

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الابتكار دراسة ميدانية

( للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بالوادي - )

إعداد:

- تواتي سندس

- شلبي غنية

- عبد اللاوي نريمان

د. عادل كدودة أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي رئيسا

د. مرزوقي مرزوقي أستاذ تعليم عالي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مشرفا

د. شوارب محمد أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مناقشا

الموسم الجامعي 2023/2022



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الابتكار دراسة ميدانية

( للمؤسسة الاستشفائية لطب العيون - بالوادي - )

إعداد:

- تواتي سندس

- شلبي غنية

- عبد اللاوي نريمان

د. عادل كدودة أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي رئيسا

د. مرزوقي مرزوقي أستاذ تعليم عالي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مشرفا

د. شوارب محمد أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مناقشا

الموسم الجامعي 2023/2022

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على اشرف المرسلين أما بعد

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمارها والحمد لله

أهدي ثمرة جهدي إلى صاحبت الفضل علي التي مهما فعلت وقلت لا أفيها حقها، إلى من الجنة تحت أقدامها،  
إلى سيده قلبي وسيدة النساء حفظها الله ورعاها.

لأمي الغالية سمر -

إلى نور دربي وسندي فلحياة، إلى من تحمل من أجلي متاع الدنيا وعلمي أصول الحياة - أبي الغالي حفظك الله

ورعاك. - سمر سليمي -

إلى اعز واغلى ما وهبني الله، إلى من قاسموني محبة أمي وأبي رفيقائي دربي - أخواتي الحبيبات،

صبرين. رونبا. ندى. ريناج

إلى من وهبه الله لنا بعد طول انتظار سندي العظيم وضلعي الثابت الذي لا يميل - أخي الوحيد الغالي -

الحاج المكي.

إلى زوج أختي الفاضل الذي كان لي نعم الاخ والرفيق في هذه الحياة - الجباري مرغني إلى أبناء أختي - الحاج عبد

القادر. زيد، حفظكم الله ورعاكم وثبت قلوبكم على طاعته.

إلى خطيبي تؤام قلبي وسندي الثاني من بعد أبي - تواتي جباري -

إلى كافة الأهل والأقارب، أبناءهم وبناتهم إلى من شاركوني عناء هذا الجهد - ناريمان . سندس إلى كل من جمعني

بهم القدر وعشت معهم أيام لا تنسى . إلى كل أساتذتي الكرام الذي رافقوني في مشواري الدراسي إلى طلبة

معهد علوم اقتصادية بجامعة الوادي - أخص بذكر دفعة 2023\_ إدارة اعمال

• {أهدي هذا العمل المتواضع} •

سمر  
سليمي  
٢٠٢٤

# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونته لإتمام هذا البحث ...

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، الى التي رعنتني حق رعاية وكانت  
سندي في الشدائد إليهما أهدي هذا العمل لكي أدخل الى قلبهما شيئاً من السعاد ، إلى

سندي وضلعي الذي لا يميل ...

إلى عزوتي وقوتي وثروتي ونعمتي و وقاري و اكتفائي ..

إلى أخي الحبيب بطلي الذي لا ينهزم ...

إلى اخواتي وصديقتي و أحبتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

إلى كل من يؤمن بأن بذور التغيير و النجاح في ذواتنا قبل أن تكون في أشياء اخرى ....

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
٢٠١٤

# إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة و القلب الكبير الذي كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي أطال  
الله في عمره والدي الحبيب

. (مصباح عبد اللاوي)

إلى الحب و بلسم الشفاء إلى من وضعتني في طريق الحياة وراعتني والدتي العزيزة  
(حرم مصباح)

إلى المصدر الرسمي من الحنان جدتي حبيبة قلبي أدام الله لها الصحة والعافية.

إلى عائلتي الثانية ( أبي العربي سليمان \_ أمي حرم العربي \_ خطيبي محمد)

إلى إخوتي \_ أخواتي و صديقاتي الذين تحلوا بالإخاء.

إلى كل من أراد لي الخير وفرح بنجاحي.

إلى كل أستاذ و أستاذة الكل باسمه ،

الكل بمقامه والكل بصفته.

أهدي لكم مذكرة تخرجي من باب الاعتراف بالجميل فضلتهم خيرا وبارك الله فيكم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَ تَقْدِيرٌ

قال صلى الله عليه وسلم

”من اصطنع إليكم سرفاً فجازوه فإنا عجزت عن مجازاته فدمعوا له حتى يعلم أنكم شكرت إياه

الله شاكر يحب الشاكرين”

لا يسعنا و نحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بواسع الشكر و التقدير

إلى من لم يبخل علينا بنصائحه و ارشاداته لإكمال هذه الدراسة كما نشكر

له طول صبره في تحمل قراءته و تصحيح فصوله إلى أستاذنا و مرشدنا و مشرفنا الدكتور

"مرزوقي مرزوقي"

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لمؤسسة العمومية لطب العيون و كل السادة الكرام

و إلى كل عامل في هذه المؤسسة الذين قدموا لنا يد العون و أناروا لنا درب العمل و ساعدونا كثيرا بتوجيهاتهم

و إرشاداتهم و حسن استقبالهم و تزويدنا بكل ما نحتاجه من وثائق و معطيات و إلى جميع أساتذة و دكاترة

الجامعة

و الشكر الكبير إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة مفيدة إليهم كافة التقدير و الاحترام .

نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع

نختم بالشكر الخاص لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و إثرائها و

تقييمها... شكرا لكم جميعاً

غنية \* نريمان \* سندس

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات ادارة الموارد البشرية وتحديد دوره في تحقيق الابتكار "بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون" بالوادي، وتوضيح مستوى كفاءة وفعالية هذا الأخير في المؤسسة محل الدراسة. أجريت الدراسة بالاعتماد على أسلوبين الأول وثائقي (وصفي)، أما الأسلوب الثاني مسحي (تحليلي) عن طريق دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إذ تم قياس معامل الصدق حيث أنه تم التوصل إلى درجة عالية من الثبات لعينة مكونة من (45) فرداً تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V22) وأدوات إحصائية وصفية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كشفت نتائج الدراسة عن أثر للممارسات الادارة موارد البشرية على الابتكار وكل من أبعاد الاربعة: (الاستقطاب والاختيار والتعيين، تدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في حين ليس له أثر على كل من البعد: (التخطيط، تقييم الاداء) لدى المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي تدعم المورد البشري وتعمل على توفير للموظفين بيئة عمل مناسبة من أجل التحسين من الابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات ادارة الموارد البشرية، الابتكار. الابداع، التخطيط، العيين، التدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية

**Abstract:**

This study aims to know the role of human resources management practices and to determine its role in achieving innovation in the "Ophthalmology Hospital Institution" in the Valley, and to clarify the level of efficiency and effectiveness of the latter in the institution under study. The study was conducted based on two methods, the first is documentary (descriptive), and the second method is survey (analytical) through an exploratory study through the questionnaire as a data collection tool. The data were analyzed using the statistical package (SPSS.V22) and descriptive statistical tools.

The study concluded with a number of results. The results of the study revealed the impact of human resources management practices on innovation and each of the four dimensions: (attraction, selection and appointment, training and development, compensation, occupational health and safety),

while it had no effect on each of the dimensions: (planning, evaluation Performance) at the institution under study, and this indicates that the hospital institution of ophthalmology in the Valley supports the human resource and works to provide employees with an appropriate work environment in order to improve innovation.

**Keywords:** human resources management practices, innovation. Creativity, planning, recruitment, training and development, compensation, occupational health and safety.



# فہرس محتویات

## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	تشكر
III	ملخص الدراسة
IV	الفهرس
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس مختصرات وملاحق
أ - ج	المقدمة
08	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
09	المطلب الأول: الأدبيات النظرية لممارسات الموارد البشرية
09	أولاً: تعريف الموارد البشرية
09	ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية
10	ثالثاً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية
11	رابعاً: أهمية ممارسات أدرة الموارد البشرية
12	خامساً: انواع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
20	المطلب الثاني: الادبيات النظرية الابتكار
20	أولاً: تعريف الابتكار
21	ثانياً: أهمية الابتكار في المؤسسة
22	ثالثاً: مظاهر الابتكار
25	المطلب الثالث: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالابتكار
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عاجلت جوانب البحث
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
26	أولاً: الدراسات السابقة ممارسات ادارة الموارد البشرية
28	ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالابتكار
31	ثالثاً: الدراسات الاجنبية
34	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
34	أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

36	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
39	المطلب الأول: طريقة الدراسة
39	أولاً: مجتمع الدراسة والعينة
40	ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
41	ثالثاً: طريقة جمع البيانات
42	رابعاً: صدق وثبات أداة البحث
43	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
43	أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة
44	ثانياً: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
45	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
45	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45	أولاً: المتغيرات الديمغرافية
48	ثانياً: الاتجاه العام لآراء المستجوبين
52	ثالثاً: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة
54	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
54	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية
55	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
57	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
61	خلاصة الفصل الثاني
63	خاتمة



# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	يمثل طرق تقييم التقليدية والحديثة	(1-1)
22	يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية	(2-1)
36	أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الحالية والدراسات السابقة	(3-1)
40	تحديد العينة المستهدفة	(1-2)
41	مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
41	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالابتكار	(3-2)
42	يوضح توزيعات الاستبيان الخاصة بممارسات الإدارة موارد البشرية	(4-2)
42	يوضح ثبات وصدق أداة الاستبيان	(5-2)
43	يوضح فئات مؤشر الأهمية النسبية	(6-2)
43	يوضح تقييم الابتكار من وجهة نظر العاملين	(7-2)
49	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده تخطيط إدارة الموارد البشرية	(8-2)
49	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم	(9-2)
50	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده التدريب والتطوير	(10-2)
50	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده التقييم الأداء	(11-2)
51	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده التعويضات	(12-2)
51	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده الصحة والسلامة المهنية	(13-2)
51	تحليل التباين	(14-2)
53	معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة وممارسات ادارة الموارد البشرية	(15-2)
53	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(16-2)
54	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط	(17-2)
54	معاملات خط الانحدار المتعدد	(18-2)

51	معاملات خط الانحدار البسيط	(19-2)
57	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	(20-2)
58	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(21-2)
58	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	(22-2)
59	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات	(23-2)



# قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	.مخطط خطوات التعيين	(1-1)
17	يمثل مخطط خطوات التعيين.	(2-1)
45	تركيبية الأفراد حسب الجنس	(1-2)
46	تركيبية الأفراد حسب المستوى التعليمي	(2-2)
46	تركيبية الأفراد حسب المستوى الوظيفي	(3-2)
47	تركيبية الأفراد حسب عدد سنوات الخدمة	(4-2)

# قائمة الرموز

قائمة ملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
63	الاستبيان	1
68	جدول ملخص انجاز القضية Case Processing Summary	2
68	جدول الموثوقية Reliability Statistics	3
68	جدول الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics	4
62	جدول أنوفا تباين الأحادي ANOVAa	5
62	جدول المعاملات Coefficientsa	6
63	جدول الارتباطات Correlations	7
64	اختبار عينات مستقلة Independent Semples Test	8
65	جدول أنوفا ANOVA	9

قائمة المختصرات

الصفحة	الشرح	الرمز
38	IBM SPSS Statistique برنامج في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات	SPSS
38	مجموعة برامج الأوفيس إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية	EXCEL
52	Independent-Samples T-Test اختبار وجود فروق في الفرضيات	T-Test
53	اختبار التباين الأحادي	Anova

# مقدمة

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع، حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة إمكانياته ومشاعره وتطوره وقدراته. أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات في العصور الحديثة باتت ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتطويرها وتنميتها والحفاظة عليها وتحفيزها وتوفير لها صحة وسلامة المهنية وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى اظهار الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

وجب على قادة المنظمات الالتفات إلى أهمية المورد البشري في صقل ممارسات الموارد البشرية، فهو من بين الأساليب الإدارية الناجحة التي تتبعها المنظمات للتعامل مع المورد واخراج ما لديه من ابتكارات تجعل المؤسسة تتحصل على ميزة تنافسية داخل بيئة التنافسية، فالمعيار الأساسي للفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتسييرها لمختلف مواردها، وذلك بتشجيع الأفراد العاملين عن طريق الاهتمام بهم وحسن معاملتهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وأيضاً بمحاولة إشراكهم في اتخاذ بعض من القرارات ووضع الخطط والأهداف، مما يشعروهم بالراحة ويحسن من دافعيتهم والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال وقبول المهام والواجبات المكلفين بها ويُسرّع في إنجازها، وهذا نتيجة زيادة ارضاءهم وولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع مستوى أدائهم ومنه تحسين جودة الخدمات للمؤسسة ككل، فالابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، فالابتكار محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة قابلة للتطبيق

وبناء على ما تقدم يمكن أن تُطرح الإشكالية التالية:

## 2- الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي؟

### 3- التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر تخطيط إدارة الموارد البشرية على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؟
- هل يوجد أثر استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؟
- هل يوجد أثر التدريب والتطوير على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؟
- هل يوجد أثر تقييم الأداء على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؟
- هل يوجد أثر التعويضات على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؟
- هل يوجد أثر الصحة والسلامة المهنية على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؟
- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؟

### 4- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.

وللإجابة على هذه الفرضية تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساسي نطلق منها لمناقشة موضوع الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط إدارة الموارد البشرية على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية التدريب والتطوير على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية تقييم الأداء على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية التعويضات على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية الصحة والسلامة المهنية على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

### أ- الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي في دراسة موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار، وكل ما يتعلق بهما.
- الاهتمام بكل ما يخص العنصر البشري، الذي كان عنصر ضمني وأساسي في دراستنا، بالإضافة إلى توفر مراجع إدارة الموارد البشرية بكثرة وسهولة الحصول عليها.

