مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد
اسم الكاتب: أ.م. لينا محمد نصر بشارات
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1764
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:58 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد

The Relationship Between Human Resources Management Practices and Administrative Creativity as Perceived by Faculty Members in Jadara University in Irbid Governorate

لينا محمد نصر بشارات
أستاذ مساعد/ جامعة اليرموك/ الأردن

Leena Mohammed Naser Bsharat
Assistant professor/ Yarmouk University/ Jordan
dr.leena.bsharat@gmail.com

تاريخ الاستلام: 7/ 2/ 2019م، **تاريخ القبول:** 18/ 12/ 2020م.
E-ISSN: 2307-4655
P-ISSN: 2307-4647

Received: 7/ 2/ 2019, **Accepted:** 18/ 12/ 2020.
DOI: 10.33977/1760-005-014-009
https: //journals.qou.edu/index.php/nafsia

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت من (220) عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات اختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية، منهم (133) من الذكور و (87) من الإناث. وجرى تطبيق استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أبعاد إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطًا. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الجنس والرتبة الأكاديمية في تصورات أفراد العينة لدرجة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع في جامعة جدارا. وقد كانت الفروق لدور سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم (15) سنة فأكثر. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة قيام إدارة جامعة جدارا بالاهتمام بنظام التعويضات، بما يعزز رضا منسوبيها وبخاصة أعضاء هيئة التدريس؛ لما لهذا الجانب من أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، جامعة جدارا، الأردن.

Abstract:

The purpose of the study is to investigate the practices of human resources management in Jadara University and its relationship to administrative creativity as perceived by the faculty members. The study adopted the descriptive correlational approach. The sample consisted of 220 faculty members (133 males and 87 females) , selected through random cluster sampling. The researcher administrated a questionnaire of 40 items, divided into human resources management domains and administrative creativity domains. The results showed that the level of the practice of human resources management was average as well as the level of administrative creativity. Furthermore, there were no significant statistical differences attributed to gender and academic position in the samples' perception of the practices of human resources management and administrative creativity; while there were differences attributed to experience, in favor of more than 15 years of experience. The results showed that there is a positive relationship between the practices of human resources management and administrative creativity. Based on the findings, the researcher recommended that the administration of Jadara University should pay attention to the compensation system, to enhance the satisfaction of its employees, especially faculty members, and to achieve administrative creativity.

***Key Words**: Practices of Human Resources Management, Administrative Creativity, Jadara University, Jordan*

المقدمة:

تواجه الدول والمنظمات بيئة تتصف بسرعة التغير والتعقد، مما يستدعي ضرورة الاستعداد والتكيف الدائم مع المستجدات، ولاسيما ما يتعلق بمواردها البشرية، ذلك أن الحضارة الصناعية ذات المحتوى المادي تركت مكانها تدريجياً للحضارة المعلوماتية ذات المحتوى الفكري. وإذا كان العنصر البشري هو أهم مورد تحتاج له الدول والمنظمات باعتبار أنه المورد الوحيد القادر على تغيير نفسه ومواكبة تغير بقية الموارد، فإن أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المسؤولين الرئيسين عن إعداد الموارد البشرية لهم أهمية بالغة تستدعي العناية بهم واستخدام الأساليب العلمية في التعامل معهم ومناقشة قضاياهم.

و تؤدي الممارسات التي تقوم بها الوحدات المسؤولة عن الموارد البشرية دورًا مؤثرًا في تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل؛ مما يسهم في تحقيق الإبداع الإداري الحقيقي وزيادة المعرفة، فضلاً عن التزام العاملين داخل المنظمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات لها، وبخاصة المؤسسات التربوية، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي التي تعمل على توليد القيمة الناجمة عن التجديد والابتكار والإبداع، التي أسستها المعرفة المكتسبة عن طريق التعليم والتدريب والممارسة والمعرفة القابلة للترميز، ويعتمد تحقيق ذلك على مجموعة من الهياكل والمقومات الضرورية التي من أهمها التعليم والتدريب والبحث والإعداد المعتمد على تواجد نظام إبداع وطني كفء (صميدة، 2016) .

وتعني ممارسات إدارة الموارد البشرية القيام بتنمية مهارات القوى البشرية، وذلك من خلال اختيار وتدريب وزيادة دافعية القوى العاملة عبر الحوافز والتعويضات، والتي تصب في محصلتها في تعزيز كفايات الموارد البشرية لتحقيق الإبداع الإداري (الصيرفي، 2006) .

كما يشار لممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها تشتمل على التدريب والتطوير الذي يعني توجيه وتهيئة وتدريب الموظفين. ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح والمكافآت والأجور وغيرها من أشكال التعويضات التي تشكل جزءًا كبيرًا من التكاليف التشغيلية؛ لأنه لا توجد منظمة تسعى أن تجذب وتحتفظ بالعاملين الأكفاء ما لم تكن قادرة على توفير نظام عادل للتعويضات. كما أن ممارساتها تتضمن إدارة الأداء من خلال تقييم الأداء لتحفيز العاملين بصورة أفضل على تحقيق الأهداف التنظيمية، علاوة على القيام بعمليات الاستقطاب والاختبار لجذب أفضل الخبرات الإدارية المبدعة (العزاوي، 2010) .

وتؤكد دراسات (أبو زيد، 2014؛ جودة والشربيني، 2016) إن إدارة الموارد البشرية وممارساتها، تعد طريقة متميزة لزيادة الإبداع الإداري داخل المنظمات، فضلاً عن أنها تُعدّ نظاماً جاذباً للموظفين، وعنصرًا أساسيًا في عملية تطويرهم وتحفيزهم

والمحافظة عليهم، وبالمحصلة هي العامل الرئيس الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وديمومتها. والإبداع الإداري هو عملية تحويل، وترجمة أفكار ابتكاريه معينة، وتحويلها إلى منتج، أو سلعة، أو خدمة، أو عملية ذات فائدة، وقيمة للمستخدم أو للمستهلك (اللبدي، 2015) .

ويرى الكيلاني (2002) أن العنصر البشري يعد الكنز الذي لا يفنى للمنظمات، ويرجع التطور اللافت للأنظار للاهتمام الكبير الذي حظي به العنصر البشري باعتباره المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو مصدر الإبداع والرقي والنمو في كثير من المنظمات المتقدمة، حيث تحتاج المنظمات للرفع من شأن العنصر البشري، وتنمية قدراته، وتطوير كفايته لتحقيق الإبداع الإداري. حيث لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنماة قدراتها.

ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مصدرين هما: رأس مال المورد البشري، وإدارة رأس مال المورد البشري (Chan, 2004) ، وهذا مما يقرر مكانتها داخل المنظمات لقدرتها على تسيير العمل باقتدار في ظل التحديات الحالية والمستقبلية. وقد سعت جملة من البحوث إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، من خلال عملها في تنمية مهارات القوى البشرية عبر اختيار وتدريب وزيادة دافعية القوى العاملة عبر الحوافز والتعويضات، والتي تصب في محصلتها في تعزيز كفايات وإبداع الموارد البشرية في جانب المعرفة (Allen & Helms, 2006) ، والتعلم (Chan & Shaffer, 2004) ، والقدرة على الإبداع الإداري (Huang, 2001) .

وفي هذا السياق يبرز دور الجامعات الأردنية الخاصة مثل – جامعة جدارا – للتميز في إعداد الموارد البشرية المؤهلة، ونقل المجتمع نحو اقتصاد المعرفة، وتطبيق ممارسات الموارد البشرية التي تعزز الإبداع لدى العاملين لتحقيق هذه الوظيفة، حيث تعمل فيها الدائرة المختصة بالموارد البشرية على جذب وتوظيف الأفراد المؤهلين بحسب حاجات الجامعة وتطلعاتها، ويأتي هذا بالتزامن مع زيادة عدد الطلبة في كل فصل دراسي، حيث يقوم قسم شؤون الموظفين بمتابعة الموظفين منذ لحظة دخولهم الجامعة وطوال سنوات خدمتهم إلى نهاية الخدمة، كما يعمل على متابعة أعضاء هيئة تدريس من سائر الرتب، وإبرام عقودهم وحتى نهاية خدمتهم، علاوة على توثيق الاتصالات والمراسلات، وترتيب مهام المجالس والعمادات (جامعة جدارا، 2018) .

وبناء على ما سبق تأتي الدراسة الحالية للتعرف على دور ممارسات الموارد البشرية في جامعة جدارا الخاصة في الإبداع من وجهة نظر الأكاديميين الذين يعملون بها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد العنصر البشري من العوامل الأساسية في العملية الإدارية، وبالرغم من التقدم والتطور في كل مجالات النواحي الإدارية، إلا أن دوار الإنسان في تعاظم مستمر في عملية الإدارة وتحقيق الإبداع الإداري (جودة والشربيني، 2016) ؛ لذلك تفرد الجامعات أهمية كبيرة للموارد البشرية من خلال الاستثمار في العنصر البشري والذي قد يكون استثمارا طويل الأجل، وهذا يؤكد على أهمية ممارسات القائمين على الموارد البشرية في الجامعات لتحقيق الإبداع الإداري (أبو زنط، 2015) .

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تقوم به وحدات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري كما أشارت دراسات (عز الدين، 2015؛ مصطفى، 2015) ، إلا أن هذا الموضوع لم يحظ بالدراسة الكافية وبخاصة في الجامعات الخاصة الأردنية، لذا إ رأت الباحثة أن تجري هذه الدراسة في جامعة جدارا بوصفها إحدى الجامعات الخاصة في شمال الأردن. وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا وعلاقة ذلك بتحقيق الإبداع الإداري. **وتحديدًا تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:**

- ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما مستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا تبعًا لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا تبعًا لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- ♦ تعرّف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار التعيين، وتنمية العاملين، والتعويض، وتقييم الأداء) في جامعة جدارا في محافظة إربد.
- ♦ تعرف مستوى تطبيق الإبداع الإداري في جامعة جدارا في محافظة إربد.
- ♦ تقصي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تجرى في جامعة خاصة من جامعات محافظة إربد، علاوة على أهمية موضوعها، **ويمكن توضيح أهمية الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي على النحو التالي:**

أ. الأهمية النظرية:

– تقديم تصور واضح لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا الخاصة، وأثر هذه الممارسات على الإبداع الإداري

في الجامعة.

- إثراء المكتبة العربية بمجموعة من الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية.

ب. الأهمية التطبيقية

- قد تسهم النتائج التي تقدمها الدراسة الحالية في مساعدة القائمين على شأن الموارد البشرية في الجامعة؛ لتعزيز وتطوير ممارساتهم لتحقيق أعلى معايير الإبداع الإداري.

- قد تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين والدارسين للقيام بدراسات أخرى في المجال نفسه وضمن متغيرات جديدة لم تستخدمها الدراسة الحالية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

◄ **إدارة الموارد البشرية**: تُعرّف فيتش (Veitch, 2018: 2) بأنها " مجموعة من الوظائف، والبرامج، والأنشطة التي تصممها المنظمة لتعظيم أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتعرفها الباحثة إجرائياً: مدى انجاز إدارة جامعة جدارا لأهدافها التنظيمية من خلال وظائف عدة منها: التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز، وتقويم الأداء.

◄ **ممارسات إدارة الموارد البشرية**: «مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية « (صميدة، 2016: 243) . وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الإجراءات المخططة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا كما تعكسها استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة في الدراسة.

◄ **الإبداع**: «فكرة تواجد شيء جديد أو رأي جديد لحل مشكلة أو طريقة مستحدثة للتعبير عن علم أو فن» (الصيرفي، 2006: 15) .

◄ **الإبداع الإداري**: يعرف الناصر (2018: 145) الإبداع الإداري بأنه « عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه الفرد أو المنظمة، وبشكل متفرد غير مألوف». وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة لتحقيق الأهداف.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جامعة جدارا الخاصة في محافظة إربد.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2017/ 2018.

- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا.

- يتحدد تعميم النتائج بمدى صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية أفراد العينة في الإجابة عن فقراتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً ـ الإطار النظري

تشير إدارة الموارد البشرية إلى عمليات جذب، وتطوير المورد البشري والمحافظة عليهن وزيادة قدرات العاملين، وتفجير طاقاتهم في إطار عمل المنظمة، وهي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمجتمع (العزاوي وعباس، 2010) .

ويعرفها المغربي (2007: 13) بأنها « جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة».

وهي تلك الإدارة والوظيفة الأساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (مصطفى، 2004: 60) .

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنمية وبناء قدرات الأفراد بقصد رفع مستواهم المهني وتمكينهم من القيام بمبادرات وإنجاز المهام المسندة إليهم.

وتتضمن الممارسات التي تقوم بها الموارد البشرية التخطيط والاستقطاب، والتطوير والتقييم، والتعويض والمكافآت، والسلامة والصحة، وعلاقة العمل، والتدريب وغيرها. ويأتي تخطيط الموارد البشرية في موقع الصدارة لكل جهود التنمية، ويعد من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة، ونظراً لدوره الرئيس في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها. كما يمثل إستراتيجية ضرورية لأداء أعمال المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويشتمل ذلك على التقدير الكمي والنوعي لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من العاملين خلال فترة زمنية معينة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة أبعاد المستقبل وتحليله واستقراء الماضي، ووضع الافتراضات والبدائل والحلول المستقبلية الممكنة (الناصر، 2018) .

