

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري
لدى العاملين

" دراسة ميدانية "

إعداد

دكتور

مها محمد البنوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة جامعة الزقازيق

دكتور

أسامه عبدالحليم مصطفى

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

سارة محمد العوضي

باحث ماجستير إدارة

كلية التجارة جامعة الزقازيق

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز ، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق، من خلال تطوير أربعة فروض، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات.

وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض ، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطا، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق ، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه إتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرا على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، على الترتيب. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج و دلالاتها، وتوصيات الدراسة، وحدودها، و الدراسات المستقبلية .

المصطلحات الأساسية: ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الإبداع الإداري، جامعتي المنصورة والزقازيق .

Abstract:

This research aims to study the relationship between human resources management practices, which was represented in (Training and development, compensation, incentives and performance appraisal) and level of administrative creativity by applying to public administration staff at Mansoura and Zagazig universities, through the development of four hypotheses, using the survey list and the data of study variables are collected through stratified random sample of (305) individual workers in these departments.

Using some statistical methods, the study found a series of results the most important of which are: The level of human resources management practices at Mansoura and Zagazig universities is low, and the level of administrative creativity at Mansoura and Zagazig universities is medium. It has found a moral relationship between human resources management practices (training, development, compensation and incentives) and the level of administrative creativity at Mansoura and Zagazig universities, except in the practice (performance appraisal), and it has become clear that the most important practices of human resources management have an impact on the level of administrative creativity are training and development, compensation and incentives, respectively.

A discussion of the results, recommendations of the study along with the limitations and future research were presented.

Key words: Human resources management practices, administrative creativity, Mansoura and Zagazig universities.

1/ مقدمة :

يعد الإبداع الإداري أحد مقومات خطة الإصلاح الإداري بالدولة ، بالإضافة إلى أنه أحد محاور التنمية الاقتصادية في إطار خطة التنمية المستدامة مصر 2030، حتى تحتل مصر مكانة متقدمة بين الدول في مجالات الإبداع والابتكار (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنصورة، 2017)، ويعتبر الإبداع أحد أهم المداخل الناجحة في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات (العتيبي ، 2015) ، وتؤكد العديد من الدراسات أن الإبداع الإداري يشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما له من أثر في تشكيل سلوك الموظفين وعاداتهم وتوقعاتهم (Salama, 2018)، وعلى ذلك لا ينبغي أن يقتصر إهتمام المنظمات بالإبداع في إطار توظيف أحدث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات فقط بل يجب أن يركز على تطوير توجهات وسلوكيات العاملين أيضاً (رضوان ، 2017). ولقد أكدت الدراسات السابقة أن الإبداع الإداري يؤدي إلى العديد من النواتج الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، حيث يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي (عربيات ، 2011) ، زيادة الفعالية التنظيمية (e.g., Hervás-Oliver & Peris-Ortiz, 2012) ، وتحسين الإنتاجية (e.g., Jiang, et al., 2012). وقد أشار الأكاديمين والممارسين على حد سواء إلى أن الجامعات بحاجة ملحة لتوليد الإبداع الإداري من أجل مواكبة التغيرات والتطورات في المجتمع والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل بما يضمن لها الإستمرار والتقدم لما لها من دور هام في تنمية البلدان وتقدمها ، حيث يمثل الإبداع مدخل لتحقيق التميز والتنمية المستدامة (Al-Nashmi & Zin, 2011) . وعلى ذلك تستهدف الدراسة الحالية تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن : التدريب والتطوير – التعويضات والحوافز – تقييم الأداء ، والإبداع الإداري .

2/ الإطار النظري والدراسات السابقة :

1/2- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً كبيراً على النواتج التنظيمية من خلال عملية تشكيل سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها (Chew, 2004)، ويطلق عليها العديد من المفكرين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو

تعزيز مهارات ومعارف العاملين وتحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Heneman & Milanowski, 2011).

وتعددت تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث عرفها (Singh, 2010) بأنها تلك الممارسات المعنية بالتخطيط ، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت ، وإدارة المسار الوظيفي ، بينما عرفها (Majumder, 2012) بأنها تلك الأنشطة التنظيمية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والأمان الوظيفي، والنمو الوظيفي، والمكافآت والحوافز، والنمط الإداري ، والتصميم الوظيفي ، وبيئة العمل. وأشار (Beh &Loo, 2013) إلى أنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق ميزة بأنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وتمثل هذه الممارسات في مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، و تقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي.

وأوضح (Benjamin & Udechukwu, 2014) بأنها تلك الممارسات التي تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة ، و تتمثل في الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، وإدارة علاقات العاملين.

مما سبق نلاحظ اختلاف الباحثين في تناولهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وبناء عليه سوف تتبنى الباحثة في هذه الدراسة الممارسات التالية وفقاً لشيوعها بين أغلب الباحثين وبما تتلائم مع طبيعة الدراسة الحالية وهي : التدريب والتطوير ، التعويضات والحوافز ، تقييم الأداء . كما أشارت بعض الدراسات الى أهمية تلك الممارسات في تنامي السلوك الإبداعي لدى العاملين مثل دراسة (Shipton & Brown , 2016 ; Findikli, et al., 2015; Jiang, et al., 2012; e.g) ودراسة (رضوان ، 2017) ، مما استدعى الباحثة التركيز على تلك الممارسات.

1/1/2- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية :

أ- التدريب والتطوير: عرفه (Shikha , 2010) بأنه نشاطا مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة مثل المعلومات أو الخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة قادرة على القيام بأعمالها بالشكل المطلوب.

ويرى (Ivancevich, 2010) أن التدريب عملية منتظمة تتعلق بالمهارات والقدرات المرتبطة بالوظيفة الحالية لتحسين أداء وسلوكيات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

وأوضح (Lamba &Choudhary, 2013) أن التدريب هو عملية الغرض الأساسي منها سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، كما يهدف إلي تحسين سلوكيات العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بعمل معين .

ب - التعويضات والحوافز: ويقصد بالتعويضات جميع الدفعات المالية والغير مالية والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها (فوطه، القطب، 2013) ، وتعتبر التعويضات والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية ، كما تؤثر على دافعية الفرد للنمو والتطور والإستمرار بعملية التعلم والسعي لتحسين أداء المنظمة (Casio , 2013) ، ويمكن تصنيف التعويضات إلى جزئين : تعويضات أولية ، وتشير إلى الأجور والمرتبات وهي تتسم بالثبات ، وتعويضات تكميلية ، وتشير إلى الحوافز و المدفوعات المتغيرة على أساس مخرجات الفرد أو الجماعة بأكملها (Lamba and Choudhary,2013) .

ج- تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء بأنه عملية ذات طابع رسمي الهدف منها تحسين أداء وإنتاجية العاملين (Shazed, 2008)، و يرى (Jarina & mohan, 2017) تقييم الأداء بأنه عملية إستخدام المعايير والطرق العلمية السليمة التي نستطيع من خلالها أن نحدد ونقيس بها مدى تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية المطلوبة منه مسبقا.