### ب- الأسباب الموضوعية

- معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار، وكيف لهذه العلاقة أن تصنع الفرق في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تقديم دراسة نظرية لممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار بالمؤسسة الاستشفائية، ومدى توافقها مع دراسة الحالة.
- علاقة دراسة بطبيعة تخصص إدارة الأعمال خصوصا بعد دراستنا في السداسي الثالث لمقياس الإبداع والابتكار.

- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة حيث أصبحت تقاس قوة الدول بمدى قدرتها على الإبداع والابتكار لا بثروتها وممتلكاتها.

#### 6- أهمية الدراسة:

- الوقوف على المفاهيم المرتبطة بممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار.
- تلخص أهمية هذه الدراسة في محاولة جعل المؤسسات أكثر اهتماما بالموارد البشري، ومحاولة تسليط الضوء على مختلف ممارسات الموارد البشرية، وما لها من دور في تحقيق الابتكار ومنه التحسين من كفاءة المؤسسة ككل.
- توضيح مدى مساهمة ممارسات ادارة الموارد البشرية في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين اتجاه الابتكار في المؤسسة.

#### 7- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الابتكار وممارسات ادارة الموارد البشرية بمختلف أبعاده (تخطيط إدارة الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)، وتوضيح أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الذي يساهم في تحقيق الابتكار بالمؤسسة وذلك لأنه يزيد من قدراتهم ويدفعهم ويجرك طاقاتهم للعمل الجاد والمثمر، وكيف لذلك أن يلعب دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية.

#### 8- المناهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه من خلال الاعتماد على الفضاء المكتبي والإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي. وقد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS22 في معالجة وتحليل البيانات.

## 9- مجال وحدود الدراسة:

- المجال الزمني: من 15 مارس إلى 15 افريل 2023.
- المجال المكاني: المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.
- المجال البشري: عينة من الموظفين مشفى تقدر 45 موظف.

## 10- صعوبات البحث: أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات:

- صعوبة توزيع الاستبيان والحصول على الإجابات بسبب ما تشهده المؤسسات الاستشفائية من ضغط العمل وكثرة مشاغل الأطباء.
- الصعوبة في جمع المعلومات المستحدثة عن المؤسسة خاصة أن دراستنا تعتبر هي الاولى من نوعها لهاته الشركة.
- الصعوبة في تحديد ويجاد المادة العلمية الاكثر دقة وهذا راجع للاختلاف في المناهج المتبعة .

## 11- هيكل البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة وفصل للدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي كالاتي:

### - الفصل الأول:

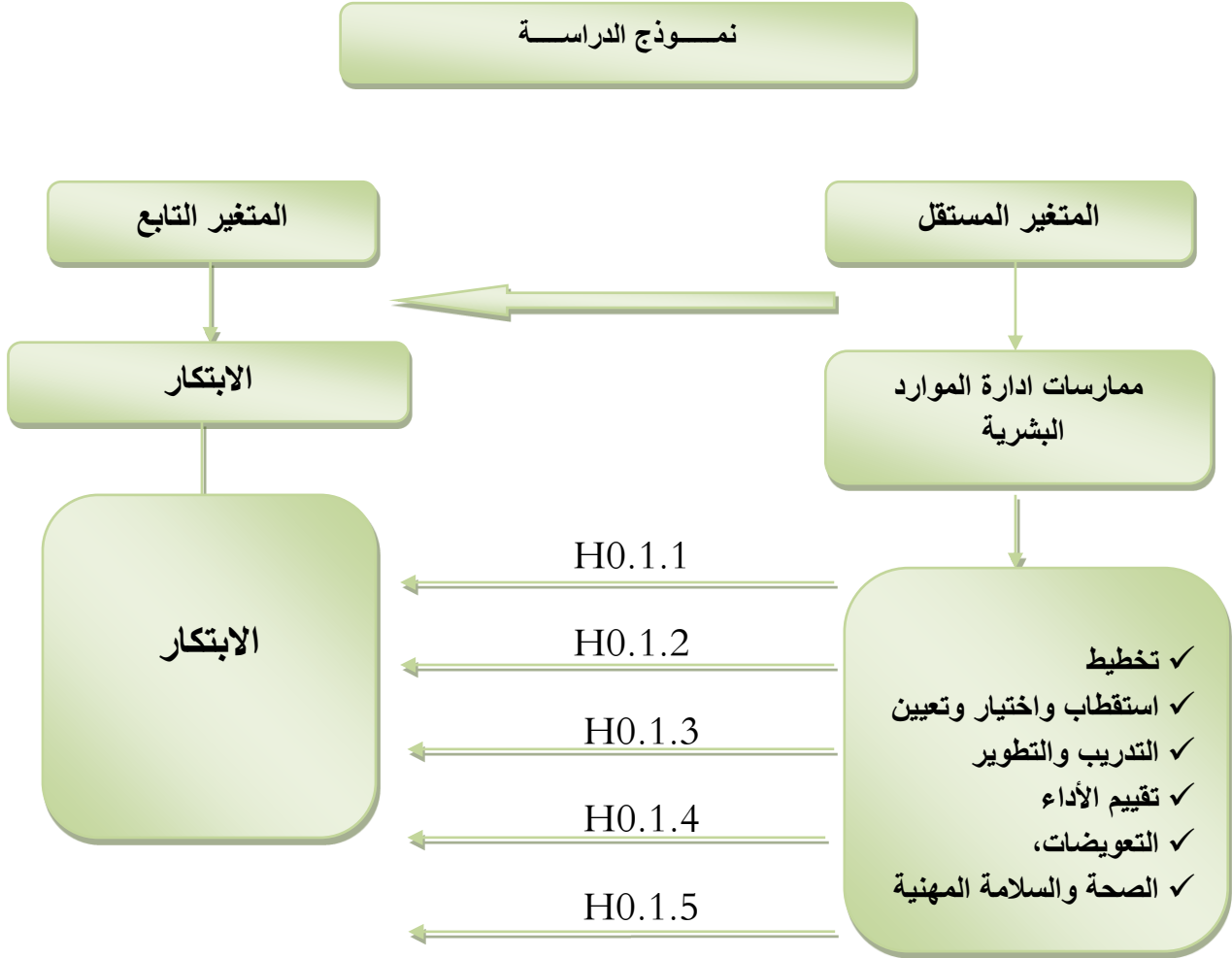
تطرقنا فيه إلى النظريات الأدبية والدراسات السابقة، ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

### - الفصل الثاني:

تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، التي أجريت بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون" بالوادي. ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

12- نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.





# الفصل الاول

## تمهيد

وتعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحليل أهداف المنظمة من أجل بلوغ تلك الأهداف من خلال دراسة وفهم وتقييم موظفيها وتحديد ما يناسبها في البيئة الخارجية والداخلية للسوق، وتحديد حجم العمالة، ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبهم وتقييم أدائهم، وتحفيزهم.

يعتبر الابتكار عملية أساسها المورد البشري الذي يمكن أن يصنع الفارق في حالة تساوي وتكافؤ الفرص والإمكانيات، لكن تبقى عملية استغلال هذا المورد وتوجيهه هي الحل الذي يمكن للمؤسسة من خلاله تفعيل الابتكار وصنع الفارق الذي يجعلها مميزة عن باقي المؤسسات الأخرى، ومن خلال هذه المذكرة حاولنا دراسة العلاقة بين كل من ممارسات إدارة المورد البشري والابتكار ولذا فقد خصصنا هذا الفصل إلى دراسة ممارسات إدارة المورد البشري والابتكار حيث قسمناه إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية، ولذلك، فإن رأس المال البشري هو أحد المصادر الرئيسية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الابتكار وممارسات إدارة الموارد البشرية هي وسيلة مهمة تمكن المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية، كالحصول على كفاءات، كتطوير هذه الكفاءات، وظهور مفاهيم رأس المال البشري والفكري.

## المطلب الأول: الأدبيات النظرية لممارسات الموارد البشرية

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً كبيراً على النواتج التنظيمية من خلال عملية تشكيل سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المنظمة بما يؤدي الى تحقيق الأهداف التي تسعى اليها، ويطلق عليها العديد من المفكرين وظائف إدارة الموارد البشرية.

### اولاً: تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخصيتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا باستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

هي نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 ص25

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002 ص15.

ثالثاً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

التعريف الأول:

هي مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين.<sup>(1)</sup>

التعريف الثاني:

مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابكة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.<sup>(2)</sup>

التعريف الثالث:

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين ووظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجي.<sup>(3)</sup>

التعريف الرابع:

أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات؛ تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين.<sup>(4)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن، ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.

<sup>1</sup> - سالم، مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2002ص105

<sup>2</sup> - جمال داود أبو دونه، لؤي محمد صالحة، واقع ممارسات وظائف ادارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، اجاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005 ص507

<sup>3</sup> -Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. **Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study**, Human Resource Management, 2011 pp: 45-64

<sup>4</sup> - سالم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006 ص48.

رابعاً: أهمية ممارسات أدرة الموارد البشرية

وتتسم ممارسات إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة من والتي من أهمها ما يلي:

- \* لقد اصبحت القيمة الاقتصادية للمنظمات لا تكمن في قيمة الاجهزة والمعدات والآلات والموجودات الاخرى كاستثمار لرأس المال المادي، وانما بما تملكه تلك المنظمات من معرفة وحالات ابداع وقوى عاملة عالية المهارة، وسمعة تنافسية، وعلاقات بالزبائن، وممارسات سليمة لإدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.
- \* تجسيد لدور الموارد البشرية باعتبارها اهم الاصول الثمينة التي تعتبر ضرورية للتشغيل الامثل لجميع الموارد الاخرى للمنظمة.
- \* تكمن أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية بدورها في الاهتمام بالموظفين، وخدماتهم، وتطوير معرفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على مستوى عال من الأداء، ومن ثم الحفاظ على مستوى عال من الاداء والابقاء عليهم، فهو أمر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة، ويعطيها القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه من خلال امكانياتها التي تتيح لها تغيير قواعد اللعبة التنافسية بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده استناداً لنظمتها الادارية ومواردها البشرية<sup>(2)</sup>.
- \* هي وسيلة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل من خلال تأكديها على أن الموظفين يشكلون جزءاً حيوياً من الموارد التنظيمية، مع القدرة على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وأوضحت أن نظام الموارد البشرية يوطر مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتراطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية للشركة وتطويرها والحفاظ عليها (أو التخلص منها)<sup>(3)</sup>.
- \* الممارسات إدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية للتنمية الاقتصادية، بحيث أنها تعمل على تحسن جودة الخدمات، وتحسين الإنتاجية، انخفاض معدل الدوران، زيادة رضا العملاء، وخفض تكاليف الانتاج، وبالتالي يؤدي ذلك في الحصول على ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> - غسان العمري، بلال السكارنة، ادب الخشاب، مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل المعرفي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 95، 2009 ص 15

<sup>2</sup> - Neog, & Barua, M. **Factors Influencing Employee ' s Job** Employees of Automobile Service, 2014, p305.

<sup>3</sup> - Syed, N., & Yan, L. X.. **Impact of high performance human resource management practices on employee job satisfaction: Empirical analysis.** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012, p 318.

\* تكمن أهميتها في تحفيز الموظفين على خلق المهارات والمعرفة والابتكارات اللازمة للمنظمات من أجل المنافسة بشكل إيجابي مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين العمل الجماعي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، مما يساعده على الاهتمام بنوعية عملهم بمستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة ينتج عنها خدمة أفضل لعملاء المنظمة والمتعاملين معها<sup>(1)</sup>.

\* تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض والمكافآت، إلى تحسين الأداء العام للموظفين داخل المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح الأداء التنظيمي واكتساب المنظمة ميزة تنافسية<sup>(2)</sup>.

### خامسا: انواع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

اختلفوا الباحثين في تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية بين من يقسمها الى قسمين ممارسات إدارية وممارسات تخصصية وهناك من قسمها الى ثالث اقسام: ممارسات اختصاصية، ممارسات إدارية، ممارسات استشارية

#### 1-الممارسات الاختصاصية

وتسمى أيضا بالممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويختلف عد الممارسات باختلاف فلسفة الإدارة العليا ونوعية نشاط المنظمة وحجمها وخصائص سوق العمل، وتمثل هذه الوظائف في كل من تخطيط الموارد البشرية، تحليل ووصف الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب أو التنمية البشرية، التعويضات، صيانة الموارد البشرية، وعالقات العمل أي العالقة مع الحكومة والنقابات العمالية.

#### 2- الممارسات الإدارية

وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية حيث تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها، وتمثل في: <sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> -Chauhan, Y. S. **Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry** 2014 p6.

