المتخصصة.

4- تنفيذ العديد من البرامج التدريبية وورش العمل المتعلقة بتنمية الموارد البشرية لدى شركات الأدوية الأردنية.

5- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على متغيرات أخرى.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال. (2005). *مناهج لبحث ورق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية* (ط2). مكتبة الأنجلو المصرية.
- ابو زيد، خالد. (2010). *اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية*، [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- الآغا، إحسان والأستاذ، محمود. (2004). *مقدمة في تصميم البحث التربوي*. دار فلسطين للنشر.
- أمنة، بعزیز. (2021). *ممارسات الموارد البشرية واثرها على التميز الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة سونالغالز الوطنية* - [رسالة ماجستير]. جامعة او البواقي.
- بايزيد، امال. (2018). *دور القيادة التحويلية في الابداع الاداري*، [رسالة ماجستير]. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بلباي، فاطمة الزهراء، بونوة، نادية. (2019). *دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية للمديرية الفرعية الثاني لتكوين والمستخدمين بجامعة المسيلة السداسي الثاني للموسم الجامعي 2019/2018* [رسالة ماجستير]. جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- بن مجاهد، فاطمة الزهراء، ودليل، ايمان. (2021). *مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، مجلة الاكاديمية الدولية للعلوم النفسية و التربية و الارطفونيا، 1(2)، 42-53*
- بوزيد، رضوان. (2020). *اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية* [رسالة ماجستير]. جامعة محمد بوضياف المسلية.

التميمي، محمد. (2017). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الاوسط .

جبر، عبد الرحمن. (2010). الابداع الاداري وأثره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الاسلامية-غزة.

الجعبري، علي. (2021). واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل [رسالة ماجستير]. جامعة الخليل.

حاكم، اسماء. (2022). بعنوان المعايير الاخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 2(2)، 61-79.

حامد، لمياء. (2017). اثر الاستقطاب على الالتزام الوظيفي:اختيار الدور الوسيط للتدريب الالكترونيالحاجي: دراسة ميدانية في البنوك الاسلامية الاردنية في عمان [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الاوسط.

الحجاج، احمد. (2020). اثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل:دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الاوسط.

حياة، قادي، حاسي، حنان. (2021). اثر جودة حياة العمل على الابداع الاداري دراسة ميدانية من وجهة نظر اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة أدرار [رسالة ماجستير]. جامعة احمد ادراية ادرار .

الحبيصة، حمزة. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 47(1)، 254-291.

الخديدي، عبدالله. (2022). تكامل المسؤولية الاجتماعية في ممارسات الموارد البشرية بفنادق مكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 6(3)، 82-101.

ريدجم، خالد(2019).واقع تقييم اداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود. مجلة الباحث.(1)15-16.

زوزال، ناديا.(2015). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خضير.

الشمري، ريم.(2017). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيرا وسيطا [رسالة ماجستير].جامعة الشرق الاوسط.

الصاوي، محمود، الدباغ، تماضر.(2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، 2(41)، 73-94.

صبح، نوال .(2021). الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي (بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية 2(1)، 393-456.

عبد الله، نادية . (2017). اثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين: دراسة حالة شركة السودانية للهاتف لبيسار -زين، [رسالة ماجستير].جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

العبرية، ليلي، والخضرمي، احمد.(2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، 6(3)، 55-61.

العجلة، توفيق.(2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" [رسالة ماجستير]. جامعة غزة الإسلامية.

عريشي، زكية، والطراونة، اخلاص. (2019). تخطيط الموارد البشرية واثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية.مجلة البقاء للبحوث والدراسات 23(1)، 43-50.

علاوي، جيهان، السادة، رؤى.(2014). دور ادارة ممارسات الموارد البشرية على الاداء الوظيفي - دراسة استطلاعية، مجلة كلية التراث الجامعية، 2(34)، 84-98.

علي، امينة، والحاكم، علي. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الاعمال متعددة الانشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية 16(1)، 88-100.

عوجة، ازهار. (2017). دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 14(1)، 59-120.

غديري، داود، وبوسالم، ابوبكر (2021)، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(1)، 95-123.

فاسي، اسماء. (2012). أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو [رسالة ماجستير]. جامعة العقيد اكلي محند اولحاج بالبويرة.

