

الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري (دراسة حالة في مستشفى  
العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن)

د. علي حسين علي الاشول أ. بشير عبد الله نعمان الجراش  
جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، وتحديد مستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومستوى تحقق الإبداع الإداري في المستشفى، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء البالغ عددهم (91) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن هناك أثراً إيجابياً للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في دور: (الشريك الاستراتيجي، ورائد التغيير، والخبير الإداري، ونصير الموظفين)، في الإبداع الإداري، في المستشفى. بمعنى أنه كلما ارتفعت مستويات ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ارتفع مستوى تحقق الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة، كما أظهرت النتائج أن دور الخبير الإداري هو الدور الأكثر ممارسة، بينما كان الدور الأقل ممارسة هو دور نصير الموظفين، كما أن مستوى تحقق الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والطبية في المستشفى كان مرتفعاً، وأن بُعد الطلاقة الفكرية هو البعد الأقل في مستوى التحقق من أبعاد الإبداع الإداري. وقد أوصت الدراسة: بالعمل على تعزيز ممارسات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاسيما في دور نصير الموظفين كونه يمثل أقل الأدوار في نسبة الممارسة من قبل إدارة الموارد البشرية.

**كلمات مفتاحية:** الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

**The Modern Roles of Human Resources Management and their  
Impact on Administrative Creativity: A Case Study at the University  
of Science and Technology Hospital, Sana'a**

**Dr. Ali Hussain Ali Alashwal, Mr. Bashir Abdullah Al-jarrash,  
University of Science and Technology, Yemen,**

**Abstract:** The study aimed to determine the impact of the modern roles of human resources management on administrative creativity at the University of Science and Technology Hospital - Sana'a, and to determine

the level of practice of modern roles of human resources management and the level of achievement of administrative creativity in the hospital. The questionnaire was used as a tool for data collection from 91 administrative and medical leaders in the hospital who were selected using the Complete Enumeration Survey Method. The study revealed that there was a positively significant impact of the modern roles of human resources management on administrative creativity at the hospital. This indicates that the higher the levels of practicing of the modern roles of human resource management, the higher the level of achievement of administrative creativity among the members of the study population. In addition, the most experienced role was that of the administrative expert, while the least was that of the employee advocate. Moreover, the level of achievement of administrative creativity was high, and the intellectual fluency was the least achieved dimension. The study recommended the hospital to strengthen the practices of modern roles of human resources management, especially the employee advocate role as it had the least role in the level of practice by the human resources management.

**Keywords:** The Modern Roles of the Human Resources Management, Administrative Creativity, Hospital of the University of Science and Technology.

## 01- مقدمة

تعمل منظمات الأعمال بمختلف أنواعها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغيرات المتسارعة في كافة أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتطورات تكنولوجية غير مسبوقه في أساليب الإنتاج ونظم الاتصالات والمعلومات، فضلاً عن بروز ظاهرة العولمة التي تجلب ملامحها في اتساع رقعة الأسواق وانفتاحها أمام تدفق السلع والخدمات وسهولة تنقل رأس المال والموارد والعنصر البشري عبر دول العالم، ناهيك عن التغيرات في أذواق العملاء، الأمر الذي أدى إلى اشتداد المنافسة في الأسواق على الصعيد المحلي والعالمي، وهذا ما أكده Ali, Sirkova & Ferencova(2016) إذ ذكر أنه في بيئة أعمال شديدة التنافسية ستبقى وتنجح فقط تلك المنظمات القادرة على طرح أفكار جديدة. ونتيجة لتلك التغيرات المتسارعة التي أحدثتها التقنية اليوم، والتي أجبرت المنظمات على إعادة النظر في طريقة التعامل مع موظفيها لدعم الإبداع والابتكار، إذ ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والبقاء في المنافسة.

وُعد الإبداع الإداري من أهم مقومات المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها التي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغيّرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم؛ بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، والذي يخلق أفكارًا جديدة قابلة للتطبيق، تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة وتحقيق المنظمات لأهدافها في الربح والنمو والبقاء، كما يعمل الإبداع الإداري على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين في المنظمة إلى جانب تعزيز انتمائهم وتثمين الروح المعنوية لديهم بشكل يجعلهم قادرين على توليد الأفكار المتميزة، ومواكبة التطورات والتقنيات الحديثة والمشاركة بإيجابية في وضع حلول للمشكلات واتخاذ القرارات (قريشي، 2016). الأمر الذي يحتم على المنظمات إعادة النظر في طريقة التعامل مع موظفيها لدعم الإبداع والابتكار، الذي لا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فقط، بل يشمل أيضًا إحداث تغيّرات وتحديثات فعلية في أدوار إدارة الموارد البشرية؛ كونها من أكثر المتغيّرات التي تسعى إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه، وتحسين مهاراته وخبراته، وزيادة الخيارات المتاحة له، وتوفير الفرص للإبداع، بالإضافة إلى ضمان حقوق العاملين ومشاركتهم بشكل إيجابي وبناء.

ومن هنا برزت الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في دور كلّ من (الشريك الاستراتيجي، ورائد التغيير، والخبير الإداري، ونصير الموظفين)، والمتعارف باسم: نموذج شريك الأعمال للموارد البشري "HR business partners"، باعتبارها شريكًا مع الإدارة العليا للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال موازنة أنظمة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل. كما تعمل على توظيف خبرتها لتحقيق التميز في العمل وخفض التكاليف والحفاظ على الجودة من خلال تنظيم العمل وتنفيذه، والتنسيق مع العاملين لضمان مساهمتهم من خلال الكفاءة والالتزام. كما يجب أن يعمل متخصصو الموارد البشرية كقادة للتغيير الإيجابي، وبناء الثقافة التي تؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على التغيير والتطوير المستمرين (Dai & Qiu, 2016؛ Bashir & Afzal, 2009).

شهد القطاع الصحي في الجمهورية اليمنية بعد قيام الوحدة اليمنية في عام 1990م تطورات ملموسة، كان أهمها السماح للقطاع الخاص بالاستثمار في هذا القطاع، الذي ساعد في التخفيف من الضغط على المستشفيات الحكومية، إضافة إلى التخفيف من السفر إلى الخارج لغرض العلاج وهو ما ترتب عليه زيادة عدد المستشفيات الخاصة التي تتنافس على تقديم الخدمات الصحية، ونظرًا لما يحوزه مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء من مكانة مرموقة بين المنظمات الصحية اليمنية، يتوقع الباحث أن هناك مستوى جيد من ممارسات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

من هنا أتت أهمية موضوع الدراسة الموسومة بـ "الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة حالة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء"، والهادفة إلى تحديد أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في المستشفى بما يحقق لها التميز في أهدافها، ويمكنها من تعزيز كفاءة وفعالية الموارد البشرية التي تمتلكها، وتحسن مستوى الخدمات الطبية والصحية المقدمة.

## 02- مشكلة الدراسة:

إن المنظمات بمختلف أنواعها تعيش في عالم يتسم بالتغيّر المستمر والتجديد والمناقسة، الأمر الذي يتطلب من قياداتها ضرورة الاعتماد على أساليب إدارية حديثة وسريعة تعمل على توظيف الإبداع الإداري للتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة (غانى، 2019)، حيث إنّ الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً يساعد على التكيف مع التغيرات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، والتي تتطلب منها توفير بيئة إدارية ملائمة تعمل على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة.

وتؤكد دراسة فتوح (2019)، أن منظمات القطاع الصحي في الجمهورية اليمنية بمختلف أنواعها تواجه مشكلات كثيرة مثل: تغير التوجهات السياسية، وتزايد الضغوط الاقتصادية لاسيما في السنوات الأخيرة، مما يتطلب من قيادتها سرعة البحث عن أساليب إدارية جديدة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بشكل إبداعي.

وفي هذا الإطار أشادت دراسة (2016Dai & Qiu)، بدور الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع لدى العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في صناعة استراتيجية المنظمة بكل كفاءة وفاعلية، والتعاون معهم في تطوير خطط الأعمال وتنفيذها، وتحويلها إلى نتائج واقعية ملموسة، كما تعمل على رفع مستوى إدراك العاملين للمتغيرات المحيطة والتحديات من خلال التدريب والتطوير المستمر الذي يساعد في إدارة التغيير والتحويلات التي تحدث في المنظمة نتيجة للمناقسة الشديدة.

وتأتي لتأكيد ما سبقدراسة قريشي (2016) التي أكدت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في مستوى الإبداع الإداري، ودراسة طق وعبيد (2016) التي أكدت أنه عندما لا يتم تحفيز العنصر البشري مادياً ومعنوياً بالشكل المطلوب فإن الإبداع يقل في المنظمات، و دراسة البدارين وآخرين (2014) التي أوضحت نتائجها وجود أثر لممارسات أوار إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها والتمثلة في أبعاد الإبداع الرئيسة الآتية: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات).

من هذا المنطلق فقد قام الباحثان بزيارة ميدانية إلى مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء باعتباره مجتمع الدراسة، والقيام بإجراء استطلاع أولي على عينة عشوائية مكونة من (30) فرداً من القيادات الإدارية والطبية في المستشفى، وعمل مقابلات شخصية مع مجموعة من القيادات بينهم مدير إدارة الموارد البشرية، للتعرف على مختلف الأنشطة والمجالات الإدارية الحديثة التي يمارسها، وأظهرت نتائج هذا الاستطلاع أن إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المستشفى يدركون معنى الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وما ينتج عنها من رفع مستوى تحقق الإبداع الإداري لدى العاملين في المستشفى، ولكن بنسب متفاوتة الأمر الذي انعكس على نجاحها في تحقيق أهدافها المختلفة، وإن المستشفى بحاجة لإجراء دراسة حول الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية المتمثل بدور كلّ من (الشريك الاستراتيجي، ورائد التغيير، والخبير الإداري، ونصير الموظفين) وأثرها في الإبداع الإداري، باعتبار تلك المتغيرات توجهات معاصرة تطمح إليها إدارة المستشفى، كما تطمح إليها منظمات الأعمال الأخرى أيضاً.

وعلى ضوء ذلك كان الحرص على تحديد أثر ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في محاور الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية.

### 03- أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

2- ما مستوى تحقق الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

3- ما أثر ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

3-1- ما أثر ممارسة دور الشريك الاستراتيجي في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

3-2- ما أثر ممارسة دور رائد التغيير في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

3-3- ما أثر ممارسة دور الخبير الإداري في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

3-4- ما أثر ممارسة دور نصير الموظفين في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؟

### 04- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها وندرته النسبية خصوصاً في الأدبيات العربية، حيث يتسم موضوع الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وما يحدثه من أثر في الإبداع الإداري، بأهمية كبيرة في مجال تنمية المنظمات وتطورها؛ كون الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في بناء المنظمات، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الاعتماد على حداثة الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وما تحقّقه من نجاحات في منظمات الأعمال، حيث إن الباحثين لم يولوا هذا النوع من المواضيع اهتماماً كافياً، وهذا ما يفسر قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية عملية وذلك على النحو الآتي:

#### 4-1- الأهمية النظرية:

- تكتسب الدراسة أهميتها من قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع المتعلق بالأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمة.

- إسهام هذه الدراسة في إثراء المكتبات الإدارية بالمحتوى العلمي لموضوع الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية كونها تمثل مدخلاً أساسياً وحديثاً في إدارة منظمات الأعمال وخياراً استراتيجياً تطمح إليها المنظمات لبناء وتنمية مواردها البشرية.

- تعد هذه الدراسة منطلقاً للباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة بالطرق المتبعة في ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية لمنظمات الأعمال في القطاعات الأخرى.

