

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع
دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية

د. عبد الناصر الجاسم / أستاذ مشارك في قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة الأعمال / جامعة ماردين

حسين حامد المهباش / طالب دراسات عليا (دكتوراه) قسم إدارة الأعمال

المجلة الليبية العالمية



Global Libyan Journal

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويض، وتنمية الموظفين) في الإبداع والمتمثل ب(الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، وتمثل مجتمع الدراسة من 20 منظم حيث تم تطوير استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها .
من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تنمية الموظفين، والتعويضات) تلعب دوراً كبيراً وهي من الممارسات الأفضل في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات، بينما ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء) ليس لها دور كبير في تحقيق الإبداع في هذه المنظمات.
أهم توصيات الدراسة ضرورة إتباع أساليب تتسم بالشفافية والموضوعية، في ممارسات الاختيار والتعيين، و ضرورة العمل على استقطاب ذوي الكفاءة والخبرة وباستخدام وسائل فاعلة سواءً، وضرورة تأهيل وتدريب المرأة لتصبح عنصراً أكثر فاعلية في المنظمات الإنسانية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، المنظمات الإنسانية، تقييم، الموارد البشرية

Abstract:

The study aimed to identify the impact of human resource management practices represented in (polarization, selection and appointment, performance evaluation, compensation and employee development) in creativity and represented by (administrative creativity and creativity in service) in humanitarian organizations operating in northwestern Syria, and represents the study community of 20 An organization where a questionnaire was developed to collect the necessary data, and a statistical analysis program (spss) was used to select study hypotheses and achieve their goals.

Among the most important results of the study is that the practice of human resource management represented in (developing and compensating employees) plays a large role and is one of the best practices in achieving creativity in these organizations, while exercising human resources management represented in recruitment, selection, appointment and performance evaluation) has no major role in achieving creativity In these organizations.

The most important recommendations of the study are the necessity of adopting transparent and objective methods in selection and appointment practices, the need to work to attract those with competence and experience and the use of both effective means, and the need to rehabilitate and train women to become a more effective component in humanitarian organizations.

1-1 المقدمة:

أدت التغيرات في النظم السياسية والاقتصادية والطبيعية التي تحدث في العالم من وقت لآخر إلى زيادة عدد الكوارث، ما أدى إلى تزايد الاهتمام بالمنظمات والمؤسسات غير الحكومية ولاسيما العاملة في المجال الإنساني. وهذا ما يدفع إلى الاهتمام بهذه المؤسسات والمنظمات لأهمية دورها في المجتمع. ويتساءل الكثيرون عن أسرار بقاء بعض المنظمات وعن أسرار اختفاء أخرى، ويبحث الباحثون المهتمون عن تلك الأسرار بتساؤلات تعترتها الدقة والمسؤولية، للكشف عن الأسباب التي أدت إلى الاستمرار داخل السوق، فضلاً عن المشكلات التي واجهت بعض المنظمات وأوصلتها للفشل، وكان وجود عامل أساسي من أساسيات العمل الرائد ومنهج قوياً للاستمرار هو عامل الإبداع الذي يمثل دوراً هاماً في تحقيق الأصالة بتجديد القيم وابتكار الحداثة بتجاوز الأزمات وإذا كان وجود المبدعين مهماً في ظروف النجاح، فإنه سيكون أكثر أهمية إذا تواجد المبدعون في ظروف الضعف والركود والإحباط لإيمانهم بالرؤى الواضحة والقدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ولقدراتهم وإمكاناتهم على التفكير بشكل مختلف ومبدع في إيجاد الحلول المناسبة لتخطي العوائق، فالمبدعون في ظاهر الأمر وباطنه هم حلول تبحث عن مشكلات وبواسطتهم يتم تحسين الجودة في الخدمات أو المنتجات فضلاً عن التحسين المستمر للمحافظة على بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة والبذل والعطاء ولا يتم ذلك إلا من خلال دعم البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة وميزانيتها وتحفيزات مادية ومعنوية فضلاً عن منحهم للإدلاء بأرائهم البناءة التي تثرى فكرة الهدف المرجو فتزقي بتلك المنظمات وتنهض بها للوصول إلى مرحلة الاستمرارية والبقاء الدائم.

إن إدارة الموارد البشرية وممارستها، تعد طريقة متميزة لزيادة الإبداع داخل المنظمات، فضلاً عن أنها تعد نظاماً جاذباً للموظفين، وعنصر أساسي في عملية تطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم وبالمحصلة هي العامل الرئيس الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وديمومتها.

وقد تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في التعاون والتفاعل بين الموظفين مما يساهم في تحقيق الإبداع الحقيقي وزيادة المعرفة، فضلاً عن التزام العاملين داخل المنظمات؛ مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات للوصول إليها، ومنها المنظمات الدولية والمحلية الإنسانية التي باتت اليوم أكثر من مجرد إغاثة إنسانية للشعوب المنكوبة بفعل الحروب أو الكوارث الطبيعية حيث تسعى هذه المنظمات إلى حمايتهم من الجوع والفقر والمرض والتمييز والجهل، فهي تهتم بأمور الصحة والتغذية والتعليم والأسرة على نطاق أوسع.

