



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Analyzing the relationship between human resource management practices and the creative behavior of employees Analytical research in the Ministry of Science and Technology

Researcher: Diyar Omran Ali
College of Administration and Economics
University of Baghdad
diyar.ali1205@coadec.uobaghdad.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Saadoon Mohsin Salman
College of Administration and Economics
University of Baghdad
saadoon@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract

This research aims to study the relationship between human resource management practices in its dimensions (recruitment and selection, planning, performance evaluation, job analysis, training and development, compensation, health and safety) and the creative behavior of employees in the Ministry of Science and Technology, and by relying on the descriptive analytical approach it became clear from the results of the study There is a relationship between human resource management practices and the creative behavior of employees, and the study was conducted in the Ministry of Science and Technology, as the necessary information was obtained through a questionnaire that was distributed to a random sample of (123) employees. The most important results: Measures of human resource management practices and creative behavior came to an agreed conclusion, meaning that the sample members of the Ministry of Science and Technology employees agreed on the importance of these concepts.

Keywords: human resource management practices, creative behavior of employees

تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين
بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

أ.م.د. سعدون محسن سلمان
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحثة: ديار عمران علي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف والاختيار، التخطيط، تقييم الأداء، تحليل الوظيفة، التدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة) والسلوك الإبداعي للعاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا، وباعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات ادارته الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين، وأجرت الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من (123) موظفاً، وبعد التحليل من خلال البرنامج الاحصائي SPSS أدت الدراسة الى اهم الاستنتاجات: جاءت مقاييس ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي باستنتاج اتفق، بمعنى ان افراد العينة من موظفي وزارة العلوم والتكنولوجيا متفقة بأهمية هذه المفاهيم.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، السلوك الإبداعي للعاملين

المقدمة

يشهد العالم حالياً العديد من التغييرات فيما يتعلق بالأعمال والأداء واهمها التطور التكنولوجي، وان هذه التغييرات أدت الى تغيير التصور السابق لإدارة الموارد البشرية الذي كان ينظر على انها أدوات انتاجية، اذا اصبح ينظر اليها على انها من اهم وظائف الإدارة وذلك لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر المورد الأهم لدى الإدارة والتي تعتبر حجر الزاوية في جذب وتأهيل العاملين، كما انها تعتبر اهم عنصر للوصول الى الأهداف والغايات المرجوة واهميتها تكمن في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أدائها لمهامها والأنشطة التي تمارسها ولذلك تعاضمت الحاجة الى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها.

ونتيجة للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية، فقد بدأت المنظمات العامة والخاصة العمل على وضع القواعد والمبادئ والتعليمات التي تضمن ظروف العمل وتلبي احتياجات وتطلعات العاملين، وتعمل على توجيه سلوكهم ونشاطهم، أو تطوير مهاراتهم التي تضمن زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة، ولذلك بدأت المؤسسات في البحث عن آليات لضمان الحصول على أفضل الموارد البشرية، والأشخاص الأكثر كفاءة، من خلال خلق بيئة إيجابية تدعم فعالية العمل والالتزام والولاء للمؤسسة.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية اذ يساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وتشير إدارة الموارد البشرية الى السياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا، ووفقاً لذلك فإن على الوزارة ان تقوم بإيجاد طرق حديثة تتكيف مع التغييرات البيئية الموجودة فيها، وكذلك تساهم الوزارة في انشاء البنى التحتية وتنمية الموارد البشرية واعداد الوسائل اللازمة لتنفيذ السياسات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا، كما تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين وتطوير نظم الإدارة بصفة عامة، ولكون ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في صنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه هذه إدارة الموارد البشرية تحت مظلة الإدارة العليا لبلوغ أهدافها وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تساهم في تنظيم اعمال ونشاطات المنظمة.

يمكن تحديد مشكلة البحث بوجود ضعف في تطبيق ادارة الموارد البشرية في مجتمع عينة البحث، ولكي تتمكن الوزارة من العبور باتجاه المستقبل والابداع لابد لها ان تحافظ على تشجيع وتنمية السلوك الإبداعي وذلك لأنه من أحد الوسائل الناجحة التي تسعى الوزارة عبر الوصول الى

نتائج إبداعية فعالة تحقق من خلالها البقاء والتميز، وللمحافظة على هذا التميز تعتمد بالدرجة الأولى على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين لدى وزارة العلوم والتكنولوجيا.

