



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين
في الوزارات الفلسطينية

دراسة حالة على وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي
في محافظة رام الله

فلسطين يوسف محمد معالي

رسالة الماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019م

انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في

الوزارات الفلسطينية

دراسة حالة على وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

في محافظة رام الله

إعداد

فلسطين يوسف محمد معالي

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

بإشراف : د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات

وتنمية الموارد البشرية - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة- بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في الوزارات الفلسطينية

دراسة حالة على وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

في محافظة رام الله

اسم الطالبة: فلسطين يوسف محمد معالي

الرقم الجامعي: 2172271

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 4 8 2019م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....
.....
.....

د. سعدي الكرنز

د. عزمي الأطرش

د. منصور غرابية

1. رئيس لجنة المناقشة:

2. ممتحناً داخلياً

3. ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى منارة العلم والامام المصطفى..... إلى سيد الخلق..... نبينا محمد عليه الصلاة
والسلام

إلى من زرع في نفسي حب العلم والايمان.....إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..... روح والدي
الطاهرة

إلى جنتي في الدنيا..... نهر العطاء المتجدد الذي لا ينضب..... "امي الغالية" أطال الله في
عمرها

إلى من حبهم يجري في عروقي..... وامتزجت روحي بروحهم "إخوتي
وأخواتي"

إلى نجم أضاء حياتنا...إلى من وقف بجانبنا وكان سنداً لناأخي و زوج اختي الكبير علاء
عوض "أبو منذر"

إلى الدكتور المشرف على هذه الرسالة..... د. "سعدي الكرنز " أطال الله في
عمره

إلى من أكن لهم كل المحبة والمودة..... أصدقائي وزملائي
بالدراسة

إليكم اهدي هذه الرسالة

فلسطين معالي

إقرار:

أقر أنا معدة هذه الرسالة- فلسطين يوسف محمد معالي - بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

فلسطين يوسف محمد معالي

التاريخ: 2019/8/4

الشكر والتقدير

الحمد لله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وآله وسلم وبعد فإنه لا يسعدني بعد الانتهاء من هذه الرسالة إلا أن أتقدم بشكري وإمتاني إلى الدكتور الفاضل سعدي الكرنز الذي شرفني بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من علمه ووقته وإرشاده لي لإنجاز هذه الرسالة ، أسأل الله أن يبارك له في علمه ووقته،،

كما وأتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة، والمتمثلة بالدكتور عزمي الأطرش الممتحن الداخلي والدكتور منصور غرابة الممتحن الخارجي لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة،،

وأواصل شكري لجميع موظفي وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي لتعاونهم في تعبئة أداة الدراسة بكل أمانة وموضوعية، كما وأشكر صديقتي حنان شرباتي التي ساعدتني في ترجمة ملخص اللغة الإنجليزية ومعلمتي القديرة محاسن عبد المحسن التي ساعدتني في التدقيق الإملائي،،،

وشكري العظيم لأمي وإخوتي وأخواتي لما قدموه لي من دعم وتشجيع لأواصل دراستي. ولزملائي وأصدقائي بالدراسة (سوسن قُدسي)، (هديل أو هنية)، (أحمد ناصيف)، (زياد قنداح)،،،،،

والله ولي التوفيق،،،

فلسطين معالي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان	الرقم
-	آية قرآنية	
-	الإهداء	
أ	إقرار	
ب	شكر و عرفان	
ج	فهرس المحتويات	
و	فهرس الجداول	
ي	فهرس الأشكال	
ك	فهرس الملاحق	
ل	مصطلحات الدراسة	
م	ملخص الدراسة	
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
الفصل الاول - الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
2	مبررات الدراسة	3.1
3	أهمية الدراسة	4.1
3	أهداف الدراسة	5.1
4	أسئلة الدراسة	6.1
5	فرضيات الدراسة	7.1
6	حدود الدراسة	8.1
7	نموذج الدراسة	9.1
8	هيكلية الدراسة	10.1
الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة		
-	المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	
9	الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	1.2

10	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	1.1.2
10	مفهوم إدارة المعرفة	1.1.1.2
11	أهداف إدارة المعرفة	2.1.1.2
12	أهمية إدارة المعرفة	3.1.1.2
13	علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية	4.1.1.2
13	الفلسفة المعاصرة لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة	5.1.1.2
14	الرؤية المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ظل المعرفة	6.1.1.2
15	دور إدارة المعرفة في تغيير وظائف إدارة الموارد البشرية	7.1.1.2
16	رأس المال البشري	2.1.2
16	مفهوم رأس المال البشري	1.2.1.2
17	خصائص رأس المال البشري	2.2.1.2
17	مكونات الرئيسية لرأس المال البشري	3.2.1.2
18	الاستثمار في رأس المال البشري	4.2.1.2
19	أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري	5.2.1.2
20	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.1.2
20	مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	1.3.1.2
21	دوافع التحول الإلكتروني للموارد البشرية	2.3.1.2
21	مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.3.1.2
22	أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	4.3.1.2
22	مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	5.3.1.2
24	إدارة الموارد البشرية في ضوء الجودة الشاملة	4.1.2
24	مفهوم الجودة الشاملة	1.4.1.2
24	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2.4.1.2
25	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.4.1.2
26	إدارة الموارد البشرية في ضوء الجودة الشاملة	4.4.1.2
26	علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية	5.4.1.2
المبحث الثاني: الإبداع		
27	مفهوم الإبداع	1.2.2

27	أهمية الإبداع	2.2.2
28	خصائص الإبداع وأبعاده	3.2.2
30	استراتيجيات المنظمات المُبدعة	4.2.2
المبحث الثالث: وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي		
31	لمحة عن وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	1.3.2
31	أهداف وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	2.3.2
32	مهام وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	3.3.2
المبحث الرابع: الدراسات السابقة		
33	دراسات محلية فلسطينية	1.4.2
36	دراسات عربية وأجنبية	2.4.2
45	التعقيب على الدراسات السابقة	3.4.2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
48	منهجية الدراسة	1.3
48	مجتمع الدراسة	1.3
52	أداة الدراسة	3.3
53	الاختبار المسبق للأداة	4.3
56	إجراءات تنفيذ الدراسة	5.3
57	المعالجة الإحصائية	6.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها		
58	النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة	1.4
91	مناقشة النتائج	2.4
الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات		
101	الإستنتاجات	1.5
103	التوصيات	2.5
105	قائمة المراجع	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	(1.2)
15	الركائز الأساسية التي تستدعي التغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية	(2.2)
49	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	(2.3)
51	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(5.3)
54	نتائج ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	(7.3)
55	نتائج ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(8.3)
56	معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب الأبعاد والدرجة الكلية لفقرات الأداة	(9.3)
59	معامل ارتباط بيرسون بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(1.4)
59	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة رأس المال البشري وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(2.4)
60	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(3.4)
61	معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(4.4)
61	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(5.4)

62	قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري	(6.4)
63	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(7.4)
64	الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمنتبأ بها على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(8.4)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الانعكاسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(9.4)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد إدارة رأس المال البشري في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(10.4)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	(11.4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(12.4)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي	(13.4)
75	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير النوع	(14.4)
76	المتوسطات الحسابية لأبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر	(15.4)
76	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى الفروق بحسب متغير العمر	(16.4)
77	المتوسطات الحسابية لمستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد	(17.4)

	البشرية للأبعاد والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي	(18.4)
79	المتوسطات الحسابية لأبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	(19.4)
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي	(20.4)
80	المتوسطات الحسابية لأبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لمتغير سنوات الخبرة	(21.4)
81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة	(22.4)
82	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية للمقارنات البعدية على بعد رأس المال البشري بين متوسطات سنوات الخبرة	(23.4)
83	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير مكان العمل	(24.4)
84	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير النوع	(25.4)
85	المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين حسب متغير العمر	(26.4)
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير العمر	(27.4)
86	المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(28.4)
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي	(29.4)
87	المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	(30.4)
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي	(31.4)
88	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية للمقارنات البعدية لإبداع العاملين حسب مستويات المسمى الوظيفي	(32.4)

88	المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(33.4)
89	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة	(34.4)
89	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير مكان العمل	(35.4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
7	نموزج الدراسة	(1.1)
10	الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	(2.2)
13	علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية	(3.2)
18	المكونات الرئيسية لرأس المال البشري	(4.2)
23	مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	(4.2)
49	توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع	(1.3)
50	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3.3)
50	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(4.3)
51	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل	(6.3)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
113	الاستبانة بصورتها النهائية	1
119	قائمة بأسماء المحكمين	2
120	كتاب تسهيل المهمة	3

مصطلحات الدراسة

- تحتوي هذه الدراسة عدد من المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بها والتي يمكن تعريفها كالآتي :-
- الاتجاهات الحديثة** هي أحدث ما توصلت إليه الإدارة من معرفة بالمهارات الأساسية واللازمة لتقييم وتفعيل دور العاملين بالمنظمات (الحريري، 2014).
- إدارة الموارد البشرية** هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (عامر، 2011)
- إدارة المعرفة** هي عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا، من أجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها. (الملكوي، 2007)
- رأس المال البشري** هو مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والطاقات والحماس التي يمتلكها الفرد ويستثمرونها في زيادة إنتاجية العمل. (العلي وآخرون، 2006)
- الإدارة الإلكترونية** هي العملية المؤدية لتنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال الدعم الموجه والمستند على تقنيات شبكة الإنترنت. (Srivastava, 2010)
- إدارة الجودة الشاملة** منهج تطبيقي يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذا يتم توظيف الأساليب الكمية من أجل التطوير المستمر في العمليات والخدمات. (الدرادكة، 2015)
- الإبداع** مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى إنتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع. (الحسيني، 2013)

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمُتمثلة بـ(إدارة رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ضوء الجودة الشاملة) على إبداع العاملين في الوزارات الفلسطينية دراسة حالة على وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي في محافظة رام الله، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، وتكون مُجتمع الدراسة من جميع موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عددهم (87) عاملاً في العام الدراسي 2018/2019، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمُجتمع الدراسة لتكون بذلك عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة مكونة من (87) عاملاً من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية والمكونة من (35) فقرة، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق البحثية المناسبة والتي بينت أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة بلغ (0.96) في حين استخدمت التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بمعنى أنه كلما زادت الانعكاسات للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

2- هناك إرتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الوظيفي وهذا يشير إلى أن توفر إدارة المعرفة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي بالشكل اللازم يمثل المناخ المُلائم و حجر الأساس لوجود إبداع تنظيمي قوي و مستمر للموظفين

وفي ضوء هذه النتائج أوصت هذه الدراسة بضرورة أن تُشارك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للوزارتين ككل، وجعل المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارتين، وأن تعمل إدارة وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي على توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من شبكة إنترنت وقواعد بيانات وبرامج وأجهزة إلكترونية حديثة لدعم عملية خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها في الوزارتين.

The implications of Modern Trends of Human Resources Management on the Creativity of Employees in Palestinian Ministries

A Case Study on the Ministry of Education and Higher Education and the Ministry of Scientific Research

Prepared by: Falasteen Yousef Mohammad Maali

Supervised by: Dr. Saadi Al- Krounz

Abstract

This study aimed to identify the implications of modern trends of human resources management represented by (human capital management, Knowledge management of human resources, electronic management of human resources, human resources management in the light of total quality) on the creativity of employees in Palestinian ministries; a case study on the Ministry of Education & Higher Education and the Ministry of Scientific Research in Ramallah governorate. In her study the researcher used the descriptive method. The study population consisted of all human resources employees amounted 87 working in the Ministry of Education & Higher Education and the Ministry of Scientific Research, in the academic year 2019/2018. Due to the small size of the study population, a comprehensive survey method was used for the whole study population that was considered as the sample of the study itself. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a study tool (questionnaire) to suit the Palestinian environment, consisting of (35) items. The validity and reliability of the questionnaire was verified by appropriate research methods that show that Cronbach alpha total coefficient of the questionnaire's paragraphs reached (60.9). To answer the study questions and examine the its hypotheses the statistical analysis was used.

The study reached the following results:

1. There is a statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the reflections of the modern trends of human resources management and the creativity of employees in the Ministry of Education & Higher Education and the Ministry of Scientific Research. That relationship is a positive and strong linear correlation, in the sense that the more reflections of the modern trends of human

resources management, the greater the creativity of employees in the Ministry of Education & Higher Education and the Ministry of Scientific Research.

2. There is a positive and complementarity correlation between the level of knowledge management and the level of job creativity; and this indicates that the availability of knowledge management in the Ministry of Education & Higher Education and the Ministry of Scientific Research as appropriate represents the proper climate and the cornerstone of the existence of strong and continuous organizational creativity for employees.

In light of these findings, the study recommended that human resources management should be involved in the strategic planning process of the two ministries as a whole, and that human resources issues should be included in the strategic plan of the two ministries. The administration in both the Ministry of Education & Higher Education and the Ministry of Scientific Research should provide information technology infrastructure such as the Internet, databases, programs and modern electronic devices in order to support the process of creating, sharing and using knowledge in both ministries.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدورها الرئيسي في تميز المنظمات وزيادة فاعليتها، كما أن التطورات والمتغيرات المتلاحقة على المستوى العالمي أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى التركيز على المعرفة حيث أنها من أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة. فلم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توفر قوى عاملة ذات كفاءة تدعم المنظمة بالقيام بأعباء العمل وتحقيق أهدافها باستخدام الإمكانيات المتاحة للمنظمة بأكبر كفاءة ممكنة.

فأي منظمة لا تضع نصب أعينها الإبداع كهدف رئيسي، ولا تقوم بتشجيع العاملين على الإبداع وتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك سيكون مصيرها الانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على الإسهام في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم. (خير الله، 2008)

تعتبر وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي من أهم الوزارات الموجودة في فلسطين، وذلك لأنها تتولى مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. (www.mohe.pna.ps)

1. 2 مشكلة الدراسة

أن المنظمات في الدول المتقدمة استطاعت تحقيق مستويات إنجاز عالية بفضل إدراكها لأهمية المورد البشري والسعي نحو تنميته والمحافظة عليه، وذلك بإعتباره المورد المهم والمؤثر في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات. لذا فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة إعطاء هذا الموضوع في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي أهمية خاصة كونها تعد من أهم الوزارات الفلسطينية لأنه يقع على عاتقها بناء وإعداد جيل فلسطيني مؤهل وقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الاجابة على السؤال الاتي:-

ماهي انعكاسات تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

1. 3 مبررات الدراسة

بنيت هذه الدراسة على عدة مبررات كان من اهمها:

1. الإسهام بتزويد المكتبات الفلسطينية بدراسة جديدة حول انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.
2. تشكل هذه الدراسة مرجعاً للمُهتمين وصانعي القرار في الوزارت الفلسطينية وذلك بمحاولة الاستفادة من نتائجها وتطبيقها على أرض الواقع.