وبالرجوع للعديد من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة في هذا الموضوع، فقد هدفت دراسة [2] إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، والتعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات كانت مرتفعاً وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. كما هدفت دراسة [1] إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة والمتمثلة ب(الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة للأداء)، ومن ثم معرفة العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلقة والإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم ومدى تأثير ذلك على قدرتها في

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

إدارة الإبداع وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المنظمة المتعلمة وبين الإبداع من جهة أخرى، وأن مستوى أن مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم كانت بدرجة متوسطة. هدفت دراسة [4] إلى الكشف عن العلاقة ما بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وقدرة المنظمة على توليد الإبداع في المنتج، وذلك من خلال استخدام الاختبارات العلمية لعينة الدراسة، والمتمثلة في (988) شركة هولندية، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك أهمية للتدريب والأجور المرتبطة بالأداء في توليد الإبداع في المنتج لدى تلك الشركات، وإشارة الدراسة في نتائجها إلى أهمية المرونة في ساعات العمل.

كذلك هدفت دراسة [3] إلى تقييم الأهمية الاستراتيجية لممارسة إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، تمكين الموظفين، تحليل الوظائف، وصف الوظائف). في المنظمات وكذلك معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبداع في المنظمات، وتم اختيار عينه ملائمة وتمثلت من الشركات في مختلف القطاعات الصناعية (البنوك، المستشفيات، شركات بيع التجزئة) وبعدها (48)، وتوصلت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقات إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، تمكين الموظفين، تحليل الوظائف، وصف الوظائف). والإبداع أيضا أن استخدام الممارسات في عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

وبحثت دراسة [7] في معرفة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية وتدريب أصحاب العمل في الإبداع وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، وذلك من خلال الإجابة على السؤال: كيف تؤثر ممارسة إدارة الموارد البشرية وتدريب أصحاب العمل في الإبداع والأداء، وتكونت عينة من الشركات الماليزية المتوسطة والصغيرة الحجم وبعدها (284) شركة، والتي لا يقل عدد الموظفين فيها عن (150) موظف، بالإضافة إلى أن عمر الشركة لا يقل عن 3 سنوات كحد أدنى وتبين من خلال نتائج الدراسة أن التدريب لكل من الموظفين وأصحاب العمل يؤثر تأثيراً هاماً على الإبداع والأداء في تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون تدريبي الموظفين وأصحاب العمل جنباً إلى جنب بحيث يتم من خلاله تعزيز الأداء والإبداع.

وهدف دراسة [8] إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والإبداع في شركات البرمجيات في الصين، وذلك من خلال اقتراح نموذج للعلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والإبداع في الشركات على المستوى التنظيمي، تمثلت عينة الدراسة من (54) شركة عاملة في الصين تعمل في مجال تطوير البرمجيات وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن الإبداع يعتبر مساهم فعال في الكفاءة والفعالية للشركات، وأن ممارسة إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على الإبداع، وأن ممارسة إدارة الموارد البشرية تعمل من خلال الثقافة الإبداعية للموظفين.

كما هدفت دراسة [5] إلى بيان وتوضيح كيفية تعزيز الإبداع في الشركات من خلال ممارسة إدارة الموارد البشرية، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة ما بين الإبداع وممارسة إدارة الموارد في المنظمات، حيث أن تعزيز الإبداع في المنظمات يكون من خلال توفير مناخ تعليمي داعم وربط المكافآت بعملية التقييم للموظفين، إضافة إلى تطوير وتحسين الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية والمتمثلة بتدريب الموظفين، دفع رواتب وأجور العمل للموظفين في وقتها، وكذلك تطوير المعرفة عند الموظفين واستخدام ونقل تلك المعرفة بين الموظفين في المنظمة. وكذلك دراسة [6] هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة والإبداع في الأداء تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتمثلت

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

العينة بالشركات الصناعية الاسبانية المتوسطة والكبيرة الحجم والتي لا يقل عدد موظفيها، وبعدها (160) شركة وتبين من خلال نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لها أثر مباشر وهام في الإبداع في الشركات، حيث أن الممارسات المرتبطة ببعدها (فريق العمل) ترتبط بالأداء في الإبداع وأن الممارسات المرتبطة ببعدها (التدريب) لها تأثير ومساهمة كبيرة في الإبداع وأن الممارسات المرتبطة ببعدها (الحوافز) لها تأثير كبير ومساهمة كبيرة في الإبداع في المنظمة.