ثانياً. أهمية بحث: تتجسد أهمية البحث عبر النقاط المبينة أدناه:

١. تتجلى أهمية البحث من خلال المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين.

٢. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة.

٣. تتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات.

ثالثاً. أهداف البحث: تمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة المحتملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا وتعريف الإدارات العليا والوسطى بأدبيات الإدارة المعاصرة من خلال تقديم استنتاجات وتوصيات على المستوى النظري وعلى المستوى العملي.

رابعاً. نموذج البحث وبناء الفرضيات: يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي ويتضمن متغيرات البحث والمتمثلة بالآتي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً. افتراض البحث: ومن أجل تحقيق أهداف البحث واختبار نموذج البحث المقترح تم صياغة الفرضية الآتية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين إجمالاً

سادساً. أداة قياس البحث: اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات صلة بموضوع البحث لذا حاولت الباحثة من وضع أداة للقياس من خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية التي

تناولت المتغيرين الرئيسيين للبحث وابعادهما وهما ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين

الجدول (١): مقياس البحث

نوع المتغير	المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصدر
المتغير المستقل	ممارسات ادارة الموارد البشرية	التوظيف والاختيار	5	1-5	بوزورين، ٢٠١٧
		التخطيط	4	6-9	Alabarah, 2019
		تقييم الاداء	6	10-15	
		تحليل الوظيفة	4	16-19	
		التدريب والتطوير	5	20-24	
		التعويضات	5	25-29	
المتغير التابع	السلوك الابداعي	الصحة والسلامة	7	30-36	بوزورين، ٢٠١٧
		القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	5	37-41	الشماع، ٢٠١٦
		سعة الاتصالات	5	42-46	
		روح المجازفة	4	47-50	
		القدرة على التغيير	5	51-55	
		تشجيع الابداع	4	56-59	

سادساً. مجتمع وعينة البحث:

١. مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث بوزارة العلوم والتكنولوجيا/الدائرة القانونية والادارية، اذ بلغ حجم المجتمع وبحسب احصائيات الدائرة 180 شخص، وتم تحديد عينة البحث وفق مقياس جدول تحديد عينة الدراسة (Krejcie & Morgan) اذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الانموذج 123. وعلى هذا الاساس كانت الاستبانة الموزعة (123) استبانة وبلغت الاستبانة المستلمة 123 استبانة ونسبة استرداد 100% وبعد تدقيق الاستبانة المستلمة وجدت جميعها مستوفية لشروط التحليل والدراسة وكما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): توزيع عينة البحث

مجتمع العينة	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة المستلمة	نسبة الاسترداد
وزارة العلوم والتكنولوجيا الدائرة القانونية والادارية	123	123	100%

٢. عينة البحث: تمثلت عينة البحث بالموظفين العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

المبحث الثاني: الجانب النظري

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١. تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة لإدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بالشركة، وإنتاج علاقة اجتماعية معقدة وتوليد المعرفة التنظيمية للحفاظ على الميزة التنافسية (Tan & Nasurdin, 2011: 157).

٢. ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية:

اولاً. التوظيف والاختيار: يعرف التوظيف على انه عملية أحادية الاتجاه يحدد فيها صاحب العمل متطلبات الوظيفة الشاغرة ويبلغها بالمرشحين المحتملين من أجل إنشاء مجموعة من التطبيقات لدعم عملية الاختيار (Torrington, 2014: 116). وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب، والذي سيكلف المنظمة الكثير من بينها تكلفة الراتب والدورات التدريبية إضافة للقرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة والتي تؤدي أحياناً إلى خسارة المنظمة (ياسين، ٢٠١٩: ٥) ويمر التوظيف بالمرحلت التالية وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويعرف الاستقطاب بأنه: البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ٨١). أما الاختيار والتعيين فيعرف الاختيار بأنه عملية تقييم الأشخاص المتقدمين لوظيفة، واختيار الأكثر ملاءمة للوظيفة الشاغرة، والتقييم بناءً على معايير عامة ومتعددة، على سبيل المثال: الخبرة، المؤهل الأكاديمي، والمؤسسات الخاصة فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة. تنظيم وطبيعة الوظيفة الشاغرة. التعيين هو العملية التي يتم من خلالها فرز المتقدمين للتأكد من أن من يتقدم إليهم يتوافق مع شروط وشروط الوظيفة، ومن ثم إجراء المقابلات، والتعيين (AlHawari & Shdefat, 2016: 277).