كرو، شفاء. (2017). دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود. [رسالة ماجستير]. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

الوحشي، عفاف. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة [رسالة ماجستير]. جامعة الامارات العربية المتحدة.

ونوغي، فتيحة. (2015) اثر الرواتب على الرضا الوظيفي عن التعويضات والحفز الذاتي لاساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس- سطيف - [رسالة ماجستير]. جامعة فرحات عباس.

المراجع باللغة الأجنبية

- Asiaei, K., Bontis, N., Alizadeh, R., & YagH0ubi, M. (2022). Green intellectual capital and environmental management accounting: Natural resource orchestration in favor of environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 76-93.
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421.
- Aggrawal, N., & Potadar, A. (2022). Role of Business Intelligence and HR Planning in Modern Industrialization. In *Business Intelligence and Human Resource Management* (pp. 123-144). Productivity Press.
- Ahmed, M. A. (2022). Administrative creativity and its impact on organizational development An applied study at Tikrit University. *American Journal of Economics and Business Management*, 5(6), 185-200.
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Al-Sahryra, A., & Al-Graeb, R. (2010). The impact of human resource management on the organizational creativity as perceived by the employees of telecommunications' company: Case study. *Jordan Journal of Business Administration*, 6(4).
- Al-Sahryra, A., & Al-Graeb, R. (2010). The impact of human resource management on the organizational creativity as perceived by the employees of telecommunications' company: Case study. *Jordan Journal of Business Administration*, 6(4).
- Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., Alzoubi, H. M., Ghazal, T. M., Said, R. A., AlHamad, A. Q., ... & Al-kassem, A. H. (2022). Fuzzy assisted human resource management for supply chain management issues. *Annals of Operations Research*, 1-19.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Anjum, A., Ming, X., & Puig, L. C. M. (2022). Analysis of strategic human resource management practices in small and medium enterprises of South Asia. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1021-1039). IGI Global.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arruda, J. M. M. (2019). Systemic creativity, sustainable development and business administration: understanding the bridge between Furtado and Csikszentmihalyi in the context of the Brasília National Park.
- Bina, S., Mullins, J., & Petter, S. (2021, January). Examining Game-based Approaches in Human Resources Recruitment and Selection: A Literature Review and Research Agenda. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 1325).
- Buonocore, F., Agrifoglio, R., & de Gennaro, D. (2021). The Role of Digital Competencies and Creativity for Job Crafting in Public Administration. In *Digital Transformation and Human Behavior* (pp. 87-97). Springer, Cham.
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7), 162.
- Dadgroup. .(2022) Dar Aldawa Trusted Quality Products. <https://www.dadgroup.com/>
- Draper, J. T., Freeling, B. S., & Connell, S. D. (2021). Sparking Creativity in Science Education. *The Journal of Creative Behavior*, 55(4), 893-898.
- ElHawary, H., Salimi, A., & Gilardino, M. S. (2022). Ethics of facial transplantation: the effect of psychological trauma associated with facial disfigurement on risk acceptance and decision making. *Annals of surgery*, 275(5), 1013-1017.
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreatis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1-10.
- Elsye Teresa, C. L., Manuel Liborio, C. C., & Mariela Susana, A. A. (2020). Development of creativity in the students of the Business Administration career, a challenge in the academic training of competitive entrepreneurs. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(3).
- Elsye Teresa, C. L., Manuel Liborio, C. C., & Mariela Susana, A. A. (2020). Development of creativity in the students of the Business Administration career, a challenge in the academic training of competitive entrepreneurs. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(3).