أن الدراسة الحالية تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة التي سوف يكون لها أثر في تعزيز مفهوم الإبداع في المنظمات الإنسانية والتي تختلف نوعاً ما عن المنظمات الربحية أو الحكومية وذلك من خلال إعطائها مؤشر للقائمين على تلك المنظمات عن الأثر للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (الاستقطاب - الاختيار - التعيين - تقييم الأداء وتنمية الموظفين) على الإبداع الإداري والخدمي في المنظمات الإنسانية العاملة في منطقة الدراسة .

بالإضافة إلى تسليط الضوء على سياد مبدأ تكافؤ الفرص ضمن المجتمع الذي تتم فيه الدراسة علماً أن هذه المنظمات ملتزمة بقوانين وأنظمة الأمم المتحدة وقانون العمل الإنساني وعادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات .

ما كان له الأثر الإيجابي في تحسين الصورة الذهنية لدى المنظمات الدولية خارج هذه المنطقة وتشجيعهم دخول المجتمع وقد ساهم ذلك نوعاً ما في رفاه ومساعدة أبناء المجتمع وتخفيف المعاناة إلى حد ما والتخفيف من مشكلة البطالة والفقر فيه .

وتأتي أهمية دراسة الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية تأتي من خلال إعطائها مؤشر عن أثر الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في الإبداع في تلك المنظمات، وكذلك من كونها طبقت على موظفين المنظمات الإنسانية العاملين في منطقة شمال غرب سورية، للتعرف على أثر هذه الممارسات على الإبداع في هذه المنظمات، كما تأتي الأهمية أيضاً من ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة على الصعيد المحلي، وربما الدولي (على حد علم الباحث).

تهدف هذه الدراسة إلى :

دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتنمية الموظفين، والتعويض، وتقييم الأداء) في المنظمات العاملة في منطقة الدراسة.

بيان مستوى الإبداع والمتمثل في (الإبداع الإداري، والإبداع في الخدمة) في المنظمات الإنسانية العاملة في منطقة الدراسة.

1- أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتنمية الموظفين، والتعويض، وتقييم الأداء) في الإبداع داخل المنظمات الدولية العاملة في شمال غرب سورية.

وانطلاقاً من واقع بيئة عمل المنظمات و ممارسة فعلية وخبرة عملية في عمل المنظمات لأحد الباحثين يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الأتية :

1- ما هو مستوى الإبداع الإداري والخدمي في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية .

2- ما مدى مساهمة الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري والخدمي في المنظمات الإنسانية العاملة في الشمال السوري من وجهة نظر العاملين فيها.

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

3- ما مدى مساهمة المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي). على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية.

4- ما أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المنصب الوظيفي) على الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية.

1-2 منهجية الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (ممارسة إدارة الموارد البشرية) والمنهج التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، واختبار أثر (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتعويض، وتنمية الموظفين، وتقييم الأداء) في الإبداع، والمنهج الميداني، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($A \leq 0.05$) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات.

بالإضافة للبيانات الثانوية فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستبانة و بالرجوع إلى الدراسات السابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وتعديل بعض الفقرات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد الدرجات من (1, 2, 3, 4, 5). بدءاً بالبدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (Spss) وهي :

- الإحصاء الوصفي (statistics Descriptive): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.
- معامل كرونباخ ألفا: لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Reliability consistency).
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Distribution Normal): وذلك باستخدام اختبار (one sample Kolmogrov test).
- اختبار معامل التضخم التباين (Factor Inflation Variance (VIF): واختبار التباين المسموح (tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتعويضات، وتنمية الموظفين، وتقييم الأداء) على المتغير التابع (إبداع المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية ككل).
- تحليل التباين الأحادي (one way Anova): لاختبار الدالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة إدارة الموارد البشرية ككل، وكل بعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه (Scheffe): للمقارنات البعدين لمعرفة لصالح من تلك الفروقات الدالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات الدراسة.

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية وعددها (20) منظمة، وتكونت عينة الدراسة من (مدراء أقسام ومدراء تنفيذيين، ومدراء أقسام الموارد البشرية، ومدراء برامج، ومنسقي مشاريع) في المنظمات العاملة في تلك المنطقة. وبناء عليه، تم استهداف جميع هذه المنظمات باستخدام برنامج الكوبو وتصميم استمارة الكترونية على موقع <https://kobo.humanitarianresponse.info/> وزعت الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (100) استمارة من (مدراء أقسام ومدراء تنفيذيين، ومدراء أقسام الموارد البشرية، ومدراء برامج، ومنسقي مشاريع) حيث بلغ عدد الاستبانات غير المستردة 7 أما عدد الاستبانات الصالحة (93) استبانة والجدول (1-3) يلخص عدد الاستبانات المرسله عبر تطبيق واتس أب و الإيميلات الشخصية للعينة المستهدفة والقابلة للتحليل الإحصائي.