<sup>2</sup> -Oyeniya, K. O., Afolabi, M. A., & Olayanju, M. **Effect of human resource management practices on job satisfaction: An empirical investigation of Nigeria banks**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2014 p 243

<sup>3</sup> - العزاوي نجم جواد عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع المنظم، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص ص 64-65.

- **التخطيط:** وتمثل هذه الوظيفة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخلية للقوى العاملة، وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها من المحيط الخارجي باستقطاب العمالة المؤهلة واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تستنزف القوة العاملة، وتؤثر بصورة سلبية في العمل لوضع أفضل السبل الكفيلة بمقاومتها من خلال مختلف الوظائف التخصصية السابقة.

- **التنظيم:** ويتمثل في ضبط الشؤون الداخلية، وتوزيع المهام ومتابعة سير الأعمال، ويوضح بيئة العمل وينسقها بين العاملين فيها، ويمزج الموارد البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام.

- **التوجيه:** يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- **الرقابة:** تقوم المنظمة بعملية الرقابة لغرض التأكد من ان الاعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والانظمة المحددة مسبقا ومنها تستطيع المنظمة التأكد من مدى فاعلية مختلف الوظائف السابقة تخصصية كانت ام إدارية وتصحيح الاختلالات.

### 3- الممارسات الاستثمارية

والمتمثل بتقديم المشورة للعاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء أكانت من الناحية القانونية أو الفنية، فضلا عن اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.<sup>(1)</sup>

وركز الباحثون إلى مجموعات معينة ومختلفة من الاستراتيجيات ذات التأثير المباشر بإدارة الموارد البشرية بأنها "أفضل الممارسات" أو يطلق عليها تسمية "عالية الأداء"، أي بالنظر لمدى تأثيرها على أداء الافراد في

<sup>1</sup>- العزاوي نجم جواد عباس، نفس المرجع سبق ذكره ص 65

المنظمات، واستخدام مصطلح "عالية الأداء" لوصف استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى رفع مستوى الأداء في الشركات الريادية.

#### 4- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية.

#### أ- تخطيط إدارة الموارد البشرية:

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا العمل؟ كيف نعمل؟ وهكذا لذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على المستوى التفصيلي.<sup>(1)</sup>

#### أهمية التخطيط إدارة الموارد البشرية:

لتخطيط موارد البشرية في المؤسسة مزايا تتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- \* يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.
- \* تكمن أهمية التخطيط موارد بشرية في انه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية ومن ثم التكلفة التي تنتج من النقص أو الزيادة في الموارد.
- \* يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
- \* يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- \* تساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة مواردها البشرية في كافة الهدف.

<sup>1</sup> - الطائي والآخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 35

<sup>2</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 35

مراحل عملية تخطيط موارد البشرية:

تمثل مراحل تخطيط موارد البشرية فيما يلي: (1)

- تحليل بيئة المنظمة **SWOT** : يتضمن تحليل المنظمة الداخلية و الخارجية، حيث تعتمد على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة على دراسة وتحديد المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية مستقبلا.
- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: في ضوء نتائج الأولى الناجمة عن تحليل بيئة المنظمة، يتم التنبؤ بالطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية: وذلك الاعتماد على المقارنة بين الطلب على الموارد البشرية والعرض من الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج المرحلة السابقة.
- تنفيذ الخطة: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل تخطيط الموارد البشرية والبدء أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة ودقة وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أحر

الشكل رقم (1-1): مخطط خطوات التعيين.



المصدر: يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 35

<sup>1</sup> - الطائي والآخرين، نفس المرجع سبق ذكره ص 36.

ب- استقطاب إدارة الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم:

بعد أن يتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل تأتي عملية الاختيار والتي تعرف بأنها عملية انتقاء الأفراد لديهم مؤهلات ضرورية على الوجه الأكمل تأتي في المؤسسة، كما تعرف بأنها عبارة عن سياسات اجراءات من شأنها ضمان اختيار أفراد وفقاً مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه، كما ينبغي إن تركز جهود الإدارة على عملية اختيار والإعطاء الأهمية المناسبة التالية:<sup>(1)</sup>

- \* إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي أنفق في عملية الاستقطاب.
- \* إن الاختيار الشخص المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على إنتاج العام للمنظمة.
- \* إن تطبيق السياسات تتضمن العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمؤسسة سمعة جيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- \* عندما يتخذ قرار التشغيل شخص ما يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، ساعات العمل والفترة التجريبية، وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل المقدمة فإن عقد التشغيل يخص ظروف العمل ويجب أن يوقع من قبل كل من مؤسسة والعمال، ويستهدف تحقيق مبدأ "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

ج- خطوات عملية اختيار والتعيين:

للتعيين عدة خطوات نذكر منها:<sup>(2)</sup>

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة واخذ الموافقة عليها مباشرة حيث تكتفي إدارة موارد البشرية بتخطيط القوى العاملة التي تكون اعتمادها قد تم من إدارة العليا.
- إعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب إن يشمل إعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة؛ استلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.

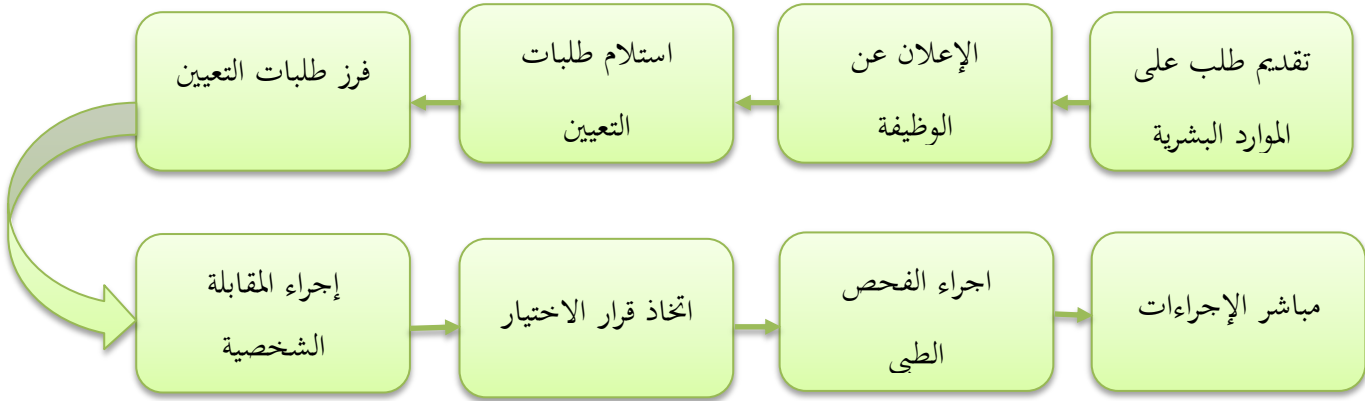
<sup>1</sup> - مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، طبعة الأولى، عمان، 2006، ص 206.

<sup>12</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 207

- فرز طلبيات واستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
- إجراء المقابلة الشخصية مع المترشحين.
- اتخاذ قرار الاختيار.
- إجراء فحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية.
- مباشرة إجراء التعيين مثل عقد العمل بين الموظف الجديد والمؤسسة.

ونلخص الخطوات التالية في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-2): يمثل مخطط خطوات التعيين.



المصدر: مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، طبعة الأولى، عمان، 2006، ص 206.

### د- التدريب والتطوير:

عرفه أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم، وأشير إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة:<sup>(1)</sup>

وحدد أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار أهمية بالنسبة لأفراد العاملين وللمنظمة وللتطوير العالقات الإنسانية منها:

<sup>1</sup> - بعزير آمنة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمييز المؤسسي دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، أم البواقي 2021/2020 ص 13.

- يساهم إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما يزيد المنظمة منهم من أهداف.
- توثيق العالقة بين الإدارة والأفراد والعاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي يساعد على ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة.
- يطور الدافعية لأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

#### هـ-تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية.<sup>(1)</sup> ونستنتج أن تقييم الأداء هو عملية تعكس أداء الموظف وتقييمه على أرض الواقع من أجل تحسينه وتطويره.

#### الجدول رقم (1-1): يمثل طرق تقييم التقليدية والحديثة

طرق تقييم الحديثة	طرق تقييم التقليدية
- مقياس التدرج على الأساس السلوكي	- طريقة تدريب البسيط
- مقياس الملاحظات السلوكية	- طريقة المقارنة المزدوجة
- الإدارة بالأهداف	- طريقة التدرج
- مراكز التقييم	- طريقة التدرج البياني
	- طريقة قوائم المراجعة
	- طريقة الاختيار الإجباري
	- طريقة المواقف الحرجة
	- طريقة المقالة

المصدر: بعزيز آمنة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمييز المؤسسي دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، أم البواقي 2021/2020 ص13.

<sup>1</sup> - بعزيز آمنة، نفس مرجع سبق ذكره، ص 13.

و- التعويضات:

حددت أن المنظمة تكافئ العاملين فيها على الجهد الذي يقدمونه وسائل رئيسية:

- الأجور و/أو الرواتب التي تمنحها لهم على الجهد محدد يؤدونه.
- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها.
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه ويرى أن سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة للعاملين تزداد هذه التعويضات في حالة ارتباط العاملين في المنظمة بنقابات، أن النقابة تفرض على المنظمة لأخذ بالمؤشرات الاقتصادية كالتغير في المستوى الأسعار، يضاف إلى ذلك فان النقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماسك الجماعي كما أن النقابات يؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد ذلك أهمية للعاملين وفق رغباتهم واحتياجاتهم.

ي- الصحة والسلامة المهنية:

يرى أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي، أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعية العمل والبيئة الآمنة أو السلامة والصحة بكونها بيئة تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة العاملين أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الإصابة بالأمراض وبيئة عمل صحية، تضمن حلوها من الأمراض.

يشير إلى إن السلامة المهنية تتمثل في: (1)

- المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية والقوى العاملة من التعرض للإصابات الناجمة عن المخاطر المهنية.
- توفر احتياطات لتأمين بيئة سلمية تحقق الوقاية من المخاطر.
- حماية مقومات الإنتاج المادية.
- رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد

<sup>1</sup>- بعزیز آمنة، نفس مرجع سبق ذكره، ص 14.

ويذكر أن هناك العديد من العناصر والأجزاء من المفترض توفرها في برامج الصحة والسلامة المهنية:

- سياسة واضحة في طريق معالجة التهديدات أئمن العاملين.
- سياسة حول سعة التغطية والحماية من التهديدات.
- تدريب العاملين على السلوك السليم.
- توفر وسائل تحقيق السلامة.
- القيام بنشاط توعية والإعلام.

### ت- التمكين

يمكن تعريف التمكين بأنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات. وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة.<sup>(1)</sup>

### ث- إدارة العلاقات بين العاملين

يعتبر عن أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بالمحافظة على بقاء واستدامة العاملين في المنظمة، مثل الاحتفاظ بالموارد البشرية لسنوات طويلة، والاهتمام بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة، وانخفاض معدل دوران العمل، من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بالنسبة للعاملين، و إتاحة فرص الترويج عن النفس لهم.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للابتكار

إن هذا التحول نحو الابتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخيارات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير.

<sup>1</sup> -Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. **Organizational Behavior**. 9th ed, New York Mc Graw Hill Irwin, 2010, pp: 445-446

<sup>2</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة معرض فرانكفورت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006 ص118

## أولاً: تعريف الابتكار

**التعريف الأول:** الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها<sup>(1)</sup>.

**التعريف الثاني:** يعرف الابتكار على انه: قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق<sup>(2)</sup>.

**التعريف الثالث:** الابتكار عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضاً يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات وانه عمل غير روتيني<sup>(3)</sup>.

## ثانياً: أهمية الابتكار في المؤسسة

لا يمكن تجاهل أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، فلولو الابتكارات التي تقدم لا سيما الناجحة منها والمفيدة، لما كان للمجتمعات أن تحقق ما وصلت إليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة، وتتفق الدراسات في مجال الابتكار على أهميته للمؤسسة وللصناعة ككل لما يحققه من مزايا عدة، فلقد أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، للابتكار أهمية في التالية:<sup>(4)</sup>

- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي، حيث يمكن أن تستخدم المواد بإنتاج أكثر وأفضل نوعية، استخدام المواد غير المستخدمة لتطوير وإنتاج منتجات جديدة أفضل.

- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.

<sup>1</sup> - رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص39.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ( المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة )، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص22

<sup>3</sup> - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا، الجزء الأول، 2000، ص28.

<sup>4</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، ( الأصول و المهارات )، مصر، 2002، ص260.

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فريق العصف الذهني.

- تحسين خدمة المستهلكين، ذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين.

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية..

### والجدول (1-2) : يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية

الإيضاح	مصادر الميزة التنافسية
يمكن للمؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقدم منتجات جديدة	الابتكار

المصدر: رجم نصيب، أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية

وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 30/ أكتوبر، 2002

### ثالثا: مظاهر الابتكار

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة وتكون منطلقا لاستراتيجياتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، فالمؤسسة تشعر بالحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيارا استراتيجيا ومنظم.