3. الرغبة الشخصية للباحثة للتعرف على تأثير الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين، كونه من الموضوعات الحديثة والعصرية التي زاد الإهتمام بها في المنظمات الحكومية.

1.4 أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة تتجلى في تركيزها على المحاور التالية:

1. تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لما له من أهمية في تحسين فاعلية وأداء المؤسسات ومساعدتها في تحقيق أهدافها.
2. قد تضيف دراسة جديدة إلى الدراسات الإدارية التي تناولت هذا الموضوع، ويمكن أن تشكل مرجعاً لأي دراسة لاحقة.
3. تنفيذ القيادة وأصحاب القرار في المؤسسات الحكومية في رسم مسارات وتوجهات مؤسساتهم المستقبلية.

1.5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية :-

1. التعرف إلى انعكاسات الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية حسب (إدارة رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الإدارة الالكترونية ، إدارة الجودة الشاملة) في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.
2. التعرف إلى العلاقة بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

6.1 أسئلة الدراسة

وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟"
السؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية؟ وإبتثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول للسؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب إدارة رأس المال البشري في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

السؤال الفرعي الثاني للسؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

السؤال الفرعي الثالث للسؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب بعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

السؤال الفرعي الرابع للسؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب بعد إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المُسمى الوظيفي، مكان العمل)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تبعا للمتغيرات الضابطة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المُسمى الوظيفي، مكان العمل)؟

7.1 فرضيات الدراسة

وتحاول الدراسة الإجابة عن الفرضيات الرئيسية التالي:

الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وإنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إنعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المُسمى الوظيفي، مكان العمل).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المُسمى الوظيفي، مكان العمل).

8.1 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بالتعرف على انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين حيث سيتم التركيز على أبعاد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الرئيسية وهي (إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، والاستثمار في رأس المال البشري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة).

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي في مدينة رام الله.

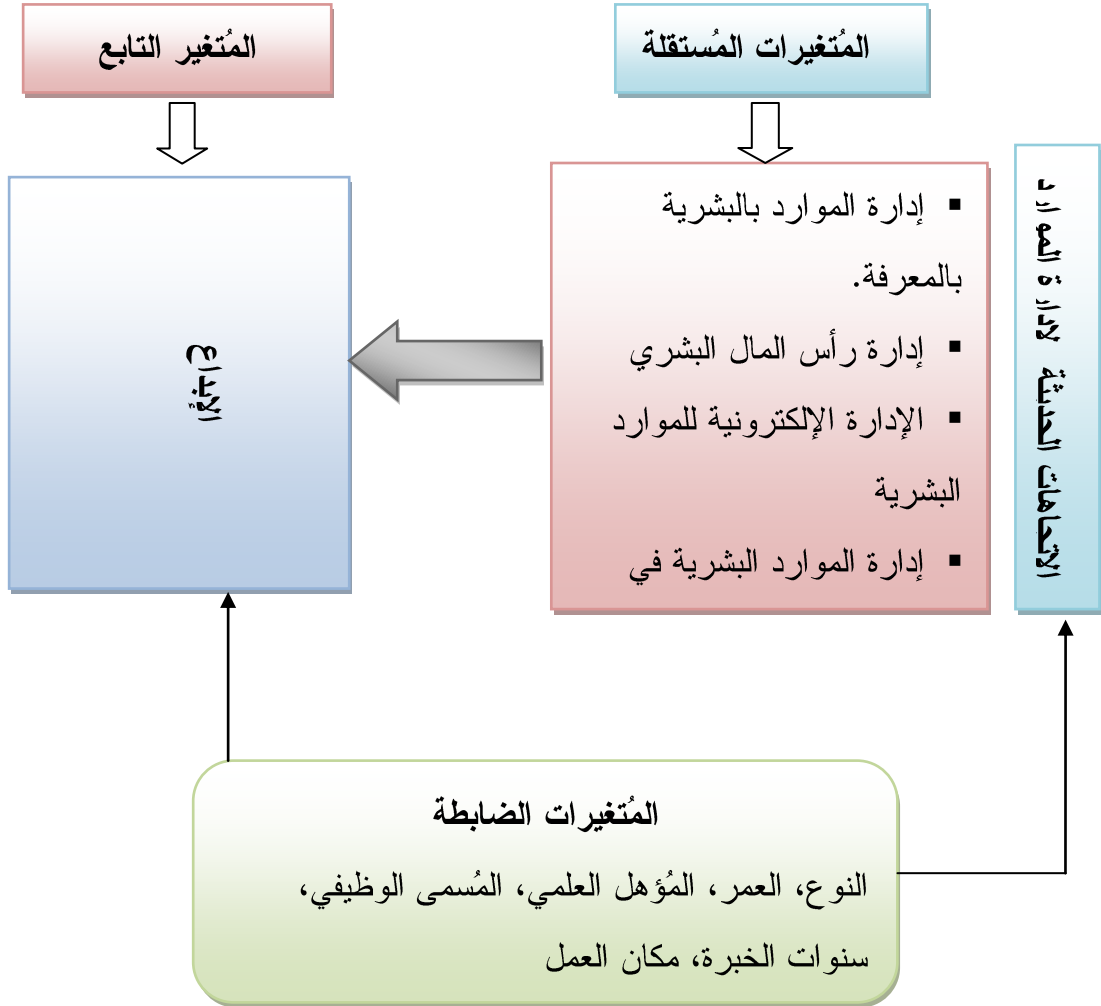
الحدود الزمانية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي يجري تطبيق الدراسة فيها للعام

2019/2018

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في قسم الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

9.1 نموذج الدراسة

نموذج متغيرات الدراسة (1.1)



المصدر: إعداد الباحثة

10.1 هيكلية الدراسة

تشمل هيكلية الدراسة الآتي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل: المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، متغيرات الدراسة، هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات ويشمل: مجتمع الدراسة وعينتها، تصميم أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة وثباتها، إجراءات تنفيذ الدراسة، المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: نتائج تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: استنتاجات و توصيات الدراسة. المراجع و الملاحق.

الفصل الثاني

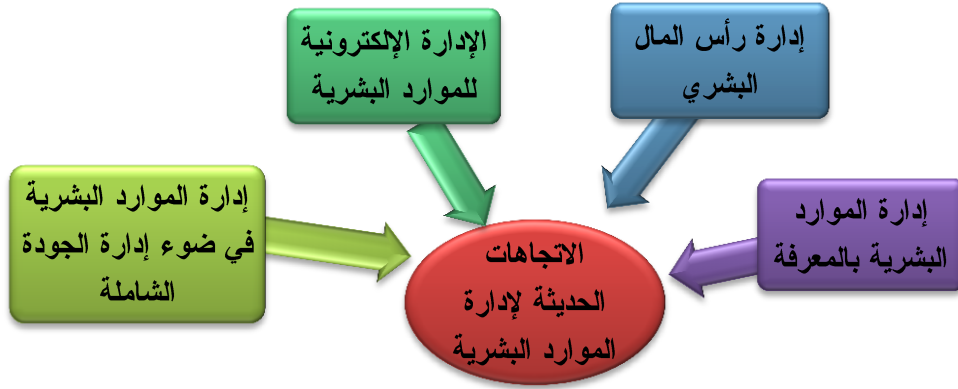
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

نظراً للتغيرات والتحديات المتلاحقة التي تواجه المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وكنيجة لتسارع عجلة الارتقاء والتطور التكنولوجي، فقد بادرت المنظمات الرائدة إلى استغلال تلك الفرص التي أتاحتها ثورة المعلومات لكي تستفيد منها وتوظفها فوراً بما يخدم أهداف المنظمة، لذا فمن البديهي على كل منظمة تسعى إلى استدامتها وبقائها في الوقت الذي يتسم بالتغيرات العالمية المستمرة، استنباط اتجاهات ونظم إدارية متطورة وحديثة لتساير بها التغيرات العالمية من حين لآخر للإستجابة للتكنولوجيا الحديثة لتمكنها في المُحصلة النهائية من وصولها إلى أعلى درجة من التميز، فالاتجاهات والأساليب الروتينية في العمل لم تُعد تتماشى مع مقتضيات ومتطلبات العصر الراهن.

ستتناول هذه الدراسة أربعة اتجاهات حديثة لإدارة الموارد البشرية وهي إدارة رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة كأبرز الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وهذا بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة في هذا الإطار.

نموذج الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (1.2)



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على دراسات سابقة

1.1.2 إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

تنامت أهمية إدارة المعرفة في المنظمات في ضوء الظروف التي أوجدتها ثورة المعلومات والاتصالات الجديدة التي غيرت مجرى الحياة الاقتصادية، حيث جعلت من الأحداث التي رافقت تطورها، بلورة وعي المنظمات بالفوائد المحققة من تطبيقها، لذا جعلت أعمالها تغدو قائمة على المعرفة كونها المفتاح الذي يقود إلى التطور والنجاح لذا سعت إلى إغناء رصيدها المعرفي بإنشاء معرفة جديدة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، كما أنها باتت ضرورة لا غنى عنها في المنظمات التي تسعى إلى بناء وإدامة ميزتها التنافسية وتعزيز من إنتاجيتها. (العلي وآخرون، 2006)

1.1.1.2 مفهوم إدارة المعرفة

عرفها (السلمي، 2002): بأنها عملية تجميع المعلومات بشكلٍ منظمٍ من مصادرها الداخلية والخارجية و العمل على تحليلها وتفسيرها ونشرها لتوجيه وإثراء العمليات في المنظمة لتحقيق التميز في الأداء والوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز سواء بالنسبة للمنظمة نفسها أو بالنسبة إلى إنجازات المنافسين.

ويرى (الزيادات،2008): بأنها منظومة متكاملة من العمليات التي تمكن المنظمات من توليد المعرفة وإكتسابها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات الهامة التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة مثل حل المشكلات، اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي، نحو التجديد المستمر داخل المنظمة وذلك من خلال المشاركة والانتماء بهدف التحسين للأداء الكلي للمنظمة.

في حين يرى (الكسيبي،2005): بأنها كل شيء ظاهري أو ضمني، يستحضره الأفراد لممارسة أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ القرارات الصائبة.

بينما عرفها(العلي وآخرون،2009): بأنها تشير إلى إستراتيجيات المنظمات التي تنمي وتُعزز من مواردها الفكرية والمعلوماتية ، وذلك من خلال ممارستها للعمليات التكنولوجية التي تتعلق بجمع ومشاركة وتوظيف المعرفة بهدف إيجاد أساليب جديدة لتحسين كفاءة وفعالية الأفراد العاملين وخدمة مصالحها والتعاون في إستحداث المعرفة لرفع مستوى الإبداع وإتخاذ القرارات الملائمة. كما أنها العملية التي يتم بموجبها تجميع وتوظيف الخبرات المُكدسة في المنظمة سواء أكان في قواعد البيانات أو العقول البشرية لتعزيز دور المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة من خلال إبتكار وتطبيق المعرفة في طرق غير مألوفة.

يتضح من الآنف أن إدارة المعرفة: منظومة إدارية متكاملة تستهدف إستثمار وتنمية العقول البشرية، في ضوء اكتساب المعرفة من مصادرها وتوزيعها وتوظيفها في أكفأ صورة لخلق معرفة جديدة، لتمكن المنظمات من خلالها مباشرة وممارسة أنشطتها ومهامها بكفاءة وفاعلية من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية.

2.1.1.2 أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف (سليمانى وسويح،2016):-

- انتقاء المعرفة من مصادرها وحفظها وإعادة توظيفها.
- استقطاب رأس المال الفكري وتوظيفه لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تعزيز المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

- تبني الإمكانيات التي من شأنها تعزيز ثقافة المعرفة وتحفيزها لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- خلق بيئة تنظيمية من شأنها تشجع الأفراد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- السعي لجمع الأفكار الذكية من الميدان والمساهمة في نشر الممارسات إلى الداخل.

3.1.1.2 أهمية إدارة المعرفة

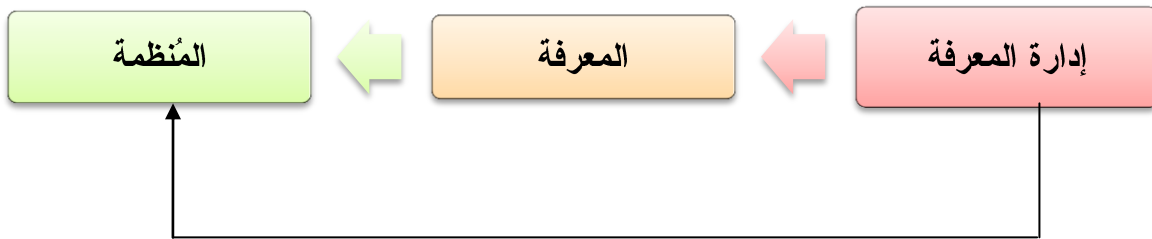
- لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة نوردُها فيما يلي (الكسيبي، 2005):
- تُعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات للتقليل من تكاليفها وزيادة موجوداتها الداخلية لزيادة إيراداتها.
- تعتبر وسيلة نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- من شأنها تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأدائها المبني على الخبرة والمعرفة والعمل على تنميته.
- توفر إدارة المعرفة للمنظمات فرصة حُصولها على الميزة التنافسية الدائمة.
- تُعتبر إدارة المعرفة أداة لتحفيز وتشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية وخلق المعارف داخل المنظمات.
- تُعتبر إدارة المعرفة أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمات وذلك من خلال جعل إمكانية الوصول إليها سهلة بالنسبة للإشخاص المُحتاجين إليها.

وتشير الباحثة: بأن أهداف وأهمية إدارة المعرفة تتنامى كونهم مصدراً رئيسياً للارتقاء بالمنظمة واستدامة ميزتها التنافسية، وذلك من خلال مواكبة المعارف والخبرات المُتجددة ونشرها وتوظيفها بما يخدم مصلحة أهداف المنظمة بالوصول إلى الميزة التنافسية.

4.1.1.2 علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية.

من المؤكد لنا اليوم أن المنظمات على إختلاف أنواعها تُواكب وتيرة التحويلات والتغيرات التكنولوجية المُتسارعة وفي مُقدمتها الثورة المعلوماتية التي سادت ممزوجةً بالمعرفة المُتدفقة، ونتيجة لتلك التحويلات أمست المعرفة مصدراً وجانباً نيراً لخلق الثروة وتحقيق الميزة التنافسية والإبداع، والوتيرة الوحيدة نحو الأفضلية، كما أن استدامة المنظمات أو فشلها منوطاً بتركيز المنظمات واهتمامها بالعلم والمعرفة كون المعارف تُمثل رأس المال البشري المُرتكز على تحقيق فاعلية المنظمات، لذا يقتضي الأمر من مسؤولين إدارة الموارد البشرية أن يُركزوا على تنمية المورد البشري كونه المورد الأساسي لازدهار أي منظمة والرافد للتكنولوجيا المُتدفقة، و يُحتم عليهم العمل على استثمار قدراته الذهنية بشكلٍ إيجابي وتزويده بالمهارات والدورات المُستحدثة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة منه وتطويرها لخدمة استدامة المنظمات وزيادة فاعليتها وإنتاجيتها.