العينة	حجم العينة	عدد الاستبانات غير المستردة	عدد الاستبانات غير صالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
الموظفين والموظفات	100	7	0	93

الجدول 1-3 ملخص حجم العينة

1-3 الطريقة والإجراءات:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة الآتية:

درجة (1) موافق بشدة - درجة (2) موافق - درجة (3) محايد - درجة (4) غير موافق - درجة (5) غير موافق بشدة
ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) على كل بعد من أبعادها تم استخدام المدى (Rang).

المدى = (أعلى قيمة - أقل قيمة) / عدد المستويات.

$$0.8=5/(1-5)$$

$$1.8=1+0.8$$

$$2.60=0.8+1.8$$

$$3.40=0.8+2.60$$

$$4.20=0.8+3.40$$

$$5.00=0.8+4.20$$

حيث يوضح الجدول (2-3) المدى (Rang) لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة.

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

الجدول 3-2 المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) على كل بعد من أبعاد الاستبانة:

درجة الموافقة	المتوسطات الحسابية
متدنية جداً	1.00 - أقل من 1.80
متدنية	1.80 - أقل من 2.60
متوسطة	2.60 - أقل من 3.40
عالية	3.40 - أقل من 4.20
عالية جداً	4.20 - أقل من 5.00

اختبارات صدق وثابت أداة الدراسة (لمتغيري الدراسة المستقل والتابع):

- صدق البناء للأداة: وتم ذلك من خلال ما يلي:

الجدول 3-3 قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بممارسات إدارة الموارد البشرية ككل.

تنمية الموظفين	التعويضات	تقييم الأداء	الاختيار والتعيين	-	-
.528*	.464*	.577**	.657**	معامل ارتباط بيرسون	الاستقطاب
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
93	93	93	93	العدد	
.748**	.601**	.589**	1	معامل ارتباط بيرسون	الاختيار والتعيين
.000	.000	.000		الدلالة الإحصائية	
93	93	93		العدد	
.640**	.722**	1		معامل ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
.000	.000			الدلالة الإحصائية	
93	93			العدد	

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

**0.674	1			معامل ارتباط بيرسون	التعويضات
000				الدلالة الإحصائية	
93				العدد	
**929	**813	**927	**870	معامل ارتباط بيرسون	ممارسة إدارة الموارد البشرية ككل
0000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
93	93	93	93	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a=0.01)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a=0.05)

الإبداع في الخدمة	الإبداع الإداري		
**0.718	1	معامل الارتباط بيرسون	الإبداع الإداري
000		الدلالة الإحصائية	
93	93	العدد	
.892**	.955**	معامل الارتباط بيرسون	إبداع المنظمات الدولية العاملة في شمال غرب سورية ككل
000	000	الدلالة الإحصائية	
93	93	العدد	

الجدول 3-4 قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد إبداع المنظمات الإنسانية العاملة شمال غرب سورية بإبداع المنظمات العاملة بمنطقة الدراسة ككل.

يتبين من الجدول (3-4) وجود ارتباط دال إحصائياً من كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبين كل بعد من أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية بممارسة إدارة الموارد البشرية ككل.

-الصدق العاملي للأداة: تم ذلك من خلال تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Component Principal) على فقرات أداة ممارسة إدارة الموارد البشرية، حيث تم حساب قيم الشعبات (loadings) لكل

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

عامل من العوامل المستخرجة من الأداء وكذلك قيم الشبوع لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax)، يبين الجدول (3-5) نتائج التحليل العاملي لأداة ممارسة إدارة الموارد البشرية. الجدول 3-5 قيم التشعبات (loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداء وكذلك قيم الشبوع لها (Communalities) بعد تدويرهما بطريقة (Varimax).

رقم الفقرة	التشعبات للعوامل (loadings)	رقم الفقرة	قيم الشبوع	التشعبات للعوامل (loadings)	رقم الفقرة
البعد الأول: الاستقطاب			البعد الثالث: تقييم الأداء		
نسبة التباين المفسر (78.296) وقيمة اختبار (k.m.o=0.787) بدلالة إحصائية (*0.000)			نسبة التباين المفسر (60.751) وقيمة اختبار (k.m.o=0.777) بدلالة إحصائية (*0.000)		
1	.88	16	.94	.67	.82
2	.83	17	.91	.73	.85
3	.76	18	.78	.59	.76
4	.70	19	.76	.69	.83
5	.78	20	.45	.81	.90
6	.83	21	.87	.37	.61
7	.70	22	.78	.40	.63
البعد الثاني: الاختيار والتعيين			البعد الرابع: التعويضات		
نسبة التباين المفسر (75.072) وقيمة اختبار (k.m.o=0.912) بدلالة إحصائية (*0.000)			نسبة التباين المفسر (77.270) وقيمة اختبار (k.m.o=0.840) بدلالة إحصائية (*0.000)		
8	.61	23	.67	.69	.83
9	.86	24	.73	.78	.88
10	.91	25	.59	.82	.90
11	.90	26	.69	.73	.85
12	.83	27	.81	.81	.90
13	.44	28	.37	.81	.90
14	.70		.40		
15	.76		.67		