إن السلوك الابتكاري في المؤسسة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير

إلى أن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري نذكر منها:

## 1. المسؤولية الجماعية

إذا كان للتخصص في العمل مزاياه وإيجابيات في إجداد الأعمال، زيادة الإنتاجية والرفع من عمليات التعلم والتدرب، فإنه قد يفرض بعض المساوئ خصوصاً في مجال الابتكار كالعزلة بين مختلف الإدارات و حتى بين مراحل العملية الابتكارية نفسها، لأن الابتكار عملية شمولية يشارك فيها كل عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم وإدارتهم لذا فإن توفر روح المسؤولية الجماعية ما هو الا دليل على وجود الحس الابتكاري في المؤسسة والتجربة اليابانية أصدق دليل على ذلك بوصفها واضعة النموذج القائم على مساهمة الأفراد في تحسين الإبداعات والابتكارات بصفة مستمرة ودائمة.<sup>(1)</sup>

## 2. الحس الاقتصادي و الاجتماعي

ان مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية وتعني الكفاية تخفيض التكاليف، وهي تشير إلى الحس الاقتصادي، وإن تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الاجتماعي، وانعدام هذا الحس الاقتصادي والاجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي عدم القدرة على الابتكار.

## 3. العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل

الإدارة التي تعتمد على الطرق والأساليب العلمية في التعامل مع مشاكلها بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ هي إدارة ابتكارية، فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى، وأصبحت مهنة تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال.

## 4. الانفتاح على الرأي الآخر

توفر مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر، بل والإصرار على التعاون معه دليل على أن المؤسسة ابتكارية، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والشيء المفيد ومن هذا المنطلق تنتهز المؤسسات الابتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## 5. التوجه إلى ابتكار منتجات جديدة

إن سعي المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة أو إحداث تغييرات جوهرية متفردة في منتجاتها يعتبر أحد مظاهر السلوك الابتكاري ويعد تبني استراتيجية الابتكار من قبل إدارات المؤسسات المعنية بالابتكار والتطوير تجاوبا منطقيا مع مقولة أنه إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لا بد لها من الابتكار وتطوير كفاءتها الإدارية، الإنتاجية، والتسويقية و بما يشبع حاجات المستهلكين الحاليين و المتوقعين وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تطوير مواز في الموارد المالية و البشرية المتاحة لهذه المؤسسات<sup>(1)</sup>

## 6. التوجه إلى معرفة السوق

تتميز الأسواق بالتعقيد وعدم التجانس كونها تتضمن شرائح اجتماعية تختلف في احتياجاتها ورغباتها وتطلعاتها وقدرتها الشرائية، وبذلك فإن دراسة وتحليل السوق سوف تمكن المؤسسة من تحديد هذه الحاجات والرغبات وطبيعة المنافسة السائدة في السوق، وسعي المؤسسة إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والمتميزة والذين يتصفون بالابتكار هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المؤسسة لضمان الأداء المتميز لمنتجاتها وقد أشار أن المعرفة بالسوق تتطلب التركيز على العوامل الثلاثة التالية:<sup>(2)</sup>

- **المعرفة بالمستهلكين:** أن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات على دفع ثمنها وبما المستهلكين والعمل على تقديم تلك المنتجات التي يكون المستهلك بحاجة إليها وقادرا يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمستهلك عن الشركة ومنتجاتها مما يتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية والاستهلاكية للمستهلكين كونهم مختلفين في تفضيلا هتم السلعية وطرق إشباعها.

- **المعرفة بالمنافسين:** وتتضمن كافة النشاطات التي ترتبط بمعرفة المنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها وتحديد جوانب قوتهم وضعفهم حيث أن تحليل المنافسة السائدة في السوق يمكن الشركة من اختيار الاستراتيجية المناسبة إذ تزداد شدة المنافسة في السوق عندما يكون كبير الحجم ويتميز بمعدل نمو مرتفع، وهامش ربح مشجع.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة ( مدخل سلوكي )، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص14

<sup>2</sup> عدنان كاظم، أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، المؤتمر الثالث للجامعة الزيتونة، الأردن، أفريل، 2004، ص03 .

- بحث وتطوير السوق: يتضمن البحث والتطوير كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب، طبيعة المنافسة، بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج وأثرها على التغيير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث أن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية للشركة في السوق المستهدف.

## 7. الاتجاه نحو تكنولوجيا المعلومات و اليقظة التكنولوجية

ينظر بعض الباحثين إلى المؤسسة كشبكة واسعة من الاتصالات بين أفرادها وهذا يطرح سرعة ودقة تبادل المعلومات حول البحث العلمي، المشاريع الابتكارية، تسهيل العملية، وتجعلها أكثر فعالية وتعرف بتكنولوجيا المعلومات، التي تسرع عملية معالجة المعلومات والمعارف، وبعثها إلى مستعمليها في المكان والوقت المناسبين داخل المؤسسة. وتتجلى هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة فيما يعرف باليقظة الاستراتيجية والتي تعن بكل المعطيات والمعلومات الخاصة بالمستهلكين والمنتجين والمنافسين مهما كانت صورتها وحجمها أو شكلها لتستعمل في العملية الابتكارية وتؤثر بذلك المؤسسة على بيئتها لتخدم مصلحتها بواسطة شكلها لتستعمل في العملية الابتكارية الاعتماد على عدد كبير من الاختصاصيين الذين يكونون على دراية مسبقة بأفكار وحاجات المؤسسة الابتكارية إلى درجة أنه قد تصبح معايير ومقاييس يعتد بها في المؤسسات الأخرى.<sup>(1)</sup>

## المطلب الثالث: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالابتكار

عدة دراسات قامت حول ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها العامل الرئيسي والمرجعي لعملية الابتكار، لكن هناك من يرى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس فقط هي عملية مرجعية لابتكار وإنما هي عامل محدد ومرجح لابتكار ومع ذلك فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة لعملية الابتكار حيث يقول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون مواتية لنشاط الابتكار وراجع ذلك إلى ثلاث أسباب مهمة وهي :

- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية قد يزيد من مستوى اللامركزية ومثل هذه البيئية قد تسمح باكتشاف واستفادة من المعرفة المحلية للمنظمة .

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، نفس المرجع سبق ذكره، ص 14

- العمل كفريق وخاصة العمليات التي تنطوي على تناوب الوظائف من المرجح أن توفر مزايا التنسيق بمعنى أن العمال يقومون بعدد من المهام تسمح لهم بفهم وحل مختلف المشاكل التكنولوجية .

- وأخيرا الفرق غالبا ما تجلب معها المعاريف والمهارات الجديدة وهذا بالتالي يساهم في تحسين وتطوير سيورة الإنتاج .

وكذلك إدارة الموارد البشرية تلعب دور مهم في تسهيل إدارة المعرفة وذلك من خلال التواصل المناسب والاعتراف والمكافئات وأيضا من خلال تطوير العمليات التنظيمية التي تحفز نقل واكتساب المعرفة وبالتالي هذه الأخيرة تساهم في عملية الابتكار ومع أن هناك دراسات أثبتت أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على الابتكار أما فيما يخص أثر السليبي لإدارة الموارد البشرية على الابتكار فقد أكد من طرف Tor Eriksson وقد تم التحقق من ذلك في مؤسسات عالية التكنولوجية في الصين ، حيث أكد الكاتب على أن معدل الدوران للعمال له أثر سليبي على الابتكار وقد فسر هذه العلاقة السلبية بأنها تعود إلى

- إن حماية الملكية الفكرية في الصين لا تزال ضعيفة وكذلك بالنسبة لمستوى معين من التنقل للعمال هو يشكل خطرا أعلى<sup>(1)</sup>.

### الاهتمام بالفرد المبتكر: الابتكار مسؤولية المبتكر بالدرجة الأولى

لقد كانت المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية هي التي ألحقت الابتكار وجعلته حكرا على الفرد المبتكر حيث تتكاثر في هذا النوع من المنظمات عقبات الابتكار مثل الرقابة الشديدة ، الميل إلى الاستقرار، الإجراءات المطولة ولهذا نجد الابتكار وظيفة خاصة بأفراد عاليي الذكاء تسمى البحث والتطوير غير أن الدراسات تشير أن الابتكار منتشر بين العاملين ذوي المستوى الملائم من الذكاء ، وليس بالضرورة الذكاء العالي .

<sup>1</sup> - نواف بن بجاد الجبرين، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005، ص 87.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب البحث

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع ممارسات إدارة موارد البشرية أو الابتكار، تم تقسيم المبحث إلى، التحليل والنتائج المتوصل إليها. الأول يحتوي الدراسات السابقة أما الثاني فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات العربية خاصة بالممارسات إدارة الموارد البشرية

1- دراسة أبو سنيينة بعنوان " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها " قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة أعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل فلسطين 2017: تمحورت الاشكالية في كيف يتم تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟ وما هي طرق تطويرها؟ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الشفة الغربية، وذلك من خلال التعرف ما مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاستقطاب للكفاءات، الاختيار والتعيين، تقييم الاداء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقديم الأداء)

ان لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا استراتيجيا وأنها تولي أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية وان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا في جامعات محل الدراسة، كما تم التوصل ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 55.30 من التغيرات الخاصة.

دراسة لبسيس وربيعة، بعنوان، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، مجلة الباحث للعلوم

الانسانية والاجتماعية العدد 34 جوان 2018، تمحور الاشكالية في فيما يتمثل واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية؟ وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية ، حيث كانت الدراسة الميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقوت، ولاية ورقلة الجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (81) عاملا اختيروا عشوائيا من بين عمال المديرية الجهوية ومحطاتها الطاقوية ومراكز إنتاجها .

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بنسبة 95 %، وجود ارتفاع في جودة حياة العمل (بنسبة 81 %) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.318$ ) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، ومعامل تأثير ( بنسبة 59 % ) كما بينت النتائج دلالة العلاقة عند مستوى الدلالة 0.05، ومعامل تأثير (بنسبة 59 % ) كما بينت النتائج دلالة العلاقة الارتباطية الموجبة لأربع من أبعاد الممارسات المتمثلة في (الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء) وعدم دلالة ارتباط ثلاث أبعاد اخرى (الاختيار والتعيين والترقية، العوائد والحوافز، الصحة والسلامة) مع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية .

2. دراسة الشروقي، بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين " مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة 2018 تتمحور الاشكالية حول ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟ هدفت الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين والتعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين. لتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين واختبار العالقات التأثيرية لممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي .

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة، وهي على الترتيب: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، والحوافز، في حين احتل تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأخيرة. وقد حصلت هذه الممارسة ألا وهي التدريب على مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعني أن هنالك اهتمام عال بالتدريب.

## 2- الدراسات المحلية خاصة بالابتكار

- بوبعة عبد الوهاب، بعنوان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير جامعة منتوري - قسنطينة- 2012: تتمحور اشكالية هذه الدراسة في ما هو دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ؟ إن لهذا الموضوع عدة أهداف وهي كما يلي:

- إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية.
- معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.
- محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس.
- دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

## توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك.

إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار جديدة أو غير مألوفة.

إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.

إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل.

- دراسة مرزوقي مرزوقي تحت عنوان: دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" - دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2016/2015: تتمحور اشكالية الدراسة حول ما هو دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" - دراسة حالة الجزائر؟ تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور المسير في تفعيل الابتكار واستثمار المورد البشري باعتباره المورد الحساس والأكثر اهمية في المؤسسة، بالإضافة الى القيود العائلية وتأثيرها على قرارات المسير وبناء الخطط التكتيكية في، ظل غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالرغم من وجود طاقات مبدعة، التي يمكن ان تثمر جهودها على المدى الطويل، والتي يمكن ان تدعم يقطر عن البناء الاستراتيجي المستمر.

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المسير العائلي ونادراً ما تلجأ الى المسير غير العائلي، خوفاً من ابتعاد المؤسسة عن حماية العائلة في نظرهم.
- طغيان التسيير العائلي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتجنب المخاطرة في اللجوء الى جهات اجنبية للتمويل، حيث اثبتت الدراسة ان هناك فقط ما نسبته 9 % قاموا بعملية التمويل

عن طريق البنوك، كما تبين ان النسبة التي استفادت من التمويل البنكي هي فئة المسير غير المالك كما بينه الارتباط.

- السبب الحقيقي الذي يكمن وراء رؤية العمال كعائق يواجهه تطور المؤسسة هو، التوظيف العائلي، حيث تؤكد الدراسة ان الفئة التي توظف العمال على اساس القرابة، هي التي تنظر على ان العمال يشكلون عائق لتطور المؤسسة.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وسعت من نشاطها هي المؤسسات التي يتعامل فيها المسير مع العمال بطريقة أو ودية بأسلوب الحوار والأخذ بالرأي.