أما عملية تنمية القوى البشرية وتطويرها فينبغي أن ينظر إليها بمنظور شامل يحيط بعناصر الإنتاج كافة، كما يحيط بأوجه النشاطات المطلوب تنفيذها، حتى يؤتي التدريب ثماره، ولا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية أو عزل بعض العناصر أو مكونات النشاطات وخطط التدريب عن بعضها. لذلك يحبذ اتباع مفهوم النظم في تخطيط وتنفيذ وتقويم نشاطات التنمية والتطوير، ووضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار جميع المكونات الأساسية لهذا (النظام) (عز الدين، 2015) .

ومن الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين التي تعد من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات، والمؤهلات الممتازة. وهي عملية من عمليات إدارة

الموارد البشرية التي تهدف إلى جذب وترغيب الأفراد (العناصر) ذوي الكفاءات والمؤهلات للعمل في المؤسسة، أو الشركة المعينة. إن الاستقطاب والاختيار والتعيين عمليات أساسية ومهمة جداً في مجال إدارة الموارد البشرية (Veitch, 2018) .

والحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة، والرغبة المتولدة لدى الفرد بأدائه لعمل معين، كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد، وحاجته ورغبته وتنقسم الحوافز إلى عدة أقسام منها: على مستوى الفرد، أو على مستوى المؤسسة، ومنها حوافز مادية أخرى معنوية (الصيرفي، 2006) .

في حين تمثل عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين واحدة من أهم مراحل العملية الإدارية، وجزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة أي مؤسسة أو مشروع، أو برنامج سواء أكان ذا صفة تجارية، أو تنموية، أو غيرها، فالتقييم يعد أداة مهمة لمتابعة وقياس التقدم، والإنجاز المتحقق طبقاً لأهداف البرنامج، وقياس كفاءة وفاعلية الأداء، والجهد المبذول، وتوضيح التغييرات المطلوبة، والمساعدة في التخطيط بفاعلية أكثر من أجل المستقبل (صميدة، 2016) .

- **الإبداع الإداري**

يعرف هوانج (Huang, 2001) أن الإبداع الإداري عبارة عن تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارجها، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرامج أم الخدمة.

وفي سياق أهمية الإبداع الإداري؛ تظهر الحاجة له عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد، والظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المؤسسات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد الفجوة من خلال الإبداع (العميان، 2002) .

والإبداع لا يستحوذ اهتمام المؤسسات الناشئة فقط، ولكنه يحتل القلب والجوهر لكثير من السياسات والأعمال والأنشطة في مؤسسات أكاديمية عتيدة راسخة، ويلاحظ ارتفاع مزيد من الأصوات الداعية إلى الاهتمام بالإبداع والمبدعين ومؤازرتهم وتنمية قدراتهم واستعداداتهم في الأردن سواء في المؤسسات الحكومية أو مؤسسات الأعمال الخاصة (مصطفى، 2004) .

ويعد الإبداع مورداً قيماً من الموارد التي ينبغي الاهتمام بها، والمحافظة عليها، لا بل والعمل على تعزيزها وتطويرها، وذلك من خلال الاهتمام بالمواهب الإبداعية، وتهيئة الظروف المناسبة لها، خصوصاً في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ يؤدي الإبداع دوراً كبيراً في سائر جوانب الحياة ومجالاتها وفي مختلف دول العالم دون استثناء، وازدادت حاجة المؤسسات له في تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة والتغير في مطالب المستفيدين في الهياكل الاقتصادية والسياسية كما دفع بالمؤسسات لتنمية الإبداع لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل (حريم، 2004) .

- **العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع**

مع دخول العالم الألفية الثالثة ازدادت الضغوط على منظمات الأعمال الحديثة وفرص تحقيقها الميزة التي يتطلب توافرها بهدف القدرة على منافسة المنظمات الأخرى، وتمثلت هذه الضغوط في الحاجة المستمرة إلى حفز الإبداع وخلق الأفكار، وتبادل أفضل الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى توجه اهتمام الباحثين في الاقتصاد وإدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات من أجل دراسة أساليب نقل المعرفة واستخدامها وتداولها (القريوتي، 2009) .

ويرى آلاوي وساهاني (Allui & Sahni, 2016) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الأساس الذي تستطيع المنظمة من خلاله التأثير على مهارات الأفراد العاملين فيها، واتجاهاتهم، وسلوكهم في العمل بحيث يتم التوصل إلى الأهداف الخاصة بالمنظمة.

ويمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تحقق الإبداع من خلال تطوير مهارات العاملين الإبداعية، علاوة على إجراء برامج حول الجودة وتخفيض النفقات وبرامج التطوير المستمر، كما إن قيام إدارة الموارد البشرية بإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة بالتطوير والإبداع والتنمية، والقيام بالتدريب المستمر له الأثر الأكبر في الوصول لمنظمة تعمل ضمن معايير الإبداع والجودة (Park & Kim, 2018) .

كما يشير جودة والشربيني (2016) إلى مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحقق الإبداع ومنها: تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب والتي تتصل بخبرته ومهاراته، وإعطاء الفرد الفرصة كي يقرر بنفسه كيفية تنفيذ المهام المسؤول عنها، وتوفير الموارد المناسبة لاسيما المال والوقت اللازم لتنفيذ تلك المهام وتخصيصهما بعناية فائقة، وتوفير الموارد المختلفة اللازمة لاسيما المادية.

مما سبق ترى الباحثة أن هذه الممارسات تنطوي على الوصول للإبداع الإداري والإبداع في العمل من خلال القيام بتخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم للموارد البشرية، وتدريب دقيق للموارد البشرية، والقيام بمتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة، ذلك أنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

ثانياً- الدراسات السابقة

هدفت دراسة عثمان (Othman, 2004) إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجية التنافس، وممارسات إدارة الموارد البشرية في تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الايرلندية، اتبعت الدراسة منهجية وصفية من خلال عينة تكونت من (221) مديراً ورئيس قسم وعضو هيئة تدريس في ست جامعات، استجابوا لاستبانة تم إعدادها لغايات الدراسة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين للوصول لنتائج الدراسة، حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين إستراتيجية التنافس،

وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود تكامل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات التي شملتها عينة الدراسة، وقد بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر في وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية وهي وجود النقابات، وتوفر دائرة خاصة بالموارد البشرية، ووجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية تسهم في انخراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للجامعة.