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

البعد الخامس: تنمية الموظفين		
نسبة التباين المفسر (90.497) وقيمة اختبار (k.m.o=0.881) بدلالة إحصائية (*0.000)		
29	.90	.93
30	.93	.95
31	.93	.78
32	.78	.91
33	.93	.95
34	.87	.95
35	.94	.91

يتبين من الجدول (3-5) أن جميع قيم الشبوع والتشعبات لجميع العوامل المستخرجة عليه، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.M.O).

الجدول من 3-6 قيم التشعبات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من الأداة المتعلقة بإبداع المنظمات الإنسانية وكذلك قيم الشبوع لها (Communalities) بعد تدويرها بطريقة (varimax)

رقم الفقرة	التشعبات للعوامل	قيم الشبوع	رقم الفقرة	التشعبات للعوامل	قيم الشبوع
البعد الأول: الإبداع الإداري			البعد الثاني: الإبداع في الخدمة		
نسبة التباين المفسر (69.601%)، وقيمة اختبار (k.m.o=881) بدلالة إحصائية (*0.000)			نسبة التباين المفسر (84.230%)، وقيمة اختبار (k.m.o=881) بدلالة إحصائية (*0.000)		
1	.76	.87	9	.85	.92
2	.86	.93	10	.84	.91
3	.84	.92	11	.84	.92
4	.65	.81	12	.89	.94
5	.81	.90	13	.79	.89
6	.86	.79			
7	.63	.79			
8	.86	.90			

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

يتبين من الجدول (3-6) أن جميع قيم الشيوخ والتشعبات لجميع العوامل المستخرجة عالية حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.m.o).

(2) ثبات أداة الدراسة Reliability Test: يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين على كل الفقرات الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح بين (0,1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-7).

الجدول 3-7 معاملات الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل (أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية) وأبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل (أبعاد إبداع المنظمات الإنسانية العاملة).

البعد	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا)
الاستقطاب	7	.862
الاختيار والتعيين	8	.887
تقييم الأداء	7	.966
التعويضات	6	.952
تنمية الموظفين	7	.949
فقرات ممارسة إدارة الموارد البشرية	35	.898
الإبداع الإداري	8	.947
الإبداع في الخدمة	5	.927
فقرات إبداع المنظمات الإنسانية ككل	13	.942

نلاحظ من خلال الجدول (3-7) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية ولممارساتها ككل، كانت أكبر من (0.60) مما يدل على أن وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بعد من أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية. حيث أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) لجميع أبعاد إبداع المنظمات الإنسانية العاملة ولفقرات إبداع المنظمات الإنسانية العاملة ككل كانت أيضاً أكبر من (0.60) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بعد من أبعاد الإبداع.

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

وصف خصائص عينة الدراسة: تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) وهي من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول (3-8) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة :

النسبة المئوية %	العدد	المستوى / الفئة	المتغير
75%	70	ذكر	الجنس
25%	23	أنثى	
100%	93	المجموع	
3.23	3	أقل من 25 سنة	العمر
20.43	19	من 25 إلى 30	
39.78	37	من 31 إلى 35	
25.81	24	من 36 إلى 40	
10.75	10	أكثر من 40	
100%	93	المجموع	
2.15	2	معهد متوسط	
67.74	63	جامعي	
25.81	24	ماجستير	
4.3	4	دكتوراه	
100%	93	المجموع	
31.18	29	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
61.29	57	من 5 إلى 9 سنوات	
4.3	4	من 10 إلى 14 سنة	
3.23	3	أكثر من 14 سنة	
100%	93	المجموع	

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

يلاحظ من الجدول (3-8) أن (75%) من عينة الدراسة ذكور حيث بلغ عددهم 70 موظفاً، بينما بلغ عدد الإناث (23) موظفة أي نسبتها (25%) بينما كانت أكبر فئة عمرية ممثلة في العينة (من 31-35) سنة أي 37 موظفاً ما نسبته (39%) وأن ما نسبته (67%) هو من مستوى تعليمي جامعي كأعلى نسبة بين المستوى التعليمي، وأن ما نسبته (61.29) من الموظفين المبحوثين كانت لديهم خبرة من (5 سنوات لغاية 9 سنوات) حيث أحتلت أعلى نسبة بين النسب.