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب، والذي سيكلف المنظمة الكثير من بينها تكلفة الراتب والدورات التدريبية إضافة للقرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة والتي تؤدي أحياناً إلى خسارة المنظمة (ياسين، ٢٠١٩: ٥).

ثانياً. تخطيط الموارد البشرية: عرفها (الهيبي، ٢٠١٠: ٦٩) بأنها التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.

وعلى الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بما يلي:

١. الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ٦٠).

٢. ان تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى السعي وراء الميزة التنافسية من خلال الخدمة الفائقة والجودة والتكاليف المنخفضة والفعالية التنظيمية (Samwel, 2018: 27).

ثالثاً. تقييم الأداء: وعرف تقييم الأداء بأنه عملية رسمية الغرض منها هو المراقبة، وبالتالي تحسين إنتاجية العمال. تتكون عملية التقييم من ثلاث مراحل متميزة، أولاً تعريف الوظيفة، وثانياً تقييم أداء الموظف، وأخيراً تقديم التغذية الراجعة للموظف على أدائه (Abu keir, 2016: 37) وتتضح أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:

١. تسهم عملية تقييم الأداء عن الكشف والقدرات الكامنة لدى العاملين ويمكن ان يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والادوار (أبو حطب، ٢٠٠٩: ١٦).

٢. استمرارية الرقابة والاشراف وفق نظام محدد ومواعيد محددة مما يمكن الإدارة من متابعة منجزات العاملين ومستوى كفاءتهم (ميلود، ٢٠١٤: ٥).

ويفترض من عملية تقييم الأداء تحقيق العديد من الأهداف وهي (Dibaba, 2013: 15) (Obi, 2016: 12)

أ. مساعدة الموظف على التغلب على ضعفه وتحسين قوته وهذا يمكنه من تحسين أدائه.

ب. توليد ملاحظات وتوجيهات كافية من المشرف المباشر لموظف يعمل تحت إشرافه.

ج. المساعدة في تحديد الموظفين لغرض تحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم.

رابعاً. **تحليل الوظيفة:** وعرفت تحليل الوظيفة بأنها العملية المنهجية لتحديد المهارات والواجبات والمعرفة المطلوبة لأداء الوظائف في المنظمة. مع تحليل الوظيفة، يتم تحديد المهام اللازمة لأداء الوظيفة (Mondy & Martocchio, 2016: 113) ولتحليل الوظائف عدة أهداف نذكر منها ما يلي: (مسعي، ٢٠١٤: ٤-٥)، (بوطيق، ٢٠١٩: ٦)

١. توضيح سبب إجراء التحليل والغرض من استخدامه.

٢. توعية المحللين والعاملين الذي ستخضع أعمالهم للتحليل.

٣. تحديد ومعرفة الأفراد الذي سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة.

خامساً. التدريب والتطوير: ويُعرّف التدريب بأنه النشاط المنظم الذي يهدف إلى نقل المعلومات أو التعليمات لتحسين أداء الموظفين أو تحقيق المستوى المطلوب من المهارة أو المعرفة لمساعدته أو مساعدتها. (Al-Qudah et al., 2014: 81) ومن أهم أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية (الجعبري، ٢٠١٦: ٣٨)

١. مجموعة الأساليب الفردية: وفيها تتم عملية التعلم بشكل إفرادي أي رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.

٢. مجموعة الأساليب الجماعية: وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.

٣. مجموعة الأساليب التدريسية: وهي التي تنفذ في قاعات محاضرات تدريسية ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.

٤. مجموعة الأساليب التطبيقية: وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.