نموذج إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية(2.2)



المصدر: (العلي وآخرون، 2006، ص275)

5.1.1.2 الفلسفة المُعاصرة لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة

يتبلور دور إدارة الموارد البشرية المُعاصرة في (سلمان، 2016):-

- ثورة الاتصالات والمعلومات.
- التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المُتدفقة.

- زيادة مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم، وذلك بإدماج الحاسبات والتقنيات الآلية في العملية التعليمية.
- اتساع النطاق المعرفي للموارد البشرية وإرساء مفهوم (عمال المعرفة).
- تدفق الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.
- إرساء ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد مبني على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.

6.1.1.2 الرؤية المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ظل المعرفة.

- إدارة المواد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في رسم وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- وإدارة الموارد البشرية مصدراً للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق أفضل النتائج للمنظمة.
- إن إدارة الموارد البشرية راعٍ لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى المسؤولين في المنظمة ورائد للتطوير وخلق أفكار جديدة.

والجدول رقم(1.2) الآتي يوضح المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تصب اهتمامها بعقل الإنسان ومعارفه.	تُركز على البناء المادي للإنسان.
تهتم بالأداء الذهني والفكري.	تهتم بالأداء الآلي للمهام.
تسعى لاستخلاص معارفه الكامنة.	لا تشترط فكر الإنسان ومعارفه.
الإهتمام بالحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.	الإهتمام بمنح الحوافز المادية والمعنوية.
السعي نحو تنمية القدرات الفكرية والطاقت الإبداعية للفرد.	السعي نحو تنمية مهارات الفرد وقدراته الميكانيكية.
تُركز اهتمامها على تنمية العمل بروح الفريق.	تصب تركيزها على مهارات وقدرات العامل.
تهتم بتوظيف مبدأ وتقنيات التمكين.	لا توظف مفهوم التمكين.
تهتم بالعمل بجوانبه الفكرية والمعنوية.	تُركز في محيط عملها على الجوانب المادية.

المصدر : (المبيضين، الأكلبي، 2015: ص5)

7.1.1.2 دور إدارة المعرفة في تغيير وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد بات واضحاً لنا اليوم أن الوصول إلى الميزة التنافسية لا يكون إلا مُستنداً على التطبيقات الناجحة للمعرفة فالأوجه الغير ملموسة للمعرفة أصبحت تحدد خصائص النشاطات الاقتصادية، كما أن ظهور الاقتصاد المعرفي ساد ممزوجاً مع التعقيدات المالية في المنظمات إذ أصبحت تتطلب تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية. فالمنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل اقتصاد المعرفة، مما يتطلب توسيع دوره خارج المنظمات، لذا فإن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب وجود قادة مُتخصصين قادرين على تحديد كيفية تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على وظائف إدارة الموارد البشرية، كذلك إحداث تغييرات في ركائز هامة وهي: الأدوار والعلاقات الإدارية والتركيز الاستراتيجي والتركيز على التعليم. (سلمان، 2016)

والجدول رقم (2.2) أدناه الركائز الأساسية التي تستدعي التغييرات وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية على صلة وثيقة باقتصاد المعرفة.

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد بالمعرفة	مدير إدارة الموارد البشرية الجديد
الأدوار	<ul style="list-style-type: none"> التركيز الإداري مدير شؤون الموظفين الإدارة ضمن وظائف ضيقة 	<ul style="list-style-type: none"> شريك إستراتيجي خبير إداري نصير للعاملين وكيل للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> ميسر للمعرفة باني للعلاقات يدير رأس المال الفكري أخصائي نشر المعرفة
العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على العاملين علاقات محدودة داخل المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> توسيع العلاقات خارج المنظمة زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين 	<ul style="list-style-type: none"> بناء علاقات مع الموظفين والزبائن والمدراء والمؤرخين
التركيز الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> ليس هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة. عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة إستراتيجية طويلة المدى 	<ul style="list-style-type: none"> البقاء والتجديد تطوير ودعم القدرات التنظيمية التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى إدارة إستراتيجية القدرات
التركيز على التعليم	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على التدريب نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير تطوير منظمات متعلمة 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة رأس المال الفكري تطوير رأس المال البشري خلق بيئة التعلم تطوير لجان التطبيق تشجيع خلق المعرفة ونشرها وتبادلها التأكيد على التجديد المتواصل

المصدر: (سلمان، 2016: ص46)

2.1.2 رأس المال البشري Human Capital

1.2.1.2 مفهوم رأس المال البشري

باتت فلسفة رأس المال البشري من المفاهيم التي أرست المنظمات الاهتمام بها فقد أثرى الباحثون الإداريين هذا المفهوم بالبحث والدراسة وأسردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه، لذا اختلفوا في وجهات نظرهم حول رأس المال البشري فمنهم من إعتبروه جزءاً من المنظمة والبعض نظراً إليه بأنه مجموعة من مكونات ترتبط بالأفراد وآخرين يروا بأنه ما يكتسبه الأفراد من الخبرات والمهارات المعارف. (جرادات، 2008)

ويعرفه الغرابية (2010): بأنه القدرات والمهارات المستجدة في الفرد العامل أو القوى العاملة، والتي تُكتسب من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية للفرد.

ويعرفه (المفرجي وصالح، 2006): بأنه يُمثل مجموعة العاملين الذين يملكون القدرات المعرفية والتنظيمية، بحيث تمكنهم تلك القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، تمكن المنظمة من زيادة حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على إقتناص الفرصة المناسبة.

بينما ترى (منظمة التنمية والتعاون الإقتصادية، 2007): بأنه مجمل المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها والتي من شأنها أن تدعم المزايا الإقتصادية والإجتماعية والشخصية تحقق لهم الرفاه الشخصي والإجتماعي والإقتصادي.

يتضح من الآنف أن رأس المال البشري: من خلال من تم الإشارة إليه أعلاه بأنه أضحي لرأس المال البشري أهمية كبيرة وإلحاحاً ضرورياً كونه المُحرك الرئيسي الذي يقوم بأعمال المنظمة عن طريق صقل وتنمية الكفاءات والقدرات البشرية التي من شأنها إدخال التغيرات الجوهرية لإنتاج أفكار أكثر إبداعية.

2.2.1.2 الخصائص الأساسية لرأس المال البشري

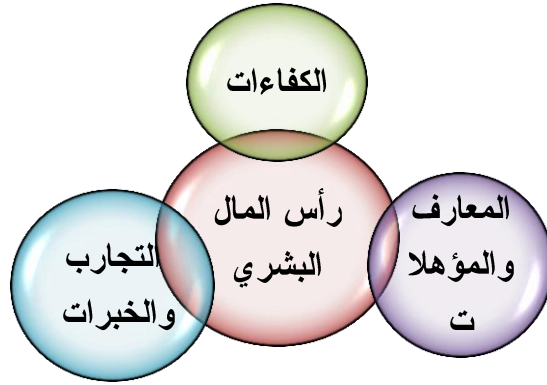
يتسم رأس المال البشري بخصائص رأس المال الغير ملموس والذي يُميزه عن سائر عناصر الإنتاج، إذ يتسم في حال عدم استخدامه بسرعة فقدانه وزواله وبتزايد بكثرة إستعماله، لذا يصعب قياسه بدقة، كما أن له أثر كبير على المنظمة، ومن هذه الخصائص (شبير، 2015):

- ❖ لا يمكن فصله عن مالكه.
- ❖ لا يُعد مُنتجاً للسلع والخدمات فقط، بل ومُستهلكها أيضاً.
- ❖ أن لديه بعض الأولويات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا تتواجد في رأس المال المادي.
- ❖ أن إنتاجية في العمل لا تعتمد على النواحي التقنية فقط ، بل على الدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
- ❖ لا يمكن استخدامه كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في ظل غياب أنظمة التأمين الجماعي وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.
- ❖ يتكون من جزئين هما: الجزء الفطري والجزء المُكتسب.
- ❖ المعارف والمهارات تعد المركبات الأكثر أهمية لديه.
- ❖ يتطور بالإستعمال والخبرة في مجال عمله أو عن طريق التدريب والتعليم بكل أنواعه.
- ❖ يعتبر مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.
- ❖ يحتاج للتجديد.

3.2.1.2 المكونات الرئيسية لرأس المال البشري

يتمثل رأس المال البشري حسب ما ذكرته (حسيبة 2009) من ثلاثة مكونات أساسية وهي :-

نموذج المكونات الرئيسية لرأس المال البشري (3.2)



المصدر: (حسيبة، 2009، ص17)

- الكفاءات: مُتمثلة بمستوى المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المُستوحاة من التجارب الضرورية عند مُمارسة مهنة معينة.
 - التجارب والخبرات: مُتمثلة بمختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية التي يمتلكها العاملين والمُكتسبة عن ممارسة مهنة مُعينة.
 - المعارف والمؤهلات: مُتمثلة بمُختلف المعلومات التي يمتلكها العاملين والمُكتسبة عن طريق التعليم.
- ومن البديهي أن عملية إكتساب الكفاءات والمعارف والخبرات والتجارب تبدأ منذُ نشوء الفرد إلى وفاته، وتتطور عبر الحياة بمراحلها المُختلفة من خلال (صُبح، 2013):
- التعليم والتدريب في مكان العمل.
 - حياة الأفراد اليومية وعلاقتهم الإجتماعية.
 - ننشاطات التعليم الرسمية بكل مراحلها في مختلف المنظمات.
 - العائلة والحضانة وكافة الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل مرحلة الدراسة.

4.2.1.2 الإستثمار في رأس المال البشري

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الموضوعات التي حظى بإهتمام المنظمات المعاصرة، لما سيحققه لها من نتائج على مستوى تنمية القدرات وإمكانيات العاملين، والحصول

على مجموعة من الأفكار الجديدة والخلاقة التي ترتقي بمستوى أداء المنظمة إلى التميز، من خلال مناخ الاستثمار العام وبرامج التعليم والتدريب والنتائج التي يوفرها المجتمع، لتكوين رأس المال البشري فائقة، والإفادة القصوى منه ويكون كشكل من أشكال رأس المال البشري مع وجود الخبرة والمهارة والمعرفة المكونة له وغير المتساوية بين العاملين. إذا يتفق الجميع تقريباً بأن البشر هم المورد الرئيسي اليوم، ويترتب على ذلك افضل فرصة للإفادة من استثماراتنا إذا ما أردنا بناء هذا المورد. فإن هنالك عدة استراتيجيات ناجحة للنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري وتمثل بالآتي (الزبيدي والمشهداني، 2016):-

- اهتمام الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تركيز الموارد البشرية على الكفاءة من خلال برامج التدريب والتعليم.
- السعي للحفاظ على الموارد البشرية كلما تطلب ذلك.
- إدامة الروح المعنوية للموارد البشرية.
- إدامة وتطوير قابليات ومهارات الموارد البشرية.
- التركيز على الموارد المتفوقة التي تقود إلى الربحية.
- الاهتمام بالمواطنه التنظيمية التي من شأنها التقليل من دورانهم ويعمق من ولائهم والتزامهم.

5.2.1.2 أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

يكتسي موضوع العناية والإهتمام بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها (حز، 2018):-

البعد الثقافي: يُساهم الارتفاع في نسبة المُتقنين من الموارد البشرية في إحداث تنمية حضارية للمنظمة والمُجتمع معاً، في ارتفاع مستوى المعرفة لدى الفرد وتمسكه بعقائده الدينية وتراثه الثقافي وكل ما يخص وطنه يُساهم في إرتفاع مستوى الوعي لدى الأفراد بما يدور حولهم.

البعد الإقتصادي: يؤثر وجود أفراد مؤهلين تعليمياً وتدريبياً في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية وتحقيق الارتفاع والازدهار للدولة والمنظمة معاً وتوفير احتياجات مواطنيها من السلع والخدمات، كما يُتيح وجود موارد بشرية مؤهلة ومُدرّبة فرصة العمل كمواطنين مُنتجين يُحقّقون قيمة مُضافة و يُساهمون في تنشيط الدورة الإقتصادية.

البُعد الاجتماعي: يُنمي التعليم قدرات الأفراد الفكرية والذهنية ، ويُكسبهم أنماطاً وقيماً سلوكية متوازنة، تمنحهم القدرة على تفهم وحل المشكلات الاجتماعية التي قد تواجههم وترسخ روابطهم الأسرية.

البُعد العلمي: يُساهم التعليم بإحداث نقلات حضارية مُختلفة، وذلك بفضل وجود كوادر علمية قادرة على الاختراع والبحث والتطوير وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة.

البُعد الأمني: يؤدي ارتفاع مستوى التعليم والتدريب وانخفاض مستوى البطالة في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع وزيادة وعيهم بضرورة هذا الاستقرار، لذا يتوجب العناية والاهتمام بتعليمهم وتدريبهم.

3.1.2 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

1.3.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سننطلق لمفهوم الإدارة الإلكترونية يعرف (قدوري،2010) الإدارة الإلكترونية: بأنها الإدارة التي تعتمد على توظيف الحواسيب وشبكات الإنترنت، بهدف دعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومنظمات الأعمال بشفافية وكفاءة عالية.

ويعرف كلاً من (هوبكنز وماركهام،2006) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: بأنها عملية تطبيق مُتميزة للتقنيات المُعتمدة على شبكة الإنترنت في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والتي تساهم في بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، وفي إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك إتاحة العديد من الفرص لإدارة تلك المعلومات.

في حين يرى (Srivastava,2010): بأنها العملية المؤدية لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال الدعم الموجه والمستند على تقنيات شبكة الإنترنت.

ويشير كلاً من (Gupta and Saxena,2011): بأنها العملية التي يتم من خلالها معالجة ونقل المعلومات الرقمية التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية.

وإستناداً إلى التعاريف الواردة أعلاه نستنتج: بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مبنية على تكنولوجيا المعلومات وعلى الحواسيب الآلية للقيام بوظائفها ومعاملاتها الإدارية بأقل وقت وأقل تكلفة.