كما أجرى سويشل (Sweeshel, 2007) دراسة في إسبانيا هدفت للكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الإسبانية. وتكونت عينة الدراسة من 17 كلية جامعية وجامعة إسبانية وزع عليهم الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة. حيث خلصت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من الإبداع الإداري في هذه الجامعات؛ حيث تقدر الممارسات الإبداعية أعمال العنصر البشري وتثمنها أكثر من نماذج الجودة الشاملة والتي ترتكز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر، كما أن الجامعات التي تتبنى سياسة التطوير المستمر هي تلك التي تتماشى أكثر مع الإبداع وتبني ثقافة إبداعية ناجحة.

وهدفت دراسة تشاواو (Chawawa, 2014) في بتسوانا إلى تحليل أثر تنوع إدارة الموارد البشرية في إبداعية الجامعات الخاصة، اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال تحليل وثائق وخطط (3) جامعات خاصة، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فشلا في بعض الممارسات الخاصة بالتكافؤ بين الجنسين، وبخاصة عدم تولي النساء المناصب القيادية، وعدم توافر خطط تزيد من إبداعية الإناث في العمل الجامعي.

وأجرت مصطفى (2015) دراسة في المملكة الأردنية الهاشمية هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. اتبعت الدراسة منهجية وصفية مسحية من خلال عينة من (133) فرداً من مديري الوحدات الإدارية ورؤساء الأقسام والشعب من مختلف المستويات في جامعات الشمال (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، وآل البيت) . وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث تكونت من (30) فقرة موزعة على أبعاد: تخطيط إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وللوصول لنتائج الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

وقام موتاي وبوسيني (Mutahi & Busienei, 2015) بدراسة في كينيا هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من جهة والأداء الإبداعي للجامعات الحكومية الكينية. اتبعت الدراسة منهجية وصفية مسحية من خلال عينة قصدية تكونت من (31) مدير إدارة موارد بشرية في (31) جامعة حكومية، استجابوا لاستبانة مكونة من (32) فقرة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء: إدارة الحوافز، والتنمية والتدريب، والأداء الإبداعي. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين للوصول لنتائج الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة بين أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وبين الأداء الإبداعي للجامعات الكينية. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة أبو زنط (2015) إلى التعرف إلى دور تنمية الموارد البشرية بعناصرها في إدارة الإبداع في عينة من الجامعات الرسمية الأردنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي – التحليلي، ولغايات جمع البيانات طورت استبانة لمعالجة أسئلة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (360) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة تميز الجامعات المبحوثة، بتوافر استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية فيها، تميزت الجامعات المبحوثة بانتهاج إدارة منظمة للإبداع فيه، وأخيرا أسهمت الاستراتيجية الفاعلة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة في زيادة فاعليتها، وقدرتها على إدارة الإبداع فيها.

وأجرى جودة والشربيني (2016) دراسة في العراق هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة حصرا شاملا بلغت (299) موظفا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (272) استبانة، أظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وكما أشارت النتائج إلى وجود تأثير له دلالته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالإضافة إلى أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

وهدفت دراسة شهاب وأبو عاشور (2017) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من قسمين: الأول لقياس الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والثاني تضمن مجموعة من الأبعاد تقيس إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة ممثلاً بعينتها التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة البالغ عدده (599) عاملاً في قسم إدارة الموارد البشرية موزعين على ثلاث جامعات (الشرق الأوسط، الأهلية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) عاملاً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود كفاءة في إدارة الموارد البشرية بشكل عام،

ووجود كفاءة في مستوي الأداء المؤسسي، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

وسعت دراسة جازي و جييت (Qazi & Jeet, 2017) في الهند إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والإبداع لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة، استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، حيث تكونت عينة الدراسة من (526) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من الجامعات الحكومية والخاصة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على أبعاد: عمل الفريق، وتقييم الأداء، والتعويض، ومشاركة الموظفين. وللوصول لنتائج الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار"ت"، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة متوسطة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الهندية، وكانت أعلى في الجامعات الحكومية، وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف أبعادها وبين رضا العاملين والإبداع في الجامعات الهندية بغض النظر عن نوع الجامعة.

وأجرى الليمون (2018) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسة إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (400) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، أجابوا عن استبانة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في الجامعات الرسمية الأردنية.

يلاحظ من خلال ما تقدم من دراسات أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الجامعي، ومن هذه الدراسات (عثمان (Othman, 2004) ؛ أبو زنط، 2015) ، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات، ولكن تتميز عنها في تناول هذا الدور من جانب الإبداع الإداري والإبداع في العمل.

كما ركزت معظم الدراسات على القطاع الجامعي ومنها رراسات (مصطفى، 2015؛ موتاي وبوسيني (Mutahi & Bus-ienei, 2015)، في حين تتميز الدراسة الحالية عنها في تناول إحدى الجامعات الخاصة في شمال الأردن وهو موضوع لم يتم تناوله في البيئة المحلية – بحدود علم الباحثة – .

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تعميق الوعي بمشكلة الدراسة وفي إعداد إطارها النظري والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وفي مناقشة نتائج الدراسة.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة الحالية للإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا العالمية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2017/ 2018 والبالغ عددهم (1020) عضو هيئة تدريس. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من خلال الحساب العينة بحسب موقع surveymonkey، وقد بلغ حجم العينة (280) عضو هيئة تدريس، لكن الباحثة لم تتمكن من استرداد سوى (220) استبانة صالحة للتحليل، وبالتالي تم اعتبار العينة مكونة من (220) عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات، منهم (133) من الذكور و (87) من الإناث. ويبين الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	133	60.5
	أنثى	87	39.5
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	75	34.1
	أستاذ مشارك	65	29.5
	أستاذ	80	36.4
الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	25.0
	من 5 سنوات – أقل من 15 سنة	110	50.0
	من 15 سنة فأكثر	55	25.0
	المجموع	220	100.0

أداة الدراسة:

جرى الرجوع إلى الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، التي تناولت ممارسات الموارد البشرية والإبداع مثل دراسات (مصطفى، 2015؛ أبو زنط، 2015؛ Qazi & Jeet, 2017) ، حيث تم تطوير استبانة تكونت بصورتها الأولية من (43) فقرة على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الإبداع الإداري.