٥. مجموعة الأساليب المخبرية: وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.

٦. مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء: وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.

٧. مجموعة الأساليب السلوكية: وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدربين أنماطاً سلوكية جديدة أو تعديل السلوكيات الحالية.

ويمكن أن تتعلق البرامج أو الفعاليات التدريبية بما يلي: (Armstrong & Taylor, 2014: 310)

- المهارات اليدوية، بما في ذلك التلمذة الصناعية.

- مهارات تكنولوجيا المعلومات.

- قائد الفريق أو التدريب الإشرافي.

- التدريب على الإدارة.

- مهارات التعامل مع الآخرين، مثل القيادة وبناء الفريق وديناميكيات المجموعة والبرمجة اللغوية العصبية.

- المهارات الشخصية، مثل الحزم، والتدريب، والتواصل، وإدارة الوقت.

- التدريب على الإجراءات أو الممارسات التنظيمية، مثل التعريف والصحة والسلامة.

سادساً. التعويضات: وتعرف على أنها جميع أنواع المقابل المادي والمعنوي، والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. (فتيحة، ٢٠١٥: ٩١)، ومن أهم خصائص التعويضات: (المصري، ٢٠٠٩: ٤١)

١. التكرار: متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطبقة في الدفع سواء يومي أو شهري أو سنوي.

٢. طرق تقديمها: تقدم بصورة مادية أو معنوية أو مالي وغير مالي، مباشرة وغير مباشرة.

٣. أسلوب الزيادة: التدرج في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضوية العاملين.

٤. التوافقية: التناسب والتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

٥. الإلزامية: قانونية المرجع وملزمة لكل المؤسسات.

٦. التصميم: تتكون من الملاك (قانون التعويضات ولوائح تنفيذه وسلم الرواتب المصاحب.

٧. الحجم: تتغير أحجام بنود التعويضات حسب خصائص المؤسسة والعاملين والوظائف والقطاع.

٨. التنوع: تتفاوت التعويضات في القطاع الاقتصادي وبين قطاعات اقتصادية متعددة.

٩. التصنيفية: تصنيف التعويضات حسب عدة معايير منها الزمن وأسلوب تأثير المتلقي لها.

سابعاً. إجراءات الصحة والسلامة المهنية: عرفها (خيرة) أنها مجموعة من المبادئ والقواعد والأسس التي يتم بموجبها حماية العمال على اختلاف نوعية وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولوها والتي تؤدي إليها ظروف أعمالهم الفيزيولوجية والمادية والنفسية، وذلك عن طريق وضع وتنفيذ ومتابعة برامج الأمن والحماية التي يمكن بواسطتها تقليل عدد الحوادث والإصابات والأمراض المهنية التي يتعرض لها العاملين في مكان العمل، أو منع حدوثها أثناء تأديتهم لأعمالهم (خيرة، ٢٠١٩: ١٤). ويمكن تحديد أهمية الصحة والسلامة المهنية بالآتي: (عبد الكريم، ٢٠١٩: ١٨)

١. زياد العمر الإنتاجي للآلات والمعدات المستعملة في الإنتاج.

٢. منع الحوادث من الوقوع في أماكن العمل والمحافظة على موجودات المنظمات.

٣. زيادة إنتاجية الموارد البشرية (العاملين) بالحد من الحوادث المتوقعة

٤. زيادة طول فترات التشغيل للآلات مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإحلال.

٥. منع توقفات العمل الناتجة عن الأعطال بسبب الحوادث.

٦. تحفيز العاملين وحثهم عن العمل بالتعديل الإيجابي في سلوكياتهم وإشباع حاجاتهم من ناحية الأمن وتوفير مناخ عمل مناسب.

ثامناً. السلوك الإبداعي: عرف السلوك الإبداعي بأنه السلوك أو السلوك المتميز الذي يرتكبه الفرد أو المجموعة في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه خدمات وسلع جديدة، إلا أنه فعل إبداعي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وأن هذا السلوك في حد ذاته نوع من الإبداع. (Shehadeh, 2016: 221)، كما عرفا (De jone & Den Hartog, 2010: 24) على أنه سلوك فردي يهدف إلى تحقيق المبادرة والتقديم أو الإدخال المتعمد ضمن دور العمل أو الجماعة أو المنظمة، لأفكار وعمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة.