2/2- الإبداع الإداري :

هناك تعدد و تباين في وجهات النظر بين العلماء حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري، فلا يوجد إتفاق حول مفهوم محدد ، وقد يعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الابداعية ذاتها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى ، وكذلك إختلاف إتجاهات العلماء وإهتمامهم وإختلاف مدارسهم الفكرية والثقافية (المغربي، 2016) ، ويمكن حصر هذه الإختلافات في عدة مداخل ويتناول كل مدخل جانبا محددًا من جوانب الظاهرة (الفحطاني ، 2016) :

المدخل الأول : ينظر للإبداع الإداري على أنه عملية :

وفي هذا المجال يعرف الإبداع الإداري بأنه عملية استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل المنطقي والإختيار والتحرّي والتقويم (الحربي ، 2014) ، ويتفق مع هذا الإتجاه تعريف (جمعة، نوري ، 2011) للإبداع الإداري والذي

يعرفه بأنه عملية تبني الأفكار الخلاقة وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل الأفراد في المنظمة أو الجماعات أو المنظمة كوحدة واحدة .

المدخل الثاني: يركز على الإنتاج الإبداعي والقدرة على حل المشكلات:

وفي هذا المجال يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بقدر من الجدية والملائمة وإمكانية التطوير، ويتفق مع هذا الإتجاه تعريف (Zaho & George, 2001) والذي يعرفه بأنه إنتاج الأفكار الجديدة والحلول المفيدة في مجال العمل ، ولكي تكون الفكرة إبداعية ينبغي أن يتوافر فيها شرطين الأول : أن تكون فكرة جديدة ، والثاني أن تكون مفيدة ، فالهدف من الأداء الإبداعي ليس إنتاج عدد كبير من الأفكار ولكن يجب أن تكون هذه الأفكار ذات قيمة محتملة الهدف منها تقديم منتجات أو خدمات جديدة ، حل المشكلات ، واستغلال الفرص المتاحة وزيادة الفعالية التنظيمية .

وكذلك تعريف (Shipton & Brown , 2016) الذي عرفه بأنه تقديم حلول وأفكار جديدة ومفيدة لمواجهة المشكلات حول المنتجات أو الخدمات والأنشطة والعمليات .

المدخل الثالث: يركز على السمات والخصائص:

وفق هذا المجال يتم التركيز على السمات والصفات الخاصة للمبدعين كالخيال الواسع وسعة الأفق ، والميل للمخاطرة والثقة بالنفس ؛ ويتفق مع هذا الإتجاه تعريف (عبد اللطيف ، 2015) والذي عرف الإبداع الإداري بأنه "عبارة عن تفاعل عدد من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد إذا ما وجدت البيئة المناسبة لذلك مما تساهم في تقدم وتطور الحياة الانسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة .

المدخل الرابع: يركز على الإمكانيات الإبداعية:

ويركز هذا المدخل على الإمكانيات الإبداعية والإستعدادات النفسية الكامنة للإبداع أو التفوق والتميز في مجال العمل ؛ ويتفق مع هذا الإتجاه تعريف (جراون ، 2002) حيث عرف الإبداع الإداري بأنه "مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية .

المدخل الخامس: يركز على المراحل الأساسية:

ويركز هذا الإتجاه على توافر المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي ، والذي يتم من خلال أربع مراحل : الإعداد أو التحضير وهي مرحلة جمع المعلومات ، ثم مرحلة الكمون وهي تمثل المعلومات وتوليفها شعوريا أو لا شعوريا ، ثم مرحلة الإشراف وهي مرحلة خروج شرارة الإبداع وبدء الإبداع ، ثم التحقيق والتنفيذ ؛ ويسبق هذه المراحل مرحلة الإحساس بوجود مشكلة ، كما أشار لها (القحطاني ، 2016).

وبعد استعراض الباحثة لتعريفات الإبداع الإداري فإنها سوف تتبنى تعريف (Zaho & George, 2001) لأنه أعم وأشمل ، حيث يقيس الإبداع الإداري كمكون كلي ويركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.

3/2- الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بطبيعة الدراسة ، أمكن تصنيف الدراسات السابقة على النحو التالي :

1/3/2- الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

2/3/2- الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري.

3/3/2- الدراسات السابقة المتعلقة بتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري .

وفيما يلي تناول كل مما سبق على النحو التالي :

1/3/2- الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

ركزت دراسة (Chen & Huang, 2009) على دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري، وتوصلت الى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الابتكاري بالمنظمات . كما أكدت دراسة (Edralin, 2010) على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير ، وعلاقات العاملين ، والاستقطاب والاختيار تساهم في تحقيق الريادة لعمل الشركات. وتوصلت دراسة (Atteya, 2012) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال متغيرات وسيطة هي الرضا الوظيفي ، والإلتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية . وتوصلت دراسة (محمد ، 2016) الى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، التعويضات، الصحة

والسلامة المهنية) علي الأداء المؤسسي. وركزت دراسة (مندور ، 2016) على اختبار تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي بشقيه المجتمعي والتنظيمي ، وتوصلت الدراسة الى أن ممارسة الإستقطاب والإختيار لها تأثير معنوي سلبي على الروابط المجتمعية ، كما توصلت الى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة التدريب والتنمية وممارسة التعويضات على كل من المواءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية، وتوصلت الى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة تقييم الأداء على التضحية التنظيمية.

وتوصلت دراسة (Kianto & Aramburu, 2017) إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري ، كما توصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري .

2/3-2- الدراسات المتعلقة بالابداع الإداري:

ركزت دراسة (Shin & Zhou, 2003) على قياس أثر القيادة التحويلية علي السلوك الإبداعي للعاملين ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ايجابي معنوي لنمط القيادة التحويلية على السلوك الابداعي للعاملين ، تتوسط الدافعية الداخلية وقيم الأفراد العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي للعاملين بشكل جزئي ، كما أكدت دراسة (أبو جامع ، 2008) إلى أن هناك ارتباط ايجابي بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمة.

وأشار (بدر ، 2008) على أهمية الإحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى الموظفين لتطوير العمل .

وتوصلت دراسة (معاني، اخو ارشيدة، 2009) الى وجود اثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في مستوي الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وأشارت الدراسة على أهمية العمل علي نشر ثقافة التمكين لدي العاملين في الجامعة ، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز ، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيدا عن المحسوبية.

أوضحت دراسة (Wang & cheng, 2010) وجود علاقة ايجابية معنوية بين نمط القيادة العتوف والسلوك الإبداعي للعاملين ، وأن الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة تتوسط تلك العلاقة بشكل جزئي ، كما أشار (شوشة ، 2011) إلى وجود أثر لتمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي ، وقصد الباحث بتمكين العاملين التمكين النفسي والتمكين التنظيمي، كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين . وتوصلت

دراسة (عبد اللطيف، 2015) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة و الإبداع الإداري لدى العاملين .

3/3/2- الدراسات المتعلقة بتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري:

توصلت دراسة (Heffernan, et al., & Harney, 2009) إلى أن مناخ الإبداع يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، كما أكدت دراسة (Jiang & Zhao, 2012) على أن إبداع الموظف كان يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبتكار التنظيمي. وأوضحت دراسة (نصير، 2011) وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية .

كما أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري غير مباشرة ويتوسطها العديد من المتغيرات ، و منها: الالتزام العاطفي ، والاستقلال الوظيفي (Jaiswal & Dhar, 2017) ، المهارات الوظيفية (Liu, et al., & Huang, 2017) ، فعالية الفريق ، و مشاركة المعرفة (Ma, et al., & ., & Lam, 2017) ، الدافع الوظيفي (Shin, et al., & Bae, 2018).

ومن ثم تتضح الفجوة البحثية في : أن بعض الدراسات السابقة تناولت الإبداع كمتغير مستقل، وبعضها تناول الإبداع الإداري كمتغير تابع لممارسات إدارة الموارد البشرية كما قامت بعض الدراسات بدراسة متغيرات وسيطة ، مما يعني عدم وضوح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيريين ، وأنها بحاجة للمزيد من التوضيح .