صدق أداة الدراسة:

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، حيث طلب منهم قراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملحوظاتهم عليها من حيث: دقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات المتشابهة، واقتراح ما يرونه مناسباً. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت الاستبانة مكونة من (40) فقرة، موزعة على المجالات السابقة نفسها.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه

بعد أسبوعين على مجموعة من مجتمع الدراسة مكوّنة من (30) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يوضح ذلك، حيث اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (2)

معامل ألفا كرونباخ وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الاستقطاب	.91	.80
الاختيار والتعيين	.89	.70
تقييم الأداء	.88	.75
التعويضات	.90	.78
تنمية العاملين	.91	.72
ممارسات إدارة الموارد البشرية	.921	.90
الإبداع الإداري	.93	.91
الإبداع في العمل	.90	.90
الإبداع الإداري ككل	.92	.95

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التصنيفية والرئيسية الآتية:

- **المتغيرات التصنيفية:**
  - الجنس: ذكر، أنثى.
  - التربة الأكاديمية: أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ.
  - الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات – أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر
- **المتغير الرئيسية: ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع.**

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- من 1.00 – 2.33 قليلة
- من 2.34 – 3.67 متوسطة
- من 3.68 – 5.00 كبيرة

وهكذا. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$\frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

نتائج الدراسة

◄ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: **ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الاختيار والتعيين	3.78	.655	مرتفع
2	3	تقييم الأداء	3.66	.728	متوسط
3	5	تنمية العاملين	3.46	.710	متوسط
4	1	الاستقطاب	3.41	.813	متوسط
5	4	التعويضات	3.16	.742	متوسط
		ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.50	.601	متوسط

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16 – 3.78) بمستوى متوسط، حيث جاء مجال الاختيار والتعيين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.78) بمستوى مرتفع، بينما جاء مجال التعويضات في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل (3.50) بمستوى متوسط. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

- **المجال الأول: الاستقطاب**

الجدول (4) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالاستقطاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتم الاستقطاب بناء على الكفاءة والخبرة	3.52	1.079	متوسط
2	2	يتم الاستقطاب حسب مؤهلات الأفراد العلمية والعلمية	3.41	.978	متوسط
3	3	يتم الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية كسوق العمل	3.40	1.095	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	4	يتم الاستقطاب من خلال المصادر الداخلية كالنقل والترفيع	3.37	1.126	متوسط
4	5	يتم استقطاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية لانتقاء الأفضل	3.37	1.113	متوسط
		الاستقطاب	3.41	.813	متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.37 – 3.52) ، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على «يتم الاستقطاب بناء على الكفاءة والخبرة» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.52) ، بينما جاءت الفقرتان رقم (4) و (5) واللتان تنصان على "يتم الاستقطاب من خلال المصادر الداخلية كالنقل والترفيع"، "يتم استقطاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية لانتقاء الأفضل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) ، وبلغ المتوسط الحسابي للاستقطاب ككل (3.41).

- **المجال الثاني: الاختيار والتعيين**

الجدول (5) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاختيار والتعيين مرتبة تنازليًا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	تتسم عملية الاختيار والتعيين بالموضوعية والشفافية	3.80	.941	مرتفع
2	8	تتم عملية الاختيار وفق معايير محددة لا يتم الانحياز عنها	3.79	.918	مرتفع
3	7	يتم مراعاة خبرة الموظف عند اختياره للوظيفة	3.78	1.033	مرتفع
4	9	يتم الإعلان عن معايير الوظيفة عبر موقع الجامعة الإلكتروني	3.77	.971	مرتفع
5	6	يتم اختيار الموظف الكفؤ للوظيفة الشاغرة	3.76	.964	مرتفع
		الاختيار والتعيين	3.78	.655	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.76 – 3.80) ، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على «تتسم عملية الاختيار والتعيين بالموضوعية والشفافية» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) ، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتم اختيار الموظف الكفؤ للوظيفة الشاغرة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) ، وبلغ المتوسط الحسابي للاختيار والتعيين ككل (3.78) .

- **المجال الثالث: تقييم الأداء**

الجدول (6) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية	3.68	.897	مرتفع
2	15	يشجع تقييم الأداء الموظفين على زيادة الإنتاج	3.68	1.077	مرتفع
3	11	يتم تقييم أداء الموظفين ضمن معايير محددة مسبقاً	3.65	1.006	متوسط
4	12	يتم الاستفادة من تقييم الأداء في تطوير المهارات والمعارف	3.65	.965	متوسط
5	13	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين	3.64	1.14	متوسط
		تقييم الأداء	3.66	.728	متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.64 – 3.68) ، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على «يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68) ، بينما جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على «يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين» في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) ، وبلغ المتوسط الحسابي لتقييم الأداء والتعيين ككل (3.66) .

- **المحال الرابع: التعويضات**

الجدول (7) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتعويضات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	16	تتناسب الرواتب المدفوعة مع مقدار الجهد الذي يقدمه الفرد	3.35	1.076	متوسط
2	17	تقدم الجامعة مكافآت مجزية للأكفاء في عملهم	3.33	.986	متوسط
3	18	يغطي التأمين الصحي كافة أفراد الأسرة	3.16	1.275	متوسط
4	19	تمنح الجامعة الإجازات المرضية والعرضية بعدالة	3.00	1.346	متوسط
5	20	التعويضات المالية كافية لجذب أفضل الموارد البشرية	2.97	1.315	متوسط
		التعويضات	3.16	.742	متوسط

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.97 – 3.35) ، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على «تتناسب الرواتب المدفوعة مع مقدار الجهد الذي يقدمه الفرد» في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.35) ، بينما جاءت

الفقرة رقم (20) والتي تنص على «التعويضات المالية كافية لجذب أفضل الموارد البشرية» في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) ، وبلغ المتوسط الحسابي للتعويضات والتعيين ككل (3.16).

- **المجال الخامس: تنمية العاملين**

الجدول (8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنمية العاملين مرتبة تنازليًا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	24	يتم متابعة نتائج التدريب من واقع الأداء العملي	3.63	1.096	متوسط
2	22	يتم التنويع في وسائل التدريب لزيادة الإبداع	3.60	1.144	متوسط
3	23	يتم الاستعانة بمدربين خارجيين لتدريب الموظفين والعاملين	3.58	1.134	متوسط
4	21	يتم قياس الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	3.57	.946	متوسط
5	25	يتم ربط التدريب بالتوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	2.92	1.290	متوسط
		تنمية العاملين	3.46	.710	متوسط

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الإبداع الإداري	2.81	1.053	متوسط
2	2	الإبداع في العمل	2.64	1.025	متوسط
		الإبداع الإداري ككل	2.73	1.019	متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.64 – 2.81) بمستوى متوسط، حيث جاء مجال الإبداع الإداري في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.81) بمستوى متوسط، بينما جاء مجال الإبداع في العمل في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) ، وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ككل (2.73) بمستوى متوسط. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

- **المجال الأول: الإبداع الإداري**

الجدول (10) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	توظيف الجامعة أساليب مبتكرة في تسيير العمل	2.95	1.269	متوسط
2	26	تستخدم الجامعة أساليب متطورة في الإدارة	2.94	1.323	متوسط
3	28	تتوفر مهارات حل المشكلات لدى الإدارة الجامعية	2.87	1.254	متوسط
4	29	تستخدم الجامعة الأساليب العلمية في استشراف المستقبل	2.78	1.351	متوسط
5	30	تأخذ الجامعة وجهات نظر العاملين بعين الاعتبار عند التخطيط للتطوير	2.75	1.445	متوسط
6	31	تشجع الجامعة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة في العمل الإداري	2.74	1.172	متوسط
7	32	تضع الجامعة خططاً إدارية لمواجهة المواقف الطارئة	2.73	1.292	متوسط
8	33	تستفيد الجامعة من الكوادر الإدارية الجديدة لتطوير العملية الإدارية	2.72	1.431	متوسط
		الإبداع الإداري	2.81	1.053	متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.72 – 2.95) بمستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على «توظيف الجامعة أساليب مبتكرة في تسيير العمل» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) بمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها «تستفيد الجامعة من الكوادر الإدارية الجديدة لتطوير العملية الإدارية» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) بمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع ككل (2.81) وبمستوى متوسط.