- هند غدايفي، احمد فرحات، الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في الانسانية والاجتماعية، العدد 35 سبتمبر 2018: تتمحور اشكالية هذه الدراسة في ما هي طرق قياس وتنمية الابتكار؟ يعتقد البعض أن الابتكار يقتصر على شديدي الذكاء فقط، إلا أنه يجدر الذكر أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة، ولا تقتصر على فئة معينة من الناس، وبالرغم من ذلك فقد وجد العلماء والباحثين أن المبتكرين يتميزون بعدد من الصفات المشتركة، ومنها أنه لديهم حب استطلاع كبير، كما أنهم يتحدون معظم الطرق التقليدية في إنجاز الأمور، ويخلقون تصورات جديدة تساعدهم في حل المشكلات ومواجهتها، كما يتميزون دائماً بأنهم ينظرون خارج الصندوق، أي أن نظرهم للأمور عادةً ما تكون بعيدة المدى، ومن الصفات والعوامل الشخصية الأخرى والتي عادةً ما تظهر في المبتكرين أنهم يميلون إلى التعقيد، ولا يميلون إلى الطرق السهلة والمألوفة في حل المشكلات، ويختلفون بذلك عن الأفراد العاديين بتفكيرهم الخارج عن المألوف. ويتميز الأشخاص المبتكرون بمحسهم، وهو عبارة عن عامل شخصي يعبر عن القدرة على الاستبطان الذاتي، والنظر بعيد المدى إلى الأمور، ويمكن القول أن الحدس يساعد الأفراد على استخدام طاقتهم الكامنة، ويتميز المبتكرون بسيطرة حالة الشك عليهم حيث إن الشك هو ما يقودهم إلى التساؤلات غير المألوفة والتي تؤدي بهم إلى ابتكار الأمور الجديدة والوصول إلى النتيجة التي يريدونها.

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الابتكار هو استعداد ذهني مهياً من البيئة التي نعيش فيها وذلك تلبية لمتطلبات الواقع الاجتماعي، أما التفكير الابتكاري يتمثل في استعداد الفرد وقدرته على انتاج الجديد مثل ايجاد حلول جديدة للمشكلات فهو انتاج فكري تباعدي لإيجاد حلول أصيلة غير شائعة يرتبط بالحقائق الموضوعية التي تحيط

بالمبتكر، ويمكن تنميته بالعديد من الاستراتيجيات مثل الألباز والألعاب العلمية وألعاب التركيب والتفكير وغيرها كما يمكن قياسه بالكثير من المقاييس والاختبارات وتحليل المتغيرات ومختلف المقاييس الاجتماعية المعدة لهذا الشأن.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

**1- Clark ،Collins .strategic human resource practies top management team socail network and fin proformance in creationg organizational competitive advantage Academy of Management Journal 2003, Vol. 46, No. 6, 740-751**

تتمحور الاشكالية ما هي اهم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية فريق الإدارة العليا والأداء النهائي في خلق ميزة تنافسية تنظيمية؟ الإدارة هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على اساس الشبكات تكونت عينة الدراسة من (72) شركة ذات تكنولوجيا العالية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود عالقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ان هناك عالقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.
- يجب على أبحاث إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المستقبلية أن تستمر في الفحص قدرات الشركة المستندة إلى الموظف وغيرها قد تكون بمثابة روابط وسيطة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء.
- هناك طرق متعددة يمكن للشركات من خلالها تطوير وإدارة شبكات كبار المديرين. في الواقع، وجدنا أن استخدام حوافز TMT على أساس الأداء التنظيمي كان مرتبطاً بشكل كبير حجم شبكة TMT الخارجية وحجم شبكة TMT الداخلية وقوتها.

**2-Kim Strategic human resource practices introducing, alternatioves for organizational performance improvement in the public sector 2010**

تتمحور اشكالية الدراسة في كيفية إدخال ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في كيم، بدائل تحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام؟ هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي، وهذه العوامل هي الرواتب، والمنافع، والفرص والقواعد التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً يعملون في Ill-NasP

هل تستطيع مؤسسات القطاع العام زيادة الإنتاجية من خلال المنافسة على الرغم من القيود الملازمة، مثل قيود الميزانية؟ تتناول هذه الدراسة هذا السؤال من خلال دراسة تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات الموظفين فيما يتعلق ببيئات العمل التنافسية على الأداء التنظيمي من حيث الجودة الشاملة للعمل ورضا العميل. تشمل العوامل الأربعة التي تم قياسها المكافآت على الجدارة مثل الراتب والمزايا والفرص والقواعد التنظيمية والقدرة على التعامل مع المخاطر كما يراها الموظفون. باستخدام البيانات الخاصة بموظفي القطاع العام وغير الربحي، كانت التوقعات الخاصة بمكافآت الجدارة مرتبطة بشكل إيجابي بتصوير الموظفين للأداء التنظيمي عندما تم أيضاً استيفاء شروط القواعد التنظيمية القائمة على الأداء وسلوكيات المخاطرة.

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسستهم.

تميل تصورات الموظفين للأداء التنظيمي إلى الزيادة عندما شعروا أن القواعد التنظيمية كانت موجهة نحو الأداء بالإضافة إلى أعضاء المنظمة وكبار القادة أظهروا سلوكيات مخاطرة أكبر. ومع ذلك، لم يكن هناك ارتباط واضح بين توقعات الموظفين للفرص والأداء التنظيمي المتصور.

#### **Khanna et al "A Study of HRM Practices and its effect on Employees Job Satisfaction in Private Sector Banks with Special Reference to ICICI Banks in Ludhiana"2016**

تتمحور الاشكالية دراسة في ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا الموظفين عن العمل في بنوك القطاع الخاص مع إشارة خاصة إلى بنوك ICICI في لوديانا؟ هدفت هذه الدراسة الى استكشاف وتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي بنوك القطاع الخاص مع إشارة خاصة إلى البنوك ICICI في مدينة لودهيانا. شملت الدراسة على بعد ممارسات إدارة الموارد

البشرية كمتغير مستقل وتتضمن الأبعاد الفرعية التالية: (التدريب، عمل الفريق، مشاركة الموظف إضافة إلى تقييم أداء العاملين والتعويضات)، والبعد التابع لهذه الدراسة هو إرضاء الموظفين.

ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين، ومديري في الإدارة الوسطى، ورؤساء أقسام جميع الفروع في البنك، وشملت العينة على (92) مدير .

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وقد تم الاستعانة بأبعاد هذه الدراسة واستخدامها بالدراسة الحالية وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية كبعد مستقل تتضمن الأبعاد الفرعية التالية (التدريب، وتقييم أداء العاملين والتعويضات)، وأيضا بعض المعلومات في الإطار النظري.

أن لممارسات إدارة الموارد البشرية اثر على الرضى الوظيفي، باستثناء مشاركة الموظف ليس لها أي تأثير كبير على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك ICICI في مدينة لودهيانا .

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

#### الجدول (1-3) تمثل اوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه تشابه مع دراسة الحالية	أوجه اختلاف مع دراسة الحالية
أبو سنية	تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تحديد واقع إدارة الموارد البشرية وفي استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري، واعتمادها لمنهج دراسة حالة من خلال الاستبيان، كما أنها استخدمت أيضا برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المكان والزمان فالدراسة في بلد مغاير وهي فلسطين بينما دراستنا في الجزائر كما أنها لم تطرق للابتكار .
لبيس وريبعة	تشابهت هذه الدراسة أنها قامت بدراسة جانب من جوانب لإدارة الموارد البشرية استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري، واعتمادها لمنهج دراسة حالة من خلال الاستبيان، كما أنها استخدمت أيضا برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان كما أنها تطرقت للجودة للحياة العمل بعكس دراستنا التي تطرقت فيها الى الابتكار
الشروقي	تشابهت هذه الدراسة أنها قامت بدراسة جانب من جوانب لإدارة الموارد البشرية إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء	تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان كما أنها تطرقت للتميز المؤسسي العمل بعكس دراستنا التي تطرقت فيها الى الابتكار كما أنها

<p>تختلف على دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث قمنا في دراستنا باستعمال برنامج الاحصائي spss</p>	<p>النظري.</p>	
<p>تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان كما انها تطرقت دعم الميزة التنافسية بعكس دراستنا التي تطرقنا فيها الى ممارسات إدارة الموارد البشرية كما انها تختلف على دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث قمنا في دراستنا باستعمال برنامج الاحصائي spss</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي الابتكار استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري.</p>	<p>بويرة عبد الوهاب</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان كما انها تطرقت دعم الميزة التنافسية بعكس دراستنا التي تطرقنا فيها الى ممارسات إدارة الموارد البشرية .</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي الابتكار استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss</p>	<p>مرزوقي مرزوقي</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان كما انها تطرقت دعم الابتكار وطرق قياسه وتميمته كما انها تختلف على دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث قمنا في دراستنا باستعمال برنامج الاحصائي spss</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي الابتكار استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري.</p>	<p>هند غدايفي</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان كما انها تطرقت دعم الأداء المؤسسي بعكس دراستنا التي تطرقنا فيها الى الابتكار.</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنهج الوصفي في الجزء النظري .</p>	<p>Clark ،Collins</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المكان والزمان فالدراسة في بلد مغاير وبينما دراستنا في الجزائر كما انها لم تتطرق للابتكار.</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss</p>	<p>Kim</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المكان والزمان فالدراسة في بلد مغاير وبينما دراستنا</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة انها قامت بدراسة جانب من جوانب متغيرات الدراسة وهي استكشاف وتحليل</p>	<p>Khanna</p>

محلية كما انها لم تتطرق للابتكار

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية استخدامها للمنهج الوصفي في الجزء النظري كما انها تشابهت في دراستنا من حيث أداة الدراسة باستعمال برنامج الاحصائي spss

### خلاصة

أصبحت وظيفية ممارسات إدارة الموارد البشرية مصدرا للتميز من خلال ممارساتها المتعددة ، حيث سعت إلى تحسين فعالية المنظمة من خلال دعم عمليات استقطاب الموارد البشرية و الحفاظ عليها وتنميتها وتقييم أدائها وتعويضها بهدف تعزيز الأداء المؤسسي .

يمثل الابتكار مدخلا منظما يركز على توليد الأفكار بشكل علمي وممنهج، ويصبح الابتكار استراتيجيا عندما يكون عملية مقصودة و متكررة تخلق فرقا كبيرا في القيمة المسلمة للعملاء. كما ان التركيز الفعال على ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بشكل مستمر بالأفكار الابتكارية ، وذلك من خلال التعرف على احتياجات الوحدات الإدارية من الموارد البشرية ومحاولة استقطابها بالطرق العلمية وتنمية قدراتها وتقييم أدائها، والعمل علي تخطيط وتنمية مسارها الوظيفي بشكل فعال

# الفصل الثاني

## تمهيد:

تعرفنا في الفصل السابقة على كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار وكيف يمكن تعزيز الابتكار بواسطة ممارسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق حول ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الابتكار بالمؤسسة الاستشفائية طب العيون بالوادي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيره على تحقيق الابتكار، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفريغها كميًا وكيفيًا وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الابتكار في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي.

## المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

## اولاً: مجتمع الدراسة و العينة

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي التي تأسست بمرسوم تنفيذي رقم: 404-13 المؤرخ في 2013/12/01 المكمل لقائمة المؤسسات الاستشفائية لطب العيون الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم: 281-12 المؤرخ في 2012/07/09 والمتعلق بإنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات الاستشفائية لطب العيون .

انطلقت التسجيلات المواعيد الطبية يوم: 2014/08/24 وكان عدد كبير من التسجيلات التي فاقت 100 تسجيل في اليوم، وانطلقت الفحوصات الطبية مباشرة بعد أسبوع من التسجيلات التي فاقت 800 مسجل بالمستشفى ويوم 27 أوت 2014 تم بدأ الفحوصات الأولية للمرضى، وبعد ذلك افتتحت مصلحة الفحوصات المتخصصة أ- ب بعد فرص المرض من قبل مصلحة فحوصات -س- على سبيل المثال: الشبكية - القرنية - الماء الأبيض - الماء الأزرق أعصاب العين - تصحيح النظر- جراحة العين للأطفال وبعد إعداد وتهيئة وتعقيم مصلحة العمليات .

وفي يوم 23 مارس بدأ إجراء العمليات الجراحية وكان عددها 14 أربعة عشرة عملية.

ومن أصعب العمليات الجراحية للعين تسمى (تمزيق الشبكة) من أعقد العمليات التي تمت بنجاح.

افتتحت الاستجالات الطبية بالمؤسسة يوم 01 أوت 2015.

- يحتوي المستشفى على 40 سرير وعدة أجنحة وجناح خاص بالاستجالات الطبية وتقدر مساحته بـ 18442 م<sup>2</sup>.

- عدد المتعاونين الكوبيين عند فتح المؤسسة هو 68 متعاون منهم 23 طبيبا مختصا 30 ممرضة 09 مختصين في القياسات للنظر، 6 مهندسين في مختلف الاختصاصات .

### 1- عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (45) من موظفي المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي وسبب اختيارنا لهذه العينة نظرا لمشاكل التي يقومون بها وصعوبة الحصول على الاجابة من جميع العاملين.

#### الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات القابلة للتحليل		عدد الاستمارات الملغاة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%95	40	%5	5	%100	40	45

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على معطيات الاستبيان

### ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع<sup>(1)</sup>. ويتمثل في دراستنا هذه في "ممارسات ادارة الموارد البشرية" والأبعاد التالية: (تخطيط إدارة الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)

- **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعا للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة<sup>(2)</sup>. ويتمثل في دراستنا هذه في تحقيق الابتكار.