كما قامت الباحثة باختيار مجال تطبيق يختلف عن مجالات التطبيق في الدراسات السابقة ، حيث سيتم التركيز على دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق ؛ وقد إختارت الباحثة هذه النوعية من الإدارات نظر لأن الإدارات العامة يعمل بها كافة التخصصات الإدارية والفنية المختلفة ، وتكامل الخدمات التي تقدمها هذه الإدارات من خدمات إدارية وخدمات تعليمية وطلابية بالإضافة إلى خدمات تنمية البيئة وخدمة المجتمع ، كما أن إمكانيات هذه الإدارات أكبر من حيث عدد المديرين فهم العنصر المؤثر على القرارات التي من شأنها دعم وتوفير متطلبات الإبداع الإداري.

3/ مشكلة البحث :

تعاني الجامعات الحكومية المصرية من معوقات تنظيمية وإدارية وقيود تحد من انطلاقها العلمي والأكاديمي والتطبيقي والذي يتضح من خلال الإحصاءات العالمية التي تظهر تراجع الترتيب العالمي للجامعات الحكومية المصرية ، إلا انه يتوافر لهذه الجامعات من الموارد البشرية والمادية ما يؤهلها لتحقيق التميز في الأداء والذي سوف ينعكس على الموقع التنافسي للجامعة وازدهارها ؛ لذا فقد أصبح تطوير أداء الموارد البشرية وتنمية المهارات الشخصية لجميع الفئات العاملة في مجال التعليم هو العنصر الأكثر أهمية في نجاح هذه المنظومة (ماهر، 2012) .

من ناحية أخرى تواجه الجامعات العديد من التحديات نتيجة التغيرات المتسارعة والتطورات التقنية الحديثة ، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع الإداري أصبح أمراً حتمياً للتكيف مع تلك التطورات ، حيث أثبتت عدد من الدراسات أن الإبداع الإداري يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار وحل المشكلات وتطوير أداء الوحدات الإدارية ، وبالتركيز على عناصر العملية الإبداعية يتضح أن حجر الزاوية فيها هو الموظف وما يمتلكه من مهارات إبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (عبد الرحمن ، 2014).

وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية* مع بعض العاملين في الإدارات العامة بجامعتي (المنصورة والزقازيق) وذلك لتحديد مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة و طبيعة العلاقات فيما بينها ، كما قامت الباحثة بالإطلاع على نقاط الضعف المدرجة في كل من الخطة الإستراتيجية لجامعة المنصورة 2017-2022 ، بالإضافة إلى الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق 2013-2022 ، من أجل تحديد مؤشرات مشكلة الدراسة ، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن ما يلي :

أ- المؤشرات المتعلقة بالإبداع الإداري :

1. انخفاض القدرة على إقتراح الحلول الابتكارية لحل المشكلات .
2. تدني الرغبة في اقتراح الأفكار والأساليب الجديدة في نطاق العمل والخوف من الخطأ وال فشل.

* تم إجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال عدد من المقابلات الشخصية مع عينة استقرابية قوامها 60 مفردة من العاملين في الإدارات العامة بجامعتي (المنصورة والزقازيق) ، تضمنت : الإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، الإدارة العامة لشئون العاملين ، الإدارة العامة للمكتبات، الإدارة العامة للمشتريات و المخازن ، الإدارة العامة لرعاية الطلاب ، بواقع ستة عاملين في كل منهما ، وذلك خلال شهر 2017/12.

3. انخفاض الثقة لدى الأفراد في قدرتهم على اقتراح الأفكار الإبداعية ذات التأثير على نتائج المنظمة.

4. التمسك بحرفية اللوائح والإجراءات واتباع الأساليب التقليدية في العمل وانعدام الرغبة في تحمل المخاطر .

ورأى المشاركون في الدراسة الإستطلاعية وجود عوامل تنظيمية تعوق الإبداع الإداري للعاملين تكمن فيما يلي :

1. قصور في الأنظمة والقوانين الداعمة للإبداع والتي تحد من المبادرة ومحاولة التغيير والمتعلقة بأنظمة الحوافز وأنظمة قياس الأداء وتقييم الأفكار الإبداعية.

2. عدم توافر الدعم التنظيمي الكافي والدعم المادي من المنظمة لتطوير الأفكار الجديدة .

3. جمود أساليب العمل وافتقارها للمرونة وعدم إتاحة الفرصة الكافية للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم لتحسين جودة الأداء، وقد يرجع ذلك نتيجة تعزيز التنظيم المركزي في العمل الإداري وعدم تطبيق مبدأ المشاركة .

ب- المؤشرات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية :

1. التدريب والتطوير : قلة عدد البرامج التدريبية التي تستهدف تطوير قدرات العاملين بالجهاز الإداري وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية ، حيث :-

- اتسمت الخطة التدريبية بجامعة المنصورة خلال الثلاثة الأعوام الأخيرة (2016-2017-2018) بالثبات على نموذج تدريبي واحد يتكرر كل عام ، وتتضمن (26) برنامج إداري متخصص ، من بينها برنامج إداري واحد يستهدف تنمية التفكير الإبتكاري وتنمية مهارات العاملين في الإسلوب العلمي لحل المشكلات.

- عدم وجود برامج تدريبية تستهدف تنمية التفكير الإبتكاري للعاملين بالإدارات في جامعة الزقازيق ، واقتصار البرامج التدريبية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الإدارية من مختلف التخصصات الأكاديمية.

2. التعويضات والحوافز: يشعر العاملون بافتقار الجامعة للعدالة في الأنظمة الخاصة بالتعويضات وتوزيع المكافآت ؛ حيث أشارو إلى عدم وجود نظام لربط الحوافز و المكافآت بمستويات الأداء .

3. تقييم الأداء : ضعف نظام تقييم الأداء للعاملين ، حيث أكدت الخطة الإستراتيجية لكل من جامعتي المنصورة والزقازيق على عدم وجود آلية لتقييم الأداء وقياس رضا العاملين في الجامعات محل

الدراسة ؛ ومن الجدير بالذكر أن عملية تقييم الأداء في الجامعات تتم وفق قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم 81 لسنة 2016 .

مما سبق يتضح انخفاض الابداع الاداري لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق والذي قد يرجع بدوره إلى ضعف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل (التدريب والتطوير – التعويضات والحوافز – تقييم الأداء) ، وعلى ذلك ، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، وكذلك الدراسة الاستطلاعية، يتضح أنه ما زالت هناك حاجة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري .

وعلى ذلك أمكن صياغة مشكلة الدراسة في إطار التساؤلات التالية:

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير – التعويضات والحوافز – تقييم الأداء) والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعتي (المنصورة والزقازيق)؟.
- 2- ما هو أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع الاداري لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق؟.
- 3- ما هي الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والزقازيق) حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية؟.
- 4- ما هي الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والزقازيق) حول مستوى الإبداع الإداري؟.

4/ أهداف البحث :

في ضوء التساؤلات السابقة تمت صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:

1. تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير – التعويضات والحوافز – تقييم الأداء) والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق.
2. قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق.
3. قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والزقازيق) حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية .
4. قياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين بجامعتي (المنصورة والزقازيق) حول مستوى الإبداع الإداري .