وان ابعاد السلوك الابداعي هي:

١. القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات: ان حل المشكلات يوضح مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات في الوقت المناسب، بالإضافة الى توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها، وتطبيق الحلول المناسبة لها حتى في حالة ندرة المعلومات المتوفرة (Hamdan, et al., 2020: 95).
٢. سعة الاتصالات: وتشير الى قدرة الفرد في تفسير علاقاته الشخصية التي يحصل عليها من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي تخص العمل الذي يعمل فيه، مع بقاء استمرار قنوات الاتصال مفتوحة مع العاملين، وكذلك الحفاظ على اللقاءات غير الرسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين (العبادلة، ٢٠١٨: ٢٠٧).
٣. روح المجازفة (المخاطرة): وهي قدرة الفرد على اقتحام الغامض والمجهول اعتمادا على استقلال التفكير والممارسة، وتعني تحسين الفكرة من خلال الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف اكتشافها وتنظيمها وان المجازفة تؤدي الى سلوك ابداعي فعلي (الاميري، ٢٠١٩: ١٩١).
٤. القدرة على التغيير: وتشير الى قدرة الفرد على تعديل او تغيير طريقة العمل، وذلك بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة في العمل ومساعدة الآخرين وتشجيعهم على ذلك (العبادلة، ٢٠١٨: ٢٠٦)، ويحدث التغيير وذلك نتيجة عوامل قد تكون داخل المنظمة او خارجها، وان هذه العوامل قد تؤدي الى تغيير في الأنشطة التنظيمية، ويمكن لعملية التغيير ان تقوم بخلق مشاكل معقدة، وقد يحدث هذا التغيير من قبل الموظفين او مدراء الأقسام وذلك لأنهم يعارضون قرارات التغيير وذلك بسبب نقص الادراك الذي يتعلق بمفهوم التغيير. وفي أكثر الأحيان قد يميل الفرد الى مقاومة التغيير نتيجة لأسباب مختلفة، ويتمحور الاستعداد الى التغيير في سعي الفرد الى ابتكار أساليب جديدة لأداء عمله والاستفادة من المواد المتبقية في طرح منهج جديد او خدمة جديدة، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات بالرأي والأفكار، بهدف تحقيق التغيير المطلوب (الشماع، ٢٠١٦: ٨٣).
٥. تشجيع الابداع: وهو امتلاك الفرد للقدرة على الاشراف على الأشخاص المبدعين واحتوائهم ودعمهم باستمرار ليكون قدوة للعاملين على الابداع (العبادلة، ٢٠١٨: ٢٠٧)، وهي أيضا قدرة المدير على تشجيع الأفكار الجديدة التي يقدمها المرؤوسين والتي تعمل على تحسين وتطوير العمل (سعيد وآخرون، ٢٠١٩: ٧١٠).
٦. علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بتعزيز السلوك الإبداعي: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً داخل المنظمات من حيث تبني مداخل جديدة في ممارستها، مما يؤدي الى نشر ثقافة داخل المنظمة تعزز من البناء الداخلي للمنظمة وبالتالي تؤدي الى تعزيز الأداء الفردي والابداع، وان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة وثيقة بالتطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهه التحديات والمشكلات التي تتعرض لها، فمن خلال عملية الاختيار فان إدارة الموارد البشرية لموظفيها تقوم باستقطاب افراد يملكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار جيدة ومفيدة، وعن طريق عملية التدريب فأنها تجعل موظفيها قادرين على ادخال مفاهيم جديدة وتطبيقها (الصرايرة والغريب، ٢٠١٠: ٥٠٥).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي (العملي)

يهدف البحث الى استعراض نتائج الدراسة التحليلية حيث تم توصيف النتائج الاحصائية للتحليل الوصفي للبيانات من خلال استعمال ادوات الاحصاء الوصفي. وان فرضية البحث تنص على:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي: تم تطبيق معامل الارتباط البسيط للرتب (Spearman) لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وان قيم الارتباط المعنوية في الجداول ادناه واللاحقة ستكون مؤشرة بـ (*) عند مستوى الدلالة 0.05، في حين ستكون مؤشرة بـ (**) عند مستوى الدلالة 0.01. وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية المتمثلة بالآتي:
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف والاختيار والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية.