#### 4-2- الأهمية العملية:

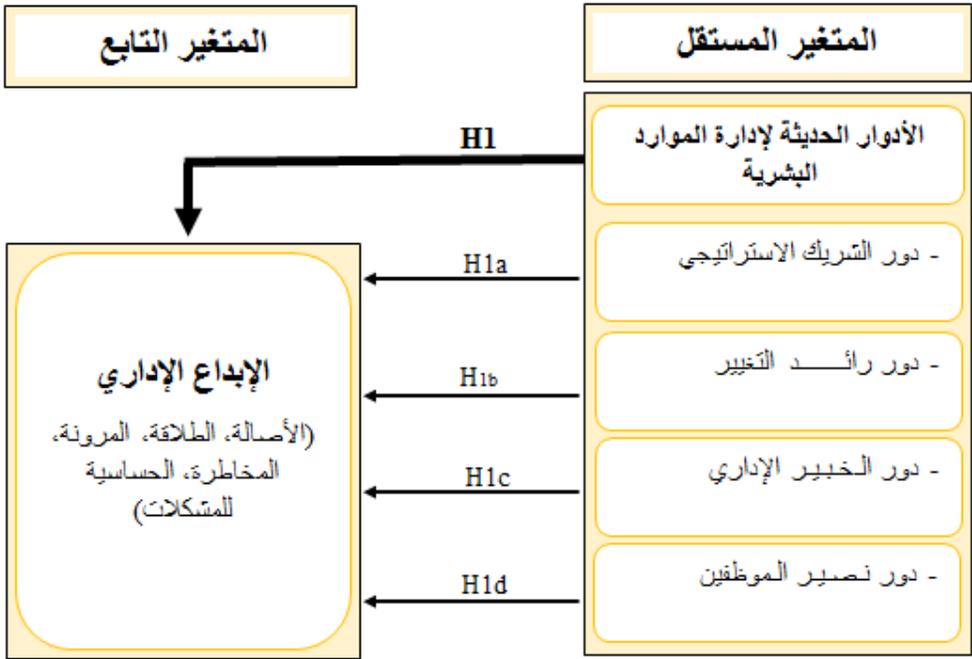
- من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توسيع الخيارات أمام صانعي القرار في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا لوضع سياسات إدارية طويلة المدى تكفل تحسين مستوى الأداء الإداري لإدارة الموارد البشرية، وذلك من منطلق تنمية الإبداع الإداري.
- يأمل الباحثان أن تعمل هذه الدراسة على رفع الوعي لدى المنظمات اليمنية بأهمية تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وما تحقّقه من أثر إيجابي على كلٍّ من الفرد والمنظمة.
- يأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع المنظمات اليمنية على الانتقال من ممارسات الأدوار التقليدية التي لا تزال تمارسها بعض المنظمات حاليًا إلى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

#### 05- نموذج الدراسة:

إستنادًا إلى التّأصيل النظري فقد تم تحديد أبعاد المتغيّرات الواردة في النموذج المعرفي على النحو الآتي:

5-1- أبعاد المتغير التابع المتمثلة في (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة والحساسية للمشكلات)، كما وردت في دراسة كلٍّ من صارم (2019)، وجرمان (2018)، وكرامش (2018)، والناصر وحسين (2018)، وغرابي (2017).

5-2- أبعاد المتغير المستقل والمُتمثلة في دور كلٍّ من (الشريك الاستراتيجي، ورائد التغيير، الخبير الإداري، نصير الموظفين) وذلك كما وردت في دراسة كلٍّ من QiuDai & (2016)، Glaister (2014)، Afzal & Bashir (2009)، Ulrich et al (2009)، UlrichLosey (2009)، وMeisinger & (2006). وعليه فقد تم تصميم النموذج المعرفي للدراسة كما في الشكل (1):



شكل (1): نموذج الدراسة

### 06- فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها المطروحة أعلاه يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

#### ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الشريك الاستراتيجي في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور رائد التغيير في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الخبير الإداري في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نصير الموظفين في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

## 07- التعريفات الإجرائية:

### الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

لأغراض هذه الدراسة يُعرفها الباحث إجرائياً بأنها تلك الأدوار الأربعة التي يقوم بها مدراء إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في دور كلٍّ من (الشريك الاستراتيجي، ورائد التغيير، والخبير الإداري، ونصير الموظفين)، بحيث يتشاركون مع كبار قادة المنظمة من أجل تطوير استراتيجية للموارد البشرية تدعم بقوة الأهداف العامة للمنظمة، وبشكل متكامل لتحويل قسم الموارد البشرية من مركز تكلفة إلى مركز ربح، من خلال أربعة أدوار هي:

#### دور الشريك الاستراتيجي:

لأغراض هذه الدراسة يُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الدور الذي يقوم به مدراء إدارة الموارد البشرية والذي يساعد في صياغة الاستراتيجيات وبناء العمالة اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، أو هو الدور الذي يسعى لامتلاك الفطنة اللازمة التي يمكن توظيفها في حل المشاكل التي تواجه العمل والعمال، والإسهام بدعم المشاريع التي تحتاج مشاركة ودعم من أكثر من إدارة لتنفيذها.

#### دور رائد التغيير:

لأغراض هذه الدراسة يُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الدور الذي يقوم به مدراء إدارة الموارد البشرية ليتمكنهم من إدارة التغيرات والتحويلات التي تحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة المنظمة في زيادة الفعالية الإنتاجية لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، حيث يقوم بجمع آراء وملاحظات العاملين تجاه صناعة التغيير وبناء خططها وتحليلها، وبعد اتخاذ الإدارة العليا للقرار يأتي هذا الدور لمساعدة العاملين على فهم ذلك التغيير وتقبله من خلال التدريب والتطوير للموظفين لإكسابهم المهارات اللازمة لإحداث التغيير، ومن ثم العمل على احتواء مظاهر المقاومة تجاه التغيير إن وجدت.

#### دور الخبير الإداري:

لأغراض هذه الدراسة يُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الدور الذي يسعى من خلاله إدارة الموارد البشرية إلى فهم سياسات الدولة وأنظمتها وبرامجها بشكل مستمر، لبناء سياسات داخلية تتوافق مع السياسات التي تصدرها الدولة، والتي تخدم الموارد البشرية داخل المنظمة بشكل أفضل وأسرع وبتكلفة أقل، معتمدة على التقنية الحديثة في كل خطواتها.

#### دور نصير الموظفين:

لأغراض هذه الدراسة يُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الدور الذي يقوم به مدراء إدارة الموارد البشرية ليتمكن من إعداد سياسات وإجراءات مناسبة تساعد على معرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وإشعار الموظفين في المنظمة أن إدارة الموارد البشرية هي المدافع عن حقوقهم وقضاياهم، وأنها حريصة على مصالحهم ومساندتهم وحل مشاكلهم، وبذلك تكون وجهتهم ومقصدتهم التي يتوجهون إليها، كما أن هذا الدور يعمل على تشجيع المبدعين وإتاحة الفرص أمامهم لتنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل والأنظمة والإجراءات المتبعة.

#### الإبداع الإداري:

**لأغراض هذه الدراسة يُعرّفه الباحث إجرائياً بأنه:** كل جهد أو فعل يهدف إلى فكرة جديدة أو أكثر شمولية تعمل على تحسين أداء المنظمة، بشكل مختلف أو مطور عما سبق، أخذاً في الحسبان الأبعاد الآتية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة والحساسية للمشكلات).

### الإبداع الإداري:

#### مفهوم الإبداع الإداري:

يعرّفه (Osama 2012) بأنه: عملية تفكير فردي تجمع المعرفة الرائعة مع العمل الإبداعي، وتلامس مختلف مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتزدهر نحو الأفضل، إلى جانب أن الإبداع هو نتيجة رد فعل ذاتي أو موضوعي. ويشير (Atiya 2009). إلى أن الإبداع الإداري هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ومميزة وقابلة للتطبيق، وتهدف إلى حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم عملي أو طريقة لتنفيذ أعمال المنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وبمعنى آخر، يُقصد بالإبداع: خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة ومفيدة، سواء تعلق الأمر بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، أو تعلق بالأدوات والإجراءات والعمليات، أو تعلق بالاستراتيجيات والسياسات، والبرامج التنظيمية.

#### أهمية الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري من أهم مقومات المنظمات الناجحة والتمتيزة في أدائها وإنجازاتها التي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى، ساعيين إلى تحسين قدرات العاملين على مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة، وتوليد الأفكار المتميزة، ووضع حلول للمشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، للإبداع نظام متكامل يشارك فيه كل أفراد المنظمة (شافع، 2020)، والذي من شأنه أن يسهم في خلق استجابة سريعة للمتغيرات البيئية المحيطة، وهو ما يجعل المنظمة قادرة على الحفاظ على استقرارها في الظروف المختلفة، كما تعمل في نفس الوقت على الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية وعلمية تتواءم مع التطورات الحديثة (صارم، 2019).

#### أبعاد الإبداع الإداري:

فيما يلي أهم الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية وهي:  
**الأصالة:** هي القدرة على إنتاج الأفكار والاستجابات الأصلية، أي التي تتميز بعدم مشابهتها لغيرها من الأفكار، أو على الأقل قليلة التكرارات داخل المنظمات التي ينتمي إليها الموظف، وتشمل ثلاثة جوانب رئيسة هي: الاستجابة الشائعة، والاستجابة البعيدة، والاستجابة الماهرة (البدارين وآخرون، 2014).

**الطلاقة:** تعد الطلاقة بنك الإبداع، ويقصد بها القدرة على توليد عدد كبير ومتنوع من الأفكار الإبداعية وبشكل مستمر وفي ظروف مختلفة من قبل الموظف المبدع، بحيث لا يتوقف عن الإبداع، ودائمًا ما يجد لنفسه سببًا لإنتاج الأفكار الإبداعية الجديدة (الأشول، 2019).  
**المرونة:** وهي القدرة على التكيف السريع في المواقف أو المشاكل المستجدة بحيث يتغير الموقف الإبداعي والعقلي حسب الظروف (الأشول، 2019).

**الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها قدرة الفرد على إدراك المشكلات المستقبلية والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيرها، وهي النظرة المتميزة تجاه أبعاد المشكلة، واستيعاب الأثر المترتب عليها بحيث يمكنه ذلك من تحديد نوع القصور وتلافيه (البدارين وآخرون، 2014).

**المخاطرة:** وتعني مدى شجاعة الموظف في تعريض نفسه للفشل، أو الانتقاد وتقديم توقعات تحت ظروف عمل غامضة وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة مع الاستعداد لتحمل المخاطر والمسؤوليات المترتبة عليها (البدارين وآخرون، 2014).

**الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:**

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم بمختلف أشكالها وأنواعها الكثير من التحديات التي فرضت نفسها على بيئة العمل، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيّرات خارجية تفرض بدورها بعض التغيّرات الداخلية، وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات عرضةً وتأثراً بهذه التغيّرات؛ كونها المسؤولة عن أهم مورد داخل المنظمة وهو المورد البشري، ومن ثم فإن المنظمات يمكنها أن تكون أكثر كفاءة وفاعلية إذا ما استطاعت إدارة مواردها البشرية بسياسات واستراتيجيات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات البشرية المطلوبة الذي يعد المقوم الأساسي لنجاح المنظمات (سملاي، 2018).

#### أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

##### دور الشريك الاستراتيجي:

سابقاً كان ينظر للعنصر البشري على أنه مجرد سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج يؤدي دوراً معيناً، ولذلك اقتصر التركيز على الأداء الآلي للمهام والأنشطة التي يقوم بها العنصر البشري، والعمل على إكسابه مهارات وقدرات فنية يستخدمها في أداء العمل دون أن يكون له دورٌ بارزٌ في المشاركة أو التفكير في اتخاذ القرار (Torrington & Hall & Taylor, 2005).