5/ أهمية البحث :

يمكن الإشارة إلى الأهمية الأكاديمية والتطبيقية للدراسة على النحو التالي :

1/5- الأهمية الأكاديمية :

- أ- تسهم الدراسة في تطوير الأدبيات الأكاديمية فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، من خلال توفير مؤشرات ميدانية عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في إطار بيئة العمل المصرية .
- ب- قلة الدراسات الأكاديمية في هذا الاتجاه، فضلاً عن تركيز معظمها في الدول الغربية المتقدمة، مما يبرز أهمية الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في دول الشرق الأوسط ومن بينها مصر.

2/5 - الأهمية التطبيقية :

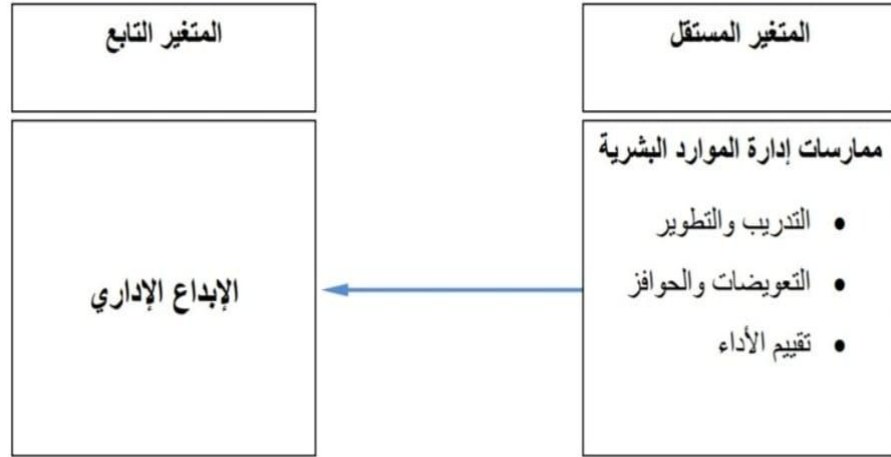
- أ- ترجع أهمية هذه الدراسة في إجراء الجانب التطبيقي على قطاع الجامعات لما له من أثر في تنمية المجتمع وتقدمه .
- ب- المساهمة في التوصل إلى نتائج تساعد المسؤولين عند رسم سياسات الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري ، من خلال الإطار العلمي الذي تقدمه هذه الدراسة ، والذي قد يؤدي بدوره إلى تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات ودعم قدرتها التنافسية .
- ج- تتزامن هذه الدراسة مع إهتمامات الدولة بالإصلاح الإداري و خطة التنمية المستدامة مصر 2030، والتي تستهدف تطوير نظم وإجراءات العمل في الجهاز الإداري من خلال تشجيع العاملين على الوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات والمعوقات الإدارية .

6/ فروض البحث:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ووفقاً لأهداف الدراسة، أمكن تطوير الفروض التالية :

- 1/6- الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و مستوى الإبداع الإداري بجامعة (المنصورة والزقازيق).
- 2/6- الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري بجامعة (المنصورة والزقازيق).
- 3/6- الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية نحو ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كما تدرکها مفردات عينة البحث في الإدارات العامة بجامعة (المنصورة والزقازيق) .

4/6 - الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة معنوية نحو مستوى الإبداع الإداري كما تدرکها مفردات عينة البحث في الإدارات العامة بجامعة (المنصورة والزقازيق) .
ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي، شكل رقم (1) .



شكل رقم (1) : نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

7/ منهج البحث:

استندت الدراسة إلى المنهج الاستنباطي والذي يقوم على تطوير مجموعة من الفروض الإحصائية والتي تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بالاستناد إلى خلفية نظرية في هذا المجال ، وقد تضمن منهج البحث الجوانب التالية:

1/7- مجتمع وعينة البحث :

- مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في الإدارات العامة في كل من جامعتي المنصورة والزقازيق ، والبالغ عددها (49) إدارة عامة بواقع (25) إدارة عامة بجامعة المنصورة ، و (24) إدارة عامة بجامعة الزقازيق، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (6310) مفردة ، حيث يبلغ عدد العاملين بالإدارات العامة بجامعة المنصورة (3495) موظف ، وعدد العاملين بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق(2815) موظف .
- عينة الدراسة : قامت الباحثة بسحب عينة طبقية من بين العاملين في الإدارات العامة بجامعة المنصورة والزقازيق ، نظراً لتباين المجال الوظيفي لمفردات مجتمع البحث ، وبلغ الحجم النهائي لعينة البحث (363) موظف ، حيث بلغ حجم العينة بالإدارات العامة بجامعة

المنصورة (201) موظف ، وبلغ حجم العينة بالإدارات العامة بجامعة الزقازيق (162) موظف ، ويمكن توضيح توزيع مجتمع وعينة البحث من خلال الجدول التالي ، جدول رقم (1):

جدول رقم (1)
توزيع مجتمع وعينة البحث

م	الإدارات العامة بجامعة المنصورة	حجم المجتمع	عينة البحث	م	الإدارات العامة بجامعة الزقازيق	حجم المجتمع	عينة البحث
1	الإدارة العامة لشئون مكتب رئيس الجامعة والأجهزة الإستشارية التي تتبعه	87	5	1	الإدارة العامة للتنظيم والإدارة	19	1
2	الإدارة العامة لرعاية الشباب	501	29	2	الإدارة العامة للشئون القانونية	75	5
3	الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب	87	5	3	الإدارة العامة لشئون مكتب رئيس الجامعة	260	15
4	الإدارة العامة للشئون الطبية	882	51	4	الإدارة العامة للعلاقات العامة	67	4
5	الإدارة العامة للوحدات ذات الطابع الخاص	564	32	5	الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة	10	1
6	الإدارة العامة لقطاع نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية	14	1	6	الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري	40	2
7	الإدارة العامة للبحوث	16	1	7	الإدارة العامة لمشروعات البيئة	34	2
8	الإدارة العامة للدراسات العليا	23	1	8	الإدارة العامة لشئون حسابات الصناديق الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص	41	3
9	الإدارة العامة للمكتبات والوثائق	73	4	9	الإدارة العامة لشئون الوحدات ذات الطابع الخاص	35	2
10	الإدارة العامة للعلاقات الثقافية	29	2	10	الإدارة العامة للخدمات الإدارية	140	8

2	45	الإدارة العامة للموازنة والحسابات	11	3	55	الإدارة العامة لقطاع نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	11
3	49	الإدارة العامة للمشتريات والمخازن	12	3	52	الإدارة العامة لقطاع أمين عام الجامعة	12
2	32	الإدارة العامة للعلاقات العلمية والثقافية	13	9	162	الإدارة العامة للشئون الادارية	13

تابع جدول رقم (1)
توزيع مجتمع وعينة البحث

عينة البحث	حجم المجتمع	الإدارات العامة بجامعة الزقزيق	م	عينة البحث	حجم المجتمع	الإدارات العامة بجامعة المنصورة	م
2	33	الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث	14	12	203	الإدارة العامة للشئون الهندسية	14
4	67	الإدارة العامة للمكتبات	15	4	66	الإدارة العامة للمشتريات والمخازن	15
7	114	الإدارة العامة للاستاد الرياضي	16	8	134	الإدارة العامة للموازنة والحسابات	16
9	153	الإدارة العامة لشئون الأفراد	17	2	39	الإدارة العامة لشئون أعضاء هيئة التدريس	17
32	562	الإدارة العامة للمدن الجامعية والتغذية	18	9	158	الإدارة العامة لشئون العاملين	18
13	223	الإدارة العامة لرعاية الشباب	19	2	30	الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري	19
21	367	الإدارة العامة للشئون الطبية	20	1	6	الإدارة العامة للإحصاءات المركزية	20
14	238	الإدارة العامة للشئون الهندسية	21	6	114	الإدارة العامة للشئون القانونية	21
5	93	الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار	22	1	23	الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار	22

23	الإدارة العامة للعلاقات العامة	17	1	23	الإدارة العامة لشئون التعليم	90	5
24	الإدارة العامة للتنظيم والإدارة	21	1	24	الإدارة العامة للأمن الجامعي (مثبتين)	28	2
25	الإدارة العامة للحرس الجامعي	139	8				
	الإجمالي	3495	201		الإجمالي	2815	162

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الاعتماد على سجلات التنظيم والإدارة بجامعة المنصورة، و مركز تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات بجامعة الزقازيق.