- **المجال الثاني: الإبداع في العمل**

الجدول (11) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع في العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	34	تركز الجامعة على التميز في تقديم خدماتها	2.70	1.282	متوسط
2	35	تسعى الجامعة إلى تحسين خدماتها بشكل دائم	2.67	1.198	متوسط
3	36	تستخدم الجامعة طرق مبتكرة في إيصال الخدمات	2.65	1.300	متوسط
4	37	تعنى الجامعة بفحص مستوى رضا متلقي الخدمة عن خدماتها	2.64	1.164	متوسط
5	38	تشجع الجامعة مبادرات العاملين الخلاقة وتكافئها	2.64	1.269	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6		الإبداع في العمل	2.64	1.025	متوسط
7	39	تشجع الجامعة العاملين على انجاز أعمالهم بأساليب متجددة	2.61	1.408	متوسط
8	40	تخصص الجامعة الجوائز الخاصة بالموظفين المبدعين	2.55	1.382	متوسط
		الإبداع في العمل	2.64	1.025	متوسط

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.55 – 2.70) ، حيث جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على «تركز الجامعة على التميز في تقديم خدماتها» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.70) ، بينما جاءت الفقرة رقم (40) ونصها «تخصص الجامعة الجوائز الخاصة بالموظفين المبدعين» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55) وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع في العمل ككل (2.64) .

◄ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا تبعًا لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

الجدول (12) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.51	.608	133
	أنثى	3.47	.594	87
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	3.49	.567	75
	أستاذ مشارك	3.53	.629	65
	أستاذ	3.47	.615	80
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.26	.579	55
	5 سنوات – أقل من 15 سنة	3.53	.549	110
	15 سنة فأكثر	3.67	.654	55

يبين الجدول (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (13) .

الجدول (13) :

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.048	1	.048	.140	.708
الرتبة الأكاديمية	.196	2	.098	.284	.753
سنوات الخبرة	5.052	2	2.526	7.317	.001
الخطأ	73.875	214	.345		
الكلي	79.113	219			

يتبين من الجدول (13) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.140 وبدلالة إحصائية بلغت 0.708. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 0.284 وبدلالة إحصائية بلغت 0.753. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 7.317 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (14) .

الجدول (14) :

المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا

	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.26			
أقل من 15 سنة	3.53	.27*		
15 سنة فأكثر	3.67	.42*	.14	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وكل من 5 سنوات – أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح 15 سنة فأكثر، وأقل من 15 سنة.

◄ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا تبعًا لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة والجدول أدناه

يبين ذلك .

الجدول (15) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا حسب متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	2.73	1.050	133
	أنثى	2.72	.976	87
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	2.70	.938	75
	أستاذ مشارك	2.87	1.061	65
	أستاذ	2.64	1.057	80
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.51	.848	55
	5 سنوات – أقل من 15 سنة	2.67	.985	110
	15 سنة فأكثر	3.05	1.171	55

يبين الجدول (15) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع في جامعة جدارا بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (16) .

الجدول رقم (16) :

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة على مستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.002	1	.002	.002	.965
الرتبة الأكاديمية	2.386	2	1.193	1.180	.309
سنوات الخبرة	9.206	2	4.603	4.554	.012
الخطأ	216.299	214	1.011		
الكلي	227.399	219			

يتبين من الجدول (16) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 002 وبدلالة إحصائية بلغت 0.965، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 1.180 وبدلالة إحصائية بلغت 0.309، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 4.554وبدلالة إحصائية بلغت 0.0152، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (17) .

الجدول (17) :

المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر سنوات الخبرة على مستوى الإبداع الإداري في جامعة جدارا

	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.51			
5 سنوات – أقل من 15 سنة	2.67	.16		
15 سنة فأكثر	3.05	.54*	.38	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات و 15 سنة فأكثر وجاءت الفروق لصالح 15 سنة فأكثر.

◄ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس **هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدار في محافظة إربد؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

		الإبداع الإداري	الإبداع في العمل	الإبداع ككل
الاستقطاب	معامل الارتباط ر	.357**	.407**	.388**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	220	220	220
الاختيار والتعيين	معامل الارتباط ر	.226**	.216**	.226**
	الدلالة الإحصائية	.001	.001	.001
	العدد	220	220	220
تقييم الأداء	معامل الارتباط ر	.362**	.399**	.387**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	220	220	220
التعويضات	معامل الارتباط ر	.785**	.760**	.790**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	220	220	220
تنمية العاملين	معامل الارتباط ر	.730**	.726**	.743**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	220	220	220

		الإبداع الإداري	الإبداع في العمل	الإبداع ككل
ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط ر	.600**	.613**	.619**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	220	220	220

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) .

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) .

يتبين من الجدول (18) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

بينت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16 – 3.78) بمستوى متوسط، حيث جاء مجال الاختيار والتعيين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.78) بمستوى مرتفع، بينما جاء مجال التعويضات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل (3.50) بمستوى متوسط. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة باختيار وتعيين الكفاءات البشرية من أعضاء هيئة تدريس وموظفين، حيث يمكن لها من خلالهم تحقيق الإبداع وتطوير الأداء، كما أن قيام الجامعة بعمليات التدريب، والنقل، والترفيع يزيد من قدرة الموارد البشرية على العمل والعطاء وبالتالي تحقيق الإبداع. أما مجال التعويضات فرغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة إلا أنه كان بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن الجامعة توفر لمواردها البشرية الحوافز والمكافآت بحسب النظام المعمول به في الجامعة، وبحسب تعاقداتها مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مصطفى (2015) التي بينت أن الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم ممارسات الموارد البشرية، كما اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زنط (2015) التي بينت أن الاستراتيجية الفاعلة لتنمية الموارد البشرية أسهمت في الجامعات المبحوثة في زيادة فاعليتها، وقدرتها على إدارة الإبداع فيها. كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة تشاواو (Chawawa, 2014) التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الليمون (2018) التي أظهرت أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