كما كان ينظر لأدوار إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الأدوار المحصورة بالتوظيف والاختيار، وإدارة الرواتب والتعويضات، كما كان ينظر لها أيضاً في أغلب الأحيان على أنها مقتصرة على الدور الرقابي والمدقق، وكذلك كانت تركز على العمليات في المستوى التشغيلي فقط (Losey et al, 2006).

##### دور رائد التغيير:

لا شك أن التغيير ليس ظاهرة جديدة، فكل فترة لها حصتها من التذبذبات وعدم الاستقرار، والتغيير هو حالة ثابتة وعادية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، بسبب وجود قوى داخلية وخارجية تضغطان وتفرضان عليها ضرورة التغيير مثل: ظهور المناطق التجارية الجديدة، والحضارة الصناعية الجديدة، وتكنولوجيا المعلومات، ومن ثم يأتي دور رائد التغيير ليواكب كل ذلك ويوسع من مهام إدارة الموارد البشرية لتقوم بعملها في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة المنظمة في زيادة الفعالية الإنتاجية لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء الداخليين والمتمثلة في المحاور الآتية: (Ulrich et al, 2009).

1- جمع الملاحظات وآراء العاملين تجاه التغيير وتحليلها واتخاذ ما يلزم حيالها.

- 2- تخطيط البرامج التدريبية والتطويرية وتنفيذها لإكساب العاملين المهارات اللازمة لإحداث التغيير.
- 3- تخطيط وتنفيذ عمليات التواصل لشرح طبيعة التغيير وأهدافه ومساعدة العاملين على فهمه وتقبله.
- 4- التنبؤ بمظاهر مقاومة التغيير ورصدها والتعامل معها.
- 5- العمل على إكساب العاملين الأمور الآتية:
  - أ- المرونة والقدرة على التكيف.
  - ب- فهم ثقافة المنظمة بشكل كامل.
  - ج- معرفة كيفية التعامل مع العقبات التي ستحدث من جراء التغيير.
  - د- مساعدة الآخرين على استيعاب هذا التغيير وقبوله.

#### دور الخبير الإداري:

- ويأتي دور الخبير الإداري ليقوم بممارسة الوظائف الإدارية المختلفة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والمتعلقة أيضاً بتطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية وتطبيقها. والمتعلق أيضاً بتنفيذ الممارسات الإدارية بشكل أفضل وأسرع وبتكلفة أقل، بالإضافة إلى دورين حديثين وهما: زيادة استخدام التكنولوجيا والاستعانة بالكثير من المصادر الخارجية. وتتمثل المحاور الرئيسة لدور الخبير الإداري في: (Ulrich et al, 2009).
- أ- فهم سياسات ونظم وبرامج الدولة.
  - ب- تطوير السياسات والإجراءات الداخلية لإدارة الموارد البشرية لكي تتوافق مع النظم التي تصدرها الدولة.
  - ج- تطوير إجراءات مرنة وسلسلة لخدمات الموارد البشرية وتعريف كافة العاملين بها.
  - د- استخدام التقنيات المعتمدة على الإنترنت لممارسة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

#### دور نصير الموظفين:

- وهذا الدور تكمن أهميته في تعزيز ثقة العاملين في الموارد البشرية من جانب، وفي تفعيل إنتاجية العامل من جانب آخر، فهو يسهم في تطوير ووضع استراتيجيات تساعد في تعزيز ثقافة المشاركة لدى العاملين، ويقود توجه الإدارة الاستراتيجية لتنمية القوى العاملة، بما يضمن سلامة العمليات والممارسات بشكل عادل وضمن ميثاق أخلاقيات العمل (الجزاوي، 2018).
- ويرى Afzal & Bashir (2009) أن هذا الدور يعمل على إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات العاملين وتلبيتها، وإشعار العاملين في المنظمة أن إدارة الموارد البشرية هي المدافع عن حقوقهم وقضاياهم، وأنها حريصة على مصالحهم ومساندتهم وحل مشاكلهم، ويوضح في السياق نفسه أنها بذلك تكون وجهتهم ومقصدتهم التي يتوجهون إليها، كما أن هذا الدور يعمل -أيضاً- على تشجيع المبدعين وإتاحة الفرص أمامهم لتنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل.

## 08- الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري):

دراسة قتال وراهم (2020)، بعنوان: "الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق"، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الهيكل التنظيمي وتأثيره في الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية من خلال المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد كانت العينة مكونة من (200) عامل. وأظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جامد، كما تبين أن مستوى الإبداع الإداري للعينة (محل الدراسة) متوسط. كما أوضحت الدراسة أنه يوجد علاقة قوية بين الإبداع الإداري للعاملين والهيكل التنظيمي في المركب المنجمي.

دراسة بختاوي وجواب (2019)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري دراسة عينة من البنوك التجارية الناشطة بولاية أدرار"، الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (الأصالة، المرونة، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في وكالات البنوك التجارية الناشطة بولاية أدرار. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد استخدم الباحث الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من (59) فرداً. وأظهرت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة في وكالات البنوك التجارية الناشطة بولاية أدرار، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة ترسيخ ثقافة الإبداع الإداري في البنوك التجارية (محل الدراسة) والاعتناء بالأفراد المبدعين وتشجيعهم لتطوير العمل وابتكار حلول لمواجهة المشكلات.

دراسة حاتم (2019)، بعنوان: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، اليمن.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور "استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تمثل مجتمع الدراسة من الأفراد في مؤسسة أحمد سلطان التجارية في المملكة العربية السعودية الذي وزع على عينة منهم بلغت (211) فرداً؛ وقد تم استرجاع (189) استمارة منها صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة كانت عالية جداً. كما أن مستوى ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة كان عاليًا أيضاً.

دراسة صارم (2019)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر"، سوريا.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري وذلك من خلال معرفة دور (تشخيص المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة

دمشق. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد شمل مجتمع الدراسة الموظفين في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المجتمع؛ حيث تم استرجاع (162) استبانة من الاستبانات الموزعة صالح للدراسة، وقد استخدمت الباحثة عددًا من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج spss لعرض وتحليل نتائج الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

**دراسة حفصي (2018)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية- أم البواقي"، الجزائر.**  
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، وقد وضعت في الدراسة عدة فرضيات ذات علاقة بأبعاد القيادة الإدارية، وهي: (المشاركة في اتخاذ القرار، ونمط الاتصال، ونظام الحوافز) وأبعاد الإبداع الإداري والمتمثلة في (ابتكار أساليب جديدة في العمل، خلق بيئة مبدعة، تفعيل القدرات الإبداعية لدى العاملين). وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بلغت (34) عامل. وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الإدارية داخل المؤسسة دورًا كبيرًا في تشجيع الإبداع لدى العاملين، وذلك من خلال مشاركة القائد لمؤوسبه في عمليات صنع القرارات واتخاذها، كما أنه لا بد للقائد أن يعتمد أو يشجع ثقافة الاتصال التي لها دور في خلق بيئة محفزة للإبداع من خلال تبادل الآراء والاقتراحات والحلول للمشاكل التي توجهها المؤسسة فيما بينهم، كما أظهرت النتائج وجود نظام حوافز يشجع العاملين على الإبداع ويدعمهم لتجسيدها على أرض الواقع.

**دراسة Osman&Harada (2015)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج)"، ماليزيا.**

**The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An applicative study on the industrial companies (mining and extraction).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج). وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من (176) موظفًا، كانوا من مستويات الإدارة العليا والمركزية للشركات الصناعية (التعدين والاستخراج). وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (0.05) لنمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج).

### الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية)

دراسة شقيب وشاطرباش (2020)، بعنوان: "أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات"، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تناول الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية، وإيجاد العلاقة القائمة بين الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على تنمية كفاءة أداء المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وطيدة بين تبني المؤسسة لاستراتيجية تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وبين زيادة كفاءة إنتاجيتها وتحسين مستوى خدماتها وأداء موظفيها. كما أظهرت النتائج أن من أهم الاتجاهات الحديثة التي تسهم في ترقية وتطوير المؤسسة هي: توفير القيادة الفعالة التي تضع على عاتقها مسؤولية التنسيق بين جهود الموظفين والإدارة؛ من أجل توجيههم نحو الاتجاه الصحيح، وتحفيزهم وكشف مكامن الطاقة والإبداع فيهم، ولتحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم تحقيق أهدافهم الشخصية.

دراسة العجمي (2017)، بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في وزارة الأشغال الكويتية"، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في وزارة الأشغال الكويتية، وبيان أثر ممارسات أدوار إدارة الموارد البشرية في وزارة الأشغال الكويتية، في الإبداع الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مركز وزارة الأشغال الكويتية العاملين في (17) إدارة، وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام فرعية، وتكونت العينة من (613) موظفًا من الموظفين الإداريين الذين يشغلون مناصب (مدير إدارة، مساعد مدير إدارة، رئيس قسم، مراقب) العاملين في وزارة الأشغال الكويتية؛ وقد تم توزيع (613) استبانة عليهم، وتم استرداد (592) استبانة منها، وبعد فرز الاستبانات تبين وجود (72) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن الاستبانات التي تم تحليلها بلغت (520) استبانة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات أدوار إدارة الموارد البشرية مرتفع، ومستوى تحقق الإبداع الإداري مرتفع لجميع الأبعاد أيضًا.

دراسة شفاء (2016)، بعنوان: "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود"، سوريا.

هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تمثل مجتمع الدراسة من شركة جود، بوصفها واحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة، مساعد مدير، رئيس قسم، موظفين، مركز وظيفي آخر)، ثم تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المؤلفة من (70) مفردة، وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وأن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

**دراسة خليل (2015)، بعنوان: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة" مصر.**

هدفت الدراسة إلى تناول الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المنظمة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تكون عينة الدراسة من (15) مديراً، من مديري الموارد البشرية من مختلف المنظمات الحكومية؛ وذلك من خلال المشاركة في لقاءات برنامج إدارة الموارد البشرية الذي نظمه الجهاز المركزي للتنظيم الإداري.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يجب العمل على صياغة إستراتيجية محددة للمساهمة في إحداث التطوير التنظيمي، وأنه يوجد حاجة إلى اعتماد مدخل وجهد متكامل للتطوير التنظيمي؛ وذلك لتحقيق القدر الأكبر من المنافع والأرباح، كما يجب أن تهتم المنظمات بالتحول نحو التغيير في الثقافة والسلوك التنظيمي.

**دراسة حسن (2014) بعنوان: "الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية".** هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير معدل. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تم توزيع الاستبانة على عينة في الإدارة العليا والوسطى من شاغلي الوظائف الإشرافية وهم: المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في شركة صناعة الأدوية الأردنية، بلغت (144) استبانة، وتم استرداد منها (122) استبانة، وتم استبعاد (4) استبانات غير صالحة للتحليل ليكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (118) استبانة، بنسبة (82%) من الاستبانات الموزعة. وأظهرت النتائج أن الأهمية النسبية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية جاءت مرتفعة، وأن يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي.

**دراسة حامد (2006)، بعنوان: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، مصر.** هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المنظمات المصرية (دراسة نظرية)، كما سعت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية. وقد اعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة على الدراسات والبحوث السابقة لإعداد بحث مرجعي؛ حيث استقى الباحث معارفه من تحليل البحوث والدراسات الأجنبية والعربية وبخاصة التطبيقية للاستفادة من نتائجها، وتمحور البحث حول ثلاثة مباحث، خصص الأول منها: للتعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية، وتطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية، في حين خصص المبحث الثاني: لدراسة أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أما المبحث

الثالث فقد خصصه الباحث للتعرف على مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية، وكذلك تقديم إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية. وأظهرت نتائج الدراسة أن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها. ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجية التسويق الداخلي واستراتيجيته تمكين العاملين رأس المال الفكري وفلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية.