4-1 مناقشة النتائج:

الاستقطاب: أظهرت الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب تمتلك درجة عالية من الموافقة ($m=3.93$)، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية) إلى أهمية الاستقطاب في تعزيز الإبداع، والذي يرتبط بالاستقطاب ذوي الكفاءة والخبرة، سواء باستخدام المصادر الخارجية من خلال سوق العمل، أو باستخدام المصادر الداخلية من خلال النقل والترقية، أيضاً يرتبط بمدى قدرة المنظمة على استخدام الوسائل الإلكترونية بفعالية في عملية الاستقطاب للموظفين، وكذلك مدى التزام المنظمة بنشر الشروط الواجب توافرها في المتقدم للوظيفة بشكل واضح، الأمر الذي يعكس تأثيراً إيجابياً على عملية الإبداع.

- الاختيار والتعيين: أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاختيار والتعيين) تمتلك درجة عالية من الموافقة ($m=3.52$)، وهذه يشير إلى إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية) إلى أهمية الاختيار والتعيين في التأثير على الإبداع في المنظمات التي يعملون بها، وذلك من خلال الشفافية والموضوعية في الاختيار والتعيين للموظفين، والمفاضلة بين المتقدمين للوظائف حسب مؤهلاتهم العلمية ونتائج الاختبارات المتعلقة بهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شتات- 2003) والتي أشارت إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار جاءت بالمرتبة الأولى في الممارسات وبدرجة عالية حيث أشارت إلى أهمية الاختيار في نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

- تنمية الموظفين: أظهرت الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تنمية الموظفين) تمتلك درجة موافقة عالية ($m=3.42$)، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية) إلى أهمية الجوانب المتعلقة بتنمية الموظفين من خلال الإعداد الصحيح للعنصر البشري، وبما يتفق مع احتياجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه والمرتبطة بجل الأزمات الإنسانية، لذلك فإن المنظمات تسعى إلى تنمية وتطوير الموظفين بشكل مستمر من خلال تدريب وتبادل الخبرات تبعاً لنتائج تقييم الأداء التي تسعى المنظمات الحصول عليها بشكل دوري من خلال عدة وسائل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bal et alK2013)، حيث أن استخدام ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتنمية وتمكين الموظفين جاء بدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بينها وبين الإبداع في المنظمات. وقد أشارت دراسة (EslamiK2011) إلى أهمية تطوير وتحسين الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية، بتحسين وتطوير وتنمية المعرفة عند الموظفين في المنظمات حيث أن هناك علاقة مباشرة بين الإبداع وتنمية الموظفين .

- تقييم الأداء: أظهرت الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء تمتلك درجة موافقة متوسطة ($m=3.14$) وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية) إلى

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

أهمية تقييم الأداء، والمرتبطة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال قياس الأداء الوظيفي للعاملين، بناء على أسس ومعايير واضحة وقابلة للقياس، الأمر الذي يمكن المنظمة من الحكم على برامجها وسياساتها التي تم اعتمادها بدقة للتأكد والتحقق من إنجازها، أيضاً من خلال تقييم الأداء بشكل دوري وباستخدام معايير واضحة ومناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، إضافة إلى ربط التقييم بالحوافز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bal et al,2013) حيث أن استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) جاء بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين التقييم والإبداع في المنظمات تبعاً لدراسة (Jimenez-Jimenez&Sanz-Valle,2008) فإن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين تقييم الأداء والإبداع الإداري الذي ينعكس على الأداء في المنظمة.

- **التعويضات:** أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالتعويضات تمتلك درجة موافقة متوسطة ($m=3.10$) وهذا يدل على إدراك أفراد العينة (الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية) إلى أهمية التعويضات والمكافآت في دفع الموظفين إلى الإبداع والعمل وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال توفير نظام تعويضات مناسب للموظفين العاملين في المنظمة، بحيث تتناسب الأجور المالية مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين، وتوفير عدالة في سلم الرواتب لجميع موظفي المنظمة. وذلك تبعاً لدراسة (Jimenez-Jimenez&Sanz-Valle,2008) فإنه هناك إدراك وتصور من قبل أفراد عينة الدراسة لأهمية التعويضات في الإبداع في المنظمات وهذا يؤدي إلى المساهمة بشكل إيجابي في أداء الأعمال.

- النتائج المتعلقة ببعده الإبداع الإداري والإبداع في الخدمة :

توصلت نتائج الدراسة من خلال آراء عينة الدراسة (الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية) إلى الإبداع ببعده الإداري والخدمي درجة موافقة عالية ($m=3.81$)، ($m=3.55$) لذلك فالإبداع هو انعكاس لممارسة إدارة الموارد البشرية المؤثرة في الإبداع، وتتأثر بدرجات متفاوتة حسب نظام التعويضات، وتقييم الأداء، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتنمية الموظفين، لذلك يعزى الإبداع في الخدمة والإبداع الإداري إلى مدى تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية بالإبداع، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، وتقييم الأداء، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، تنمية الموظفين) والإبداع، مثل (Jimenez-Beletal.2013) (بكار، 2002) (jimenex&senz-Vall,2008)، في حين أشارت دراسة (Syed etal,2013) إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير على الإبداع، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل من خلال الثقافة الإبداعية.

- النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

- الاختيار والتعيين: أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a<0.05$) للاختيار والتعيين على الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية ($Sig=048$, $B=612$) وهذا يشير إلى أن الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية ينظرون إلى أن الاختيار والتعيين لا يلعب دوراً في عملية الإبداع في المنظمات التي يعملون بها في حين أشارت دراسة (شتات، 2003) في نتائجها

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار) لها دور كبير في تحقيق وتعزيز الإبداع في المنظمات (البونوك التجارية)، وجاءت ممارسات الاختيار في المرتبة الثانية، حيث تمارس بدرجة عالية في تلك المنظمات.

- الاستقطاب: أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) للاستقطاب على الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية ($B=,810$)($Sig=,016$)، وهذا يشير إلى أن الموظفين العاملين في المنظمات العاملة في شمال غرب سورية لا ينظروا إلى أن الاستقطاب لا يلعب دوراً في عملية الإبداع في المنظمة.

- تنمية الموظفين: أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لتنمية الموظفين على الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية ($\beta=,751$ $\sin=0.000$)، وهي تشير إلى مقدار الزيادة في قيمة المتغير التابع (الإبداع في المنظمة). نتيجة زيادة المتغير المستقل (تنمية الموظفين) بوحدة واحدة، وهذا يشير إلى إدراك الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية، وكذلك إدراك الموظفين (أفراد العينة) على أهمية الجوانب المتعلقة ببعث تنمية الموظفين في الإبداع، والتي تأتي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وفاعل في المنظمة، وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية باستخدام وسائل وطرق تدريبية متنوعة وفاعلة تساعد على صقل مهارات الموظفين وكذلك من خلال ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظفين، إضافة إلى ربط التدريب الاستراتيجي بالتوجيه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع (Rosli and Mahmud 2013) والتي خلصت في نتائجها إلى أن تنمية الموظفين من خلال التدريب تؤثر تأثيراً هاماً على الإبداع والأداء في الشركات. وتتفق أيضاً مع دراسة (Jimenez-Jimenez&Sanz-Valle,2008) من أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية ومشاركة الموظفين والإبداع في المنظمات.

- تقييم الأداء: أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لتقييم الأداء على الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية ($B=,442$, $Sig=,099$)، وهذا يشير إلى أن الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية في شمال غرب سورية، ينظرون إلى أن تقييم الأداء يلعب دوراً في عملية الإبداع في المنظمة. في حين أشارت دراسة (Bal, et al, 2013) في نتائجها، إلى أن تقييم الأداء له علاقة إيجابية وقوة على الإبداع في المنظمات، أيضاً نجد أن دراسة (Jimenez-Jimenez&Sanz-Valle,2008) والتي خلصت في نتائجها، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) والإبداع في المنظمات والإبداع في المنظمات. وكذلك دراسة (بكار 2002) والتي توصلت في نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التقييم ومراجعة الأداء والإبداع في المنظمات.

- التعويضات: أظهرت نتائج الدراسات أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعث التعويضات على الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية ($B=,249$ $Sig=0.018$) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (الإبداع في المنظمة) نتيجة زيادة المتغير المستقل

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

- (التعويضات) بوحدة واحدة، ويأتي هذا التأثير من خلال إدراك الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، إلى أن التعويضات تلعب دوراً هاماً في الإبداع في المنظمات، وكذلك إدراك الموظفين أفراد العينة إلى أهمية الجوانب المتعلقة بعدد التعويضات في تحفيز الأفراد على الإبداع. وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Jimenez-Jimenez&Sanz-Valle,2008). في نتائجها حيث أشارت إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية المرتبطة (بالتعويض والمكافآت) لها تأثير وعلاقة إيجابية على الإبداع والأداء في المنظمات.
- النتائج المتعلقة بالفرضية العدمية الرابعة المتغيرات الوسيطة وتمثل: بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، نوع المنظمة (محلية، دولية).
1. يتبين وجود فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة إدارة الموارد البشرية ككل، وكل بعد من أبعادها (تنمية الموظفين يعزى إلى (نوع المنظمة).
 2. تبين وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة إدارة الموارد البشرية ككل، وكل بعد من أبعادها (التعويضات) تعزى إلى (عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 3. لم يظهر أي فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة إدارة الموارد البشرية ككل، وكل مجال من مجالاته يعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
 4. لم يظهر أي فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات إبداع المنظمات ككل، ولكل بعد من أبعادها يعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
 5. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع في الخدمة تعزى لمتغير العمر.
 6. تبين وجود فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي).