2/7- أسلوب القياس وأداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة الاستقصاء ، واعتمدت الباحثة في تصميم قائمة الاستقصاء الخاص بقياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على دراسة

(Shahzad&Ram, 2008 ; Mumtaz, & Ahmad, 2011 ; Ahmad &Shahzad, 2011 ; Khan & Akram,2012) ، اعتمادا على المقياس الذي قدمه (Teseema &Soeters, 2006)، واستندت الباحثة إلى مقياس (Zhou & George,2001) ، والقائمة التي أعدها (شوشة،2011) لقياس الابداع الاداري.

3/7- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء عقب التصميم المبدئي لها على النحو التالي :

1/3/7- اختبار صدق الاستقصاء :

قامت الباحثة بتقنين قائمة الإستقصاء واختبار صلاحيتها، بغرض التأكد من أنها مناسبة بالفعل لما وضعت لقياسه ، وقد قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء ، وذلك بوضع الإستقصاء في صورة قائمة مبدئية ، ثم قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة وخبراء الإدارة ، حتى يمكن التأكد من صدق المحتوى ومدى ملائمة العبارات وصياغتها بوضوح وبأسلوب مفهوم لقياس ما وضعت من أجله ، وتألقت لجنة المحكمين من (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة بجامعة الزقازيق والمنصورة ودمياط والأزهر ، وقد أبدى السادة المحكمين بعض الملاحظات القيمة ، والتي تفيد في تعديل صياغة

بعض العبارات وحذف أحد العبارات وإضافة عبارات أخرى ، ثم أعيد عرض هذه القائمة مرة أخرى في صورتها النهائية على هؤلاء الأساتذة ، وكان إجماع هؤلاء الخبراء بالحكم (من واقع خبرتهم) على أن العبارات تقيس المتغير المستهدف وأن درجة شمولية أو صدق محتوى المقياس مرتفعة .

2/3/7 – اختبار ثبات الإستقصاء :

تم حساب معامل الثبات، وذلك للتأكد من مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج ، وقد تم الاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام برنامج (SPSS) ، وأشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الثبات الخاصة بكل بعد من الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" تتسم بدرجة عالية من الثبات حيث تزيد عن المعيار المقبول (0.5)، كما بلغ قيمة معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" للمقياس الإجمالي " 0.907 " ، وكانت أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" الخاصة بالمتغير التابع "الإبداع الإداري" يساوي " 0.896 " ، مما يشير درجة عالية من الثبات حيث تزيد عن المعيار المقبول (0.5) ، والذي يصل إلى 0,80 يعتبر ممتاز (ادريس ، 2007 ، ص:423) ، وتأسيسا على ما سبق يمكن الاعتماد على هذه المقياس في تجميع البيانات الأولية و الحصول على بيانات تتسم بالثبات.

4/7- أساليب جمع البيانات وتشغيلها:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما :

أ- المصادر الثانوية :

تمكنت الباحثة باستخدام هذا الأسلوب من إعداد الإطار النظري للدراسة، حيث تم تجميع البيانات الثانوية اللازمة لهذا البحث ، وذلك من خلال الرجوع إلي الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وكذلك الإطلاع على السجلات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل الدراسة.

ب- المصادر الأولية :

استندت الدراسة على المنهج الإستنباطي ، حيث اتجهت الباحثة إلى منهج الاستقصاء بطريقة المقابلات الشخصية ، وقامت الباحثة بجمع البيانات الأولية لهذا البحث من خلال قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية للبحث، ووزعت على مفردات عينة البحث.

8/ نتائج الدراسة الميدانية :

تعرض الباحثة في هذا الجزء نتائج اختبار مدى صحة فروض البحث، وذلك على النحو التالي :
الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و مستوى الإبداع الإداري بجامعة (المنصورة والزقازيق).

وقامت الباحثة باختبار هذه الفرض من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون ، ويوضح الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بين "ممارسات إدارة الموارد البشرية" و"الإبداع الإداري".
جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين "ممارسات إدارة الموارد البشرية" و"الإبداع الإداري"

المتغيرات	الإبداع الإداري	
	معامل الارتباط	قيمة Sig
التدريب والتطوير	0.355**	0.000
التعويضات والحوافز	0.145*	0.011
تقييم الأداء	0.051	0.377
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.214**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من نتائج الجدول السابق ، جدول رقم (3) ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والإبداع الإداري ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.355) ، وهو ارتباط معنوي حيث بلغت قيمة الدلالة (0.00) .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعويضات والحوافز والإبداع الإداري ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.145) ، وهو ارتباط معنوي حيث بلغت قيمة الدلالة (0.011).
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والإبداع الإداري ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.051) بمستوى معنوية (0.377) وهو ارتباط غير معنوي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.214) وهو ارتباط معنوي ، وتبين معنوية هذا المعامل عند مستوى معنوية (5% ، 1%).

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل والإبداع الإداري في جامعتي (المنصورة والزقازيق) ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Ling & Nasurdin, 2010).

بناء على ما تقدم يتم قبول الفرض الأول والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة المنصورة والزقازيق .

الفرض الثاني : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري بجامعة المنصورة (المنصورة والزقازيق).

وقامت الباحثة باختبار هذا الفرض من خلال تقدير معادلة إنحدار (Regression) معنوية ، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري بجامعة المنصورة (المنصورة والزقازيق).

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري على مستوى جامعتي (المنصورة والزقازيق)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	3.095	20.083	0.000	---
التدريب والتطوير	0.294	5.742	0.000	1.427
التعويضات والحوافز	0.095	1.894	0.059	1.650
تقييم الأداء	0.020	0.380	0.704	1.833
معامل التحديد $(R^2) = 10.9\%$ المعدلة $(R^2) = 10\%$				
قيمة $F = 12.096$ sig = 0.000				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 1.823				
دلالة اختبار كولمغروف سمينروف = 0.18770				
نموذج الانحدار: $y = 3.095 + 0.294x_1 + 0.095x_2 + 0.020x_3$				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق ، جدول رقم (4)، ما يلي :

- بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (12.096) ، و بلغت قيمة sig لـ F (0.000) ، وهي معنوية، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل.

- أظهر تحليل الانحدار أن هناك تأثير معنوي موجب للـ " التدريب والتطوير " والإبداع الإداري حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار T (5.742) بمستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من 0.05، أى أن هناك تأثير معنوي موجب للتدريب والتطوير على الإبداع الإداري بجامعة المنصورة والزقازيق.