بينت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.64 – 2.81) بمستوى متوسط، حيث جاء مجال الإبداع الإداري في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.81) بمستوى متوسط، بينما جاء مجال الإبداع في العمل في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) ، وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ككل (2.73) بمستوى متوسط. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تهيئة الجامعة للمناخ الإبداعي من خلال توفير الإمكانيات الفنية والإدارية، وتوفير فرص التنمية المهنية، وتشجيع البحث العلمي وتوفير نظام إداري إلكتروني يعنى بسائر شؤون الهيئة الإدارية والتدريسية لمنسوبيها أثر تأثيرًا مباشرًا على تشجيعهم على الإبداع الإداري في عملهم، واتباع منهجيات التفكير الإبداعي، وهذا كله يحفز فريق العمل على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك أو رؤية مشتركة، والذي يولد سلسلة من الأفكار والإجراءات التي تؤثر على السلوكيات داخل المجموعة والتفاعلات التي تؤدي إلى عمل مفيد مبدع. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موتاي وبوسيني (Mutahi & Busienei, 2015) التي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الجامعية تزيد من الإبداع الإداري في الجامعات. كما اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة سويشل (Sweeshel, 2007) التي بينت وجود درجة متوسطة من الإبداع الإداري في هذه الجامعات؛ حيث تقدر الممارسات الإبداعية أعمال العنصر البشري وتثمنها أكثر من نماذج الجودة الشاملة والتي ترتكز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

بينت نتائج السؤال الثالث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس والرتبة الأكاديمية في تصورات أفراد العينة لدرجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم 15 سنة فأكثر وأقل من 15 سنة. وربما تعود هذه النتيجة إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث، ومن مختلف الرتب الأكاديمية، بأن الإدارة الجامعية في جامعة جدارا تعمل على تنمية الموارد البشرية وتطويرها فيها، من خلال سياسات الاستقطاب والتعيين والتدريب واختيار الكفاءات المناسبة، أما ظهور فروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى (15 سنة فأكثر) و أصحاب الخبرة المتوسطة (أقل من 15 سنة) مقابل أصحاب الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات فربما تعود إلى أن معظمهم على مساس بالعمل الإداري أكثر من غيرهم وبالتالي هم أقدر من غيرهم على تحديد درجة الممارسة وفاعليتها في ضوء ما تؤديه الجامعة من نشاطات إدارية وفنية. كما أن أعضاء هيئة التدريس الذين يعلمون في الجامعة منذ مدة طويلة هم الأكثر اتصالًا وتعاملًا مع الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها، وبالتالي هم أقدر من أعضاء هيئة التدريس الجدد على تقييمها، والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها. إضافة إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من ذكور وإناث يعملون في ظل نظام واحد، وأساليب إدارة موارد بشرية تسري على الجميع، لذلك يدركون درجتها وأثرها عليهم بنفس القدر، مع أن الأكثر خبرة منهم كانوا أكثر تماسًا مع إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها بسبب طول مدة خدمتهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موتاي وبوسيني (Mutahi & Busienei, 2015) في كينيا والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

بينت نتائج السؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس والرتبة الأكاديمية في تصورات أفراد العينة لمستوى الإبداع في جامعة جدارا. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم 15 سنة فأكثر، وتبدو هذه النتيجة منطقية فأعضاء هيئة التدريس يرون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال إجراءاتها في التعيين والتقييم وتنمية الموارد البشرية وإداراتها مكنتهم من العمل بروح الفريق، وسمحت لهم بحرية العمل والعطاء، وبالتالي انعكس ذلك على جميع مستويات الإبداع لدى سائر العاملين في الجامعة. كما أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة هم أكثر اطلاعًا وتماسًا مع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة، لذلك هم الأكثر قدرة في الحكم على توفر الإبداع الإداري في الجامعة من غيرهم. وتؤكد البحوث والدراسات (أبو زيد، 2014؛ جودة ومحمد والشربيني، 2016) أن إدارة الموارد البشرية وممارساتها، تعد طريقة متميزة لزيادة الإبداع داخل المنظمات، فضلاً عن أنها تُعدّ نظاماً جاذباً للموظفين، وعنصراً أساسياً في عملية تطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، وبالمحصلة هي العامل الرئيس الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وديمومتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

بينت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع. وتبدو هذه النتيجة مبررة، فممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا فعالا في تحقيق التعاون بين العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم؛ مما يسهم في تحقيق الإبداع الحقيقي وزيادة المعرفة، فضلاً عن التزام العاملين داخل المنظمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات للوصول إليها، وهذا كله يعمل توليد القيمة الناجمة عن التجديد والابتكار والإبداع التي أسستها المعرفة المكتسبة عن طريق التعليم والتدريب والممارسة والمعرفة القابلة للترميز، ويؤدي في النهاية لتحقيق الإبداع الإداري. ويرى بارك وكيم (Park & Kim, 2018) أنه يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تحقق الإبداع من خلال تطوير مهارات العاملين الإبداعية، علاوة على إجراء برامج حول الجودة وتخفيض النفقات وبرامج التطوير المستمر، كما أن قيام إدارة الموارد البشرية بإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة بالتطوير والإبداع والتنمية، والقيام بالتدريب المستمر، له الأثر الأكبر في الوصول لمنظمة تعمل ضمن معايير الإبداع والجودة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جازي و جييت (Qazi & Jeet, 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباط دالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف أبعادها، وبين رضا العاملين والإبداع في الجامعات الهندية بغض النظر عن نوع الجامعة. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جودة والشربيني (2016) التي أظهرت وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. وضع خطة استراتيجية متكاملة يشارك بها أعضاء هيئة التدريس لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

2. ربط تقييم عضو هيئة التدريس بأدائه لوظائفه (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) ، و بمثابرته على التنمية الذاتية المهنية والمشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة.

3. إعادة النظر بنظام التعويضات، بما يعزز رضا منسوبيها وبخاصة أعضاء التدريس؛ لما لهذا الجانب من أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري.

4. تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل الخاصة بتنمية الموارد البشرية في الجامعة في ضوء معايير الإبداع الإداري.

5. تطوير نظام تقييم الأداء من خلال تدريب العاملين عليه، والاستفادة من خبرات الجامعات المحلية.

6. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الموضوع ضمن متغيرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين والقادة الإداريين في جامعة جدارا.