دراسة Glazarová(2019)& Košťálová& Bednaříková، بعنوان: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في شركات الكيماويات التشيكية"، جمهورية التشيك.  
Modern trends in human resource management in the Czech chemical " companies

هدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية المطبقة في الوقت الحاضر في ممارسات الشركات. كما توضح كيف يتم تطبيق هذه الاتجاهات من قبل شركات كيميائية مختارة في جمهورية التشيك. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ وقد تكون مجمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في خمس شركات كيميائية مختارة في جمهورية التشيك.

وأظهرت النتائج أن الوعي بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية واسع نسبيًا، لكن تنفيذها عمليًا يتسم إلى حد كبير بطابع غير منهجي، وأن جميع الشركات (محل الدراسة) تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وتطوير الموظفين والتعليم، كما تولي جميع الشركات أيضًا اهتمامًا بالتوازن بين العمل والحياة وإدارة المواهب، كما تولي اهتمامًا بالبدائل التوظيف بدوام كامل وإدارة العمر. في ضوء أولويات حياة الموظفين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

بعد استعراض الملخص للدراسات السابقة تبين أن جميع الدراسات تشترك مع هذه الدراسة في بعض الجوانب وتختلف معها في جوانب أخرى، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بعدة جوانب من وجهة نظر الباحث؛ حيث يمكن ذكرها في الجدول (1):

جدول (1): ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

م	المجال	ما تتميز به الدراسة الحالية
1	من حيث مجتمع الدراسة	من حيث بيئة العمل فقد طبقت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والأجنبية بينما طبقت هذه الدراسة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء.
2	من حيث متغيرات الدراسة	بالرغم من وجود عدة دراسات باللغة العربية تحدثت عن أدوار إدارة الوارد البشرية فإنها كانت تحصر تلك الأدوار في (التوظيف، الاختيار، التعيين، الرواتب، التعويضات، ودور الرقابي والمدقق) باستثناء دراسة كل من جوال رابحي ودروم (2011)، وراشد، والشريف (2010)، وحامد، سعيد شعبان (2006) التي حاولت الخوض في الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتناولت بُعد الدور الاستراتيجي لكنها استبدلت بقيت الأبعاد بمسميات وأدوار أخرى. أما الدراسات باللغة الأجنبية مثل: دراسة كل من Dai&Qiu (2016)، وGlaister (2014)، وLosey et al (2006)، وUlrich et al (2009). فقد تناولت الأدوار الحديثة بأبعادها المتمثلة في دور (الشريك الاستراتيجي، رائد التغيير، الخبير الإداري، نصير الموظفين)، وأضافت دراسة Bashir & Afzal (2009) بعداً خامساً على تلك الأبعاد الأربعة، وهو رائد الأعمال للموارد البشرية، وتلك الدراسات تناولت الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ولكن بمعزل عن الإبداع الإداري. أما في هذه الدراسة فقد كان المتغير المستقل/ الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في دور (الشريك الاستراتيجي، رائد التغيير، والخبير الإداري، ونصير الموظفين)، بينما كان المتغير التابع الإبداع الإداري بأبعادها المتمثلة بـ(الاصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطر، والحساسية للمشكلات).
3	من حيث هدف الدراسة	من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لم يلاحظ وجود أي دراسة عربية أو أجنبية حاولت قياس أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، فأغلب الدراسات السابقة العربية كانت تبحث في الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية، أو لم تتناول الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية. أما الدراسات الأجنبية فقد ذكرت الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ولكن بشكل مستقل بعيداً عن الإبداع الإداري. أما في هذه الدراسة فقد تناولت الأدوار الحديثة والموضحة في الشكل (1-2)، وأثرها في الإبداع الإداري.
4	من حيث الأسبقية	تعد هذه الدراسة أولى في الجمهورية اليمنية تناولت الأدوار الحديثة للموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري حسب اطلاع الباحث.

09- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء؛ حيث بلغ العدد الإجمالي (91) فرداً، بحسب المعلومات التي أخذت من مدير

الموارد البشرية في المستشفى بشكل مباشر، أما عينة الدراسة فقد قام الباحث باستخدام الحصر الشامل على النحو الآتي:

جدول (2): مجتمع الدراسة

الوظيفة	العدد	المجموع
المدير العام	1	91
المدير الطبي	1	
نائب المدير الطبي	1	
مدراء الإدارات	10	
رئيس قسم	23	
مشرف	55	

ويعزو الباحث تحديد مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية والطبية في المستشفى لكون المتغير المستقل يتناول الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وممارسات هذه الأدوار مرتبطة وبشكل مباشر بالمديرين في إدارة الموارد البشرية، كما أنها مرتبطة أيضاً بالقيادات في الإدارة العليا في المنظمة. وقد قام الباحث بتوزيع (91) استبانة، استرجعها كاملة، وقد شملت كل المجتمع المطلوب وهي تمثل ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة، وبعد فحص استبانات الدراسة للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها استبانتان لعدم صلاحيتهما للتحليل، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (89) استبانة، أي بنسبة (97.8%) من عدد الاستبانات الأصلية الموزعة.

#### 10- أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد مجتمع الدراسة؛ حيث تم تطوير الاستبانة التي تم إعدادها وتحكيمها كأداة رئيسة للدراسة، والتي عكست متغيرات الدراسة وأبعادها، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطار النظري مثل دراسة كلٍّ من (Dai & Qiu, 2016)، (Bashir, 2009) و (Ulrich et al., 2009) و (Losey et al., 2006)، التي تناولت محاور المتغير المستقل.

وكذلك دراسة كلٍّ من صارم (2019)، وجرمان (2018)، وكرامش (2018)، والناصر وحاكم (2018)، وغبابي (2017)، التي تناولت محاور المتغير التابع.

وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (61) فقرة؛ حيث عرضت بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وذلك للتأكد من صلاحية فقراتها وشموليتها للموضوع محل الدراسة، ولقياس الغرض الذي صممت من أجله، بعد ذلك تم العمل بملاحظات المحكمين والعمل على الإضافة والحذف والتعديل في صياغة الفقرات ليظهر في صورتها النهائية كما في الملحق (1). وتشمل ثلاثة أجزاء رئيسة هي:

**الجزء الأول:** الخصائص المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة التي شملت: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، العمر)

والموضحة في الجدول (4-1) (توزيع مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية)، الفصل الرابع.

**الجزء الثاني:** وقد شمل أبعاد المتغير المستقل (الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية) التي تتضمن أربعة أدوار رئيسة هي: دور الشريك الاستراتيجي، ودور رائد التغيير، ودور الخبير الإداري، و دور نصير الموظفين، وبعدد 28 فقرة لقياسها، وهي موضحة في الجدول (2-3).

جدول (3): أبعاد المتغير المستقل وعدد فقرات كل بُعد

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية	دور الشريك الاستراتيجي	7
	دور رائد التغيير	7
	دور الخبير الإداري	7
	دور نصير الموظفين	7
المجموع		28

**الجزء الثالث؛** وقد شمل أبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري) التي تتضمن خمسة أبعاد رئيسة هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشاكل)، وبعدد 33 فقرة لقياسها، وهي موضحة في الجدول (4).

جدول (4): أبعاد المتغير التابع وعدد فقرات كل بُعد

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
الإبداع الإداري	الأصالة	7
	الطلاقة	6
	المرونة	6
	المخاطرة	7
	الحساسية للمشاكل	7
المجموع		33
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		61

صدق وثبات أداة الدراسة:

**الصدق الظاهري:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تتألف من (6) أعضاء، بدرجة أستاذ ودكتور من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال، موضحاً في الملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدراسة، وذلك للتأكد من صلاحية فقراتها وشموليتها للموضوع، وذلك لقياس الغرض الذي صمم لأجله، بعد ذلك تم العمل بملاحظات المحكمين، من إضافة وحذف وتعديل في صياغة الفقرات ليظهر في صورته النهائية على النحو الحالي:

**ثبات أداة الدراسة:**

جدول (5): نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) لمعرفة ثبات الأداة الدراسية

درجة المصادقية Alpha%	درجة الثبات Alpha%	عدد الفقرات	البعد	المتغير
94.90%	90.10%	7	دور الشريك الاستراتيجي	المتغير المستقل: (الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية)
94.80%	89.90%	7	دور رائد التغيير	
93.40%	87.30%	7	دور الخبير الإداري	
96.20%	92.60%	7	دور نصير الموظفين	
95.80%	91.70%	28	المجموع	
94.20%	88.80%	7	الأصالة	المتغير التابع: (الإبداع الإداري)
92.60%	85.80%	6	الطلاقة	
95.30%	90.90%	6	المرونة	
94.30%	89%	7	المخاطرة	
94.80%	89.80%	7	الحساسية للمشاكل	
95.10%	90.50%	33	المجموع	
98.30%	96.70%	61	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	

ويتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة بشكل عام كانت مرتفعة جداً، إذ بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل (91.7%)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع (90.5%) وهي نسبة ثبات مرتفعة جداً، كما أن نسبة المصادقية في الاستبانة لفقرات المتغير المستقل بلغت (94.9%) بينما بلغت نسبة المصادقية في الاستبانة لفقرات المتغير التابع (95.1%) وهذا يدل على نسبة مصادقية مرتفعة.

اختبار الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

معاملات الارتباط لفقرات أبعاد المتغير المستقل:

جدول (6): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للبعد التي تنتمي إليه من أبعاد المتغير  
المستقل

الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية

دور نصير الموظفين			دور الخبير الإداري			دور رائد التغيير			دور الشريك الاستراتيجي		
الدلالة	الارتباط	رقم الفقرة	الدلالة	الارتباط	رقم الفقرة	الدلالة	الارتباط	رقم الفقرة	الدلالة	الارتباط	رقم الفقرة
0.00**	0.79	22	0.00**	0.72	15	0.00**	0.82	8	0.00**	0.72	1
0.00**	0.83	23	0.00**	0.75	16	0.00**	0.87	9	0.00**	0.74	2
0.00**	0.77	24	0.00**	0.88	17	0.00**	0.72	01	0.00**	0.81	3
0.00**	0.84	25	0.00**	0.70	18	0.00**	0.81	11	0.00**	0.82	4
0.00**	0.88	26	0.00**	0.85	19	0.00**	0.74	12	0.00**	0.87	5
0.00**	0.88	27	0.00**	0.61	20	0.00**	0.80	13	0.00**	0.84	6
0.00**	0.84	28	0.00**	0.76	21	0.00**	0.77	14	0.00**	0.76	7

(\*\*) ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من نتائج الجدول (6) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأبعاد للمتغير المستقل (الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)؛ حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط في البعد الأول لدور الشريك الاستراتيجي (0.72)، فيما كان الحد الأعلى (0.87)؛ وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخلياً مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ وهوما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول. وكان الحد الأدنى لمعامل الارتباط في البعد الثاني لدور رائد التغيير (0.72)؛ فيما كان الحد الأعلى (0.87)؛ وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني متسقة داخلياً مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ وهوما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني.