الجدول (٣): العلاقة بين التوظيف والاختيار والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية)					
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القدرة على التغيير	تشجيع الابداع	
0.285**	0.378**	0.375**	0.410**	0.272**	المتغير المستقل (التوظيف والاختيار)
0.001	0.000	0.000	0.000	0.002	Sig. المعنوية

من خلال ملاحظة الجدول (٣) اعلاه نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الاولى اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (التوظيف والاختيار) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، اذ تبين ان العلاقات بين المتغير المستقل (التوظيف والاختيار) و(السلوك الإبداعي) ذات اتجاه طردي.

- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية.

الجدول (٤): العلاقة بين التخطيط والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية)					
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القدرة على التغيير	تشجيع الابداع	
0.380**	0.462**	0.440**	0.414**	0.356**	المتغير المستقل (التخطيط)
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. المعنوية

من خلال ملاحظة الجدول (٤) اعلاه نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثانية اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، اذ تبين ان العلاقات بين المتغير المستقل (التخطيط) و(السلوك الإبداعي) ذات اتجاه طردي.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية.

الجدول (٥): العلاقة بين تقييم الاداء والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية)					
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القدرة على التغيير	تشجيع الإبداع	
0.383**	0.506**	0.326**	0.406**	0.373**	المتغير المستقل (تقييم الاداء)
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	المعنوية Sig.

من خلال ملاحظة الجدول (٥) اعلاه نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثالثة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (تقييم الاداء) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، اذ تبين ان العلاقات بين المتغير المستقل (تقييم الاداء) و(السلوك الإبداعي) ذات اتجاه طردي. د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل الوظيفة والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية.

الجدول (٦): العلاقة بين تحليل الوظيفة والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية)					
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القدرة على التغيير	تشجيع الإبداع	
0.306*	0.391**	0.447**	0.429**	0.296**	المتغير المستقل (تحليل الوظيفة)
0.001	0.000	0.000	0.000	0.001	المعنوية Sig.

من خلال ملاحظة الجدول (٦) اعلاه نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الرابعة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (تحليل الوظيفة) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، اذ تبين ان العلاقات بين المتغير المستقل (تحليل الوظيفة) و(السلوك الإبداعي) ذات اتجاه طردي.

ه. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية.

الجدول (٧): العلاقة بين التدريب والتطوير والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية)					
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القدرة على التغيير	تشجيع الإبداع	
0.257**	0.372**	0.339**	0.418**	0.300**	المتغير المستقل (التدريب والتطوير)
0.004	0.000	0.000	0.000	0.001	المعنوية Sig.

من خلال ملاحظة الجدول (٧) اعلاه نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الرابعة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، اذ تبين ان العلاقات بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) و(السلوك الإبداعي) ذات اتجاه طردي.

و. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويضات والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية.

الجدول (٨): العلاقة بين التعويضات والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية)					
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القدرة على التغيير	تشجيع الإبداع	
0.313**	0.305**	0.177	0.295**	0.265**	المتغير المستقل
0.000	0.001	0.050	0.001	0.003	ارتباط سبيرمان (التعويضات)
					Sig. المعنوية

من خلال ملاحظة الجدول (٨) اعلاه نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الرابعة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (التعويضات) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، اذ تبين ان العلاقات بين المتغير المستقل (التعويضات) و(السلوك الإبداعي) ذات اتجاه طردي.

ز. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصحة والسلامة والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

الجدول (٩): العلاقة بين الصحة والسلامة والسلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية

المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي بمتغيراته الفرعية)					
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القدرة على التغيير	تشجيع الإبداع	
0.401**	0.338**	0.250**	0.218*	0.383**	المتغير المستقل
0.000	0.000	0.005	0.015	0.000	ارتباط سبيرمان (الصحة والسلامة)
					Sig. المعنوية

من خلال ملاحظة الجدول (٩) اعلاه نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الرابعة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (الصحة والسلامة) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد، اذ تبين ان العلاقات بين المتغير المستقل (الصحة والسلامة) و(السلوك الإبداعي) ذات اتجاه طردي.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية في السلوك الإبداعي: تحليل تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في السلوك الابداعي على المستوى الكلي.