- أظهر تحليل الانحدار أن هناك تأثير معنوي موجب للـ " التعويضات والحوافز " والإبداع الإداري حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار T (1.894) بمستوى معنوية بلغ (0.059) وهي أقل من 10%، أى أن هناك تأثير معنوي موجب للتعويضات والحوافز على الإبداع الإداري بالجامعتين محل البحث عند مستوى معنوية 10%.

- تبلغ القوة التفسيرية لهذا النموذج قيمة معامل التحديد $(R^2) = 10.9\%$ ، وهي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكنها تفسير 10.9% من التغيرات فى مستوى الإبداع الإداري، بينما 89.1% من التغيرات ترجع إلى الخطأ العشوائى .

مما سبق فقد ثبت إحصائيا وجود أثر معنوي موجب لكل من التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز على مستوى الإبداع الإداري، بينما لم يثبت إحصائيا وجود أثر معنوي لتقييم الأداء على الإبداع الإداري، وهنا ينبغي على المسؤولين في جامعتي المنصورة والزقازيق توجيه المزيد من الاهتمام إلى ممارستي (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) لما لهما من آثار إيجابية على الإبداع الإداري للعاملين، وبناء عليه يتضح صحة الفرض الثاني جزئيا، ونظراً لقيمة $F=12.096$ ، مستوى الدلالة sig (0.000) فإننا نقبل الفرض الثاني والذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإبداع الإداري بجامعة (المنصورة والزقازيق) ، وتتفق هذه النتيجة مع أشار إليه (Camelo-Ordaz et al,2011) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الشركات على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، مما يؤثر بشكل إيجابي على خلق المعرفة وتبادلها بين العاملين ، وبالتالي زيادة قدراتهم الإبداعية .

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية نحو ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كما تدركها مفردات عينة البحث في الإدارات العامة بجامعة (المنصورة والزقازيق).

وقد قامت الباحثة باختبار هذا الفرض بواسطة اختبار (مان وبتنى)، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي ، جدول رقم (5):

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (مان ويتنى) لاختبار مدى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والزقازيق) حول مدى توافر أبعاد ممارسات الموارد البشرية

الأبعاد	متوسط الرتب		قيمة الاختبار	مستوى المعنوية sig	الدلالة عند مستوى معنوية 5%
	المنصوره	الزقازيق			
التدريب والتطوير	158.1	146.5	-1.135	0.256	غير معنوي
التعويضات والحوافز	150.2	156.52	-0.623	0.533	غير معنوي
تقييم الاداء	148.59	157.39	-0.869	0.385	غير معنوي
ممارسات إدارة الموارد البشرية	152.20	152.87	-0.066	0.947	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من نتائج الجدول السابق ، جدول رقم (5) أن الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية 5% غير دالة إحصائيا ، حيث أسفر الاختبار الإحصائي عن عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بجامعة (المنصورة والزقازيق) حول مدى توافر أبعاد المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" ، مما يشير إلى اتفاق جميع مفردات عينة البحث نحو أهمية أبعاد ممارسات إداة الموارد البشرية في الإدارات محل الدراسة الميدانية ، وبناء على ذلك يتم رفض الفرض الثالث للدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة معنوية نحو ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كما تدركها مفردات عينة البحث في الإدارات العامة بجامعة (المنصورة والزقازيق) ، ونقبل الفرض البديل.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة معنوية نحو مستوى الإبداع الإداري كما تدركها مفردات عينة البحث في الإدارات العامة بجامعة (المنصورة والزقازيق).

وقد قامت الباحثة باختبار هذا الفرض بواسطة اختبار (مان ويتنى)، ويمكن توضيح النتائج من

خلال الجدول التالي ، جدول رقم (6) :

جدول رقم (6)

نتائج اختبار (مان ويتنى) لاختبار مدى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين الإداريين بجامعة (المنصورة والزقازيق) حول مدى توافر الإبداع الإداري

المتغير التابع	الرتب		قيمة الاختبار	مستوى المعنوية sig	الدلالة عند مستوى معنوية 5%
	المنصوره	الزقازيق			
الإبداع الإداري	152.08	151.90	-0.017	0.986	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق ، جدول رقم (6) أن الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية 5% غير دالة إحصائيا ، حيث أسفر الاختبار الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء المستقصى منهم حول مدى توافر المتغير التابع "الإبداع الإداري" بجامعة (المنصورة والزقازيق) ، مما يعكس اتفاق جميع مفردات عينة البحث على اتجاهاتهم نحو أهمية توافر الإبداع الإداري في الإدارات محل الدراسة الميدانية.

بناء على ذلك يتم رفض الفرض الرابع للدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة معنوية نحو مستوى الإبداع الإداري كما تدركها مفردات عينة البحث في الإدارات العامة بجامعة (المنصورة والزقازيق)، ونقبل الفرض البديل.

9/ مناقشة النتائج :

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي (المنصورة والزقازيق) ، والوقوف على مدى التفاوت في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة محل الدراسة الميدانية، بهدف معرفة أكثرها تأثيرا من ناحية وأقلها تأثيرا من ناحية أخرى على مستوى الإبداع الإداري، ومن ثم يمكن التعرف على الممارسات الإيجابية الدافعة نحو الإبداع الإداري والممارسات السلبية التي لا تتوافق مع الإبداع الإداري ، وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي :

- توجد علاقة ارتباط معنوي بين ممارستي (التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز) والإبداع الإداري ، مما يعني أنه كلما تحسنت مستويات التدريب والتطوير ، والتعويضات والحوافز كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري ، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارسة تقييم الأداء ومستوى الإبداع الإداري، وهذا يدل على أن عملية تقييم الأداء في جامعتي (المنصورة والزقازيق) لازالت دون المستوى المطلوب مما يقلل من الدور الذي تلعبه في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام الجامعات بهذه الممارسة وزيادة فعاليتها ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (القاضي ،2012) ، واختلفت جزئيا مع تلك النتيجة دراسة (Ling & Nasurdin, 2010) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين كل من ممارستي التدريب وتقييم الأداء وبين الإبداع، وعدم وجود علاقة إيجابية بين التعويضات و الإبداع .

- يوجد أثر معنوي لممارستي (التدريب والتطوير،التعويضات والحوافز) على الإبداع الإداري، ويعني ذلك أنه كلما كان التدريب والتطوير يهدف إلى تعزيز المهارات، وموجه لتنمية القدرات الإبداعية ، وتحسين سلوكيات وأداء العاملين ، بالإضافة إلى شعور العاملين بأن التدريب قد أضاف إلى مهارتهم

وسلوكياتهم ما هو أفضل عن سابقه كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الجامعات محل الدراسة ، كما أنه كلما كانت التعويضات والحوافز عادلة وتتوافق مع مهارات العاملين وخبرتهم كلما كان لذلك أثر إيجابي على مستوى الإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Camelo- (Ordaz et al,2011).

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لممارسة تقييم الأداء على الإبداع الإداري ، وتفسر الباحثة أن سبب ذلك يرجع إلى عملية التقييم ذاتها حيث تتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية، حيث لا يوجد ربط بين نتيجة تقييم الأداء وبين ما يحصلون عليه من تعويضات قد تكون في شكل حوافز أو مكافآت ، أيضا ضعف الارتباط بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء والتي تعتبر جزء منها وأحد المراحل فيها ، فتكاد تكون عملية التقييم بعيدة عن وضع الأهداف ، والتعويضات والحوافز ، والتدريب والتطوير ؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العجلة ، 2009) حيث أشارت إلى أن عملية تقييم الأداء التي تتم بشكل روتيني ولا تكشف عن الاحتياجات التدريبية وإطلاع الموظف على نتيجة التقييم فهي لا تتم بالشكل الذي يخدم الموظف وتصبح غير فعالة ؛ لذا ترى الباحثة من الضروري أن تولي الجامعة الإهتمام بعملية تقييم الأداء لأنها السبيل الوحيد لتحديد الفجوة في الأداء والكشف عن الإحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين .

- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بجامعة (المنصورة والزقازيق) حول مدى توافر أبعاد المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" ، مما يشير إلى اتفاق جميع مفردات عينة البحث نحو أهمية توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل (التدريب والتطوير ، التعويضات والحوافز ، تقييم الأداء) في جامعتي (المنصورة والزقازيق).

- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين حول مدى توافر المتغير التابع "الإبداع الإداري" بجامعة (المنصورة والزقازيق)، مما يعكس اتفاق جميع مفردات عينة البحث على اتجاهاتهم نحو أهمية توافر الإبداع الإداري في جامعتي (المنصورة والزقازيق)، والذي جاء بدرجة متوسطة ، أي أن هناك أرضية خصبة للإبداع الإداري من خلال توفر سمات وقدرات الشخصية المبدعة لدى العاملين.

10/ توصيات البحث :

تتمثل أهم توصيات البحث فيما يلي:

1. ضرورة الإهتمام من جانب المسؤولين بجامعتي (المنصورة والزقازيق) بممارسات ادارة الموارد البشرية باعتبارها من العوامل المهمة التي تساهم في الإبداع الإداري، والتركيز على ممارسة التدريب وذلك لأن التدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
2. تفعيل نظام التعويضات والحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، ووضع نظم متطورة للتعويضات والحوافز يصبح فيها الإبداع الاداري معياراً للتمييز.
3. مراجعة نظام تقييم الأداء، وليتضمن أسس ومعايير موضوعية واضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه عبر التغذية العكسية، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه ومعالجة أوجه القصور ، كذلك لابد وان تكشف عملية تقييم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.
4. توفير بيئة داعمة للإبداع الإداري لتنمية قدرات العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة ، والإهتمام بالكفاءات الإدارية، بالإضافة إلى الإهتمام بأفكار العاملين وأخذها بعين الاعتبار.

■ مقترحات لبحوث مستقبلية :

أفرز البحث العديد من الأفكار التي ترى الباحثة أنها تصلح لأبحاث مستقبلية ، وذلك في إطار حدود البحث ، وتتمثل فيما يلي:

1. تناولت الدراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري،ومن ثم يُقترح أن تتضمن الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات وسيطة في تفسير هذه العلاقة ، ومنها: إدارة المعرفة ، التفكير الابتكاري ، الثقافة التنظيمية ، الجدارات ، بيئة العمل ، التمكين الوظيفي، المناخ التنظيمي.
2. لم تتطرق الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري ، و هو ما يمكن أن تركز عليه الدراسات المستقبلية ، وذلك للكشف عن الفروق بين العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، و التي قد تعزو إلى هذه المتغيرات.
4. ركزت الدراسة على اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على القطاع العام، و يُقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية اختبار العلاقات بين أبعاد هذه المتغيرات عن طريق إجراء دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
5. إقتصرت هذه الدراسة على قطاع الجامعات ، ويقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية إجراء نفس الدراسة على قطاعات أخرى مثل القطاع الصناعي ، والقطاع المصرفي وغيرها من القطاعات التي لم تتضمنها الباحثة في دراستها .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

جروان ، فتحي عبد الرحمن ، (2002). الابداع: مفهومه ، معاييرهِ ، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحل العملية الابداعية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
القحطاني، عبد السلام بن شايح، (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دار الكتاب الجامعي ، ط1 ، الرياض .
المغربي ، محمد الفاتح ، (2016) . إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
(ب) البحوث و الدوريات:

جمعة، محمود حسن ، نوري ، حيدر شاكر ، (2011) . تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التسعون ، العراق.

شوشة ، أمير على المرسى ، (2011). اثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الأول .

عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح. (2014). واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية، مجلة الطفولة والتربية ، كلية رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية ، المجلد (6) ، العدد (18) .

عربيات ، بشير ، (2011) . الابداع الاداري لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس.
فوطه، سحر محمد ، القطب، محيي الدين ، (2013) . أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن.

ماهر ، آية مصطفي ، (2012) . تقويم ممارسات ادارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر ، مجلة النهضة ، مج (13) ، ع (4) .

محمد ، بناز عثمان ، (2016) . تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية علي الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية علي جامعة البوليتكنيكية السليمانية بإقليم كوردستان ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .

مصطفى ، منى سامي محمود ، (2017) . قياس أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين – بالتطبيق على العاملين بمدرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد التاسع والثلاثين ، العدد الثالث ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.

معاني ، أيمن عوده ، أخو ارشيدة ، عبد الحكيم عقله ، (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد (5) ، العدد الثاني .

نصير ، طلال ، العزاوي ، نجم (2011) . أثر الابداع الاداري علي تحسين مستوي أداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، أعمال الملتقى الدولي الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 328-347.

(ج) الرسائل العلمية:

أبو جامع ، إبراهيم أحمد ، (2008). الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في وزارة التربية و التعليم الأردنية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان الأردن. (1)38، 605.

بدر ، أريج سليمان محمد ، (2008) . الحاجات التدريبيه لتنمية مهارات الابداع الاداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة ، من وجهة نظرهن ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القري ، السعودية.

رضوان، رغبة رضوان سعيد، (2017) . أثر الإبداع الإداري في تحسين الإنتاجية في التعليم العالي : دراسة ميدانية على كليات التجارة بالقاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

عبد اللطيف ، أحمد جميل شيخو ، (2015) . العلاقة بين مراحل ادارة المعرفة والابداع الاداري ، دراسة تطبيقية علي العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

عبد اللطيف ، احمد جميل شيخو ، (2015) . العلاقة بين مراحل ادارة المعرفة والابداع الاداري – دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة اقليم كردستان العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

العنبي، تهاني سعود عبدالله ، (2015) . الاداره المدرسيه ودورها في تنمية القدرات الابداعيه لدي المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها.

العجلة ، توفيق عطية ، (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام -دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة.

مندور ، محمد عبد العزيز محمد، (2016) . تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي – بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

(a) Books:

Casio. Wayne F. (2013). **Managing Human Resources: Productivity,Quality of Work Life, Profits, 9th ed.,NewYork, McGraw-Hill Irwin.P.33.**

Hervás-Oliver, J. L., & Peris-Ortiz, M. (Eds.). (2014). **Management Innovation: Antecedents, Complementarities and Performance Consequences. Springer Science & Business Media.**

Ivancevich, J, M. (2010).**Human resource management. Book,Eleventh Edition.**

Shipton, H., Budhwar, P.,Sparrow, P.,& Brown, A.(2016). **Human resource management, innovation and performance: looking across levels. In Human resource management, innovation and performance (pp. 324-322).Palgrave Macmillan UK.**

(b) Periodicals:

Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). **HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. African journal of business management, 5(13), 5249.**

Al-Nashmi,M.M., & Syd Abdul Rahman Hj. Syd Zin, H. (2011). **Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on national culture. Cross Cultural Management: An International Journal, 18(1), 87-105.**

- Atteya, N. M. (2012). Testing the impact of the human resource management practices on job performance: An empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies. International Journal of Business and Social Science, 3(9).**
- Beh, L.S., and Loo, L. H.(2013). Human Resource Management Best Practices and Firm.**
- Benjamin, W.W., and Udechukwu, L. (2014). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. Public Personnel Management, 43(1), 58- 82.**
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011).The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the Mediating role of effective commitment,The International Journal of Human Resource Management, 22(7), P 1442-1463.**
- Chen, Chung – Jen & Huang, Jine – Wen, (2009). “Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity”, Journal of Business Research, Vol. 62: 104-114.**
- Edralin, D. M. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines.DLSU Business & Economics Review, 19 (2).Advances in developing human resources, 7(2), 160-181.**
- Findikli, M.A, Yozgat, V., and Rofcanin, Y.,(2015),"Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources", Practices Procedia - Social and Behavioral Sciences, No(181).**
- Heffernan, M., Dundon, T., Cafferkey, K., & Harney, B. (2009). Exploring the relationship between HRM, creativity climate and**

organisational performance: Evidence from Ireland , Academy of Management Conference, Chicago.

Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, Human Resource Management Vol. 50, No. 1, pp: 45–64, DOI: 10.1002/hrm.20405.

Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 16 (1), 1-21.

Jarina,s.,and Mohan,j.,(2017). A Study on Performance Appraisal Methods Followed by Automobile Industries at Chennai", Mim International Journal Of Management Research, Vol. 3, No. 1, pp. 43-51.

Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. The International Journal of Human Resource Management, 23(19), 4025-4047.

Kaya, N., Ergün, E., & Kesen, M. (2014). The effects of human resource management practices and organizational culture types on organizational cynicism: An empirical study in Turkey. British Journal of Arts and Social Sciences,17(1),43-61.

Khan, I., Ghauri, T. A., & Akram, K. (2012). Relationship between Job Satisfaction and HR Practices, an Empirical Research of Different Sectors of University Teachers in Pakistan. International Journal of Learning and Development, 2(3), 25-33.

Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. Journal of Business Research, 81, 11-20.

- Lamba, S., and Choudhary, N.(2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. International Journal of Advancements in Research and Technology, 2(4).**
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. Journal of Applied Business Research (JABR), 26(4).**
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. Academy of Management Journal, 60(3), 1164-1188.**
- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. Asia Pacific Journal of Management, 34(3), 565-586.**
- Majumder, T.H. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction towards Private Banking Sector in Bangladesh. International Review of Management and Marketing, 2 (1), 52-28.Management, 8 (2), 155-167.**
- Mumtaz, A., Khan, I., Aslam, H. D., & Ahmad, B. (2011). Impact of HR practices on job satisfaction of university teacher: evidence from universities in Pakistan. Industrial Engineering. Letters, 1(3), 1017.**
- Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. International review of business research papers, 4(2), 302-315.**
- Shikha, N. K. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private. Public and Foreign Bank Employees in India", DSM Business Review, 2(1).**
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. Academy of management Journal, 46(6), 703-714.**

Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. The International Journal of Human Resource Management, 29(2), 260-285.

Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., and Patterson, M. (2006). ‘HRM as a Predictor of Innovation,’ Human Resource Management Journal, 16, 3–27.

Singh, A. K. (2010). A Study of HRM Practices and Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India. Tenth International Conference on the topic of “UN Millennium Development Goals:Challenges and Perspectives” held in G0dollo, Hungary, 18(4).

Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. The international journal of human resource management, 17(1), 86-105.

Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. Journal of Organizational Behavior, 31(1), 106-121.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management journal, 44(4), 682-696.

(d) Thesis:

Chew, J. C. L. (2004). The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study (Doctoral dissertation, Murdoch University).

ملحق رقم (1)

قائمة الإستقصاء

ضع علامة (√) أمام الإختيار الذي يعبر عن رأيك عن مدى توافر كل عبارة في بيئة العمل التي تؤدي وظيفتك بها مع مضمون هذه العبارات.

البعد الأول : قياس التدريب والتطوير					
م	العبارة	درجة الإستجابة			
		(1) غير موافق على الإطلاق	(2) غير موافق	(3) محايد	(4) موافق
1	تتبنى جامعتي خطة واضحة للتدريب				
2	يتم تقييم إحتياجاتي التدريبية بشكل مستمر				
3	تلتزم الجامعة العاملين المشاركة في دورات تدريبية تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية				
4	توجد معايير محددة ومكتوبة لإختيار المتدربين				
5	تقيم البرامج التدريبية في الجامعة بشكل مستمر من قبل الجهات المختصة				
6	يساعدني التدريب في اكتشاف المشكلات التي تواجهني بالعمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة				
7	لا تهتم الجامعة بتقديم البرامج التدريبية لجميع موظفيها				
البعد الثاني : قياس التعويضات والحوافز					
8	يمتاز نظام التعويضات والحوافز في الجامعة بالعدالة				
9	أشعر بعدالة راتبي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل الجامعة				
10	أشعر بعدالة راتبي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في الجامعات الأخرى				
11	يتناسب راتبي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي				
تابع البعد الثاني : قياس التعويضات والحوافز					

درجة الإستجابة					م	العبرة
(1) غير موافق على الإطلاق	(2) غير موافق	(3) محايد	(4) موافق	(5) موافق تماما		
					12	تدفعني أنظمة الحوافز التي تمنحها الجامعة الى تطوير أدائي
					13	يتناسب راتبي مع احتياجاتي المعيشية
					14	تكافئ جامعتي العاملين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في العمل
البعد الثالث : قياس الأداء :						
					17	تعتمد الجامعة علي تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين
					18	توجد آليات واضحة لحصول العاملين على المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم أدائهم
					19	تشكل عملية تقييم الأداء مسئولية ذات أهمية لدى المشرفين
					20	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية

ثانيا : مقياس الابداع الاداري						
درجة الإستجابة					م	العبرة
(1) غير موافق على الإطلاق	(2) غير موافق	(3) محايد	(4) موافق	(5) موافق تماما		
					21	أقترح إجراءات أو طرق جديدة لأداء مهام وظيفتي
					22	أسعى دائماً الى تقديم أفكار جديدة وعملية للارتقاء بمستوى أدائي
					23	أحرص علي إقتراح أساليب مبتكرة لتطوير مستوى الجودة في ادارتي.
					24	أستطيع تقديم الأفكار الإبداعية المتعلقة بمجال عملي

					25	أخشى تحمل المخاطر المترتبة علي ما أطرحه من أفكار جديدة.
					26	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لتطوير العمل
					27	أظهر الابداع في أداء وظيفتي عندما تتاح لي الفرصة لذلك
					28	أحدد خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة
					29	عادة ما أقترح البدائل لحل المشكلات التي تواجهني في وظيفتي
					30	أقترح طرق جديدة لأداء مهام عملي
					31	أحرص علي تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في أداء عملي
					32	أبحث دائما عن الأفكار التي تساهم في تطوير أساليب أداء عملي
					33	أروج لأفكار الزملاء التي تطور أداء العمل وأدعمها

أي ملحوظة تودون ذكرها

.....

البيانات الشخصية :

- 1- النوع : ذكر () - أنثى ()
- 2- المستوى التعليمي : - تعليم قبل الجامعي () - تعليم جامعي ()
- تعليم فوق جامعي "دراسات عليا" ()
- 3- سنوات الخبرة : - أقل من 5 سنوات () - من 5 سنوات حتى أقل من 10 سنوات ()
- 10 سنوات فأكثر ()
- 4- الحالة الاجتماعية: - أعزب () - متزوج () - مطلق () - أرمل ()