معاملات الارتباط لفقرات أبعاد المتغير التابع:

جدول (7): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة للبعد التي تنتمي إليه من أبعاد المتغير التابع

الإبداع الإداري

الأصالة			الطلاقة			المرونة			المخاطرة			الحساسية للمشكلات		
م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
29	0.79	0.00**	36	0.73	0.00**	42	0.77	0.00**	48	0.78	0.00**	55	0.80	0.00**

0.00**	0.81	56	0.00**	0.82	49	0.00**	0.87	43	0.00**	0.80	37	0.00**	0.86	30
0.00**	0.74	57	0.00**	0.76	50	0.00**	0.87	44	0.00**	0.75	38	0.00**	0.74	31
0.00**	0.81	58	0.00**	0.83	51	0.00**	0.86	45	0.00**	0.81	39	0.00**	0.63	32
0.00**	0.79	59	0.00**	0.75	52	0.00**	0.75	46	0.00**	0.83	40	0.00**	0.85	33
0.00**	0.66	60	0.00**	0.86	53	0.00**	0.88	47	0.00**	0.71	41	0.00**	0.80	34
0.00**	0.81	61	0.00**	0.68	54							0.00**	0.78	35

(\*\*) ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فائق.

من نتائج الجدول (7) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأبعاد للمتغير التابع (الإبداع الإداري) والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)؛ حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط في البعد الأول الأصالة (0.63)، فيما كان الحد الأعلى (0.86)؛ وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخليًا مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول. وكان الحد الأدنى لمعامل الارتباط في البعد الثاني الطلاقة (0.71)؛ فيما كان الحد الأعلى (0.83)؛ وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني متسقة داخليًا مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني. وكان الحد الأدنى لمعامل الارتباط في البعد الثالث المرونة (0.75)؛ فيما كان الحد الأعلى (0.88)؛ وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث متسقة داخليًا مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث. وكان الحد الأدنى لمعامل الارتباط في البعد الرابع المخاطرة (0.68)؛ فيما كان الحد الأعلى (0.86)؛ وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخليًا مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع. وكان الحد الأدنى لمعامل الارتباط في البعد الخامس الحساسية للمشكلات (0.66)؛ فيما كان الحد الأعلى (0.81)؛ وعليه فإن جميع فقرات البعد الخامس متسقة داخليًا مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس. وبناءً على ذلك ومن خلال النتائج السابقة للثبات والاتساق الداخلي يتضح أن ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مرتفع أيضًا.

#### 11- مناقشة نتائج الدراسة:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة المختلفة في الاستبانة، والجدول (8) يوضح كيفية تفسير القيم التي سترد في الجداول الآتية:

جدول (8): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المعنى أو درجة التوافق		إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	فئات قيم المتوسط الحسابي
درجة التوفر	درجة الموافقة		
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	أقل من 36%	من 1 إلى أقل من 1.81
ضعيف	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	من 1.81 إلى أقل من 2.61
متوسط	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	من 2.61 إلى أقل من 3.41
مرتفع	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	من 3.41 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 84% حتى 100%	أكبر من 4.20

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمة الانحراف تعبر عن مدى تشتت إجابات مجتمع الدراسة حول المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0) دل ذلك على تركز الإجابات وانخفاض تشتتها حول المتوسط، وبالعكس كلما ابتعدت قيمة الانحراف المعياري عن قيمة (0) دل ذلك على وجود تشتت كبير في إجابات مجتمع الدراسة عن متوسط إجاباتهم.

#### تحليل نتائج فقرات متغيرات الدراسة:

يمكن أن نستعرض نتائج فقرات متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

عرض نتائج أبعاد المتغير المستقل (مستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية) وتحليلها:

#### تحليل ومناقشة فقرات البعد الأول (الشريك الاستراتيجي):

جدول (9): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسة دور الشريك الاستراتيجي

التقدير اللفظي	نسبة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	ترتيب
مرتفع	82.25%	0.71	4.11	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات داخل المستشفى.	1	1
مرتفع	78.88%	0.73	3.94	تمتلك إدارة الموارد البشرية الكادر الوظيفي المناسب لتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.	2	2
مرتفع	74.61%	0.84	3.73	إدارة الموارد البشرية تساهم في تنسيق الأعمال	3	4

				التي تحتاج مشاركة أكثر من إدارة في المستشفى.		
مرتفع	75.73%	0.96	3.79	تحرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب ذوي الخبرات والمهارات العالية التي تمكنها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.	4	3
مرتفع	70.56%	1.00	3.53	تمتلك إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية لحل المشكلات التي قد تطرأ على العمل.	5	7
مرتفع	71.91%	0.84	3.60	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير وتنفيذ خطط الأعمال وتحويلها إلى نتائج واقعية ملموسة.	6	6
مرتفع	73.26%	0.94	3.66	تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين داخل المستشفى.	7	5
مرتفع	75.31%	0.69	3.77	المتوسط العام لمستوى ممارسات دور الشريك الاستراتيجي		

يتضح من الجدول (9) أن العبارة رقم (1) التي تنص على (تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات داخل المستشفى) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.11) وانحراف معياري (0.71). ونسبة ممارسة مرتفعة (82.25%)، بينما جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على (تمتلك إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية لحل المشكلات التي قد تطرأ على العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.53) وانحراف معياري (1.00). ونسبة ممارسة مرتفعة (70.56%)، أي أن إدارة الموارد البشرية في المستشفى تمارس مهام هذا الدور بنسبة عالية، ويؤكد ذلك المتوسط العام لدور الشريك الاستراتيجي الذي جاء بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.69). ونسبة ممارسة مرتفعة (75.31%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى النظرة المستقبلية التي تتطلع إليها إدارة الموارد البشرية في المستشفى لمواكبة كل ما هو جديد في مجال إدارة الموارد البشرية، وحرص الإدارة العليا على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال مشاركتهم في صياغة استراتيجيات المنظمة كما جاء في العبارة (1). ولكنها بحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب في ممارسات هذا الدور والموضحة في العبارة (5، 6، 7).

#### تحليل فقرات البعد الثاني (دور راند التغيير) ومناقشتها:

جدول (10): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسة دور راند التغيير

رقم	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	التقدير اللفظي
5	1	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتقييم المستمر للتعرف على احتياجات ورغبات العاملين وتوقعاتهم المستقبلية.	3.42	0.95	68.32%	مرتفع

متوسط	64.94%	0.92	3.25	تتبنى إدارة الموارد البشرية معظم مبادرات التغيير داخل المستشفى.	2	7
مرتفع	72.14%	0.87	3.61	تعمل إدارة الموارد البشرية على جمع وتحليل آراء وملاحظات العاملين تجاه التغيير في المستشفى.	3	2
مرتفع	73.26%	0.96	3.66	تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب وتطوير العاملين لإكسابهم المهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب.	4	1
متوسط	67.42%	1.02	3.37	تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين على فهم وتقبل أي تغيير تتبناه إدارة المستشفى.	5	6
مرتفع	71.24%	0.96	3.56	تتسم إدارة الموارد البشرية بالمرونة والقدرة على حل المشكلات المصاحبة لعملية التغيير.	6	3
مرتفع	69.44%	1.02	3.47	تشارك إدارة الموارد البشرية في إدارة وقيادة عملية التغيير في المستشفى.	7	4
مرتفع	69.53%	0.76	3.48	المتوسط العام لمستوى ممارسات دور رائد التغيير		

يتضح من الجدول (10) أن العبارة رقم (4) التي تنص على (تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب وتطوير العاملين لإكسابهم المهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.66)، وانحراف معياري (0.96)، وبنسبة ممارسة مرتفعة (73.26%)، إلا أن هذه النسبة لا تعد كبيرة بل تدل على أن إدارة الموارد البشرية في المستشفى بحاجة إلى تعزيز ممارسات الأدوار المتعلقة بدور رائد التغيير وهذا ما أكدته نتائج العبارتين (2، 5) اللتين جاءتا بمتوسط (3.25 و 3.37)، وانحراف معياري (0.92 و 1.02)، وبنسبة ممارسة متوسطة (64.94% و 67.42%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلت الاهتمام بتوفير إجراءات واضحة أو صلاحيات تساعد إدارة الموارد البشرية على تبني مبادرات التغيير المقدمة من العاملين كما هو موضح في العبارة رقم (7)، كما يعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى أن القائمين على إدارة الموارد البشرية لا يدركون معنى ومفهوم التغيير بالشكل المطلوب حيث جاءت نسبة مساعدة العاملين على فهم وتقبل أي تغيير يتبناه المستشفى متوسطة كما جاء في العبارة رقم (6)، أو أن إدارة الموارد البشرية لا تملك مستوى مرتفع من مهارات الإقناع.

كما أن المتوسط العام لدور رائد التغيير بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.76)، وبنسبة ممارسة (69.53%). وهذا يعني أن دور رائد التغيير قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث نسبة الممارسة.

دور الخبير الإداري:

جدول (11): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسة دور الخبير الإداري

الرقم	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	التقدير اللفظي
2	1	تمتلك إدارة الموارد البشرية الفهم الواسع للتشريعات المتعلقة بالأخلاقيات المهنية وقانون العمل.	3.79	0.82	75.73%	مرتفع
2	2	تسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير أنظمة داخلية تتوافق مع التشريعات والقوانين التي تصدرها الدولة.	3.79	0.83	75.73%	مرتفع
4	3	تسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير إجراءات مرنة لخدمة العاملين داخل المستشفى.	3.65	0.91	73.03%	مرتفع
5	4	تتبنى إدارة الموارد البشرية التقنيات الحديثة المعتمدة على الإنترنت لممارسة وظائفها المختلفة إلكترونياً.	3.56	0.95	71.24%	مرتفع
3	5	تعمل إدارة الموارد البشرية على مواكبة التطورات والمستجدات المتعلقة بالموارد البشرية.	3.71	0.88	74.16%	مرتفع
1	6	تُعد إدارة الموارد البشرية مسؤولاً رئيسياً عن تنظيم معلومات العاملين الشخصية والتأكد من تحديثها وتأمينها.	4.01	0.75	80.23%	مرتفع
1	7	تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتشريعات واللوائح وقواعد الصحة والسلامة المهنية وقانون العمل وتساعد المنظمة على التكيف معها.	4.01	0.72	80.23%	مرتفع
		المتوسط العام لمستوى ممارسات دور الخبير الإداري	3.79	0.63	75.76%	مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن العبارة رقم (6 و 7) التي تنص على (تُعد إدارة الموارد البشرية مسؤولاً رئيسياً عن تنظيم معلومات العاملين الشخصية والتأكد من تحديثها وتأمينها) و (تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتشريعات واللوائح وقواعد الصحة والسلامة المهنية وقانون العمل وتساعد المنظمة على التكيف معها)، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، وانحراف معياري (0.75) و(0.72)، ونسبة ممارسة مرتفعة (80.23%)، أي أن هذا الدور يعد الدور الأكبر في نسبة الممارسة؛ ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى فهم مديري الموارد البشرية لمسؤوليات ومهام هذا الدور، كون هذا الدور يهتم بالتشريعات واللوائح وقانون العمل وتنظيم معلومات العاملين والتأكد من تحديثها وتأمينها، كما أن اختيار كادر متخصص في إدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا يسهم في فهم تطبيق دور الخبير الإداري بمستوى مرتفع. كما

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص على (تتبنى إدارة الموارد البشرية التقنيات الحديثة المعتمدة على الانترنت لممارسة وظائفها المختلفة إلكترونياً) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.56)، وانحراف معياري (0.95)، ونسبة ممارسة مرتفعة (71.24%)، وبما أن هذه العبارة حملت النسبة الأقل فإن هذا يدل على وجود بعض القصور في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، إلا أن إجمالي ممارسة هذا الدور تُعد مرتفعة رغب وجود بعض القصور. كما جاء في المتوسط العام لدور الخبير الإداري الذي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.63)، ونسبة ممارسة مرتفعة (75.76%). وهذا يعني أن دور الخبير الإداري قد جاء بالمرتبة الأولى من حيث نسبة الممارسة.