2-4 ملخص النتائج :

- من خلال عرض النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تلخيص نتائج الفرضيات كما يلي:
- 1- هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية في الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، تمثلت بالتعويضات، وتنمية الموظفين، والتي تبين لها تأثير كبير وهام في الإبداع.
 - 2- هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية لا يوجد لها تأثير كبير في الإبداع في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، تمثلت بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

- 3- هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع في الخدمة تعزى لمتغير (العمر).
- 4- تبين وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد (تنمية الموظفين) تعزى إلى نوع المنظمة (محلية أم دولية).
- 5- تبين وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الإبداع الإداري) تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

3-4 الاستنتاجات :

1. يتضح أن هناك إدراك وتصور للموظفين العاملين في المنظمات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالتعويضات تلعب دوراً كبيراً وهاماً في تعزيز وتحقيق الإبداع في الخدمة، في المنظمات الإنسانية التي يعملون بها.
2. تبين أن هناك إدراك وتصور للموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية، إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(تنمية الموظفين تلعب دوراً كبيراً وهاماً في تعزيز وتحقيق الإبداع والإبداع في الخدمة في المنظمات التي يعملون فيها).
3. اتفاق الموظفين العاملين في المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية على أن ممارسة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء) ليس لها دور في تعزيز وتحقيق الإبداع والإبداع في الخدمة في المنظمات العاملة في شمال غرب سورية.
4. مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية العاملة في منطقة شمال غرب سورية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة إلى عالية.
5. مستوى إبداع المنظمات الإنسانية العاملة في شمال غرب سورية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة عالية.

4-4 التوصيات:

توصي الدراسة ما يلي:

- 1- ضرورة العمل على توفير المزيد من الاهتمام بالتنمية البشرية (تنمية الموظفين) العاملين في المنظمات الإنسانية من خلال تبني استراتيجية واضحة من خلال توفير الإمكانيات المادية والمالية لعملية التنمية، ووضع برامج تأهيلية بما يتناسب مع الإمكانيات الموجودة لما له من أهمية في تعزيز الإبداع في المنظمات.
- 2- ضرورة العمل على التطبيق الفعال لتقييم الأداء للموظفين في المنظمات الإنسانية، وأن يكون بناء على أسس واضحة وشفافة، تساعد على تعزيز الأداء للموظفين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الإبداع في المنظمات.
- 3- ضرورة الاهتمام بالتعويضات للموظفين في المنظمات، من خلال توفير نظام تعويضات، يتم من خلاله منح تعويضات تتناسب مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين، ومع الاستمرار في تقديمها للموظفين، وأن يتم تقديمها وفق مستوى الأداء بهدف تشجيع وحث الموظفين على بذل أقصى جهد في الأداء وبهذا ينعكس إيجابياً على الإبداع في تلك المنظمات.

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

- 4- ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين من خلال إتباع أساليب تتسم بالشفافية والموضوعية وأن يتم التعيين من خلال المفاضلة ما بين المتقدمين للتوظيف، وحسب مؤهلاتهم وحسب نتائج الاختبار.
- 5- ضرورة العمل على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة، باستخدام وسائل فاعلة سواء من المصادر الداخلية للمنظمة أو المصادر الخارجية المتمثلة بسوق العمل.
- 6- زيادة الاهتمام بتأهيل المرأة لتصبح عنصر فاعل أكثر في المنظمات الإنسانية وزيادة مساهمتها في العمل الإنساني.
- 7- كما توصي الدراسة بإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية لدراسة أثر ممارسة الموارد البشرية على الإبداع مثل نظام الحوافز.
- 8- وتوصي الدراسة بإجراء دراسة حول أثر المجتمعات المحلية على إدارة الموارد البشرية وتنفيذ سياساتها على الأرض .

المراجع

1. بكار، براء عبدالكريم محمد، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (2002).
2. صرايرة، أكنم عبدالمجيد، وغريب، ريدة خلف، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية:دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال،العدد الرابع، المجلد السادس، 2010.
3. Bal, Y, Bozkut,S.& Ertemsir,E.(2013).Study on determining the relationship between practices and innovation in organization Management, Knowledge and learning international conference.
4. Beugelsdijk, .s.(2008) strategic human Resource Practices and product innovation.Vol23,821-847.
5. Eslami. N.(2011). Promoting innovation in Enterprises through Human Resource Management Practices. Australian Journal of basic and Applied Sciences.5 (9),902-906.
6. perdomo.ortiz, Jez-Benito,J.G and Galend , J(2009) an analysis of the relationship between total quality Management Based Human resource Management practices and innovation . The international Journal of Human resource Management, ,20(5),1191-1218.
7. Rosli, ,and Mahmood (2012).Moderating Effects of Human resource Management practices Entrepreneur training on innovation and small medium firm. Journal of Management and strategy. (4)2.
8. Syed. N and Xiaoyan.I.(2013).Relationship Between Human resource Management practices and Enterprise innovation Mediating role and Education Technology.