- Feijoo, F., Pfeifer, A., Herc, L., Groppi, D., & Duić, N. (2022). A long-term capacity investment and operational energy planning model with power-to-X and flexibility technologies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 167, 112781.
- Frima, M., & Ardiyanti, N. (2022). Transparent communication, transformational leadership, public sector employees' openness to change, and the role of anxiety as mediator. In *Contemporary Research on Management and Business* (pp. 156-159). CRC Press.
- Gormley, L., Healy, O., Doherty, A., O'Regan, D., & Grey, I. (2020). Staff training in intellectual and developmental disability settings: A scoping review. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 32(2), 187-212.
- Gulliver, A., Farrer, L., Bennett, K., Ali, K., Hellsing, A., Katruss, N., & Griffiths, K. M. (2018). University staff experiences of students with mental health problems and their perceptions of staff training needs. *Journal of Mental Health*, 27(3), 247-256.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of H0tel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431.
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). Strategic human resource management. In *Research AntH0logy on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1-16). IGI Global..
- Haralayya, B. (2022). Employee Performance Appraisal at Sri Veerabhadreshwar Motors Bidar. *Iconic Research And Engineering Journals*, 5(9), 171-183.
- Hendra, R., Sridana, N., & Muntari, M. (2022). Implementation of Teacher Professionalism Recruitment in SMK NW Wanasaba. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(2), 37-45..
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection. *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30 <https://www.jordantimes.com>
- Irani, F., Kiliç, H., & AdesH0la, I. (2022). Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green H0tels. *Journal of H0spitality Marketing & Management*, 1-31..
- James, A. T., Kumar, G., Tayal, P., Chauhan, A., Wadhawa, C., & Panchal, J. (2022). Analysis of human resource management challenges in implementation of industry 4.0 in Indian automobile industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121483.
- Jordan's pharmaceutical exports reach JD1b — JAPM ,(2021) *Management*

- Karam, K. S., Hemeed, M. M., & Oleiwi, S. G. (2021). The Corona Pandemic and its Effects on the Creativity Level of Students at Diyala University: A Study Applied to Students of the Faculty of Administration and Economics. *Management*
- Kavyashree, M. B., Kulenur, S., Nagesh, P., & Nanjundeshwaraswamy, T. S. (2023). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 1331-1331.
- Khairuddin, M., Assab, M. I. A., & Nawafleh, S. A. (2015). Just-In-Time manufacturing practices and strategic performance: An empirical study applied on Jordanian pharmaceutical industries. *International Journal of Statistics and Systems*, 10(2), 287-307.
- Kim, N. (2021). Determinants and Implications for Creativity Education in Korea: Policy Tools, Street-level Administration, and Implementation Conditions. *Journal of Policy Studies*, 36(2), 71-88.
- Kim, N. (2021). Determinants and Implications for Creativity Education in Korea: Policy Tools, Street-level Administration, and Implementation Conditions. *Journal of Policy Studies*, 36(2), 71-88.
- Kusumah, A. I., Indrayanto, A., & Setiawan, I. (2021). A mediating and moderating role on employee performance appraisal. *Management Research Review*.
- Mahapatro, B. B. (2022). Human resource management. PG Department of Business Management.
- Mahmood, Umair & Ali, Qamar. (2021). Determinants of Employees' Openness to Change: Insights from Service and Manufacturing Sectors of Pakistan. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*. 12(32), 214-289.
- Malik, A. (2022). Work Design and HR Planning: A Strategic Perspective. In *Strategic Human Resource Management and Employment Relations* (pp. 81-91). Springer, Cham
- Mansoor, A., Farrukh, M., Jahan, S., Lee, J. K., & Abd Wahab, S. (2021). Promoting green performance through green human resource practices and green servant leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.

- Nguyen, D. P., Phan, L. T., H0, H. X., & Le, A. N. H. (2022). Human resource management practices in higher education: a literature review using co-word analysis. *International Journal of Management in Education*, 16(1), 40-61.
- Nurmadiyah, N., & Rosyadi, K. I. (2022). LITERATURE REVIEW FACTORS AFFECTING TEACHER PERFORMANCE: HR PLANNING, RECRUITMENT AND SYSTEMATIC THINKING. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(4), 623-630.
- Pan, Q., Sumner, D. A., Mitchell, D. C., & Schenker, M. (2021). Compensation incentives and heat exposure affect farm worker effort. *PLoS one*, 16(11), e0259459.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving H0tel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of H0spitality Management*, 88, 102392.
- Puimera, S. R., & Dewi, Y. E. P. (2022). Implementation of Human Resources Information System in Employee Recruitment and Career Development Activities. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(3), 21526-21538..
- Raja, T. H., Abbas, M. N. A., Noman, F. Y., & Hash, M. A. K. (2022). Reality of administrative creativity among the physical education supervisors of the directorates of education in Iraq. *Journal of College of Physical Education*, 15(1), 293-318.
- Ryan, M., Alliot, O., Ikeda, E., Luan, J. A., H0fmann, R., & van Sluijs, E. (2022). Features of effective staff training programmes within schH0ol-based interventions targeting student activity behaviour: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 19(1), 1-23.
- Saka, N., Olanipekun, A. O., & Omotayo, T. (2021). Reward and compensation incentives for enhancing green building construction. *Environmental and Sustainability Indicators*, 11, 100138.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Saleem, Sarah & Adeel, Ahmad. (2018). Strategic Human Resource Management and Employee Creativity: The Role of Leadership Style and Knowledge Management Capacity, *Journal of Business Research*, 140, 1-10.