2.3.1.2 دوافع التحول الإلكتروني للموارد البشرية

تتلخص دوافع التحول الإلكتروني للموارد البشرية فيما يلي (ديملي، 2014) :-

- تحسين الخدمات بشكل مستمر.
- ضبط وتحسين الأداء وفقاً لمواصفات معينة.
- إنفجار ثورة المعلومات، والتحول نحو اقتصاد المعرفة.
- السعي نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاستناد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- زيادة المنافسة بين المنظمات وضرورة وضع آليات للتميز داخل كل منظمة ترتئي للتنافس.
- ظهور العولمة بكافة أبعادها التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.
- الازدهار والتطور المتسارع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
- الاتصال والتواصل المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

3.3.1.2 مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتطلب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عدة مكونات منها (شواي، 2016):-

- الاجهزة والمعدات (الحاسوب) **Hardware**: وتشتمل على أجهزة الحاسوب وملحقاته.
- البرمجيات **Software**: هي مجموعة من الأوامر والتعليمات التي يتم من خلالها التحكم بالحاسبة وتشمل الأجزاء الرئيسية التالية:-

1. أنظمة التشغيل: أنظمة يتم إستخدامها لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال وإدارتها.
2. البيانات: تمثل البيانات الخام والأولية والتي يتم تحويلها إلى معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.

3. البرامج: هي برامج يتم كتابتها من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المنظمات، وتعد من أهم مكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كبرامج البريد الإلكتروني وبرامج التطبيقات وإدارة المشاريع وبرامج الرقابة.

4. لغة البرمجة: يتم بواسطتها كتابة البرامج.

5. النظم التطبيقية: هي البرامج تؤدي أنماطاً معينة، كنظم معالجة وتحرير النصوص وبرامج الرسم والتصميم.

- شبكة الاتصالات **Communication Network**: هي وصلات إلكترونية تلعب دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتنقسم إلى شبكتي الأنترنت (عالمية) و(محلية)
- **صناع المعرفة (الخبراء) Knowledge workers**: تتطلب إدارة الموارد البشرية وجود الخبراء والمتخصصون الذين يمثلون رأس المال البشري لإدارة مواردها البشرية.

4.3.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

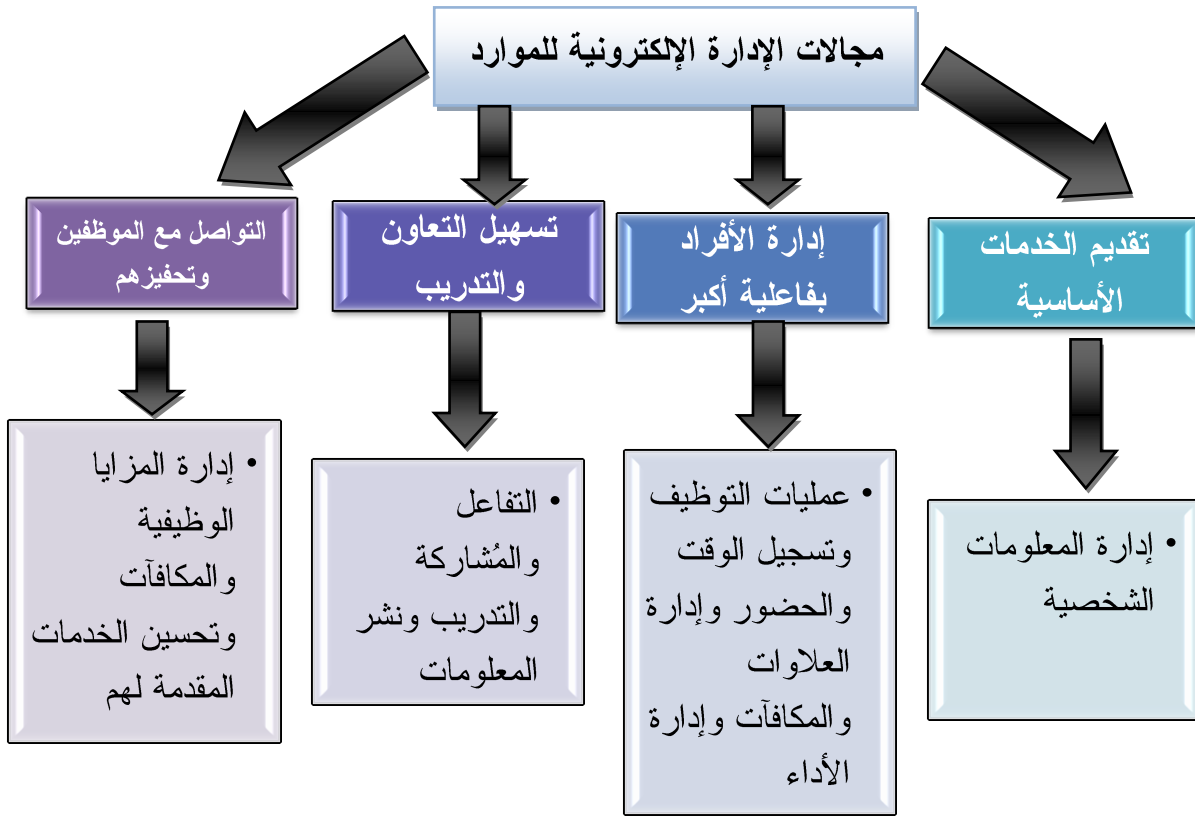
يرى كلاً من (هوبكنز وماركهام، 2006) بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تهدف إلى تحقيق مجموعة من المهام منها:-

- تفعيل التدريب وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل أسرع وفعال.
- المرونة والاستجابة لمُتغيرات السوق بشكل أفضل.
- تطوير وتحسين الخدمات المُقدمة للعملاء.
- تنمية وتحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل الشركة.
- اكتساب قدرات مُتميزة تُميزها عن الآخرين.

5.3.1.2 مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تصنيف مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أربعة مجالات أساسية، كما هو موضح بالشكل أدناه

نموذج مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (4.2)



المصدر: (هوبكنز وماركهام، 2006، ص25)

على الرغم من ترابط تلك المجالات معاً في الحياة اليومية، إلا أنها قد تختلف تماماً في الحلول المبرمجة لكلٍ منها، فتوظيف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة بمواردها البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الويب "الإنترنت" أو العكس. كما أن لكل مجال من هذه المجالات العديد من التطبيقات، التي قد لا يكون بعضها ملائمة لجميع المنظمات، وقد لا تحتاج المنظمات لتوظيف كل تلك التطبيقات، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة. ولكن تعتقد أنها لا تحتاج لكافة الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام، أو أنها تسعى للبحث عن موردي التطبيقات لتطبيق مخصص لعملها.

4.1.2 إدارة الموارد البشرية في ضوء الجودة الشاملة

1.4.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

من أهم التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة الآتي:-

يشير (حمود،2006)، بأنها الفلسفة الإدارية والممارسات العملية للمنظمة التي تسعى من خلالها بوضع كافة مواردها الخام والبشرية، لأن تكون أكثر كفاءة و فاعلية لتحقيق أهدافها. بينما عرفها معهد المقاييس البريطاني: بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفا الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.(جودة،2006) ويرى معهد الجودة الفيدرالي: أنها منهج تطبيقي يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذا يتم توظيف الأساليب الكمية من أجل التطوير المُستمر في العمليات والخدمات.(الدرادكة،2015)

2.4.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بسعيها إلى التحسين المتواصل لكافة الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وإلى تحقيق التكامل في جهود المنظمات للوصول إلى الميزة التنافسية. وترتكز أهداف إدارة الجودة الشاملة فيمايلي(دحدوح،2017):-

- تحسين وتطوير كفاءة وفاعلية المنظمة في إرضاء المُستهلكين وفي تحقيق التفوق والتميز على المُنافسين.
- السعي لتخفيض التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة، وذلك بإنجاز الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز وإتمام المهمات للعميل.
- تحسين وتطوير في إنتاجية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية، لتحقيق الثبات والإستقرار بالأسواق.

- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية والتصحيحية لتلافي الأخطاء والعيوب قبل وقوعها. وزيادة الثقة في مستوى الجودة التي حققتها المنظمات ولزيادة درجة الثقة بالعاملين.
- تحسين وتطوير أداء جميع العاملين بالمنظمة من خلال تنمية روح العمل الجماعي ومهارات العمل التعاوني بهدف الاستفادة من طاقاتهم الكامنة.
- التركيز على مستوى أداء الإداريين والعاملين بالمنظمات، من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة والتأهيل الجيد مع تركيزها على الجودة في كافة أنشطة ومكونات النظام.

3.4.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة حسب ما أشار إليها كلاً من (الشعار والنجار، 2015)

- **التزام ودعم الإدارة العليا:** تتمثل في مدى التزام وتفهم وروح المشاركة للإدارة العليا بتبني تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجعلها في المقام الأول من اهتماماتها في كافة أقسام المنظمة.
- **التركيز على العملاء:** تتمثل في إتاحة الفرصة لجميع الموردين للاشتراك وإبداء آرائهم في تحديد خصائص وسمات المنتجات أو الخدمات التي من شأنها تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- **التحسين المستمر:** تتمثل في قيام المنظمة بتحسين وتطوير السلع والخدمات لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والتقليل من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع والخدمات.
- **مشاركة العاملين:** تتمثل في إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمنظمة للاشتراك والمساهمة بأفكارهم وآرائهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- **فرق العمل:** تتمثل في قيام المنظمة بالتنسيق والتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام بهدف تعزيز وتنمية روح التعاون وتقوية الروابط بين أفرادها. وسعيها للبحث عن حلول للمشاكل والمعوقات التي قد تطرأ وتعيق من وصولها لتحقيق أهدافها، بالإضافة لسعيها المتواصل نحو تقديم واقتراح أفكار و معلومات من شأنها المساهمة في العمل.

4.4.1.2 إدارة الموارد البشرية في ضوء الجودة الشاملة.

يتمحور دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة حسب ما أشار إليه (العبيدي، 2015) من خلال:

- عمليات صنع القرارات.
 - دعم وبناء العلاقات مع الزبون.
 - إجراء التعديلات في تصاميم العمل.
- ويتجلى دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة من خلال صنع واتخاذ القرارات ، ودعم وبناء العلاقات مع الزبون وإجراء التعديلات في تصاميم العمل، إذ أن الأفكار الجيدة لتطوير وتحسين المنتجات غالباً ما تتبع من العاملين ، هذا إضافة إلى مساهمتهم ومُشاركتهم في حل المُشكلات التي تعترضهم أثناء أدائهم لعملهم.

5.4.1.2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية.

يتمحور علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية من خلال المفاهيم والأفكار الرئيسية والمتمثلة بـ(عبد العال، 2018):-

- إشراك العاملين في كافة أنشطة المنظمة حتى في عمليات اتخاذ القرار، مما يُفعل لديهم عنصر التمكين.
- زيادة القدرة الإبداعية والابتكارية للعاملين في حل المشاكل التي تواجههم.
- تفعيل الإجراءات الوقائية بدلاً من العلاج.
- السعي لرفع معنويات العاملين وتخفيض شكاويهم.
- السعي لتحقيق رضا العملاء.
- التطوير والتحسين المستمر.

2.2 المبحث الثاني: الإبداع

1.2.2 مفهوم الإبداع

يرى (توفيق، 2004) الإبداع: بأنه العملية التي يتم فيها ابتكار شي جديد له قيمة ملحوظة للمنظمة أو الفرد.

في حين عرفته الموسوعة البريطانية الجديدة بأنه: مُتمثل بالقدرة على إيجاد الحلول للمشكلة أو أسلوب جديد أو أداة جديدة أو أثر فني (خير الله، 2009). في حين عرفته الجمعية القومية الأمريكية للتربية الإبداعية والثقافية: بأنه مجموعة من الأنشطة المنظمة التي يؤدي إلى نتائج أصلية ولها قيمة.

ويشير (أبو كاشف، 2013): بأنه فكرة أو طريقة أو أدوات جديدة من شأنها خلق منتجات وخدمات جديدة ويتضمن هذا العمل المجهود المبذول لنقل الأفكار إلى شكلها النهائي.

وبعد استعراض المفاهيم يُمكن القول: أن الإبداع مزيج من القدرات الكامنة لدى كل فرد، تحتاج لبيئة مناسبة لإثارتها والإيتان بشئ جديد، كما تلاحظ بأن هناك اتفاق بينهم وهو إيجاد أو ابتكار شي جديد.

2.2.2 أهمية الإبداع

يُمكن سرد الإيجابيات التي يُوفرها الإبداع للمنظمات كما أشار إليها (العجلة، 2009) على النحو الآتي:

- الاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية المحيطة التي تطرأ، بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
- التنمية والتطوير في خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- تعزيز تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين، وذلك بإتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- الإستثمار الأمثل للموارد المالية عن طريق تفعيل الأساليب العلمية المُواكبة للتطورات الحديثة.

- ضرورة العمل على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المُختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المُتاحة.
- السعي نحو استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قُدراتهم، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالبحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل والتحديث المُستمر لأنظمة العمل.

3.2.2 خصائص الإبداع وأبعاده

أولاً: خصائص الإبداع

1. أنه مرتبط بعوامل وراثية ويُمكن تنميته وتطويره.
2. يبدأ بتحليله للفرص والتفكير بإمكانية استغلال تلك الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
3. متوفر لدى البشر كافةً لكنه يختلف من شخص لآخر بدرجات مُتفاوتة ، وذلك حسب الظروف التي يعيش فيها ويتعامل معها.
4. إدراك الفرد بأنه شخص مبدع يزيد من ثقته بنفسه مما يُساعده على الإنتاج والإيجابية.
5. يتحكم فيه عدة عوامل لذلك ظهرت نظريات عديدة تُحاول فهمه وتفسيره.
6. يتطلب التفكير المتعمق والشمولي للبحث في المشكلة من كافة جوانبها ويرسي عدة حلولٍ متكافئة لها.
7. جُهد مرتبط بالإدراك الحسي والتصورات المُعاصرة، لذا يتطلب قدرات مُتميزة في الملاحظة والاستماع.
8. هو علم نظري وتجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف المكان والزمان.
9. ليس بالضرورة بأن يكون عملية فردية وليس حكراً على الأفراد، حيث يتم مُمارسته عن طريق الجامعات والمُمنظمات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أصبح ممكناً ومتاحاً أكثر خاصة في المراحل المُعاصرة.
10. مرتبط بخصائص المُنظمة، فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المُنظمة أدى ذلك لتشجيعها وقبولها والعمل بها والعكس صحيح.(العجلة،2010)

ثانياً: أبعاد الإبداع

- **الطلاقة (Fluency):** تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية معينة، وهي تمثل بنك القدرة الإبداعية فالشخص المبدع لديه القدرة العالية على طرح الأفكار وتوليدها بسهولة خلال فترة زمنية معينة.
- **المرونة (Flexibility):** قدرة الفرد على التكيف والإنسجام مع التغيرات المُستجدة، وتغيير وجهة نظره نحو المُشكلة التي يُعالجها وذلك بالنظر إليها من زوايا مُختلفة.
- **الأصالة (Originally):** تُعد من أكثر الخصائص التي ترتبط بالتفكير الإبداعي وتعني القدرة على إنتاج حلول وأفكاراً نادرة، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، كما تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع.
- **تركيز الانتباه:** تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحل المُشكلات بينه وبينها والمشكلة كههدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً.
- **الحساسية للمُشكلات (Sensitivity To Problems):** وتعني القدرة على رصد المُشكلات والتعمق في إدراك أبعادها وأثارها، ويقصد بها التعرف على المُشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرصة التوصل إلى أفكار جديدة.
- **القدرة على التحليل والربط (Synthesis & analysis):** ويقصد به إنتاج ابتكاري أو إبداعي يضم عملية إختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها فيما بعد، فالشخص المُبدع يمتاز بقدرته على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة رغم إمتلاكه قدر بسيط من المعلومات عند القيام بأي عملٍ جديد. أما الربط: يتمثل بالقدرة واستخدام عناصر الخبرة بتكوين وبناء علاقات جديدة، كذلك إدراكها للعلاقات بين الأثر والسبب ومحاولة تفسيرها لإيجاد واستنتاج علاقات جديدة. (لولو، 2015)

4.2.2 إستراتيجيات المنظمات المُبدعة

تتسم المنظمات المُبدعة بعدة سمات كما أوضحها(حامد،2009) ما يلي:-

- جذب واستقطاب الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة لإنتاج مُنتجات بجودة عالية.
- التركيز على جمع المعلومات المتعلقة بالإبداع ونشرها داخل أقسام المنظمة وإدارتها.
- إتاحة الفرصة للعاملين بالنقاش الحر وبطرح أفكارهم والإهتمام آراء الآخرين بالعمل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وذلك بهدف تحفيزهم لإنتاج أفكار إبداعية جديدة.
- منح الحوافز بنوعها للمُبدعين ولمشاريعهم الإبداعية.
- إعطاء الأولويات للعمل الجاد وتدعيمه نحو الإنجاز.
- بساطة هيكلها التنظيمي من حيث عدد الوحدات والمستويات الإدارية.
- تطبيق اللامركزية بين الأقسام الإدارية للمنظمة والميل للمجازفة المحسوبة والاستعداد لتحمل نتائجها.
- والقدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المُحيطة بها، وإعداد الخطط اللازمة للتكيف مع المُتغيرات البيئية.