<sup>1</sup> - عبد العزيز فهيم هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1985، ص 410.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 123.

- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1,79 - 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص 17

ثالث: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

1- المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وداكتور متعلقة بدور ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الابتكار.

2- المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له. والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الابتكار.

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالابتكار

العبارات	الابتكار
من 31 إلى 38	الابتكار

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات ممارسات ادارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان ممارسات ادارة الموارد البشرية

العبارات	ممارسات ادارة الموارد البشرية
من 01 إلى 05	تخطيط إدارة الموارد البشرية
من 06 إلى 10	استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم
من 11 إلى 15	التدريب والتطوير
من 16 إلى 20	تقييم الأداء
من 21 إلى 25	التعويضات
من 26 إلى 30	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على بيانات الاستبيان

#### رابعاً: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)	0.852
المتغير التابع (الابتكار)	0.823
معامل ألفا كرونباخ الكلي	<b>0.816</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.816) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

#### أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة<sup>(3)</sup>. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.<sup>(4)</sup>
- المتوسط الحسابي: (Mean) يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.<sup>(5)</sup>
- الانحراف المعياري: (B) مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.<sup>(6)</sup>
- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقاً لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2-6): فئات مؤشر الأهمية النسبية

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 - 0)	ضعيفة جداً
2	(0.4 - 0.2)	ضعيفة

<sup>3</sup> - بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس و تمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 10.

<sup>4</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 736.

<sup>5</sup> - أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 50.

<sup>6</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص 798.

متوسطة	(0.6 – 0.41)	3
مرتفعة	(0.8 – 0.61)	4
مرتفعة جدا	(1 – 0.81)	5

**source** :AKadin O.P.2011. Development of a MALTI – Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
  - تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.<sup>(7)</sup>
  - تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.
- ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة  
وتتمثل فيما يلي:

- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.<sup>(8)</sup>
- برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.<sup>(9)</sup>

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

<sup>7</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 08.

<sup>8</sup> - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص 43.

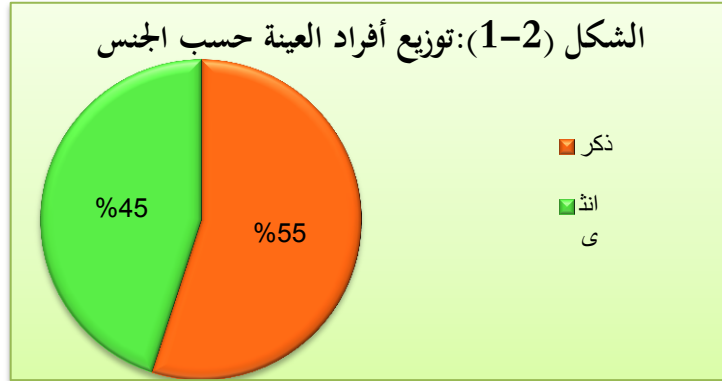
<sup>9</sup> - محسن نجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 01.

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22 وبرنامج EXCEL.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

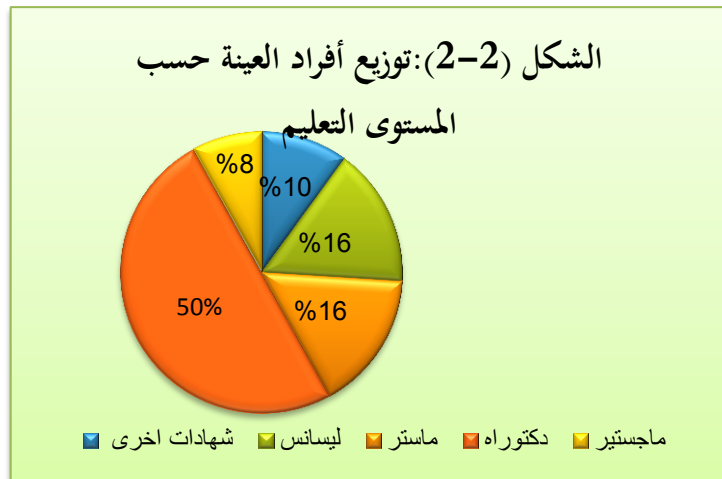


المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن جنس ذكر التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (55%) من حجم العينة وهذا راجع إلى أن يوجد مهنة موجهة للذكر أكثر من بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى مثل الحراسة وغيرها

2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

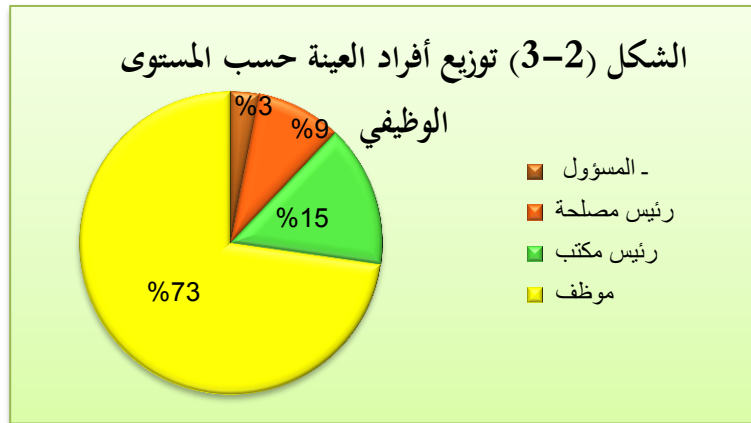


المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو دكتوراه بنسبة 50% ثم يليه مستوى ماستر وليسانس معا بنسبة 16%. ثم ماجستير ب10% وهذا يعود لما تتطلبه وظائف المؤسسة من خبرات ومهارات تواصلية واجتماعية ومؤهلات تقنية معا .

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

قمنا بتمثيل النتائج في رسم بياني لتوضيحها أكثر كالاتي:



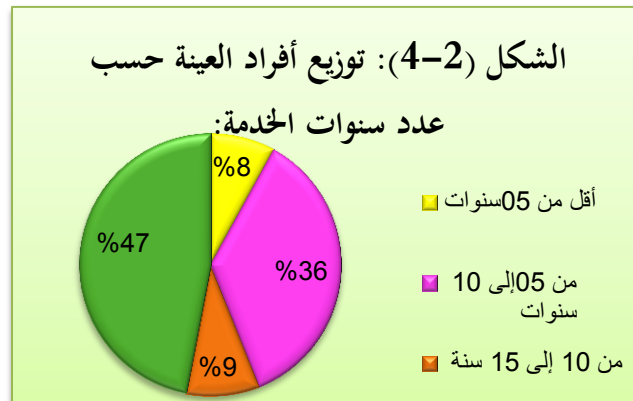
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن المستوى الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هي موظف بنسبة 73% ثم تليها وظيفة رئيس مكتب بنسبة 15% أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة مسؤول بنسبة 3%.

### 4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم

البياني التالي:



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات (Excel)

نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم أكثر من 15 سنة بنسبة 47% تليها نسبة 36% التي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم م من 05 إلى 10 سنوات، و9% من الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من 10 إلى 15 سنة تليها أقل من 05 سنوات 8%. وهذا يدل على أن ادارة الموارد البشرية لدى المؤسسة تهتم بالعمال وتوفر لهم وسائل الراحة لتقليل من مستوى دوران العمل كما تحرص على تنمية الثقة والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة كذلك قيام الموظف بوظيفته بكفاءة عالية وتقديم كل ما لديه من خبرات.

ثانيا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

1- الآراء الخاصة الابتكار

الجدول رقم(2-7):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة الابتكار

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	موافق بشدة
12	حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالمؤسسة.	4,58	0,88	0,83	موافق بشدة
13	تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.	2,61	0,88	0,79	موافق
14	تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفوة.	2,70	1,09	0,76	موافق بشدة
15	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز .	3,03	1,02	0,81	محايد
16	قامت المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقدم خدماتها.	4,19	0,87	0,83	موافق
17	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	4,66	0,99	0,83	موافق بشدة
18	أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة .	3,41	1,07	0,73	موافق بشدة
19	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.	3,20	1,00	0,78	محايد
20	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.	3,71	1,11	0,76	موافق
	الابتكار	4,30	0,85	0,70	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق بشدة» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.66) بانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية مرتفعة 83% RII=، كانت للعبارة رقم (17) " تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين." وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية بالوادي تعمل على ادخال

ابتكارات جديدة لتسهيل عملية الاتصال والتواصل من اجل لقدرة على التكيف وإعادة التأقلم مع التغييرات والمستجدات.

## 2- تقييم ممارسات الادارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

### -بعد تخطيط إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده تخطيط إدارة

### الموارد البشرية

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء توجه استراتيجي للمؤسسة.	4,44	0,70	0,55
2	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل لإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل	3,37	1,00	0,90
3	تسهم مختلف الإدارات في مؤسسة بعملية تخطيط الموارد البشرية	3,55	1,43	0,42
4	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات الأوضاع في سوق العمل.	4,54	0,99	0,86
5	تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.	3,92	1,02	0,73
	تخطيط إدارة الموارد البشرية	<b>4.62</b>	<b>1.03</b>	<b>0.84</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.54) بانحراف معياري (99%) وأهمية نسبية مرتفعة  $RII = 86\%$ ، كانت للعبارة رقم (4) " تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات الأوضاع في سوق العمل " وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية بالوادي يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطط الموضوعية وإمكانياتها من تحقيق أهداف المنظمة..

### - بعد استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده استقطاب الموارد

### البشرية واختيارهم وتعيينهم

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
6	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في المناصب الإدارية المهمة.	4,20	0,90	0,83

7	ان المقابلة عامل أساسي في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة.	4,32	0,72	0,88	موافق
8	تهتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المنفذين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والإخبار بغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	4,66	0,48	0,97	موافق بشدة
9	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين.	4,61	0,54	0,92	موافق
10	تعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة.	4,55	0,60	0,91	موافق بشدة
	استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم	4.47	0.65	0.89	موافق

### المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.66) بانحراف معياري (0.48) وأهمية نسبية مرتفعة  $RII=97\%$ ، كانت للعبارة رقم (08) " تهتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المنفذين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والإخبار بغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين." وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية بالوادي تعمل على تقوم الشركات بعمل إعلانات عن الوظائف الشاغرة بها، وبعدها يقدم المرشحين سيرتهم الذاتية، ينتقي موظفي الموارد البشرية أفضل الأشخاص وفقا لمسيرتهم المهنية بعدها تجرى مقابلات لأصحاب السير الذاتية الأفضل، ويتم اختبار المرشحين للتعرف على مدى قدرتهم على القيام بالمهام الوظيفية لتلك الوظيفة، ثم يتم التعيين والاختيار للأفضل، ويقضي الموظف الجديد فترة تجربة لمدة 3 شهور، وبعدها يتم تعيينه على الفور.

### - بعد التدريب والتطوير

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعث التدريب

### والتطوير

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	
11	تهتم المؤسسة باشتراك العاملين في أدوات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.	4,30	0,60	0,90	موافق بشدة
12	تتوفر لدى المؤسسة معلومات على مستوى الأداء الحالي للعاملين.	4,52	0,44	0,87	موافق
13	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة اكتساب المهارات العلمية.	4,21	0,87	0,75	موافق بشدة
14	هناك ضعف في الإنتاجية لقاعدة البيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية	4,74	0,92	0,63	موافق بشدة

				وأنشطة تدريب العاملين.
موافق	0,82	0,89	3,11	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة لأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.
موافق بشدة	<b>0.66</b>	<b>0.85</b>	<b>4,23</b>	التدريب والتطوير

**المصدر:** من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق بشدة» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.52) بانحراف معياري (44%) وأهمية نسبية مرتفعة  $RII = 87\%$ ، كانت للعبارة رقم (12) " تتوفر لدى المؤسسة معلومات على مستوى الأداء الحالي للعاملين." وهذا يدل على تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف.

– بعد تقييم الأداء

الجدول رقم (2-11):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة بعد تقييم الأداء

الرقم	RII	$\beta$	Mean	العبارات	الرقم
موافق بشدة	0,84	0,89	4,18	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقويم الأداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	16
موافق بشدة	0,85	0,79	4,26	تحتاج المؤسسة إلى المعلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفعالية.	17
محايد	0,82	1,00	4,11	تتمتع المؤسسة بثوق كل ما يتعلق بالأفكار العالقة الخاصة بالعاملين.	18
محايد	0,64	1,22	3,18	تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	19
محايد	0,71	1,37	3,53	تشجع المؤسسة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ المبدعين.	20
محايد	<b>0.77</b>	<b>1.05</b>	<b>3.85</b>		تقييم الأداء

**المصدر:** من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «محايد» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.26) بانحراف معياري (79%) وأهمية نسبية مرتفعة

85% RII=، كانت للعبارة رقم (17) " تحتاج المؤسسة إلى المعلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض

الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعده التعويضات

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
21	تحتاج المؤسسة إلى المعرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بالموضوعية.	4,18	0,90	0,70
22	تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزئية.	3,26	1,00	0,56
23	تتمت المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها	4,17	0,60	0,57
24	تعمل المؤسسة على إجراء مسح وبشكل مستمر للأجور الرواتب لغرض تحديد معدلات المكافأة ومستويات الرواتب فيها أسوة بالمؤسسات المنافسة.	3,16	1,22	0,64
25	تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول بها.	3,74	1,37	0,97
	التعويضات	3.85	1.05	0.77

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.18) بانحراف معياري (90%) وأهمية نسبية مرتفعة 70% RII=، كانت للعبارة رقم (21) " تحتاج المؤسسة إلى المعرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بالموضوعية."