الجدول (١٠): تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي على المستوى الكلي

المتغير المستقل	التأثير	معامل التحديد	اختبار	المعنوية	اختبار	المعنوية	قرار
	Coefficients	R Square	F	Sig.	t	Sig.	الاعتماد
ممارسات ادارة الموارد البشرية	.757	.454	100.720	.000	10.036	.000	معتد

من خلال ملاحظة الجدول (١٠) اعلاه نلاحظ

- ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (100.720) وبمستوى معنوية (0.00) وهو اقل بالتأكد من مستوى الدلالة (0.05) عند درجة ثقة (95%)، مما يدل على ثبوت معاملات الانحدار، وان التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر بصورة طردية في (السلوك الإبداعي).

- اما قيمة معامل التحديد (R) بلغت قيمتها (0.454) وهذه النتيجة تدل ان (ممارسات إدارة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (45%) من الاختلاف الحاصل في (السلوك الإبداعي للعاملين) وان (55%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين ان هناك توجه لممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة العلوم والتكنولوجيا مجتمع البحث وان هذا التوجه يعود سببه الى اهتمام الوزارة (التوظيف والاختيار، التخطيط، تقييم الاداء، تحليل الوظيفة، التدريب والتطوير، التعويضات، اجراءات الصحة والسلامة المهنية).
٢. ان الاهتمام الكافي بممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يترتب عليها القدرة على تحديد الاحتياجات المناسبة كماً ونوعاً من الكوادر البشرية ذات الخصائص والميزات لتحقيق ممارسات سليمة وواضحة لإدارة الموارد البشرية.
٣. تحقق الفرضية الرئيسة حيث توجد علاقة ارتباط بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (التوظيف والاختيار، التخطيط، تقييم الاداء، تحليل الوظيفة، التدريب والتطوير، التعويضات، اجراءات الصحة والسلامة المهنية) مع السلوك الإبداعي للعاملين، اي ان الزيادة الحاصلة في ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية يقابلها زيادة في الاتجاه نفسه في المتغير السلوك الإبداعي للعاملين.

ثانياً. التوصيات:

١. زيادة الاهتمام بمفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لما لها من أهمية في وزارة العلوم والتكنولوجيا.
٢. الاستمرار والمحافظة على الاستثمار في مجال تطوير قدرات الموارد البشرية وهو ما لما له من أهمية في زيادة القدرات وتحسينها للموظفين في الوزارة.
٣. اجراء ورش وندوات حول أهمية ممارسات الموارد البشرية والسلوك الإبداعي كون ان الوزارة تعتمد على الموارد البشرية في تسيير اعمالها والامر الذي يساعد على الابتعاد عن الحالة التقليدية في معالجة مشاكلهم.
٤. زيادة الوعي في مدى أهمية ترابط مفهومي ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاده وارتباطهم مع السلوك الإبداعي في الوزارة.
٥. الاستمرار في تمكين الموارد البشرية في الوزارة، وبالأخص زيادة المخصصات والمنح للاشتراك في برامج تدريبية محلية وعالمية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. برسولي، فوزية وبوبكر، نعرورة، (٢٠١٩)، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدارسات القانونية والاقتصادية، ٨ (٥)، ٤٣٣-٤٦٠.
٢. إبراهيم، غفران حسين، (٢٠١٩)، الكفاية المهنية وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية. مجلة الفتح، العدد ٧٧، ٣٤٩-٣٦٨.
٣. ابو حطب، موسى محمد، (٢٠٠٩)، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة.
٤. الاميري، وليد محمد، (٢٠١٩)، المسؤولية الاجتماعية للمصارف في إطار العلاقة بين راس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية.
٥. بوطبيق، مليكة، (٢٠١٩)، طرق وأساليب اجراء تحليل الوظائف بفاعلية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، جامعة محمد بوضياف/المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