3.2 المبحث الثالث: وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

1.3.2 لمحة عن وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

شرعت وزارة التربية والتعليم والقيام بمهامها التعليمية بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، وفي العام 1996 بدأت صلاحيات التعليم العالي توتيتها وزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما باتت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وبعد التعديل الوزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، ليعاد فصلهما إلى وزارتين بعد التعديل الوزاري الجديد على الحكومة الفلسطينية 2019.

كما حرصت وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية أبان توليها قيادة التعليم على الارتقاء والنهوض بالعملية التعليمية التربوية، وبذلوا جهوداً كبيرة من أجل ذلك وسط ظروف سياسية صعبة، وتحملوا عبئاً كبيراً وبنية تربوية شبه مدمرة خلفها الإحتلال الإسرائيلي . وأخذوا على عاتقهما أن ينجحوا، ووضعوا ذلك نصب عينيها هدفاً للتحقيق.

ولأن الوزارتين تعي تماماً بمدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، وأهمية تحقيق معايير الجودة بالتعليم الجامعي، فقد جل تركيزهما على تدريب وتأهيل المعلمين، من أجل خلق قاعدة تربوية قادرة على المواكبة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وربط بعض المدارس بشبكة المعلومات العالمية "الانترنت"، وفي الوقت نفسه تبنت إستراتيجيات بالتعاون مع الجامعات من شأنها تدريب وتأهيل وتطوير من كفاءة وأداء المعلمين الفلسطينيين كافة. (www.mohe.pna.ps)

2.3.2 أهداف وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية :-

تسعى الوزارتين لتحقيق الكثير من الأهداف من أبرزها:-

- ❖ مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي بكافة مستوياته، وزيادة نسبة إلحاق شرائح من ذوي المستوى الاقتصادي والاجتماعي المنخفض -ومن ذوي الإعاقات.

- ❖ تطوير إدارة وحاكمية التعليم العالي على مستوى الوزارة والمؤسسات.
- ❖ النهوض بمستوى البحث العلمي ليصبح له دور في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ❖ النهوض والارتقاء بالتعليم التقني والمهني نوعاً وكمّاً.
- ❖ ضبط الجودة وتحسين نوعيتها.
- ❖ مواءمة حاجات المجتمع الفلسطيني والسوق المحلي والإقليمي مع مخرجات التعليم العالي.
- ❖ تفعيل إستمرارية التمويل اللازم لتغطية العجز في المصاريف التطويرية والتشغيلية والراسمالية لمؤسسات التعليم العالي. (www.mohe.pna.ps)

3.3.2 مهام وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية

- تسعى الوزارتين للقيام بمجموعة من المهام التي من شأنها الاهتمام بالعملية التعليمية و تقويتها والتي يُمكن تلخيصها بالآتي:-
- ✓ وضع السياسات العامة التي من شأنها تطوير العمل التربوي واتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك.
 - ✓ تطوير المستوى العلمي والمهني لموظفي الوزارة والعمل على تدريب وتوجيه قدراتهم من أجل تحقيق أهداف وغايات الوزارة.
 - ✓ متابعة المؤسسات الحكومية التعليمية والإشراف عليها مالياً وإدارياً وفنياً، والتأكد من تنفيذها للتعليمات والقرارات الصادرة عن الوزارة.
 - ✓ استقطاب الموارد البشرية المؤهلة أكاديمياً وأخلاقياً ومهنياً لإدارة المؤسسات التربوية وتنظيم عملياتها التعليمية بالإضافة للأنشطة المرافقة.
 - ✓ تبني آليات للانفتاح على المؤسسات العربية والدولية والإسلامية التربوية، والعمل على تبادل الخبرات وتقوية الصلات العلمية والثقافية والفنية فيما بينها.
 - ✓ وضع خطط تربوية مُتطورة بما يتلاءم مع الخطة الوطنية للتنمية على ضوء الدراسات والأبحاث التربوية التي تجريها الوزارة.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات المحلية (ال فلسطينية)

دراسة (أبو العطا، 2018) بعنوان: "أثر ادارة وظائف تنمية الموارد البشرية على التميز في تقديم الخدمات- دراسة حالة جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني فرع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الآليات المُتبعة داخل المنظمات الخدمية في إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية ودورها في التميز في تقديم الخدمات وفق نموذج جنستون للتميز في تقديم الخدمة، وكدراسة حالة اعتمد الباحث جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني بقطاع غزة من فئة (الكادر، والعقود السنوية، المنتدبين) والبالغ عددهم 718 موظفا موزعين ضمن أربعة فئات وظيفة هي (ادارية، صحية، تعليمية، فنية، وخدمات) وقد تم اعتماد عينة عشوائية طبقية حسب فرع الجمعية وحسب الفئة الوظيفية وتم توزيع عدد 250 استبانة واسترداد 212 استبانة أي ما نسبته 84.8%.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

إن نموذج ويلسون لوصول العاملين الى التميز في تقديم الخدمة من خلال متطلبات إدارة وتنمية الموارد البشرية مطبق داخل المؤسسة بشكل عام بصورة متوسطة مع وجود قصور أداء في معظم المتطلبات، ما عدا محور توفير نظام الدعم اللازم للعاملين، كما بينت النتائج تميز الخدمات لدى المؤسسة وتطبيقها لنموذج جنستون للتميز في تقديم الخدمة بدرجة مرضية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين وظائف تنمية الموارد البشرية والتميز في تقديم الخدمات، ووجود أثر واضح وقوي للمتغيرات المستقلة التالية (آليات توظيف العاملين داخل المؤسسة، توفير نظام الدعم اللازم للعاملين) على المتغير التابع (التميز في تقديم الخدمات) مع وجود فروق تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل).

دراسة (أبو الرؤس، 2015) بعنوان: "دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في تجنيد الأموال، ولتحقيق

غرض هذه الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي و أسلوب الحصر الشامل، كما طور استبانة كأداة لجمع المعلومات وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (22) منظمة مُمثلة بأعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:-

تساهم المعارف التي يمتلكها الموظفين وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية. كما تساهم قدراتهم الإبداعية في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.

دراسة (الآغا و أبو الخير، 2012) بعنوان: "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها". هدفت الدراسة إلى إبراز واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة تُمثل أبعاد عمليات إدارة المعرفة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة متمثلة بالمشرفين الأكاديميين والبالغ عددهم (250) مشرفاً، كما تم اعتماد المنهج الوصفي. ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة:-

- ان تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية والخبرة.

دراسة (القطار، 2012) بعنوان: " مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة". هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. تكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين اصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة حيث بلغ اجمالي عددهم في الجامعة الاسلامية 169 شخصا بينما بلغ عددهم في جامعة الازهر 96 شخصاً، وبذلك بلغ العدد الاجمالي لافراد مجتمع الدراسة 266 شخصا وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 266 استبانة وبلغت نسبة الاسترداد 75%

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة جامعة الأزهر، حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51%، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78% بينما جامعة الأزهر 78.87%

دراسة (أبو دية، 2011) بعنوان: " واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية". هدفت الدراسة إلى إبراز واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم، ولتحقيق غرض هذه الدراسة استخدمت الباحثة الدراسة الميدانية بالإضافة للمسح الشامل لعينة الدراسة المتمثلة بالموظفين الأكاديميين وعمداء الدراسات العليا في محافظتي بيت لحم والخليل، كما اعتمدت المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:-

- قيام أعضاء الهيئة التدريسية بتطوير المساقات التي يُدرسونها باستمرار وإن لديهم القدرة على فهم واستيعاب مُتطلباته.

دراسة (العلول، 2011) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على كافة العاملين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (1309) وإعتمدت الباحثة المنهج الوصفي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- أن درجة الممارسة العاملين الأكاديميين لدورة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بقطاع غزة كانت بنسبة (52%).
- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة.
- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، لصالح جامعة الأزهر والأقصى والإسلامية.

2.4.2 الدراسات العربية والأجنبية

دراسة (منصور، 2018) بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية". والتي هدفت إلى التعرف على إسهامات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع المعلومات وتوزيعها على جميع العاملين في قسم الموارد البشرية في فنادق الأربع والخمس نجوم ونظراً لقلّة مجتمع الدراسة استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل ، كما استخدم المنهج الوصفي بالإضافة للمنهج المسحي. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:-

ان هناك ارتفاع في فهم وظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ الجودة الشاملة من قبل موظفي الفنادق الخمس والأربع نجوم في الأردن، كما أوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين مبادئ الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

دراسة (محمد بن علي ومحمد كريم، 2018) بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المينائية، ولنجاح الغرض من هذه الدراسة قامت الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على جميع العاملين بالمؤسسة، وتمت معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدام المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:-

وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية، كما أوضحت بوجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (السن، الجنس، المسمى الوظيفي، الأقدمية في العمل).

دراسة (دحدوح، 2017) بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة". والتي تهدف إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية ولنجاح الغرض من هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات، بالإضافة لاستخدام المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:-

- ضرورة تطبيق برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية.
- ضرورة تبني ثقافة العمل الجماعي بسبب تأثيره على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية.
- إن مشاركة العاملين في عملية التحسين المستمر وتحفيزهم يؤدي إلى انتظامهم في أداء العمل.

دراسة (الحميدي، 2017) بعنوان: " أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ولتحقيق غرض هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها عشوائياً على عينة الدراسة المتمثلة

بالموظفين العاملين بالجامعات الأردنية والبالغ عددهم (366) موظفاً وموظفة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة :

○ وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لآراء المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري والإبداع وذلك تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية.

○ وجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في أبعاد (تفويض السلطة، بناء فرق العمل، حفز العاملين، اتصال المعلومات ومشاركتها، القوة) حيث جاء بُعد القوة في المرتبة الأولى وحفز العاملين في المرتبة الأخيرة.

دراسة (جابر، 2016) بعنوان: " دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي- دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى رأس المال البشري بأبعاده المختلفة بالإضافة للأداء المتميز السائد لديهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على الموظفين الإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (439) وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:-
أن مستوى رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة جاء بدرجة متوسطة.
وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في الأداء المتميز لدى الموظفين.

دراسة (خليل، 2015) بعنوان: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة". هدفت الدراسة الى التعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وبيان أثرها على أداء المنظمة، وقد أجريت هذه الدراسة على مديري الموارد البشرية والتدريب بمختلف المنظمات الحكومية والبالغ عددهم (15) وقد لجأ الباحث إلى استخدام المقابلة و توزيع استبانة لجمع المعلومات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:
1. التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تنمية رأس المال البشري في المنظمة ويؤدي الى رفع كفاءة أدائها.

2. استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، تعزز من مهارات الإبداع والمعرفة تنمي المورد البشري.

دراسة (الردود، 2014) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع-دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(الاستقطاب، الإختيار والتعيين، وتقييم الأداء والتعويضات وتنمية الموظفين) في الإبداع والمتمثل ب(الإبداع الإداري، الإبداع في الخدمة) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، وقد تمثل مجتمع الدراسة من (رؤساء قسم الموارد البشرية، ومنسقين الموارد البشرية، وضباط الارتباط ومدراء المشاريع و تنفيذ البرامج) في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، وتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة الذي يبلغ (19) منظمة، واستخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في(تنمية الموظفين، والتعويضات) تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الإبداع في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، على عكس الممارسات المتمثلة في(الإستقطاب والإختيار والتعيين وتقييم الأداء ليس لها دور في تحقيق الإبداع.

دراسة(ديملي، 2014) بعنوان" دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز المعرفة ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:-
أن هناك دور للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسة المبحوثة.

دراسة (الرواحنة، 2013): بعنوان" أثر جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين- دراسة حالة مجموعة الإتصالات الأردنية -أورنج"، والتي هدفت إلى التعرف على أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، ولنجح هذه الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتصميم استبانة وتوزيعها على رؤساء ومدراء

الفروع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن ليس هنالك تأثير واضح لجودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة الأداء، كما أظهرت وجود تأثير إيجابي واضح لجودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين في الشركة.

دراسة (محمد، 2013) بعنوان: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة (القدرة، التميز، فرص المشاركة) باستخدام نموذج AMO". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل مريحة للعاملين تساهم في تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي، حيث اعتمدت الباحثة على منهج تحليل المضمون لأكثر من (15) دراسة في الدوريات المتخصصة بإدارة الموارد البشرية. ومن أهم ما أوصت به : الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الكبير في تحقيق أهداف المنظمة في بيئة تنافسية والديناميكية وتأثرها على قدرات العاملين وإتاحة المجال لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل على تحفيزهم ، وإجماع الدراسات بأهمية نموذج AMO .