المصادر والمراجع العربية:

- أبو زنط، ماجدة. (2015) . تنمية الموارد البشرية ودورها في إدارة الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات الرسمية الأردنية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال الفرص والتحديات، جامعة البلقاء التطبيقية، حزيران، 2015.
- أبو زيد، محمد. (2014) . تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، 1 (15) ، 151 – 172.
- جامعة جدارا. (2018) . إدارة الموارد البشرية. استرجع بتاريخ 22/ 5/ 2018 من الموقع الإلكتروني www.jadaruniversity.edu.jo
- جودة، عبد المحسن والشربيني، صفاء. (2016) . تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، 40 (2) ، 303 – 323.
- حريم، حسن. (2004) . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- شهاب، فادية وأبو عاشور، خليفة. (2017) . إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي: الواقع والمأمول. مجلة دراسات: العلوم التربوية، 44 (1) ، 1 – 17.
- صميدة، سميرة. (2016) . ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. مجلة عالم التربية، مصر، 54 (17) ، 241 – 254.
- الصيرفي، محمد. (2006) . القيادة الإدارية والإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عز الدين، عبد الرؤوف. (2015) . الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة ضمن عملية التغيير التنظيم. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، 11 (11) ، 344 – 355.
- العزاوي، نجم وعباس، جواد. (2010) . تطوير إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- العميان، محمود. (2002) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد. (2009) . السلوك التنظيمي: دارسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكيلاني، انمار. (2002) .الاتجاهات الحديثة للتخطيط لمؤسسات التعليم العالي وإدارتها.عمان: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الايسيسكو.
- اللبدي، نزار. (2015) . إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- الليمون، عودة. (2018) . ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دارسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- مصطفى، أحمد. (2004) . إدارة السلوك التنظيمي– رؤية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، عرين. (2015) . إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد. (2007) . إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين. المنصورة: منشورات جامعة المنصورة.
- الناصر، علاء. (2018) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، 5 (56) ، 144 – 164.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- *Abu Zant, M. (2015) . Developing Human Resources and its Role in Organizational Creativity: Analytical Study in Jordanian Public Universities. Paper Presented to the International Scientific Conference: Organizations, opportunities and challenges, June, 2015.*
- *Abu Zeid, M. (2014) . The Impact of HRM practices on institutional performance. Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Administrative Sciences, 1 (15) , 151 - 172.*
- *Al - azawi, N. & Abbas, J. (2010) . Developing Human Resources. Amman: Al - yazzouri Publishers.*
- *Al - kilani, N. (2002) . Modern Trends in Planning High Education Institutions and its Management. Amman: Islamic Organization for Education and Sciences.*
- *Al - Laymoon, O. (2018) . Practices of Managing the Diversity of Human Resources and their Impact on Achieving Entrepreneurship in Universities: A Field Study on Jordanian Public Universities. Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan.*
- *Al - maqhrbi, A. (2007) . Manage human resources to meet the challenges and build 21st century strategies. Mansoura: Mansoura University Publications.*
- *Al - omain, M. (2002) . Organizational Behavior in Business Organizations. Amman: Wael Publishers.*
- *Alqaryotti, M. (2009) . Organizational Behavior: Studying Human Behavior in Organizations. Amman: Wael Publishers.*
- *Al - Sayrafi, M. (2006) . Administrative and Creative Leadership. Alexandria: Al - Fikr Al - jami Press.*
- *Harem, H. (2004) . Organizational Behavior: Individual Behavior in Organizations. Amman, Zahran Publishing and Distribution.*
- *IzzalDin, A. (2015) . Strategic practices of contemporary human resource management within the process of organization change. Journal of Economics and Human Development, Algeria, 11 (11) , 344 - 355.*
- *Jadara University. (2018) . Human Resources Maengment. Retrieved on 22/ 5/ 2918 from www.jadaruniversity.edu.jo*
- *Jodeh, A., & Sherbini, S. (2016) . The Effect of Human Resources Management Practices on Institutional Performance: An Applied Study on Sulaimaniyah Technical University in Kurdistan Region of Iraq. Egyptian Journal of Business Studies, Mansoura University, 40 (2) , 303 - 323.*
- *Mustafa, A. (2004) . Managing Organizational Behavior: Modern Vision. Alexandria: University Publisher Ltd.*
- *Mustafa, A. (2015) . Human resources management as a success factor in applying knowledge management in Jordanian public universities. Unpublished Master Thesis, Al - Bayt University, Mafraq, Jordan.*
- *Nasser, A. (2018) . Organizational culture and its relationship to the administrative creativity of the deans of faculties and their assistants at Baghdad University. Journal of Educational and Psychological Research, Iraq, 5 (56) , 144 - 164.*
- *Samida, S. (2016) . Human Resources Management Practices from an Islamic Perspective. Journal of the World of Education, Egypt, 54 (17) , 241 - 254.*
- *Shehab, F. & Abu Ashour, K. (2017) . Human Resource Management in Private Universities in Jordan and Institutional Performance: Reality and Hopes. Journal of Studies: Educational Sciences, 44 (1) , 1 - 17*

المصادر والمراجع الأجنبية:

- *Allen, S. & Helms, M. (2006) . Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. Business Process Management Journal. 12 (4) ,433 - 454.*
- *Allui, A. & Sahni, J. (2016) . Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. Social and Behavioral Sciences, 235 (24) , 361 - 371.*
- *Chan, M. (2004) . In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. International Journal of Human Resource Management, 15 (1) , 17 - 35.*
- *Chawawa, M. (2014) . Diversity Management Practices in Education: Evidence from Private Higher Education Institutions in Botswana. Journal of Education and Practice, 5 (18) , 31 - 46.*
- *Chen, C., & Huang J. (2009) . Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research, 62 (3) , 104–114.*
- *Huang, T.) 2001) . The effects of linkage between business and human resource management strategies. Personnel*

Review, 30 (2) ,132 - 151.

- *Mutahi, N., Busienei, J. (2015) . Effect of Human Resource Management Practices on Performance of Public Universities in Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management, 3 (10) , 996 - 735.*
- *Othman, R. (2004) . Strategic HRM: Evidence From the Irish Food Industry. Personal Review, 25 (1) ,40 - 58.*
- *Park, N. & Kim, B. (2018) . Lessons learned from financing universal higher education in Korea. International Journal of Educational Development, 58 (2) , 116 - 127.*
- *Qazi, S. & Jeet, V. (2017) . Impact of Prevailing HRM Practices on Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Higher Educational Institutions in India. International Journal of Business and Management, 12 (1) , 178 - 187.*
- *Sweeshel, G. (2007) . Investigation of Relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions, European Journal of Innovation management, 5 (3) , 159 - 197.*
- *Veitch, J. (2018) . How and why to assess workplace design: Facilities management supports human resources. Organizational Dynamics, 1 (1) , 1 - 22.*