- Tangwa, B. E. (2022). *The role of employee performance appraisal in the attainment of organizational goals: the case of the marist schools in Lebanon* (Doctoral dissertation, Notre Dame University-Louaize).
- Tewari, A., Mathur, S., Srivastava, S., & Gangwar, D. (2022). Examining the role of receptivity to green communication, altruism and openness to change on young consumers' intention to purchase green apparel: A multi-analytical approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102938.
- Tien, N. H., Jose, R. J. S., Ullah, S. E., & Sadiq, M. (2021). Development of Human Resource Management Activities in Vietnamese Private Companies. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(14), 4391-4401.
- Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P., & Hsu, S. C. (2021). Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company. *The TQM Journal*.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266
- Wilson, A. E., Parker, V. A., & Feinberg, M. (2020). Polarization in the contemporary political and media landscape. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 34, 223-228.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979.
- Zayed, L. M., Ismail, M. F., & Othman, O. H. (2022). The Effect of Accounting Information Systems on Corporate Governance in Pharmaceutical Companies in Jordan. *Specialusis Ugdymas*, 1(43), 1987-1998.
- Zhou, D. D., & Zhang, J. P. (2022). On the Role of Flexibility for Adsorptive Separation. *Accounts of Chemical Research*, 6010-6017.
- Zhang, X., Ye, J., Wang, D., Tian, F., & Fu, S. (2023). Leadership mindsets, cultural norms and organizational resilience in China: the moderating effect of supportive human resource practices. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 248-265.

الملحقات

الملحق رقم 1: قائمة بأسماء المحكمين

الجهة	الرتبة	اسم المحكم	
جامعة الشرق الاوسط	استاذ	الاستاذ الدكتور احمد علي صالح	1
جامعة الشرق الاوسط	استاذ	الاستاذ الدكتور عبدالعزيز الشرياتي	2
جامعة الزيتونة	استاذ	الاستاذ الدكتور محمود جاسم محمد الصميدعي	3
جامعة الاسراء	استاذ مشارك	الدكتور مراد العطيانى	4
جامعة الاسراء	استاذ مشارك	الدكتور محمد احمد عبدالقادر	5
جامعة الاسراء	استاذ مشارك	الدكتور فرج عبدالله حراشة	6
جامعة الاسراء	استاذ مشارك	الدكتور سامي الخرايشة	7
جامعة الشرق الاوسط	استاذ مشارك	الدكتورة نهلة ناهد الناظر	8
جامعة الشرق الاوسط	استاذ مشارك	الدكتور محمد يوسف المعاينة	9
جامعة الشرق الاوسط	استاذ مساعد	الدكتور فايز احمد البدرى	10

الملحق رقم 2: أداة الدراسة بصورتها النهائية

معلومات المستجيب

يرجى اختيار الإجابة التي تنطبق عليك:

أولاً: النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

ثانياً: الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 - أقل من 35 سنة ☐من 35 - أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐ثالثاً: الخبرة: (1-أقل من 5) ☐ (من 5 سنوات الى أقل من 10) ☐ (10 سنوات فأكثر) ☐

رابعاً: المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فاقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

خامساً: المستوى الوظيفي:

ادارة عليا ☐ ادارة متوسطة ☐ ادارة دنيا ☐

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية

البعد الأول

تخطيط الموارد: وهي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف الادارة للموارد المختلفة.

1	تحدد الشركة اساليب التعامل مع النقص من المواد البشرية				
---	---	--	--	--	--

					2	تحدد الشركة اساليب التعامل مع الفائض من المواد البشرية
					3	تحدد الشركة متطلباتها من المواد البشرية على ضوء متطلبات العمل
					4	تحلل الشركة احتياجاتها من حيث الكمية على ضوء متطلبات العمل
					5	تستخدم الشركة الاساليب الاحصائية لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المطلوبة
					6	تضع الشركة خطط بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطائرة
البعد الثاني الاختيار والتعيين: الخطوات او المراحل المختلفة في عمليات البحث عن الموظفين المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة بالشركة، واصدار قرار تعيين الترشيح لوظيفة محددة اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف في الاجر والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه.						
					9	تضع الشركة خطة لاختيار الافراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات كافية لتحقيق اهدافها.
					10	تعتمد الشركة على سياسة اخذ رأي جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين في الشركة
					11	تقوم الشركة باجراء مقابلات يتم استخدام نتائجها للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين.
					12	تقوم الشركة باجراء اختبارات يتم استخدام نتائجها للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين.
					13	تقوم الشركة بعملية الاختيار بعد القيام بعملية تحليل الوظائف