### دور نصير الموظفين:

جدول (12): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسة دور نصير الموظفين

رقم	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	التقدير اللفظي
2	1	تحقق إدارة الموارد البشرية التوازن بين الأهداف المالية وأهداف تطوير الموارد البشرية.	3.57	1.00	71.46%	مرتفع
7	2	تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير فرص الترقية للعاملين والتنافس عليها.	3.25	1.06	64.94%	متوسط
1	3	تتسم معاملات إدارة الموارد البشرية باحترام العاملين وتقديرهم والسماح لهم بالتعبير عن مخاوفهم في بيئة ملائمة.	3.58	0.95	71.69%	مرتفع
4	4	توفر إدارة الموارد البشرية التعويضات المناسبة للعاملين.	3.42	1.05	68.32%	مرتفع
5	5	تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع المبدعين وإتاحة الفرص أمامهم لتنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل.	3.34	1.08	66.74%	متوسط
6	6	تُعد إدارة الموارد البشرية المدافع عن حقوق العاملين وقضاياهم ومساندتهم وحل مشاكلهم.	3.32	1.00	66.29%	متوسط
3	7	تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء الداخليين للمستشفى.	3.45	1.00	68.99%	مرتفع
		المتوسط العام لمستوى ممارسات دور نصير الموظفين	3.42	0.85	68.35%	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن العبارة رقم (3) التي تنص على (تتسم معاملات إدارة الموارد البشرية باحترام العاملين وتقديرهم والسماح لهم بالتعبير عن مخاوفهم في بيئة ملائمة) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.58)، وانحراف معياري (0.95)، ونسبة ممارسة مرتفعة (71.69%)، بينما جاءت ثلاث فقرات من أصل السبع الفقرات لهذا البعد بنسبة ممارسة متوسطة أي أن هذا الدور يعد من أقل الأدوار ممارسة في المستشفى من قبل إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في هذه الممارسات والعمل على تطويرها من قبل القائمين على إدارة

المستشفى وخاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على الإبداع وتوفير الفرص للترقيات والتنافس عليها، وجاءت العبارة رقم (2) التي تنص على (تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير فرص الترقية للعاملين والتنافس عليها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.25)، وانحراف معياري (1.06)، ونسبة ممارسة متوسطة (64.94%)، وكما جاء المتوسط العام لدور نصير الموظفين بمتوسط (3.42)، وانحراف معياري (0.85). ونسبة ممارسة مرتفعة (68.35%)، وتؤكد هذه النتائج أن إدارة الموارد البشرية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمارس هذا الدور بمستوى أقل من ممارسات الأدوار السابقة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة المستشفى بحاجة لتعزيز مثل هذه الممارسات وطرحها على طاولة النقاش، بما يحقق التوازن بين الأهداف التطويرية والمالية للمنظمة وأهداف تطوير الموارد البشرية.

#### المتوسط العام لمستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل عام:

جدول (13): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل عام

التقدير اللفظي	نسبة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية	م	رتبة
مرتفع	75.31%	0.69	3.77	دور الشريك الاستراتيجي	1	2
مرتفع	69.53%	0.76	3.48	دور رائد التغيير	2	3
مرتفع	75.76%	0.63	3.79	دور الخبير الإداري	3	1
مرتفع	68.35%	0.85	3.42	دور نصير الموظفين	4	4
مرتفع	72.24%	0.66	3.61	المتوسط العام لمستوى ممارسات الأدوار الحديثة للموارد البشرية		

يتضح من الجدول (13) أن الدور الثالث من الأدوار الحديثة للموارد البشرية المتمثل بدور الخبير الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط (3.79)، وانحراف معياري (0.63)، وبنسبة ممارسة مرتفعة (75.76%)، بينما جاء الدور الأول المتمثل بدور الشريك الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.77)، وانحراف معياري (0.69)، وبنسبة ممارسة مرتفعة (75.31%)، بينما جاء الدور الثاني المتمثل بدور رائد التغيير في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.48)، وانحراف معياري (0.76)، وبنسبة ممارسة مرتفعة (69.53%)، إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تعزيز بعض الممارسات مثل: تبني معظم مبادرات التغيير ومساعدة العاملين على فهم وتقبل التغيير، بينما جاء الدور الرابع المتمثل بدور نصير الموظفين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42)، وانحراف معياري (0.85)، وبنسبة ممارسة مرتفعة (68.35%)، وبما أن هذه النسبة تُعد مرتفعة بحسب

جدول ليكرت ويفرق (0.53) من الدرجة على المستوى المتوسط، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية في المستشفى بحاجة لتعزيز هذا الدور. وجاء المتوسط العام للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بمتوسط (3.61)، وانحراف معياري (0.66)، وبنسبة ممارسة مرتفعة (72.24%)، وتؤكد هذه النتائج على أن إدارة الموارد البشرية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا يمارس مستوى مرتفع من ممارسات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والطبية في المستشفى. وتعزى هذه النتيجة إلى التشجيع والدعم والتدريب والتأهيل الذي تتلقاه القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، والاحتكاك بالاستشاريين الأجانب الذي يستضيفهم المستشفى من فترة إلى أخرى؛ كون المستشفى يتبع القطاع الخاص وليس القطاع الحكومي: الأمر الذي جعل القائمين عليه يحرصون على اختيار وتأهيل وتدريب كوادرهم وتطويرها بشكل مستمر بما يجعلهم قادرين على مواكبة بعض المستجدات الحديثة في مجالات إدارة الموارد البشرية.

**عرض نتائج المتغير التابع (مستوى تحقق الإبداع الإداري) وتحليلها:**

**تحليل فقرات البعد الأول (الأصالة) ومناقشتها:**

جدول (14): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعد الأصالة

رقم	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التحقق	التقدير اللفظي
1	1	أحرص على معرفة جوانب الضعف والقصور فيما أقوم به.	4.21	0.75	84.27%	مرتفع
2	3	أقدم أفكاراً إبداعية جديدة ومناسبة للعمل.	4.14	0.80	82.70%	مرتفع
3	6	أبتعد عن تكرار الإجراءات الروتينية في إنجاز العمل.	3.98	0.78	79.55%	مرتفع
4	7	لدي القدرة على إنتاج أشياء مبتكرة وغير مألوفة.	3.84	0.89	76.85%	مرتفع
5	4	أقدم بدائل إبداعية في مجال عملي للمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة.	4.11	0.82	82.25%	مرتفع
6	5	أقدم أفكاراً وحلولاً تستمر نتائجها لمدة طويلة.	4.02	0.77	80.45%	مرتفع
7	2	أدرس المشكلات التي تواجهني في عملي بعمق قبل وضع الحلول اللازمة لها.	4.14	0.81	82.70%	مرتفع
		المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري الخاص بمتغير الأصالة	4.06	0.62	81.25%	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن العبارة رقم (1) التي تنص على (أحرص على معرفة جوانب الضعف والقصور فيما أقوم به) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، وانحراف معياري

(0,75)، ونسبة تحقق مرتفعة (84,27%). بينما جاءت العبارة رقم (4) التي تنص على (لدي القدرة على إنتاج أشياء مبتكرة وغير مألوفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3,84)، وانحراف معياري (0,89)، ونسبة تحقق مرتفعة (76,85%). وجاء المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لبعده الأصالة (4,06)، وانحراف معياري (0,62)، ونسبة تحقق مرتفعة (81,25%)، وتؤكد هذه النتائج أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمتلك مستوى تحقق مرتفع في الإبداع الإداري تبعاً لبعده الأصالة، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والطبية في المستشفى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا يحرصون على تأهيل وتطوير أنفسهم بشكل متواصل كون المستشفى يتبع القطاع الخاص ويعمل على تقييم المعاملين بشكل مستمر الأمر الذي جعلهم يتمتعون بمنافسة فكرية شديدة تحفزهم على إخراج كل ما لديهم من أفكار جديدة وطرق ووسائل فريدة لإنجاز أعمالهم وحل مشاكل العمل التي تواجههم.

#### نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعده الطلاقة:

جدول (15): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعده الطلاقة

الرقم	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التحقق	التقدير اللفظي
5	1	لدي القدرة على ابتكار أكثر من فكرة إبداعية خلال فترة زمنية قصيرة.	3.99	0.92	79.78%	مرتفع
3	2	أستطيع التعبير عن أفكاري بسهولة وصياغتها بشكل واضح ومفيد.	4.01	0.72	80.23%	مرتفع
6	3	لا أجد أي صعوبة في توليد الأفكار تحت ضغط العمل.	3.97	0.79	79.33%	مرتفع
2	4	أقدم أفكارًا تتميز بالتنوع لحل المشكلات التي أواجهها في العمل.	4.10	0.77	82.02%	مرتفع
1	5	لدي القدرة على إعطاء إضافات جديدة لفكرة معينة.	4.14	0.81	82.70%	مرتفع
4	6	لدي القدرة على تغيير تفكيري بتغيير الموقف الذي أمر به.	4.00	0.89	80%	مرتفع
		المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لبعده الطلاقة	4.03	0.63	80.67%	مرتفع

يتضح من الجدول (15) أن العبارة رقم (5) التي تنص على (لدي القدرة على إعطاء إضافات جديدة لفكرة معينة) في المرتبة الأولى بمتوسط (4,14)، وانحراف معياري (0,81). ونسبة

تحقق مرتفعة (82.70%)، بينما جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على (لدي القدرة على ابتكار أكثر من فكرة إبداعية خلال فترة زمنية قصيرة) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.99) وانحراف معياري (0.92)، ونسبة تحقق مرتفعة (79.78%)، بينما جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على (لا أجد أي صعوبة في توليد الأفكار تحت ضغوط العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.97)، وانحراف معياري (0.79)، ونسبة تحقق (79.33%)، مما يدل على أن هذه النسبة تعد الأقل في نسب التحقق بالنسبة لفقرات هذا البعد، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام إدارة المستشفى بتوفير المناخ الملائم لتنمية الأفكار الإبداعية لدى القيادات الإدارية والطبية في المستشفى، كما أن زيادة الأعباء وضغوط العمل تحد من قدرات القيادات الإدارية والطبية على توليد الأفكار الإبداعية بطلاقة. وتؤكد نتيجة المتوسط العام لمستوى تحقق الإبداع الإداري تبعاً لبعد الطلاقة التي جاءت بمتوسط (4.03)، وانحراف معياري (0.63)، ونسبة تحقق مرتفعة (80.67%)، إلى أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمتلك مستوى مرتفعاً من تحقق الإبداع الإداري تبعاً لبعد الطلاقة، لكن بنسبة أقل من الأبعاد الأخرى للإبداع الإداري، كما تبين النتيجة السابقة، أن القيادات الإدارية والطبية في المستشفى لديهم القدرة على التفكير السريع وطرح أفكار متعددة ومتنوعة وحلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل، لكن بعيداً عن ضغوط العمل التي قد تشعرهم بالتوتر، كما أنهم يتمتعون بمساحة من الحرية للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى قدرتهم على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها كما جاء في العبارة رقم (5) إلا أن هذا البعد بشكل عام لا يزال بحاجة إلى تعزيز بعض الممارسات التي تسهم بشكل أكبر في رفع مستوى تحقق الإبداع الإداري تبعاً لهذا البعد.

#### نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعد المرونة:

جدول (16): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعد المرونة

رقم	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التحقق	التقدير اللفظي
6	1	أحاول إحداث تغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	4.12	0.74	82.47%	مرتفع
1	2	أتكيف مع ظروف العمل الجديدة والمختلفة.	4.20	0.66	84.05%	مرتفع جداً
2	3	أستفيد من المواقف المختلفة التي تحدث في العمل.	4.18	0.72	83.60%	مرتفع
4	4	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بطرق متعددة.	4.16	0.81	83.15%	مرتفع

الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري د.علي حسين الاشول أ.بشير عبد الله نعمان الجراش

مرتفع	83.60%	0.73	4.18	أمتلك مهارات متعددة تجعلني قادرًا على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	5	3
مرتفع	83.37%	0.73	4.17	أقوم بالتعديلات والتغييرات اللازمة للعمل بسرعة ودقة مباشرة عند الحاجة.	6	5
مرتفع	83.37%	0.73	4.17	العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري الخاص بمتغير المرونة		

يتضح من الجدول (16) أن العبارة رقم (2) التي تنص على (أنكيف مع ظروف العمل الجديدة والمختلفة) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.20)، وانحراف معياري (0.66)، ونسبة تحقق مرتفعة جداً (84.05%)، بينما جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على (أحاول إحداث تغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى) وجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.12)، وانحراف معياري (0.74). ونسبة تحقق مرتفعة (82.47%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا يمتلكون قدرات على النظر للأشياء من زوايا مختلفة، بالإضافة إلى أن لديهم قدرة على تقبل الانتقادات الموجهة لهم من قبل الآخرين، كما أن حرصهم على إحداث تغيير في العمل من فترة إلى أخرى. الأمر الذي يجعلهم أكثر مرونة وقد تبين ذلك في إجمالي تحقق هذا البعد حيث جاء المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لبعد المرونة (4.17)، وانحراف معياري (0.61)، ونسبة تحقق (83.37%)، وتؤكد هذه النتائج أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمتلك مستوى تحقق مرتفع في ممارسة الإبداع الإداري الخاص ببعد المرونة.

**نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعد المخاطرة:**

جدول (17): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعد المخاطرة

التقدير اللفظي	نسبة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	ترتيب
مرتفع جداً	86.52%	0.72	4.33	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي القدرة على مواجهة النتائج مهما كانت.	1	1
مرتفع جداً	86.52%	0.62	4.33	أسعى إلى تحقيق الأهداف بعزيمة وإصرار.	2	1
مرتفع	80.45%	0.80	4.02	أميل إلى المخاطرة في مواجهة التحديات.	3	6

مرتفع	83.82%	0.74	4.19	أنفذ أعمالاً مختلفة عن الأعمال الروتينية.	4	2
مرتفع	81.80%	0.82	4.09	أقبل الفشل بوصفه التجربة التي تسبق النجاح	5	5
مرتفع	82.92%	0.75	4.15	أستخدم أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.	6	3
مرتفع	82.47%	0.78	4.12	أعمل مع فريق يسوده روح المغامرة والإبداع.	7	4
مرتفع	83.50%	750.	4.18	المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري الخاص بمتغير المخاطرة		

يتضح من الجدول (17) أن العبارتين رقم (1،2) اللتين تنصان على (أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي القدرة على مواجهة النتائج مهما كانت) و(أسعى إلى تحقيق الأهداف بعزيمة وإصرار) قد جاءتا في المرتبة الأولى بمتوسط (4.33)، وانحراف معياري (0.72 و 0.62)، ونسبة تحقق مرتفعة جداً (86.52%)، بينما جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على (أميل إلى المخاطرة في مواجهة التحديات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.02)، وانحراف معياري (0.80)، ونسبة تحقق مرتفعة (80.45%). وجاء المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لبعدها بالمخاطرة (4.18)، وانحراف معياري (0.75). ونسبة تحقق مرتفعة (83.50%)، وتؤكد هذه النتائج أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمتلك مستوى مرتفع من ممارسة الإبداع الإداري الخاص ببعدها بالمخاطرة، كما تبين النتيجة السابقة أن القيادات الإدارية والطبية في المستشفى يسعون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بعزيمة وإصرار ويتحملون مسؤوليات ما يقومون به والنتائج المترتبة على تلك المخاطرة. وتعزى هذه النتيجة إلى مدى الطموح والانتماء التي تتمتع به القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، كما أنهم يتميزون بمستوى مرتفع من الشجاعة تمكنهم من تحمل نتائج تلك الأفكار التي يطرحونها.

#### نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعدها الحساسية للمشكلات:

جدول (18): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسات الإبداع الإداري الخاص ببعدها الحساسية للمشكلات

التقدير اللفظي	نسبة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	رتبة
مرتفع جداً	84.05%	0.66	4.20	لدي رؤية شفافة للمشكلات التي قد تنتج في العمل.	1	3

مرتفع جداً	84.72%	0.67	4.24	أمتلك القدرة على النظر إلى الأشياء من عدة جوانب	2	1
مرتفع جداً	84.05%	0.62	4.20	أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	3	4
مرتفع	80.68%	0.63	4.03	أساعد في وضع خطط مسبقة لمواجهة ما قد يستجد من أحداث في بيئة العمل.	4	7
مرتفع	82.70%	0.64	4.14	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة المواقف الصعبة.	5	5
مرتفع جداً	84.49%	0.62	4.23	أحرص على الحصول على معلومات مفصلة عن أي عمل جديد قبل البدء فيه.	6	2
مرتفع	80.90%	0.77	4.05	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	7	6
مرتفع	83.08%	0.52	4.15	المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري الخاص بمتغير الحساسية للمشكلات		

يتضح من الجدول (18) أن العبارة رقم (2) التي تنص على (أمتلك القدرة على النظر إلى الأشياء من عدة جوانب) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.24) وانحراف معياري (0.67)، ونسبة تحقق مرتفعة جداً (84.72%)، بينما جاءت العبارة رقم (4) التي تنص على (أساعد في وضع خطط مسبقة لمواجهة ما قد يستجد من أحداث في بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.63)، ونسبة تحقق مرتفعة (80.68%). وجاء المتوسط العام لمستوى تحقق الإبداع الإداري تبعاً لبعده الحساسية للمشكلات (4.15) وانحراف معياري (0.52)، ونسبة تحقق مرتفعة (83.08%)، وتؤكد هذه النتائج أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمتلك مستوى مرتفعاً من تحقق الإبداع الإداري الخاص ببعده الحساسية للمشكلات، كما تبين النتيجة السابقة أن القيادات الإدارية والطبية في المستشفى يمتلكون رؤية لاكتشاف المشكلات ولديهم القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا قد مروا بعدة أحداث داخل المنظمة؛ وهو ما جعلهم يتمتعون بروية دقيقة لمشكلات العمل، مما يولد لديهم القدرة على التنبؤ ومشكلات العمل قبل حدوثها، كما أنهم يتمتعون بقدرة على ملاحظة أوجه القصور التي لا يلاحظها الآخرون، الشيء الذي يدفعهم نحو الإحساس بالأشياء التي تحتاج إلى تغيير أو تقييم أو تبديل.

**نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسة الإبداع الإداري بشكل عام:**

جدول (19): نتائج التحليل المتعلقة بمستوى ممارسة الإبداع الإداري بشكل عام

الترتيب	م	أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التحقق	التقدير اللفظي
4	1	الأصالة	4.06	0.62	81.25%	مرتفع
5	2	الطلاقة	4.03	0.63	80.67%	مرتفع
2	3	المرونة	4.17	0.61	83.37%	مرتفع
1	4	المخاطرة	4.18	0.58	83.50%	مرتفع
3	5	الحساسية للمشكلات	4.15	0.52	83.08%	مرتفع
		المتوسط العام لمستوى ممارسة الإبداع الإداري	4.12	0.50	82.40%	مرتفع

يتضح من الجدول (19) أن البعد الرابع من أبعاد الإبداع الإداري المُتمثل بالمخاطرة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، وانحراف معياري (0.58)، ونسبة تحقق مرتفعة (83.50%)، بينما جاء البعد الثالث من أبعاد الإبداع الإداري المُتمثل بالمرونة في المرتبة الثانية بمتوسط (4.17) وانحراف معياري (0.61)، ونسبة تحقق مرتفعة (83.37%)، وقد جاء البعد الأخير من أبعاد الإبداع الإداري المُتمثل بالحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.52)، وبنسبة تحقق مرتفعة (83.08%)، بينما جاء البعد الأول من أبعاد الإبداع الإداري المُتمثل بالأصالة في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.62)، ونسبة تحقق مرتفعة (81.25%)، وقد جاء البعد الثاني من أبعاد الإبداع الإداري المُتمثل بالطلاقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.03)، وانحراف معياري (0.63)، ونسبة تحقق مرتفعة (80.67%). إلا أن هذا البعد يُعد أقل بُعد في نسبة التحقق كما ان النتائج لفقرات هذا البعد أظهرت وجود جوانب تحتاج الى تعزيز وتطوير من قبل إدارة المستشفى. وجاء المتوسط العام للإبداع الإداري (4.12) وانحراف معياري (0.50)، ونسبة تحقق مرتفعة (82.40%)، وتؤكد هذه النتائج أن القيادات الإدارية والطبية في المستشفى تمتلك مستوى مرتفع في تحقق الإبداع الإداري. وتغزى هذه النتيجة إلى حرص القيادات الإدارية والطبية في المستشفى على التميز، وذلك يعود إلى شدة المنافسة البناءة بينهم سعياً منهم للحصول على حوافز ومكافآت أو الترقية إلى مناصب إدارية أعلى؛ الأمر الذي يجعلهم يتمتعون بمستويات مرتفع من الإبداع الإداري.

## 12- اختبار الفرضيات:

### اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"؛ واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط على النحو الآتي:

جدول (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص العلاقة	R	R <sup>2</sup>	F.Test	Sig.	Beta	T.Test
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.	0.42	0.18	18.98	0.00	0.42	4.36

\*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

يوضح الجدول (20) أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا مستقلًا في الإبداع الإداري بوصفه متغيرًا تابعًا في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؛ حيث بلغت درجة معامل الارتباط (R) (0.42) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت درجته (0.18)؛ وهذا يعني أن الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (18%) من التباين أو التغيرات في الإبداع الإداري. وهو ما يشير إلى أن نسبة (18%) من الإبداع الإداري ناتج عن ممارسات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بينما (82%) من تحقق الإبداع الإداري يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة. كما أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.42)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (42%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.98)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تساهم في إقامة علاقة أوثق بين قسم الموارد البشرية ومختلف الإدارات بما فيها الإدارة العليا، بالإضافة إلى سعيها لرفع مستوى مهارات وقدرات العاملين الإبداعية أثناء قيامهم بالمهام المسندة إليهم، مما يربطها بشكل مباشر بمستوى ارتفاع وانخفاض الإبداع الإداري فيهم.

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الشريك الاستراتيجي في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"؛ واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (21):

جدول (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

Sig	T.Test	Beta	Sig.	F.Test	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
0.00	4.59	0.44	0.00	21.03	0.19	0.44	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الشريك الاستراتيجي في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

\*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فاقل.

يوضح الجدول (21) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لدور الشريك الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في الإبداع الإداري بوصفه متغيراً تابعاً في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؛ حيث بلغت درجة معامل الارتباط (R) (0.44) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت درجته (0.19)، وهذا يعني أن دور الشريك الاستراتيجي يفسر ما نسبته (19%) من التباين أو التغيرات في الإبداع الإداري، وهو ما يشير إلى أن نسبة (19%) من الإبداع الإداري ناتج عن ممارسة دور الشريك الاستراتيجي، بينما (81%) من تحقق الإبداع الإداري يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة. كما أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.44) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في دور الشريك الاستراتيجي إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (44%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (21.03)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور الشريك الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن دور الشريك الاستراتيجي يعمل على مشاركة العاملين في صياغة استراتيجيات المنظمة مما يشعرهم بالمسؤولية ويعزز من ثقتهم بأنفسهم ويساعدهم على اظهار كل ما لديهم من إبداعات إدارية تساعد على تنفيذ تلك الاستراتيجيات بكل كفاءة وفاعلية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور راند التغيير في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"؛ واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (22):

جدول (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

Sig	T.Test	Beta	Sig.	F.Test	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
0.00	3.41	0.34	0.00	11.60	0.12	0.34	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور رائد التغيير في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

\*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فاقل.