دراسة (الطبال، 2011) بعنوان: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية- مدخل إدارة التنوع: دراسة نظرية". هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التنوع وأبعاده كمدخل من المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المسح المكتبي للدراسات والأبحاث التي تمت في الدول المتقدمة والبيئة المصرية. وقدمت الدراسة عدة نتائج منها:

1. التركيز على أهمية الموارد البشرية كسلاح تنافسي قوي خاصة في ظل المنافسة العالمية المتسارعة، مما جعل أصحاب العمل والمديرين يغيرون نظرتهم إلى الموارد البشرية والنظر إليهم كأصول استراتيجية هامة تزيد أهميتها قيمة الأصول الرأسمالية.
2. إعتبار إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة متعددة النطاق والأبعاد، حيث حققت المنظمات التي طبقت إدارة التنوع فيها نتائج إيجابية.

دراسة (العجلوني، 2011) بعنوان: "أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات

وضرورة الإهتمام برفع مستوى العاملين وإستثمار قدراتهم، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة لجمع المعلومات. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري.

دراسة (الشريف،2010) بعنوان: "تطبيق الأدور الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية-دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لإدارات الموارد البشرية ومعرفة الأساليب الممارسة حالياً من قبل إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية، كما هدفت لكشف العلاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية على تطبيق الممارسات الحديثة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات وتوزيعها على مديري إدارات الموارد البشرية في (107) منظمة أعمال تجارية سعودية بجدة، وتمت معالجتها إحصائياً باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وANOVA.

وقد أظهرت النتائج لهذه الدراسة: أن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية تميل إلى تطبيق الأسلوب التقليدي في وظائفها، وإن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مطبقة في منظمات الأعمال السعودية بشكلٍ منخفض. وأن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بإختلاف المتغيرات المستقلة الوظيفية والشخصية.

دراسة (محمد واليفي،2009) بعنوان: "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة بالإضافة إلى علاقة الاستثمار في رأس المال البشري في تنافسية المؤسسات ودوره في تحسين أداء المؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة استخدم الباحثان المنهج الإستقرائي عن طريق أداة التوصيف لتحليل علاقة رأس المال البشري بتطوير إدارة الموارد البشرية. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن الإستثمار في رأس المال البشري لا سيما التدريب والتعليم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

دراسة (Balasubramaniam,2017) بعنوان: " إدار الجودة الشاملة و دور الموارد البشرية في تنفيذها" TQM and Role Of HR In Its implementation "

هدفت الدراسة التعرف على دور التزام الإدارة والممارسات الإدارية الشاملة للجودة التي تعتمد على الموارد البشرية في تقييم ولاء ورضا العاملين في القطاع المالي وتكنولوجيا التصنيع والصناعات التحويلية لبعض الشركات في الهند.

ومن نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:- إلى أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة القائمة على الموارد البشرية مثل تمكين العاملين والتدريب والعمل الجماعي ونظم التعويض و التقييم لهم تأثير إيجابي كبير على رضا العاملين مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من ولاء للمنظمة.

دراسة (Siregar,2017) بعنوان: "تأثير الجودة الشاملة على إنتاجية الموارد البشرية"

Effect Of Total Quality Management On The Quality and Productivity Of Human Resources.

أجريت هذه الدراسة استطلاعاً للمعلمين في الجامعات العامة والخاصة في سومطرة الشمالية للحصول على العوامل التي تؤثر على نوعية الموارد البشرية وإنتاجية الموارد البشرية ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرات الخارجية على التغيرات الذاتية للعلاقات، وأن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة المتغيرة والاعتراف والمكافأة ونوعية الموارد البشرية على الإنتاجية، وكما تم مناقشة عناصر إدارة الجودة الشاملة باستثناء هيكل الدعم الذي أظهر تأثيره المباشر على جودة الموارد البشرية.

دراسة (Sun,et.al,2015) بعنوان: "البحث والتطبيق على نظام معلومات الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في الصين. Research and Application on Human Resource

Information System in China First- Class Hotels

والتي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق البحوث المتعلقة بالمعلوماتية في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً داخل الفنادق، كونها أصبحت النظام المعتمد في الوقت الحاضر داخل الفنادق على نطاق واسع ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:-

أنه بإمكان إدارة الموارد البشرية نشر المعلومات وتشارك القرارات مما يساهم في نشر استراتيجية الموارد البشرية، كما وضعت محددات لتلبية الطلبات الشخصية لإدارة الموارد البشرية بسبب وجود الطابع الكمي، ونتيجة لذلك أوضحت هذه الدراسة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات استخدام صحيح أو تعزيز نظام المعلومات وتدريب العمل.

دراسة (Chen & Chang,2013) بعنوان: "تأثير رأس المال البشري في تدعيم أداء المنظمة".
"The Impacts Of human Capital In Enhancing New Venture's Performance.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة، بالإضافة لمعرفة تأثير رأس المال البشري في تدعيم عملية التحفيز والإبداع وزيادة براءات الاختراع وكفاءة ونجاح المنظمة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

- أن للمورد البشري المتميز والإبداع تأثير إيجابي على أداء المنظمة.
- تساهم الموارد البشرية المتميزة والإبداع في زيادة براءات الاختراع بالمنظمة.
- يساهم التحفيز وتهيئة البيئة الملائمة للتميز في عملية الإبداع وزيادة براءات الاختراع بالمنظمة.

دراسة (Alnaweigah,A.2013): "أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي جامعة الطائف".

" The Impact Of Knowledge Management Functions On The Organizational Excellence From The Perspective Of The University Of Al Taif Staff".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في جامعة الطائف بالإضافة إلى إبراز تأثيره على زيادة التميز لموظفيها. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اعتماد التحليل الوصفي للبيانات وتحليل الانحدار المتعدد و التباين (ANOVA)، واستخدام عينة عشوائية شملت الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (126) موظفاً من تخصصات مختلفة ورتب وظيفية و إدارية مختلفة من مختلف الكليات والأقسام التابعة لفرع الجامعة في الهوية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:-

■ أن هناك أثر هاماً من الناحية الإحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد التفوق التنظيمي بين موظفي جامعة الطائف.

■ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة المعرفة التي يمكن أن تعزى إلى خصائصهم الوظيفية والديمغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل).

دراسة (Chen & Chang, 2013) بعنوان: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مع التركيز بشكل خاص على صناعة تكنولوجيا المعلومات".

With Special Focus (Emerging Trends of Human Resource Management On Information Technology industry.)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات، طبقت هذه الدراسة على صناعة المعلومات والبرمجيات الهندية. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها إن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات مختلفة عن اتجاهات الصناعة في الاقتصاد القديم، وبات معظم قادة العالم في قطاع تكنولوجيا المعلومات يعملوا على توفير إحتياجاتهم من الصناعة التكنولوجية الهندية بالإضافة إلى توظيفهم لخبراء هنديين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

دراسة (Rosli and Mahmood, 2013) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتدريب أصحاب العمل في الإبداع وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم".

Moderating Effects Of Human Resource Management Practices and Entrepreneur Training on Innovation and Small- Medium Firm Performance. Journal Of Management and Strategy, (4)2.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتدريب أصحاب العمل في الإبداع وأداء الشركات، وطبقت هذه الدراسة على الشركات الماليزية متوسطة وصغيرة الحجم والبالغ عددها (284) شركة بحيث لا يقل عمرها عن 3 سنوات كحد أدنى ولا يقل عدد موظفيها عن (150) موظفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن التدريب لكل من الموظفين وأصحاب العمل يؤثر تأثيراً هاماً على الإبداع والأداء في تلك الشركات.

كما أوصت بضرورة تدريب الموظفين وأصحاب العمل جنباً إلى جنب، بهدف التعزيز من إبداعهم وأدائهم.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح للباحثة وبعد استعراضها للدراسات السابقة والتي تناولت عدة محاور مُتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم تطبيقها على المُستوى المحلي والعالمي، بأنها اختلفت وتعددت باختلاف القطاعات والبيئات والمتغيرات التي تناولتها والأهداف التي سعت إلى تحقيقها. ومن هنا ستعمل الباحثة على استعراض أوجه الإستفادة من هذه الدراسات بالإضافة إلى أوجه الاختلاف والاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

وقد إستفادت الباحثة من إطلاعها على الدراسات السابقة ما يلي:-

- ✓ الوقوف على المواضيع التي سبق بحثها، والانطلاق نحو المواضيع التي لم تُبحث من قبل ليتسنى للباحثة أن تبدأ من حيث انتهى غيرها من الباحثين.
- ✓ إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية، من خلال تحديد مشكلة الدراسة والإجابة عن الأسئلة، بالإضافة لأهمية ومبررات إجراءاتها.
- ✓ المساعدة في اختيار المنهج المناسب وبناء أداة وعينة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات.
- ✓ أفادت الباحثة في الإطلاع على المراجع والكتب التي استخدمتها الدراسات السابقة.
- ✓ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في التعقيب على مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة إتضح للباحثة بأن الدراسات المحلية والعربية والأجنبية لم تتطرق بشكل مباشر للبحث في انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين.

كما أن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة من حيث الموضوع العام ولكن تختلف في إختيار مجالات الدراسة. كدراسة (خليل،2015)، (أحمد واليفي،2009) ركزت هذه الدراسة على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة كما لها تشابه في أبعاد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة القائمة، أما دراسة (أبو العطا،2018)، (محمد،2013)، (الطبال،2013)، (الشريف،2010) (Chen & Chang 2013)، (Rosli & Mahmood,2013)، كان لهم تشابه مع المتغير الأول في الدراسة القائمة. ركزت دراسة كلاً من (أبو الرؤس،2015)، (أبو دية،2011)، (جابر، 2016)، (Chen & chang, 2013)، (العجلوني،2011)، على رأس المال البشري حيث هناك توافق مع أبعاد المتغير الأول في الدراسة القائمة.

بينما ركزت دراسة (الآغا وأبو الخير،2013)، (العلول،2011)، (Alnaweigah,A,2013) على إدارة المعرفة حيث هناك توافق مع أبعاد المتغير الأول في الدراسة القائمة. في حين ركزت دراسة (دحدوح،2017)، (محمد بن علي،محمد كريم،2018)، دراسة (Balasubramaniam,2017)، (Siregar,2017)، (منصور،2018) على إدارة الجودة الشاملة حيث هناك توافق مع أبعاد المتغير الأول في الدراسة القائمة. أما دراسة (Siregar,2017)، (ديملي،2014)، (الرواحنة،2013)، (Sun,et.al,2015) ركزت على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث هناك توافق مع أبعاد المتغير الأول في الدراسة القائمة.

دراسة (الردودور،2014)، دراسة (القطار،2012)، (الحميدي،2017) حيث هناك تشابه في المتغير الثاني (الإبداع) مع الدراسة القائمة.

اختلفت الدراسات جميعها المحلية والعربية والأجنبية في البيئة التي تمت فيها الدراسة و المتغيرات التي تناولتها، بالإضافة لإسلوب إعداد الدراسة.

اتفقت مع معظم الدراسات من حيث المنهج المتبع في حين اختلفت مع دراسة (محمد،2013) إتبع مناهج تحليل المضمون دراسة (القطار،2012) أسلوب الحصر الشامل، دراسة (الطبال،2011) المسح المكتبي ومن حيث أداة الدراسة فقد اختلفت مع معظم الدراسات من حيث الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، حيث تم تصميم استبانة خاصة في هذه الدراسة بغرض جمع المعلومات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها.

2.3 مجتمع الدراسة

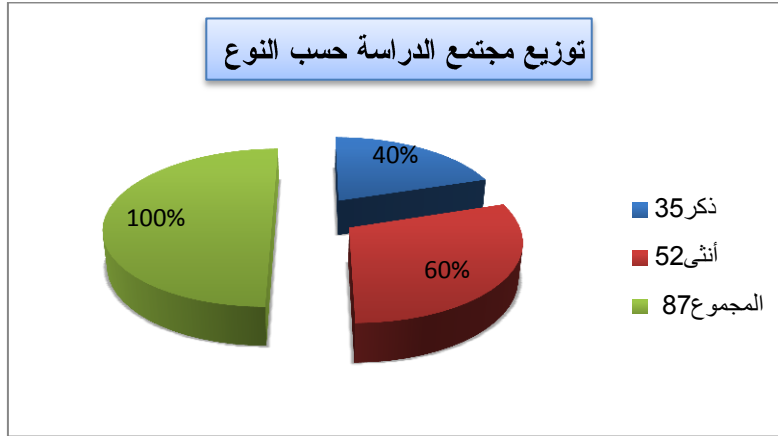
تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، حيث بلغ عددهم (87) عاملاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة لتكون بذلك عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة مكونة من (87) عاملاً من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة علماً بأنه تم إسترداد كافة الاستبانات (87) استبانة والتي تم توزيعها على الإدارات العامة للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث

العلمي. ولمعرفة المزيد حول مجتمع الدراسة فإن الجداول التالية تبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الضابطة.

أولاً: المعلومات العامة

الشكل (1.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع



يتبين من خلال الشكل (1.3) أن أعلى نسبة كانت من نصيب الإناث، من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وبلغت (60%)، أما نسبة الذكور فقد بلغت (40%) في مجتمع الدراسة.

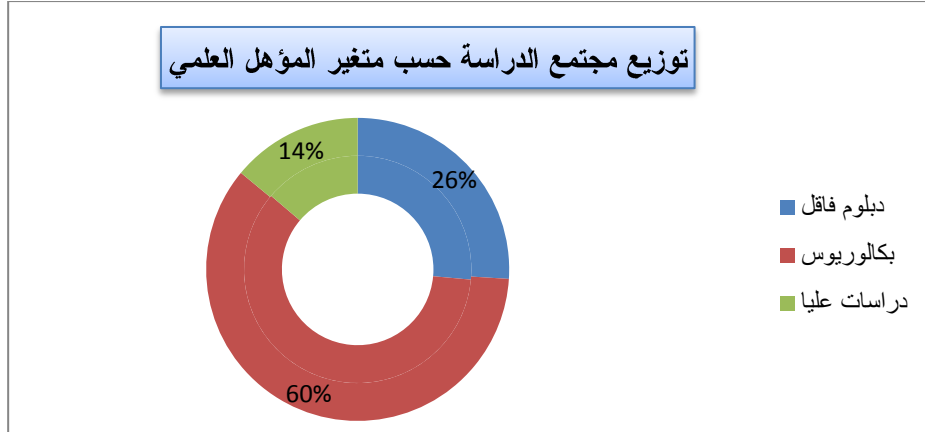
الجدول (2.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
33%	29	أقل من 30 سنة
45%	39	من 30 سنة وأقل من 40
20%	17	من 40 وأقل من 50
2%	2	50 سنة فأكثر
100%	87	المجموع

يتبين من خلال الجدول (2.3) أن (45%) من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تراوحت أعمارهم ما بين (30) سنة وأقل من (40) سنة

وأن أقل هذه النسب هي (2%) وتعود للفترة العمرية (50) سنة فأكثر، أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من (30) سنة فقد بلغت 33%.