					14	تقرر الشركة التعيين بناء على نتائج المراحل المتنوعة التي يتطلبها الوصف الوظيفي.
					15	تقوم الشركة بالتعيين بالاعتماد على المصدر الداخلي والخارجي للحصول على حاجتها من الموارد البشرية.
البعد الثالث التدريب: عملية تهدف الى اكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون اليها لاداء اعمالهم بصورة افضل او من اجل تجهيزهم لوظائف اعلى او لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها						
					15	تعتمد الشركة على برامج منظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكسابهم مهارات محددة
					16	تقوم الشركة بالاعتماد على برامج التدريب والتطوير لتقليل من الدوران الوظيفي
					17	تشرك الشركة الموظفين بادوات التدريب للاستفادة من مهاراتهم
					18	تهتم الشركة بمعايير الايزو المرتبط بتدريب العاملون
					19	تحدد الشركة برامج التدريب وفق خطة موضوعة مسبقاً
البعد الرابع تقييم الاداء: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملون بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون استنادا لعناصر ومعدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم						
					20	تتخذ الشركة نتائج تقييم الاداء لبناء الخطط المستقبلية.
					21	تعتمد الشركة على مؤشرات الاداء لعملية التقييم في تحديد الاهداف والمقاييس للمواد البشرية.

البعد الاول

المرونة لدى العاملون: وهي القدرة على توليد وتوليف افكار جديدة ومتنوعة وليست متوقعة، والنظر الى الامور من عدة زوايا مختلفة مما ينتج عنها العيد من الافكار المتميزة والمختلفة، فهي تعني عدم التفكير داخل اطر وحدود معينة

34	يتميز العاملون في الشركة بالقدرة على تنوع واختلاف الافكار.				
35	يقبل العاملون في الشركة الاراء المخالفة للاستفادة منها.				
36	يغير العاملون في الشركة موقفهم أو وجهات نظرهم العقلية حسبما تتطلبه الفكرة.				
37	يملك العاملون القدرة على رؤية الامور من زوايا مختلفة .				
38	لا يتقيد العاملون في الشركة بالقولب المألوفة.				

البعد الثاني

الانفتاح على التغير: يشير الانفتاح على التغير إلى مستوى قبول الفرد وإدراكه الواعي لاحتمال الحاجة إلى التغير عبر مجموعة من المواقف والسيناريوهات جنبًا إلى جنب مع الرغبة أو الدافع لسن هذا التغير وقبول حاجة الى التغير والاستعداد التام له والمشاعر الايجابية اتجاهه

39	يستخدم العاملون في الشركة تقنيات متطورة في عملهم.				
40	يغير العاملون في الشركة اساليب العمل باستمرار تماشيًا مع المتطلبات الجديدة .				
41	يواكب العاملون في الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة .				
42	يتعاون العاملون في الشركة لتحسين العمل.				
43	يدرك العاملون في الشركة مدى الحاجة الى التغير المراد احداثه.				

البعد الثالث

تقبل المخاطر: هي احدى العمليات الرئيسية لعملية ادارة المخاطر والهدف الرئيسي منها تحديد وتحليل المخاطر وابتكار وسائل لمكافحة المخاطر، ويتم قبول المخاطر ونقلها وتجنبها وتقليلها

45	يتنبأ العاملون في الشركة الخطر قبل وقوعه.				
46	يخطط العاملون في الشركة لمواجهة الاخطار التي يمكن حدوثها.				
47	يحدد العاملون في الشركة اوجه الضعف في عملهم والذي يمكن ان يؤدي الى حدوث اخطار.				
48	يقبل العاملون في الشركة الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.				
49	يبادر العاملون في الشركة بتبني اساليب وافكار جديدة بغض النظر عن المخاطر المتعلقة بها.				
45	يتحمل العاملون في الشركة مسؤولية الاعمال التي يقومون بها ويواجهون النتائج.				