- بعد صحة والسلامة المهنية

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للآراء الخاصة ببعده صحة والسلامة المهنية

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
26	معايير الصحة وسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل.	4,16	0,85	0,83
27	اهداف وسياسات الصحة وسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين.	3,87	1,03	0,77
28	لدى المؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية.	4,22	0,76	0,60
29	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار.	4,26	0,58	0,85

موافق	0,82	0,95	4,11	تتم إدارة المؤسسة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة ب18001.	30
موافق	0.75	0.88	4.13	صحة والسلامة المهنية	
موافق	0.83	0.95	4.30	ممارسات ادارة الموارد البشرية	

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS22).

من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير الطلاقة حيث سجل متوسط حسابي (4,26) بانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية  $RII = 89\%$ ، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (08) "تتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المنفذين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والإخبار بغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين." "موافق بشدة" بمتوسط حسابي  $Mean = 4.66$ ، وأهمية نسبية مرتفعة جدا  $RII = 79\%$  وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون في الوادي تضم مجموعة نشطة ومسؤولة على توظيف موظفين ذوي الأداء الجيد الذي يتميز بالمصداقية داخل المؤسسة.

ثالثا: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $a = 0,05$ ).

### 1- تحليل التباين

اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-14): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	1.265	4	2.166	19.312	b0.000
البواقي	3.430	40	0.204		
المجموع	4.942	45			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 2- معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: تخطيط إدارة الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية والمتغير التابع الابتكار.

الجدول رقم (2-15): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والابتكار

الابتكار	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)	Y X
	-0.3%	0.673	تخطيط إدارة الموارد البشرية
	66.5%	0.007	استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم
	53.2%	0.003	التدريب والتطوير
	69.4%	0.000	تقييم الأداء
	30.5%	0.007	التعويضات
	66.6%	0.000	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "الابتكار"، ما عدى متغير "تخطيط" الذي سجل علاقة عكسية مع الابتكار بلغت (0.3-%)، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين الابتكار وتقييم الاداء حيث سجلت (69.4%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التخطيط بقيمة واحدة تحسن متغير الابتكار في المؤسسة بنسبة (42.2%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى.

الجدول رقم (2-16): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	a0.598	0.370	0.426	0.225

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

نلاحظ أن معامل الارتباط (R = 0.598) و الذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بنسبة (59.8%) بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة والابتكار، كما نلاحظ أن معامل

التحديد يساوي (0.370) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (42.6%) في المتغير التابع في المؤسسة، والنسبة المتبقية (67.4%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في الابتكار.

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0,05$ ).

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

**H0:** لا يوجد أثر للممارسات ادارة الموارد البشرية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر للممارسات ادارة الموارد البشرية على الابتكار "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0.05$ ). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-17): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري			
1 الثابت	2.611	0.346		7.536	0.000
الابتكار	0.383	0.085	0.598	4.480	0.000

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) هي ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (0,05)  $\alpha=$ . اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-18): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري B	
0.000	7.078		0.554	الثابت
0.952	-0.034	-0.006	0.141	تخطيط
0.003	3.773	0.532	0.097	استقطاب واختيار وتعيين
0.000	5.778	0.694	0.118	التدريب والتطوير
0.366	1.037	0.170	0.153	تقييم الأداء
0.000	5.363	0.666	0.133	التعويضات
0.002	2.356	0.566	0.422	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا يوجد أثر تخطيط إدارة الموارد البشرية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر تخطيط إدارة الموارد البشرية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (تخطيط) هي ( $\text{Sig}=0.952$ ) وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد أثر تخطيط إدارة الموارد البشرية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الأولى.

2- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

**H0:** لا يوجد أثر استقطاب واختيارهم وتعيينهم على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (استقطاب وتعيين) هي ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر الاستقطاب والتعيين على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الثانية.

### 3- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا يوجد أثر التدريب والتطوير على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر التدريب والتطوير على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التدريب وتطوير) هي ( $\text{Sig}= 0.000$ ) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر للتدريب والتطوير على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

### 4- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** لا يوجد أثر تقييم الأداء على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر تقييم الأداء على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (تقييم الأداء) هي ( $\text{Sig}=0.366$ ) وهي أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية، أي لا يوجد أثر تقييم الاداء على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الرابعة.

### 5. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

**H0:** لا يوجد أثر التعويضات على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر التعويضات على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (التعويضات) هي ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر التعويضات على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الخامسة.  
تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

**H0:** لا يوجد أثر صحة والسلامة المهنية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد أثر صحة والسلامة المهنية على الابتكار "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (صحة والسلامة المهنية) هي ( $\text{Sig}=0.002$ ) وهي أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر الصحة والسلامة المهنية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية السادسة.

### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية.

#### 1- اختبار فرضية (الفروقات):

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

#### -اختبار الفرضية:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-19): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

متغيري الدراسة	الجنس	العدد	T	F	Sig
ممارسات ادارة الموارد البشرية	ذكر	15	-0.989	5.650	0.006
	أنثى	25			
الابتكار	ذكر	15	1.270	0.456	0.504
	أنثى	25			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

**التعليق:** لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للتدريب حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $\text{Sig}=0.06$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ )، أي أن الاختلاف في الجنس يؤثر على ممارسات الادارة البشرية، وهذا يرجع إلى الاختلاف في وطبيعة عمل كلا الجنسين بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى ومنه يراعي البرنامج التعيين والاختيار والاستقطاب هذه الاختلافات، أما بالنسبة الابتكار فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على الابتكار.

– اختبار الفرضية:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-20): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى

التعليمي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
ممارسات ادارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.125	5	0.063	0.152	0.860
	داخل المجموعات	14.432	35	0.413		
	المجموع	14.555	40			
الابتكار	بين المجموعات	0.107	5	0.053	0.318	0.729
	داخل المجموعات	5.857	35	0.167		
	المجموع	5.995	40			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

- اختبار الفرضية:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-21): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
ممارسات ادارة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.333	5	0.631	6.213	0.248
	داخل المجموعات	13.953	35	0.120		
	المجموع	14.656	40			
الابتكار	بين المجموعات	0.846	10	0.255	1.516	0.221
	داخل المجموعات	5.130	35	0.162		
	المجموع	5.946	45			

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

تعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنها لا توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيرات الدراسة تعنى ممارسات بالإدارة الموارد البشرية والابتكار.

اختبار الفرضية :

**H0**: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

**H1**: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (2-22): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.541	0.730	0.294	10	0.332	بين المجموعات	ممارسات ادارة الموارد البشرية
		0.402	35	13.626	داخل المجموعات	
			45	14.545	المجموع	
0.471	0.418	0.071	10	0.210	بين المجموعات	الابتكار
		0.169	35	5.454	داخل المجموعات	
			45	5.999	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على متغيري الدراسة.

## خلاصة

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر ممارسات الموارد البشرية على الابتكار لدى المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر للممارسات الادارة موارد البشرية على الابتكار وكل من أبعاد الستة: (الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم الاداء، تدريب والتطوير، والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في حين ليس له أثر على كل من البعد: (التخطيط وتقييم الاداء) لدى المؤسسة محل الدراسة. وهذا يدل على أن المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي تدعم المورد البشري وتعمل على توفيره للموظفين بيئة عمل مناسبة من أجل التحسين من الابتكار ، ولكن البيئة المناسبة ليست وحده كافيا ليكون الموظف في حالة جيد من نشاط واخرج ما لديه من كفاءات وخبرا ان لم يكن هناك نظام حوافز ومراعات للخلفية الشخصية للموظف.

# الخاتمة

## خاتمة

تنعكس ممارسات الموارد البشرية بالمؤسسة، انطباع المؤسسة ككل بحيث يُعتبر استراتيجية (التخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وغيرها من الممارسات تتميز عن باقي المفاهيم المقاربة والمتداخلة معه، بكونه أكثر عمقا وشمولا، إذ بدورها تعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، وكذلك تعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم، وكذا هي التي تقوم بتحديد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية جديدة بالوظيفة وتستطيع المؤسسة من حصول على ميزة تنافسية داخل بيئة تنافسية، التي بات من الواضح أن المؤسسات في وقتنا الحالي تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري، فالتحسين من جودة مختلف خدماتها وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها مرهون بقدرتها على المسايرة والاستفادة من جميع مواردها.

وعلى ضوء ما سبق، وبعد التفصي في موضوع "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار" تبين لنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم وبصورة فعالة في التأثير على تحقيق، بحيث توفر مجموعة من الاهتمامات للمورد البشري جميع العناصر التي يحتاج إليها ليرتقي بمستوى أدائه من تحديد، فعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين لتضمن تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

من هذا المنطلق، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي، مع اختبار مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية، كما سنحاول تقديم بعض التوصيات وآفاق أخرى لهذه الدراسة لاقتراحها كموضوع يستحق البحث.

## أولا: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال قسميها النظري والتطبيقي:

## النتائج الدراسة النظرية:

- تتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية هي تلك الجهود التي تسعى إلى تزويد المؤسسة بموظفين كفاء ذات أداء فعال.

- تهدف ممارسات ادارة الموارد البشرية الى تحليل جوانب الضعف والقصور ومعالجتها من خلال الاهتمام بالموارد البشري من بداية الاستقطاب الى نهاية التوظيف وخلال أداء العاملين لوظيفتهم كذلك يساعد على تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، والسلوك بدرجة كبيرة.
- تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية ليست وسيلة لا غاية للوصول الى العاملين معنيين بهذه الممارسات من اجل مساعدتهم على تحكم في قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسة بدرجة كبيرة.

### النتائج الدراسية التطبيقية:

- يوجد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.
- أي لا يوجد أثر تخطيط إدارة الموارد البشرية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الأولى.
- يوجد أثر الاستقطاب والتعيين على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الثانية ذلك من خلال محاولة استقطاب وتعيين عمالة ذوي خبرة وكفاءة و فطنة من اجل تنمية قدراتهم الابتكارية.
- يوجد أثر للتدريب والتطوير على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة من خلال توفير لهم برامج تدريبية تساعد على تنمية مواهبهم واستخراج ما لديهم من ابتكارات.
- يوجد أثر تقييم الاداء على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما لم تأكده الفرضية الرابعة.
- يوجد أثر التعويضات على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الخامسة سواء كانت هذه التعويضات مادية او معنوية تنمي في العامل روح المبادرة والشعور بأهميته مما يجعله يقدم الأحسن ويحاول تقديم ابتكارات جديدة.
- أي يوجد أثر الصحة والسلامة المهنية على الابتكار بالمؤسسة "الاستشفائية لطب العيون في الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الخامسة توفير الامن والسلامة للعامل يجعله يشعر بالأمن أكثر والاطمئنان والعمل في بيئة مريحة هذا ما يؤدي به الى تقديم الأفضل وجديد.

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس عند ممارسات ادارة الموارد البشرية، ولا توجد فروق تعزى الى بقية المستويات، عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وهذا ما لم تأكده الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ثانيا: التوصيات:

- ضرورة التركيز على عملية التوظيف العاملين بالمؤسسات الاستشفائية
- الاهتمام مستمرة بالموارد البشري بغية الوصول إلى نشر ثقافة الابتكار والى تطبيقها بطريقة علمية حديثة.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات بالمنظمات الصحية من خلال الاهتمام بمقترحاتهم.
- تشجيع المورد البشري وتحفيزه، وذلك عن طريق تخصيص برامج فعالة حسب الاحتياجات قصد الرفع من كفاءة الموظفين وتشجيعه على الابتكار.
- رصد ميزانية خاصة بالموارد البشرية من أجل تطويرها وتدريبها وتوجيهها بصورة أكثر فعالية، ومنه التحسين من قابلية الابتكار داخل المؤسسات الاستشفائية.

#### ثالثا: آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر، ومن خلال بحثنا وتحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر والبحث، أهمها:
- مساهمة ممارسات الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية لإدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.
  - دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار بالمؤسسات العمومية.
  - أهمية الابتكار في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات التعليم العالي.



أولاً: مراجع باللغة العربية

1- الكتب

- العزاوي نجم جواد عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع المنظم، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- الطائي والآخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، (الأصول و المهارات)، مصر، 2002.
- باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، ترجمة معرض فرانكفورت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006.
- حمداوي وسيلة ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
- راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا، الجزء الأول، 2000.
- سالم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004
- مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، طبعة الأولى، عمان، 2006.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجار ب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.

2- المذكرات والأطروحات الجامعية:

- بعزيز آمنة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التمييز المؤسسي دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، أم البواقي 2021/2020
- عبد الوهاب اللوزي، بعنوان: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية عل الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، أطروحة دكتوراه عمان، الاردن. 2010
- عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014 / 2015 جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.
- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، أطروحة ماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة أكلي محمد أو الحاج، البويرة، الجزائر 2012/2011.
- نواف بن بجاد الجبرين، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 2005.