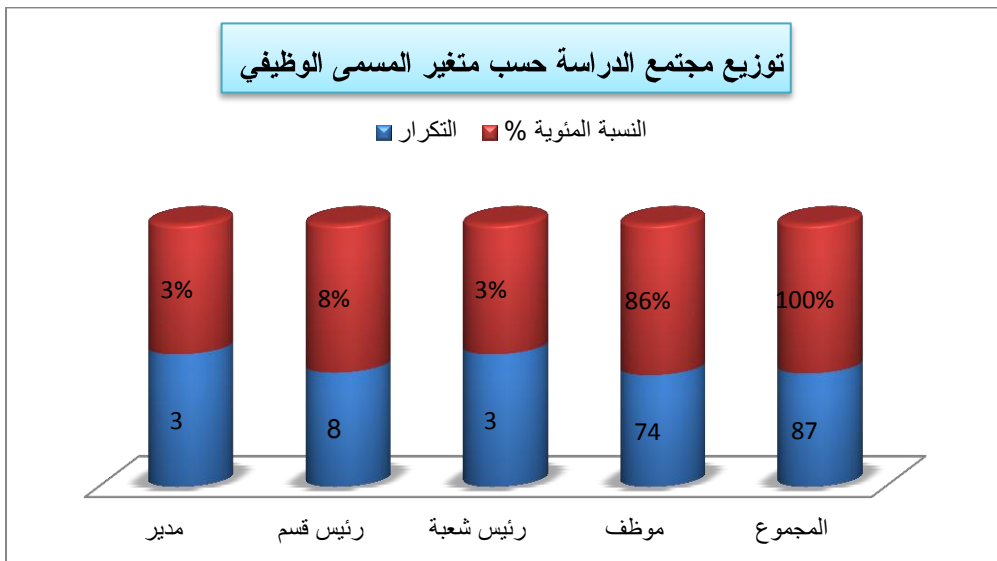
الشكل (3.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



يتضح من خلال الشكل (3.3) أن أعلى نسبة كانت من نصيب العاملين الذين يحملون درجة البكالوريوس وقد بلغت (60%)، وان أقل هذه النسب لمن يحملون مؤهل الدراسات العليا وبلغت (14%) من مجتمع الدراسة من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

توزيع مجتمع الدراسة على الإدارات العامة للموارد البشرية في الوزارتين حسب المسمى الوظيفي كما يوضحه الشكل (4.3).

الشكل (4.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



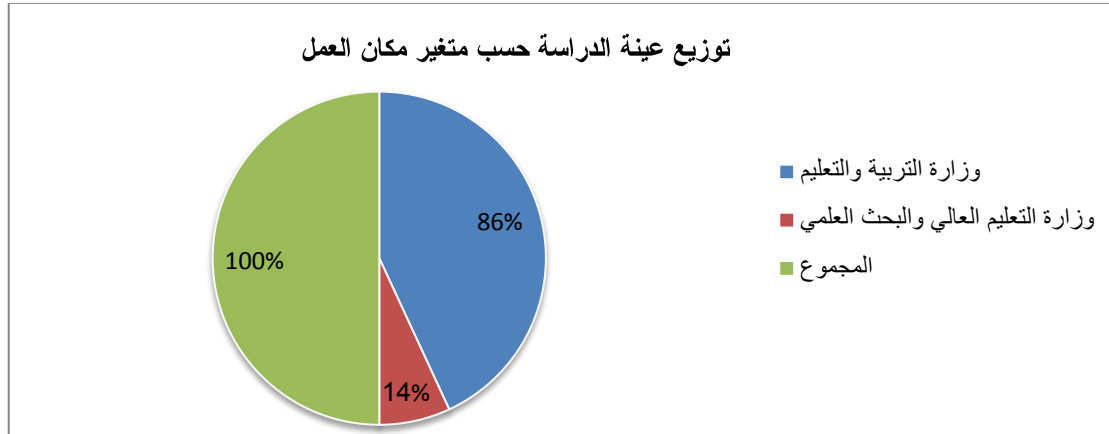
يتبين من خلال الشكل (4.3) أن أعلى نسبة كانت من نصيب موظف وبلغت (86%)، تبعها نسبة رئيس قسم وبلغت (8%)، كما حصل المسمى الوظيفي مدير ورئيس شعبة على أقل النسب بلغت (3%) من مجتمع الدراسة من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (5.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
34%	30	أقل من 5 سنوات
22%	19	5 وأقل من 10 سنوات
23%	20	10 سنوات وأقل من 15 سنة
21%	18	15 سنة فأكثر
100%	87	المجموع

يتبين من خلال الجدول (5.3) أن أعلى نسبة لسنوات الخبرة كانت من نصيب العاملين الذين لديهم أقل من 5 سنوات وبلغت (34%)، أما أقل هذه النسب فكانت تخص فئة 15 سنة فأكثر وبلغت (21%) من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (6.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل:



يتبين من خلال الجدول (6.3) أن أعلى نسبة لمكان العمل كانت من نصيب العاملين في وزارة التربية والتعليم وبلغت (86%)، أما أقل هذه النسب فكانت تخص العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبلغت (14%) من موظفي الموارد البشرية العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

3.3 أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بعد الإطلاع على الأدب التربوي لإنعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، قامت الباحثة بتطوير الأداة بما يتلائم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد تم إستخدام مقياس Likert الخماسي لفقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي (كبيرة جدا بدرجة 5 نقاط، كبيرة بدرجة 4 نقاط، متوسطة بدرجة 3 نقاط، قليلة بدرجة 2 نقطة، قليلة جدا بدرجة نقطة واحدة) وتتوزع فقرات الأداة على أربعة أبعاد للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

- 1- بعد رأس المال البشري: ويضم (9) فقرات: من الفقرة (1-9).
- 2- بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: ويضم (10) فقرات: من الفقرة (10-19).
- 3- بعد الادارة الالكترونية للموارد البشرية: ويضم (8) فقرات من الفقرة (20-27).
- 4- بعد إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة: ويضم (8) فقرات: من الفقرة (28-35).

أما الإبداع : فيضم (26) فقرة توزعت على 5 أبعاد هي:

- 1-الأصالة: من 1- 5
- 2-المرونة: من 6- 10
- 3- الطلاقة : من 12- 16
- 4-حل المشكلات: من 17-21
- 5-القدرة على التحليل والربط: من 22- 26

4.3 الاختبار المسبق للأداة

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها لمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة:

1.4.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية تم بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (25) من العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، بحيث قامت الباحثة بتوزيعها على المشاركين في العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط ومعامل الاستخراج، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.40) وأن معامل الإستخراج جاء أكبر من (0.50) وبذلك تكون مقبولة احصائياً، وبما أن معامل الاستخراج جاء أكبر من (0.5) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل الارتباط والذي لم يقل عن (0.4) لجميع فقرات الأداة مما يؤكد من انسجام فقرات الاستبانة مع محاورها وعلى صدق البناء.

أما بالنسبة لثبات الاداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللابعاد على أنه أكبر من (0.7)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، اي امكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الاداة مرة أخرى.

2.4.3 صدق الأداة:

قامت الباحثة بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة على المشرف ومجموعة من المحكمين بلغ عددهم (8) من المختصين في موضوع البحث. وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم العمل على تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وإضافة فقرات لم تكن موجودة، ملحق (3) المُحكون.

2-الصدق بطريقة البناء الداخلي:

لفحص صدق البناء الداخلي لأداة انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة، وتم حساب معامل الاستخراج للفقرات، كما يتضح من الجدولين (7.3) و (8.3).

الجدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	**0.60	0.70	20	**0.74	0.83
2	**0.56	0.80	21	**0.85	0.80
3	**0.72	0.76	22	**0.86	0.86
4	**0.68	0.80	23	**0.84	0.83
5	**0.69	0.81	24	**0.82	0.81
6	**0.61	0.69	25	**0.70	0.62
7	**0.63	0.66	26	**0.46	0.79
8	**0.62	0.74	27	**0.65	0.80
9	**0.74	0.85	28	**0.59	0.80
10	**0.72	0.81	29	**0.82	0.85
11	**0.71	0.74	30	**0.87	0.84
12	**0.80	0.86	31	**0.87	0.80
13	**0.79	0.79	32	**0.82	0.83
14	**0.76	0.73	33	**0.89	0.85
15	**0.73	0.69	34	**0.86	0.84
16	**0.79	0.78	35	**0.81	0.79
17	**0.82	0.81			
18	**0.81	0.84			
19	**0.82	0.80			

يتضح من الجدول (7.3) أن معامل الارتباط لفقرات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تراوح ما بين (0.46-0.89) وأن معامل الاستخراج تراوح ما بين (0.68-0.86) وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.40) وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من (0.50) وبذلك تكون مقبولة إحصائياً.

الجدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات إبداع

لعاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	**0.81	0.79	15	**0.82	0.77
2	**0.79	0.80	16	**0.80	0.80
3	**0.77	0.75	17	**0.69	0.87
4	**0.63	0.72	18	**0.88	0.80
5	**0.62	0.79	19	**0.68	0.86
6	**0.82	0.79	20	**0.76	0.86
7	**0.89	0.76	21	**0.72	0.78
8	**0.45	0.86	22	**0.82	0.84
9	**0.88	0.71	23	**0.81	0.82
10	**0.89	0.81	24	**0.79	0.76
11	**0.76	0.83	25	**0.76	0.68
12	**0.77	0.74	15	**0.82	0.79
13	**0.81	0.75			
14	**0.84	0.73			

كما يبين الجدول (8.3) أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين (0.45-0.89) أما معامل الاستخراج فيتراوح ما بين (0.68-0.87) لفقرات إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.40) وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من (0.50) وهذه القيم مقبولة إحصائياً، مما يعني أن

فقرات الأداة ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من انسجام الفقرات مع محاورها وكذلك الصدق الداخلي للاستبانة.

3.4.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (9.3)

جدول رقم (9.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب أبعاد والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الرقم	المحور	أرقام البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	رأس المال البشري	9-1	0.71	0.00**
2	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	19-10	0.93	0.00**
3	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	27-20	0.88	0.00**
4	إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة	35-28	0.93	0.00**
5	الإبداع	60-36	0.91	0.00**
	الدرجة الكلية	60-1	0.96	0.00**

يتضح من الجدول (9.3) السابق أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة بلغ 0.96 ، كما ان أعلى المعاملات كان من نصيب مجالي إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وإدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحيث بلغ 0.93، وأقلها كان من نصيب بعد رأس المال البشري بحيث بلغ 0.71 وجميع هذه القيم أكبر من 0.7، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات الثانوية: قامت الباحثة بجمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. جمع البيانات الأولية: قامت الباحثة بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها بتوزيعها على مجتمع الدراسة من موظفي الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم

والتعليم العالي والبحث العلمي. وفي المرحلة التالية قامت الباحثة باسترداد (87) إستبيانة وإعتماد (87) استبيانة صالح منها وقابل للتحليل.

3. إدخال البيانات: قامت الباحثة بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS20)، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

4. تحليل البيانات: بالاعتماد على البيانات التي تم إعدادها وباستخدام برنامج (SPSS20) قامت الباحثة بتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

5. مناقشة النتائج: تمت مناقشة النتائج والخروج بالتوصيات.

6.3 المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS20) الذي تم من خلاله استخراج مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرار والنسب المئوية للمتغيرات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample T- Test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثال الجنس.

3. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث مستويات فأكثر.

4. استخدام اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة التي تزيد عن مستويين .

5. معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لمعرفة دلالة العلاقة الارتباطية بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والإبداع في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

6. الصدق العاملي-معامل الاستخراج Extraction.

7. استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 عرض نتائج الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة:

السؤال الأول: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟"

وللإجابة عن السؤال الأول، فحصت الفرضية الآتية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وكما هو موضح في الجدول (1.4)

الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي."

الجدول (1.4): معامل ارتباط بيرسون بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي		الأبعاد
الدلالة	معامل الارتباط	انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
0.00	**0.78	

** دال إحصائياً عند $\alpha = 0.01$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (1.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة ومتوسطة بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.78)، بمعنى أنه كلما زادت الانعكاسات للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

أما بخصوص معرفة العلاقة بين الأبعاد لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي الفرضيات الفرعية التالية تمثل الإجابة عن ذلك:

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (2.4): معامل ارتباط بيرسون بين إدارة رأس المال البشري وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي		الأبعاد
الدلالة	معامل الارتباط	رأس المال البشري
0.00	**0.60	

** دال إحصائياً عند $\alpha = 0.01$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (2.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة ومتوسطة بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.60)، بمعنى أنه كلما زادت إدارة رأس المال البشري زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (3.4): معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي		الأبعاد
معامل الارتباط	الدلالة	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
**0.67	0.00	

** دال إحصائياً عند $0.01 \leq \alpha$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (3.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة ومتوسطة القوة نسبياً بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.67)، بمعنى أنه كلما زادت إدارة الموارد البشرية بالمعرفة زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (4.4): معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبداع العاملين

في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي		الأبعاد
معامل الارتباط	الدلالة	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
**0.70	0.00	

** دال إحصائياً عند $\alpha = 0.01$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (4.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.70)، بمعنى أنه كلما زادت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (5.4): معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي		الأبعاد
معامل الارتباط	الدلالة	إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة
**0.71	0.00	

** دال إحصائياً عند $\alpha = 0.01$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (5.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.71)، بمعنى أنه كلما زادت إدارة

الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والتي تشكل أبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها النسبي على المتغير التابع إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تم إيجاد ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك عن طريق (Stepwise method) الإدخال المتدرج ، وذلك كما يظهر من الجداول التالية:

الجدول (6.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة ر	قيمة ر ²	قيمة ر ² المعدلة	الخطأ المعياري
1	.706a0	0.499	0.493	0.459
2	.759b0	0.576	0.566	0.425
3	.773c0	0.597	0.582	0.417

a: التنبؤ: المتغير الثابت، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

b: التنبؤ: المتغير الثابت، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري.

C: التنبؤ: المتغير الثابت، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

المتغير التابع: إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (7.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
1	الانحدار	17.82	1	17.82	84.52	.000b
	البواقي	17.92	85	0.21		
	المجموع	35.74	86			
2	الانحدار	20.59	2	10.30	57.09	.000c
	البواقي	15.15	84	0.18		
	المجموع	35.74	86			
3	الانحدار	21.33	3	7.11	40.96	.000d
	البواقي	14.41	83	0.17		
	المجموع	35.74	86			

b: التنبؤ: المتغير الثابت، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

c: التنبؤ: المتغير الثابت، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري.

d: التنبؤ: المتغير الثابت، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري،

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المتغير التابع: إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول (8.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبة لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمنتبأ بها على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

النموذج	المتغيرات المتنبة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري			
الأول	الثابت	1.709	0.206		8.29	0.000
	إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	0.568	0.062	0.706	9.193	0.000
الثاني	الثابت	1.197	0.231		5.177	0.000
	ادارة الجودة الشاملة	0.436	0.066	0.542	6.576	0.000
	رأس المال البشري	0.281	0.072	0.323	3.921	0.000
الثالث	الثابت	1.042	0.239		4.362	0.000
	ادارة الجودة الشاملة	0.278	0.1	0.346	2.776	0.007
	رأس المال البشري	0.248	0.072	0.286	3.453	0.001
	الادارة الالكترونية للموارد البشرية	0.225	0.109	0.261	2.065	0.042

المتغير التابع: إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

يتبين من خلال الجدولين السابقين ان هناك ثلاثة نماذج لبيان انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها النسبي على المتغير التابع إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهي كما يلي:

النموذج الأول: فسر متغير إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ما مقداره 49.9% من التباين الكلي للمتغير المتنباً به (إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي)، أي انه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة ولها اثر على إبداع العاملين.