٦. الجعبري، ذكاء كاظم عطا، (٢٠١٦)، فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا.
٧. خيرة، بلمجاهد، (٢٠١٩)، ممارسات الصحة والسلامة المهنية في الوقاية من مخاطر السقوط: دراسة ميدانية في مؤسسة البناء والتعمير لولاية تيارت، اطروحة دكتوراه، جامعة وهران. كلية العلوم الاجتماعية.
٨. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
٩. سعيد، منى يونس، صالح، ميادة مهدي، وحسن، سمر مرعي، (٢٠١٩)، دور الثقافة التسويقية في تحقيق الابداع التنظيمي، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١٦ (١) العدد ١، ٧٠١-٧٢٦.
١٠. السوداني، سناء راجي احمد، (٢٠١٦)، درجة إدارة الابداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
١١. الشماع، صفا عبد الجبار مهدي، (٢٠١٦)، انعكاس راس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الإنجاز، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
١٢. الصرايرة، أكثم عبدالمجيد، والغريب، رويده خلف، (٢٠١٠)، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، ٦ (٤)، ٤٩٨-٥١٩.
١٣. العبدالة، عبد الرحمن فالح، (٢٠١٨)، أثر القيم الإسلامية في السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية. مؤتة للبحوث والدراسات/سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٣ (١)، ٢٠١-٢٣٨.
١٤. عبد الكريم، مشان، (٢٠١٩)، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
١٥. فتيحة، ونوغي، (٢٠١٥)، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، اطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٦. مسعي، عمر، (٢٠١٤)، تحليل الوظائف ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية، رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي. كلية العلوم الاقتصادية.
١٧. المصري، جمال نمر موسى، (٢٠٠٩)، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية بغزة.
١٨. ميلود، بن فليس، (٢٠١٤)، اهمية تقييم الاداء في تحفيز الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر/بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٩. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية/مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر.
٢٠. ياسين، بالي، (٢٠١٩)، توظيف المورد البشري ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. De Jong, J., & Den Hartog, D., (2010), Measuring innovative work behaviour. Creativity and innovation management, 19(1), 23-36.
2. Samwel, J. O., (2018), Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization-Literature review. International Journal of Research in Business Studies and Management, 5(3), 24-30.
3. Abu Keir, M. Y., (2016), Staff perceptions of how human resource management practices influence organizational performance: Mediating roles of organizational culture, employees' commitment and employee retention in Bahrain private universities, Doctoral dissertation, Cardiff.
4. Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A., (2014), the effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4 (4), 79-85.
5. De Caroli, M. E., & Sagone, E., (2009), Creative thinking and Big Five factors of personality measured in Italian schoolchildren. Psychological reports, 105(3), 791-803
6. Dibaba, S., (2013), Assessment of the human resource management practices in Ethiopian Public Health Association, (EPHA), Doctoral dissertation, St. Mary's University.
7. Dörner, N., (2012), Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance, Doctoral dissertation, university of St., Gallen.
8. Hamdan, Muhammad K., El Talla, Suliman A., Al Shobaki, Mazen J. and Abu-Naser, Samy S., (2020), Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations, International Journal of Academic Accounting, finance & Management Research, 4(60), 66-90.
9. Mondy, R. Wayne, and Martocchio, (2016), human resource management. (Fourteenth Edition),
10. Pearson. Armstro ng, Michael, Taylor, Stephen, (2014), Armstrong's Handbook of Human resource management practice. (Thirteenth edition), kogan page limited .
11. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M., (2011), Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. Electronic journal of knowledge management, 9 (2), 155 - 167.
12. Torrington, Derek, Hall, laura, Taylor, Stephen, and Atkinson, Carol, (2014), Human resource management. (Ninth edition), Pearson education limited.
13. Obi, J., (2016), Performance appraisal as a tool for enhancing productivity in an organization. International Journal of Innovations in Sustainable Development, 7(2), 1-35.
14. Shehadeh, H. K., (2016), Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan. European Scientific Journal, 12 (25), 214-235.
15. Al-Hawary, S. I. S., & Shdefat, F. A., (2016), Impact of Human Resources Management Practices on Employees' Satisfaction A Field Study on the Rajhi Cement Factory. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(4), 274-286.