3- مجلات

- جمال داود أبو دوله، لؤي محمد صالحية، واقع ممارسات وظائف ادارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، ابحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005.
- غسان العمري، بلال السكارنة، اديب الخشاب، مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل المعرفي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 95، 2009 ص 15.

4- مؤتمرات وملتقيات

- عدنان كاظم، أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، المؤتمر الثالث لجامعة الزيتونة، الأردن، أفريل، 2004، ص 03

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- Chauhan, Y. S. **Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry** 2014.

- Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. **Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study**, Human Resource Management, 2011.
- Interdisciplinary Journal of **Contemporary Research** in Business, 2012, p 318.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. **Organizational Behavior, 9th ed**, New York Mc Graw Hill Irwin, 2010.
- Neog, & Barua, M. **Factors Influencing Employee ' s Job Employees of Automobile Service**, 2014.
- Oyeniyi, K. O., Afolabi, M. A., & Olayanju, M. **Effect of human resource management practices on job satisfaction: An empirical investigation of Nigeria banks**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,2014.
- Syed, N., & Yan, L. X.. **Impact of high performance human resource management practices on employee job satisfaction: Empirical analysis**.

الملاحق

# وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

## جامعة حمه لنصر - الوادي-



### كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

في إطار تحضيرنا لبحث تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الابتكار (دراسة تحليلية للمؤسسة الاستشفائية)" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظتكم لنا و أهم الانتقادات عليه و هذا لأخذه بعين الاعتبار، علما أن انتقاداتكم و ملاحظتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية؟.

المشرف:

ا.د. مرزوقي مرزوقي

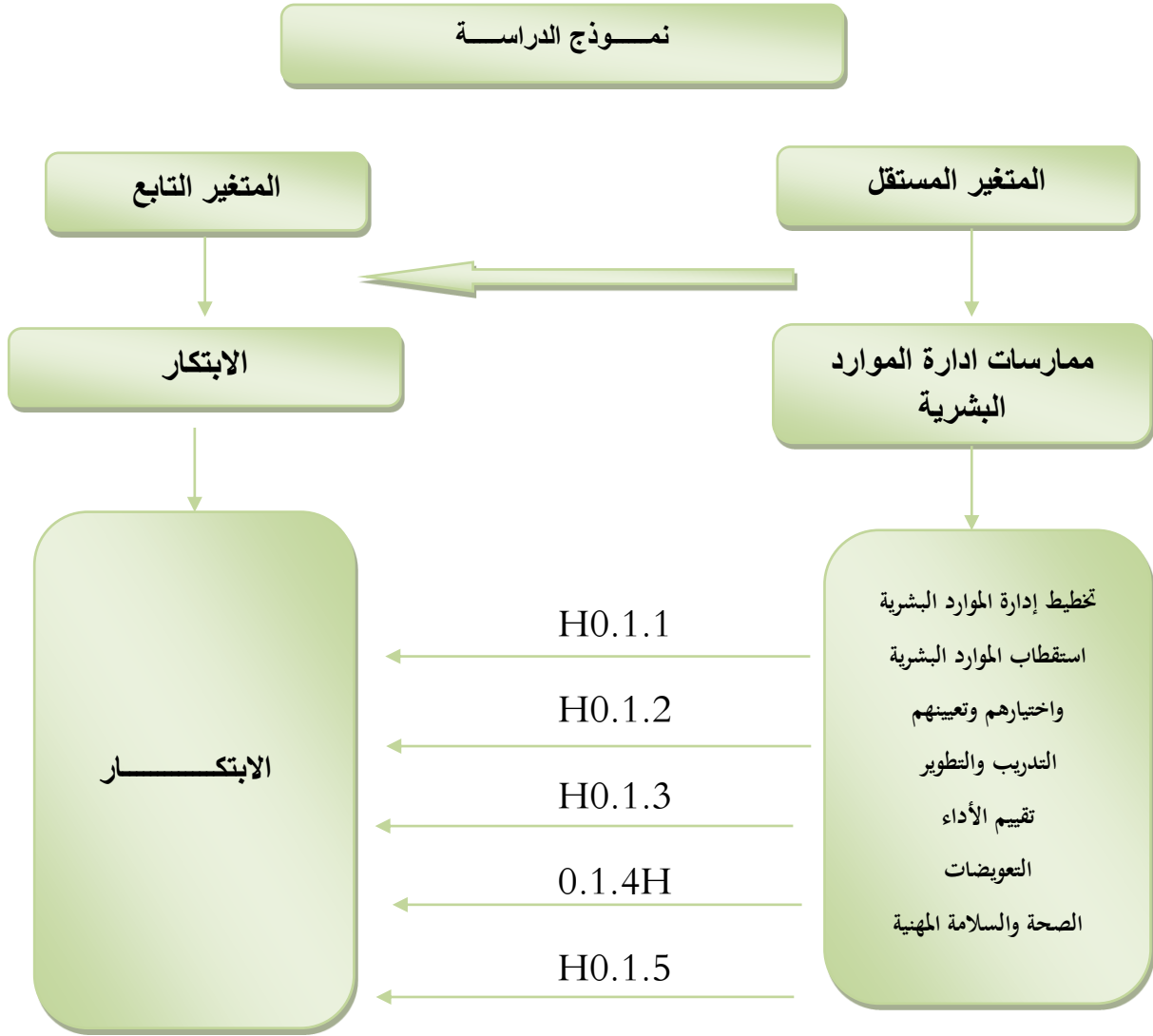
من إعداد الطالبات:

- تواتي سندس

- شلي غنية

- عبد اللاوي نريمان

السنة الجامعية: 2023/2022



**فرضيات البحث:**

- ف1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية بالوادي.
- ف2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية بالوادي.
- ف3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التدريب والتطوير في المؤسسة الاستشفائية بالوادي.
- ف4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية بالوادي.
- ف2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعويضات في المؤسسة الاستشفائية بالوادي.

ف3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الاستشفائية بالوادي.

طريقة قياس الاستبيان:

غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
--------------	---------	-------	-------	------------

الجزء الأول: البيانات الشخصية

من فضلك، قم بتحديد بياناتك العامة بوضع (X) في المربع المناسب :

01: الجنس : ذكر  أنثى

1- الدرجة العلمية :

ليسانس  ماجستير  ماستر  دكتوراه  ماجستير

2- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 6 سنوات إلى 10 سنوات   
من 11 سنة إلى 15 سنة  من 16 سنة إلى 20 سنة   
أكثر من 20 سنة

3- المهنة أو الوظيفة الحالية :

رئيس مصلحة  مكلف بالزبائن  عون  عون عالي التحكم

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

رقم	غ	غ	محايد	موافق	موافق بشدة
	موافق	موافق بشدة			

## تخطيط إدارة الموارد البشرية

					01	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء توجه استراتيجي للمؤسسة.
					02	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل لإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل
					03	تسهم مختلف الإدارات في مؤسسة بعملية تخطيط الموارد البشرية
					04	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات الأوضاع في سوق العمل.
					05	تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.

## استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم

					06	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في المناصب الإدارية المهمة.
					07	ان المقابلة عامل أساسي في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة.
					08	تهتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المنفذين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والإخبار بغرض استخدامها في المقابلة والتعيين.
					09	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المقابلة والتعيين.
					10	تعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة.

## التدريب والتطوير

					11	تهتم المؤسسة باشتراك العاملين في أدوات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
					12	تتوفر لدى المؤسسة معلومات على مستوى الأداء الحالي للعاملين.
					13	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة اكتساب المهارات العلمية.
					14	هناك ضعف في الإنتاجية لقاعدة البيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية وأنشطة تدريب العاملين.
					15	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة لأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.

تقييم الأداء					
				تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم الأداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	16
				تحتاج المؤسسة إلى المعلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية.	17
				تهتم المؤسسة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار العالقة الخاصة بالعاملين.	18
				تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	19
				تشجيع المؤسسة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ المبدعين.	20
التعويضات					
				تحتاج المؤسسة إلى المعرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بالموضوعية.	21
				تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزية.	22
				تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها	23
				تعمل المؤسسة على إجراء مسح وبشكل مستمر للأجور الرواتب لغرض تحديد معدلات المكافأة ومستويات الرواتب فيها أسوة بالمؤسسات المنافسة.	24
				تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول بها.	25
صحة والسلامة المهنية					
				معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل.	26
				اهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين.	27
				لدى المؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية.	28
				تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار.	29
				تهتم إدارة المؤسسة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة ب18001.	30

## المحور الثاني: الابتكار

					31	حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالمؤسسة.
					32	تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.
					33	تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة.
					34	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.
					35	قامت المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.
					36	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.
					37	أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.
					38	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.
					39	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	20

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	25

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.816	45

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالمؤسسة .	45	0,88	0,82
تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.	45	0,88	0,82
تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة .بالاهتمام بوضع برامج كفاءة	45	1,09	0,89
استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين .والمكافآت والحوافز	45	1,02	0,75
قامت المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها	45	0,87	0,89
تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال .وتبادل المعارف بين العاملين	45	0,99	0,86
أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً .مع نوعية التقنيات الحديثة	45	1,07	0,69
تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي وأراء الزبائن كقاعدة ترتكز .عليها في تطوير خدماتها	45	1,00	0,81

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء توجه استراتيجي للمؤسسة.	45	1,11	0,83
يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل لإمكانيات المادة البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل	45	0,70	0,83
تسهم مختلف الإدارات في مؤسسة بعملية تخطيط الموارد البشرية	45	1,00	1,128
تم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات الأوضاع في سوق العمل	45	1,43	0,92
تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.	45	1,00	0,39
تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في المناصب الإدارية المهمة	45	1,02	0,50
ان المقابلة عامل أساسي في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة.	45	0,90	0,55
تتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المنفذين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والإخبار بغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	45	0,72	0,80
تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين	45	0,48	0,83
تعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	45	0,54	0,42
تتم المؤسسة باشتراك العاملين في أدوات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعرفتهم	45	0,60	0,62
تتوفر لدى المؤسسة معلومات على مستوى الأداء الحالي للعاملين	45	0,60	0,82
تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة اكتساب المهارات العلمية	45	0,44	0,92
هناك ضعف في الإنتاجية لقاعدة البيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية وأنشطة تدريب المعلمين	45	0,87	0,39
تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة لأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	45	0,92	0,50
تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقويم الأداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	45	0,89	0,55
تحتاج المؤسسة إلى المعلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفعالية	45	0,89	0,80
تتم المؤسسة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار العالقة الخاصة بالعاملين	45	0,79	0,83
تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	45	1,00	0,42
تشجع المؤسسة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ المدعين	45	1,22	,481
تحتاج المؤسسة إلى المعرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بالموضوعية	45	1,37	,547
تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزئية	45	1,00	,602
تتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها	45	0,60	,647
تعمل المؤسسة على إجراء مسح وبشكل مستمر للأجور الرواتب لغرض تحديد معدلات المكافأة ومستويات الرواتب فيها أسوة بالمؤسسات المنافسة	45	1,22	,863
Valid N (listwise)	45	4.30	0.95

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
تخطيط	3.923	-7.078	45
استقطاب واختيارهم وتعيينهم	0.005	0.034	45
التدريب والتطوير	0.367	3.773	45
تقييم الأداء	0.679	5.778	45
التعويضات	0.159	1.037	45
الصحة والسلامة المهنية	0.714	5.363	45

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.265	4	2.166	19.312	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3.430	40	0.204		
	Total	4.942	45			
a. Dependent Variable: الابتكار						
b. Predictors: (Constant), ممارسات ادارة موارد بشرية						

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.611	,346		7,536	,000			
	الابتكار	,,383	,085	,598	4,480	,000	,598	,598	,598
a. Dependent Variable: ممارسات ادارة موارد بشرية									

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ممارسات ادارة الموارد البشرية	Between Groups	,354	2	,177	,436	,650
	Within Groups	14,212	35	,406		
	Total	14,566	37			
الابتكار	Between Groups	,672	2	,336	2,222	,123
	Within Groups	5,294	35	,151		
	Total	5,966	37			

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS V22

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ممارسات ادارة الموارد البشرية	Between Groups	,125	2	,063	,152	,860
	Within Groups	14,441	35	,413		
	Total	14,566	37			
الابتكار	Between Groups	,107	2	,053	,318	,729
	Within Groups	5,860	35	,167		
	Total	5,966	37			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ممارسات ادارة الموارد البشرية	Between Groups	1,329	3	,443	1,138	,048
	Within Groups	13,237	34	,389		
	Total	14,566	37			
الابتكار	Between Groups	,846	3	,282	1,872	,153
	Within Groups	5,120	34	,151		
	Total	5,966	37			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ممارسات ادارة الموارد البشرية	Between Groups	,882	3	,294	,730	,541
	Within Groups	13,684	34	,402		
	Total	14,566	37			
الابتكار	Between Groups	,212	3	,071	,418	,741
	Within Groups	5,754	34	,169		
	Total	5,966	37			