يوضح الجدول (22) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لدور رائد التغيير بوصفه متغيراً مستقلاً في الإبداع الإداري بوصفه متغيراً تابعاً في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؛ حيث بلغت درجة معامل الارتباط (R) (0.34) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت درجته (0.12)، وهذا يعني أن دور رائد التغيير يفسر ما نسبته (12%) من التباين أو التغيرات في الإبداع الإداري؛ وهو ما يشير إلى أن نسبة (12%) من الإبداع الإداري ناتج عن ممارسة دور رائد التغيير، بينما (88%) من تحقق الإبداع الإداري يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة. كما أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.34) وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى، ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في دور رائد التغيير إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (34%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (11.60) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور رائد التغيير لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن دور رائد التغيير يعمل على تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لإكساب العاملين المهارات اللازمة لفهم البيئة المحيطة بالعمل لإحداث التغيير الإيجابي، كما أن هذا الدور يساعد العاملين على الإلمام بثقافة المنظمة ويساعدهم على تميز ما هو فعال وغير فعال منها، مما يربطها بمستوى تحقق الإبداع الإداري فيهم.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الخبير الإداري في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"؛ ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (23):

جدول (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

Sig	T.Test	Beta	Sig.	F.Test	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
0.00	4.68	0.45	0.00	21.88	0.20	0.45	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الخبير الإداري في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.

\*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فاقل.

يوضح الجدول (23) أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لدور الخبير الإداري بوصفه متغيرًا مستقلًا في الإبداع الإداري بوصفه متغيرًا تابعًا في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؛ حيث بلغت درجة معامل الارتباط (R) (0.45) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت درجته (0.20)، وهذا يعني أن دور الخبير الإداري يفسر ما نسبته (20%) من التباين أو التغيرات في الإبداع الإداري، وهو ما يشير إلى أن نسبة (20%) من الإبداع الإداري ناتج عن ممارسة دور الخبير الإداري، بينما (80%) من تحقق الإبداع الإداري يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة. كما أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.45)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في دور الخبير الإداري إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (45%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (21.88)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور الخبير الإداري لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن دور الخبير الإداري يسعى إلى تنفيذ الممارسات الإدارية بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة مما يحث العاملين على الإبداع والابتكار للوصول على نتائج تتوافق مع السياسات ولإجراءات للمنظمة والقوانين السائدة للدولة في بيئة يمنية تنسم بالتغيير المستمر خصوصاً في الفترات الأخيرة، مما يربطها بمدى تحقق الإبداع الإداري لدى العاملين.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نصير الموظفين في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"؛ واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (24):

جدول (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

نص العلاقة	R	R <sup>2</sup>	F.Test	Sig.	Beta	T.Test	Sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور نصير الموظفين في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.	0.32	0.10	9.71	0.00	0.32	3.12	0.00

\*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فاقل.

يوضح الجدول (24) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لدور نصير الموظفين بوصفه متغيراً مستقلاً في الإبداع الإداري بوصفه متغيراً تابعاً في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؛ حيث بلغت درجة معامل الارتباط (R) (0.32) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت درجته (0.10)، وهذا يعني أن دور الخبير الإداري يفسر ما نسبته (10%) من التباين أو التغيرات في الإبداع الإداري؛ وهو ما يشير إلى أن نسبة (10%) من الإبداع الإداري ناتج عن ممارسة دور نصير الموظفين، بينما (90%) من تحقق الإبداع الإداري يعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة. كما أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.32) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في دور نصير الموظفين إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (32%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.71)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور نصير الموظفين لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومن ثم فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى. وتعدى هذه النتيجة إلى أن دور نصير الموظفين يعمل على إعداد سياسات وإجراءات مناسبة تساعد على معرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وكذلك مساندتهم وحل مشاكلهم، وتشجيع المبدعين منهم وإتاحة الفرص أمامهم لتنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل، مما يشعرهم بالرضاء ويحثهم على العمل بشكل إبداعي ويرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم وبالعكس كلما قل ممارسة هذا الدور قل مستوى تحقق الإبداع الإداري لدى العاملين.

### 13- أهم نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

- 1- إن مستوى ممارسات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا كان مرتفعاً، ولكن هذا الارتفاع كان بنسبة متدنية، نتيجة تفاوت الدرجات على مستوى جميع الأبعاد.

2- عند بحث ممارسة كل دور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بشكل مفصل جاءت النتائج على النحو الآتي:

-في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسات: جاء دور الخبير الإداري، وفي المرتبة الثانية جاء دور الشريك الاستراتيجي، أما في المرتبة الثالثة فجاء دور رائد التغيير، وكما جاء هذا الدور مرتفعاً في نسبة الممارسات إجمالاً، إلا أن هذا الارتفاع كان طفيفاً، وأن هناك ضعفاً في بعض ممارسات الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في هذا البعد والتي كانت واضحة في نتائج تحليل الاستبانة مثل: تبني إدارة الموارد البشرية معظم مبادرات التغيير، ومساعدة العاملين على فهم وتقبل التغيير، بينما جاء في المرتبة الأخيرة دور نصير الموظفين، وكما في البعد الثالث جاء البعد الرابع أيضاً بنسبة ممارسات مرتفعة إجمالاً، إلا أن هذا الارتفاع كان بنسبة أقل من السابق فقد أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لثلاث فقرات من أصل سبع فقرات لهذا الدور وهذا دليل على أن هذا الدور يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير من قبل إدارة الموارد البشرية لبعض الممارسات التي يقوم بها مثل: المدافع عن حقوق العاملين وقضاياهم ومساندتهم وحل مشاكلهم، بل وتشجيع المبدعين وإتاحة الفرص أمامهم لتنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل وتوفير فرص الترقية أمامهم للتنافس عليها.

3- إن مستوى تحقق الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا كان مرتفعاً.

4- عند بحث ممارسة تحقق كل بُعد من أبعاد الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والطبية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بشكل مفصل جاءت النتائج على النحو الآتي:

-في المرتبة الأولى: بعد بالمخاطرة، بينما جاء بعد المرونة في المرتبة الثانية، وقد جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة، وجاء بعد الأصالة في المرتبة الرابعة، وجاء بعد الطلاقة في المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث انخفاض مستوى تحقق بعد الطلاقة إلى قلة اهتمام إدارة المستشفى بتوفير المناخ الملائم لتنمية الأفكار الإبداعية لدى القيادات الإدارية والطبية في المستشفى، كما أن زيادة الأعباء وضغوط العمل تحد من قدرات القيادات الإدارية والطبية على توليد الأفكار الإبداعية بطلاقة.

5- إن هنالك أثراً إيجابياً للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في دور (الشريك الاستراتيجي، ورائد التغيير، والخبير الإداري، ونصير الموظفين)، في الإبداع الإداري. بمعنى أنه كلما ارتفعت مستويات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى الإدارة ارتفع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة، والعكس صحيح.

#### قائمة المراجع:

1. الأشول، علي حسين (2019)، *ريادة الأعمال في الجمهورية اليمنية* (الطبعة الأولى)، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
2. حريم، حسين (2009)، *إدارة المنظمات-منظور كلي* (الطبعة الثانية)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

3. إسماعيل، مودة إسماعيل حسن (2014). أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، السودان.
4. بختاوي، بشرى وجواب، صالحة (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة عينة من البنوك التجارية الناطقة بولاية أدرار (رسالة ماجستير)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائرية.
5. البدارين، رقية والجداية، محمد والعمري، زياد (2014)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، 4 (7)، 63-85.
6. بكار، براء عبد الكريم محمد (2002). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة (أطروحة دكتوراه)، جامعة اليرموك، المملكة العربية السعودية.
7. جرمان، مفيدة (2018). القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري: دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
8. الجعبري، عدنان (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة حالة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.
9. حاتم، توفيق محمد (2019). استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مؤسسة أحمد سلطان التجارية في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
10. حامد، سعيد شعبان (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، مصر.
11. حسن، أمجد محمد سليم (2014). الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
12. حفصي، أمال (2018). دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية- أم البواقي (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
13. الخرابشة، عمر محمد والمعاني، ايمن عودة (2016)، أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية، 30 (121)، 55-107.
14. خليل، تامر محمد احمد (2015)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6 (1)، 107-131.
15. درة، عبدالباري إبراهيم والصياغ، زهير نعيم (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي (الطبعة الأولى)، عمان الأردن: دار وائل للنشر.

- 16.رباحي، رثدة (2012). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر-باتنة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- 17.سملالي، يحضية (2018)، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 13 (1)، 101-111.
- 18.الشريف، راشد بن مسلط بن عبد الله (2010)، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، الإدارة العامة، 50 (4)، 491-532.
- 19.شقيب، حسين بن محمد وشاطرباش، أحمد (2020)، أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات، مجلد دفاتر السياسة والقانون، 12 (3)، -72-91.
- 20.الضامن، منذر (2007)، أساسيات البحث العلمي (الطبعة الأولى)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 21.عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي (2007)، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية)، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22.عبد السلام، محمد (2020)، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية (الطبعة الأولى)، القاهرة مصر: مكتبة نور.
- 23.عبوي، زيد (2006)، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى)، عمان: دار كنوز المعرفة.
- 24.العبيدي، بشار وأحمد، سحر والعزاوي، كرجي (2010)، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1 (84)، 208-242.
- 25.العريقي، منصور محمد إسماعيل (2014)، طرق البحث في العلوم الإدارية (الطبعة الرابعة)، صنعاء اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- 26.عوايشة، ناجي (2019)، دور مكاتب البلديات في زيادة الإبداع الإداري والولاء التنظيمي للعاملين في البلديات بالملكة الأردنية الهاشمية، *Egypt. J. of Appl.* 34 (12)، 208-243.
- 27.قتال، عبد العزيز وراهم، فريد (2020)، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 26 (24)، 368-357.
- 28.النداوي، عبد العزيز بدر (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية (الطبعة الأولى)، عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 30.Adamova, M., Soukupova, N., Dostalova, E., & Krninska, R. (2018). Modern trends in human resource management. Globalization and Its Socio-Economic Consequences, 10, (1), 1-6.
- 31.Alabduljader, S. A. (2012). The Extent to Which Human Resources Managers in the Kuwaiti Insurance Sector Perceived the Modern Roles

---

Human Resources Management. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(8), 253.

32.Ali, L. M. (2011). The creative thinking of the administrators and its relationship to administrative problems solving. Amman: Alyazouri Scientific House for Publishing and Distribution.

33.Ali, T, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. Polish Journal of Management Studies,14 (1), 1-17.

34.Bednaříková, M., Košťálová, J., & Glazarová, M. (2019). Modern trends in human resource management in the czech chemical companies. Scientific papers of the University of Pardubice. Series A, Faculty of Chemical Technology. 25 (2019) 141-156.

35.Dai, L., & Qiu, J. (2016). Human Resource Business Partner Mode Transformation Practice in a Chinese State-Owned Company. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4(1), 32-38.

36.Harada, Y., & Osman, A. B. (2015). The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An applicative study on the industrial companies (mining and extraction). leadership, 7(12), 86-93.

37.Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. Journal of Applied Business Research (JABR), 26(4), 105-115.

38.Losey, M., Meisinger, S., & Ulrich, D. (2006). The future of human resource management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

39.Osama, K. (2012). Department of Innovation and Innovation, Amman, Jordan: Dar Al-Raya.

40.Torrington, D., Hall, L., Taylor, S (2005). Human Resource Management (6th ed). Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

41.Ulrich, D. (1997). Human resource champions. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

42.Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). HR transformation: Building human resources from the outside in. New York.