ويتبين من خلال ف (84.52) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغير المستقل والخاص بإدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة له تأثير على المتغير التابع (إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي) وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بالنموذج الأول:

$$Y=0.568X1+1.709$$

حيث X1: إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

Y: إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

النموذج الثاني: فسرت متغيرات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري ما مقداره (57.6%) من التباين الكلي للمتغير المتنبأ به (إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي)، أي انه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة ولها اثر على إبداع العاملين.

ويتبين من خلال قيمة ف (57.09) ومستوى الدلالة (0.000) أن متغيرات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري لها تأثير على المتغير التابع (إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي) وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بالنموذج الثاني:

$$Y=0.436X1+0.281X2+1.197$$

X1: إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

X2: إدارة رأس المال البشري

Y: إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

النموذج الثالث: فسرت متغيرات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ما مقداره 59.7% من التباين الكلي للمتغير المتنبأ به (إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي)، أي انه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة ولها اثر على إبداع العاملين.

ويتبين من خلال قيمة ف (40.96) ومستوى الدلالة (0.000) أن متغيرات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري، الادارة الالكترونية للموارد البشرية لها تأثير

على المتغير التابع (إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي) وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بالنموذج الثالث:

$$Y=0.278X1+0.248X2+0.225X3+1.042$$

X1: إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

X2: إدارة رأس المال البشري

X3: الادارة الالكترونية للموارد البشرية

Y: إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

من خلال النتائج السابقة وتحليل أثر انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تبين أن هناك علاقة قوية ما بين ثلاث متغيرات مستقلة مجتمعة للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هي " إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، إدارة رأس المال البشري، الادارة الالكترونية للموارد البشرية" بإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

السؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية؟ اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالتالي:

(من 1-أقل من 1.8) مستوى قليل جداً.

(من 1.8- أقل من 2.6) مستوى قليل.

(من 2.6-أقل من 3.4) مستوى متوسط

(من 3.4-أقل من 4.2) مستوى كبير.

(4.2 فأعلى) مستوى كبير جداً.

ولبيان مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية كان لا بد من إدراج

الجدول (9.4) التالي:

الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	رأس المال البشري	3.35	0.74	كبير
2	4	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	3.05	0.73	متوسط
3	1	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	3.45	0.75	كبير
4	3	إدارة المورد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	3.24	0.80	متوسط
الدرجة الكلية					
			3.26	0.65	متوسط

يتضح من الجدول (9.4): أن الدرجة الكلية لمستوى بعد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية جاءت كبيرة وهي الأعلى بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (3.45) ومستوى كبير، أما بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3.05) وبمستوى متوسط.

وللإجابة عن السؤال الثاني يتضح من خلال الدرجة الكلية إلى أن مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.26) وانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً.

وفيما يلي نستعرض انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي حسب أبعاد الدراسة:

السؤال الفرعي الأول للسؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب إدارة رأس المال البشري في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

ولمعرفة مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب إدارة رأس المال البشري كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد إدارة رأس المال البشري والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (10.4).

الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد إدارة رأس المال البشري في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه	3.71	0.73	كبير
2	4	تتناسب خبرات ومؤهلات العاملين في الوزارة مع الوظائف المناطة بهم.	3.44	0.79	كبير
3	5	تشجع الوزارة العاملين على استخدام قدراتهم الذهنية في إنجاز المهام.	3.3	0.84	متوسط
4	8	تشجع الوزارة العاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة	3.08	1.00	متوسط
5	6	تسعى الوزارة للاستفادة من تجارب الآخرين لتنمية مهارات العاملين لديها	3.18	0.97	متوسط
6	2	يسهم الاستثمار في رأس المال البشري في رفع كفاءة الوزارة وزيادة فاعليتها	3.54	0.94	كبير
7	7	تهتم الوزارة بأخذ آراء الأفراد ذوي الخبرة فيها من أجل تقييم نتائج أعمالها.	3.09	1.03	متوسط
8	3	يتمتع العاملون في الوزارة بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل.	3.46	0.90	كبير
9	9	تحرص الوزارة على توافر المهارات الفكرية التي تنمي روح الإبداع	3	0.90	متوسط
		الدرجة الكلية	3.35	0.74	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) ترتيب فقرات بعد إدارة رأس المال البشري، فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه "أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.73) ومستوى كبير، ثم جاءت الفقرة " يسهم الاستثمار في رأس المال البشري في رفع كفاءة الوزارة وزيادة فاعليتها" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.54)، أما بالنسبة للفقرة " تحرص الوزارة على توافر المهارات الفكرية التي تنمي روح الإبداع " فهي اقل الفقرات متوسطا حسابيا بحيث حصلت على متوسط حسابي (3) ومستوى متوسط، كما هو الحال بالنسبة للفقرة " تشجع الوزارة العاملين

ذوي القدرات الإبداعية المتميزة " فقد حصلت على متوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.00) بمستوى متوسط.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول للسؤال الثاني، نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) أن مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب رأس المال البشري جاء متوسطاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.35) وهذا يعني أن مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب رأس المال البشري في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثاني للسؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

ولمعرفة مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (11.4).

الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	تحرص الوزارة على اكتساب المعرفة ودعم جهود البحث والتطوير	3.39	0.87	كبير
11	2	تسعى الوزارة لتوظيف المعرفة من أجل تنمية وتطوير قدرات العاملين	3.32	0.88	متوسط
12	4	يتم تدريب العاملين بالوزارة بشكل مستمر لتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.	3.17	0.97	متوسط
13	10	يتم تحفيز العاملين المبدعين والمتميزين مادياً ومعنوياً.	02.7	0.98	متوسط
14	8	تُساهم البرامج التدريبية التي تعقدتها الوزارة في مجال المعرفة والإبداع على تنمية وتعظيم الموارد البشرية.	2.97	0.98	متوسط
15	3	تسهم إدارة المعرفة في الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3.23	0.89	متوسط
16	5	تشجع الوزارة على إقامة إجتماعات وحلقات نقاش بين العاملين لإستثمار طاقاتهم في المجالات المعرفية	3.1	0.99	متوسط
17	6	يشارك العاملين في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج التطوير في الوزارة	3.03	0.95	متوسط
18	7	تشجع الوزارة العاملين على الإستفادة من المعرفة الجديدة أو المكتسبة وتبادلها بهدف خلق وتطوير معارف جديدة	3.01	0.92	متوسط
19	9	تمتلك الوزارة نظام لإكتشاف المبدعين والمتميزين	2.53	1.06	قليل
		الدرجة الكلية	3.05	0.73	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول(11.4) ترتيب فقرات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، فقد حصلت الفقرة التي تنص " تحرص الوزارة على إكتساب المعرفة ودعم جهود البحث والتطوير " بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.87) ومستوى كبير على أعلى المتوسطات الحسابية تلتها الفقرة " تسعى الوزارة لتوظيف المعرفة من أجل تنمية وتطوير قدرات العاملين " على متوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.88) ومستوى متوسط. ويتضح أن الفقرة " يتم تحفيز العاملين المبدعين والمتميزين مادياً ومعنوياً" حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (2.7) ومستوى متوسط.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للسؤال الثاني نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) أن مستوى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة كان متوسطاً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05) وانحراف معياري (0.73)، أي أن مستوى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي ؟
ولمعرفة مستوى بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (12.4).

الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
20	2	تشجع الوزارة على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل	3.57	0.92	كبير
12	6	يتم تدريب العاملين بالوزارة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية المختلفة	3.33	0.98	متوسط
22	5	تحرص الوزارة في دعم وتحديث الوسائل التقنية المختلفة بشكل مستمر	3.44	1.05	كبير
32	7	تحرص الوزارة على توفير المعلومات اللازمة لجميع المستويات الإدارية إلكترونياً.	3.32	1.03	متوسط
42	4	تمتلك الوزارة نظاماً أمنياً لحماية البيانات والمعلومات	3.44	1.05	كبير
52	8	تمتلك الوزارة قاعدة بيانات تشمل العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءة اختراع	2.85	1.15	متوسط
26	1	تمتلك الوزارة موقعاً إلكترونياً على شبكة الإنترنت	4.09	0.90	كبير
27	3	تستند الوزارة على قاعدة معرفية متجددة تخدم جميع مديرياتها.	3.52	0.94	كبير
		الدرجة الكلية	3.45	0.75	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4) ترتيب فقرات بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، فقد حصلت الفقرة التي تنص على "تمتلك الوزارة موقعاً إلكترونياً على شبكة الإنترنت" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.90) ومستوى كبير على أعلى المتوسطات الحسابية تلتها الفقرة "تشجع الوزارة على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل" على متوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.92) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة "تمتلك الوزارة قاعدة بيانات تشمل العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءة اختراع" حازت على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.85) ومستوى متوسط كما حصلت الفقرة "تحرص الوزارة على توفير المعلومات اللازمة لجميع المستويات الإدارية إلكترونياً" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ومستوى متوسط .

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للسؤال الثاني نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4) أن مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان كبيراً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.75) وهذا يعني أن مستوى بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان كبيراً.

السؤال الفرعي الرابع للسؤال الثاني: ما مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب بعد إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي؟

ولمعرفة مستوى بعد إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (13.4).

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
28	1	يمتلك العاملون بالوزارة مهارات الاتصال والتواصل الجيد بين كافة المستويات الإدارية.	3.69	0.88	كبير
29	2	تحرص الوزارة باستمرار على توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تزيد من مستوى جودة الخدمات	3.39	0.97	كبير
30	3	تحرص الوزارة بشكل مستمر بالبحث عن أفضل الطرق لتفادي الأخطاء	3.29	1.02	متوسط
31	5	تمتلك الوزارة خطة واضحة حول الجودة وتؤكد على الالتزام بها.	3.18	0.98	متوسط
32	4	تقوم الوزارة بتوفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة	3.23	0.97	متوسط
33	7	تلتزم الوزارة بتطوير منظومة الجودة الشاملة.	3.11	0.92	متوسط
34	6	تدعم الوزارة كافة الجهود التي تسهم في تطبيق الجودة الشاملة	3.11	0.96	متوسط
35	8	تستقطب الوزارة العاملين ذوي الكفاءات العالية في مجال الجودة الشاملة	2.93	1.12	متوسط
الدرجة الكلية			3.24	0.80	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) ترتيب فقرات بعد إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " يمتلك العاملون بالوزارة مهارات الاتصال والتواصل الجيد بين كافة المستويات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.88) ومستوى كبير على

أعلى المتوسطات الحسابية تلتها الفقرة " تحرص الوزارة باستمرار على توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تزيد من مستوى جودة الخدمات " على متوسط حسابي بلغ (3.39) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة " تستقطب الوزارة العاملين ذوي الكفاءات العالية في مجال الجودة الشاملة " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (2.93) ومستوى متوسط .

وللإجابة عن السؤال الفرعي الرابع للسؤال الثاني تشير الدرجة الكلية لهذا البعد أن المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي كان متوسط، وبلغ (3.24) وانحراف معياري (0.80) أي أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي كان متوسطاً.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باختبار فرضيات الدراسة التي تنبثق عن هذا السؤال، ولعرض النتائج سنتطرق لفحص الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير النوع. لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات أبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (14.4).

الجدول (14.4) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير النوع

الأبعاد	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
رأس المال البشري	3.55	0.71	3.21	0.74	2.13	*0.04
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	3.24	0.70	2.91	0.74	2.09	*0.04
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.50	0.78	3.41	0.73	0.56	0.58
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	3.37	0.85	3.16	0.77	1.23	0.22
الدرجة الكلية	3.41	0.67	3.16	0.62	1.80	0.08

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير النوع وذلك على أبعاد (الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات لفلسطينية، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين $(0.58-0.08)$ وهذه القيم أكبر من (0.05) .

كما يبين الجدول (14.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير النوع وذلك على أبعاد (رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة) وذلك لصالح العاملين الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير العمر. **لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير العمر، وكذلك**

الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدولان (15.4)، (16.4).

الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية لأبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد

البشرية تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	أقل من 30 سنة	30 سنة وأقل من 40	40 سنة وأقل من 50	50 سنة فأكثر
رأس المال البشري	3.46	3.25	3.47	2.67
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	3.26	2.88	3.12	2.55
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.44	3.37	3.63	3.38
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	3.24	3.15	3.48	3.06
الدرجة الكلية	3.35	3.15	3.41	2.89

الجدول (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
رأس المال البشري	بين المجموعات	1.96	3	0.65	1.19	0.32
	داخل المجموعات	45.46	83	0.55		
	المجموع	47.42	86			
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	بين المجموعات	2.94	3	0.98	1.87	0.14
	داخل المجموعات	43.42	83	0.52		
	المجموع	46.36	86			
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	بين المجموعات	0.77	3	0.26	0.45	0.72
	داخل المجموعات	47.32	83	0.57		
	المجموع	48.08	86			
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.32	3	0.44	0.67	0.57
	داخل المجموعات	53.98	83	0.65		
	المجموع	55.29	86			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.35	3	0.45	1.07	0.37
	داخل المجموعات	34.80	83	0.42		
	المجموع	36.15	86			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير العمر، فقد تراوح مستوى الدلالة للأبعاد ما بين (0.14-0.72) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، مما يعني ان انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا يختلف لدى العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف أعمارهم.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (17.4)، (18.4).

الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية لمستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية للأبعاد والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	دبلوم فافل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
رأس المال البشري	3.27	3.40	3.31
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	3.21	2.97	3.05
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.65	3.31	3.66
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	3.46	3.12	3.39
الدرجة الكلية	3.38	3.19	3.33

الجدول (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
رأس المال البشري	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.25	0.78
	داخل المجموعات	47.15	84	0.56		
	المجموع	47.42	86			
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	بين المجموعات	0.89	2	0.44	0.82	0.45
	داخل المجموعات	45.47	84	0.54		
	المجموع	46.36	86			
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	بين المجموعات	2.45	2	1.23	2.26	0.11
	داخل المجموعات	45.63	84	0.54		
	المجموع	48.08	86			
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	2.14	2	1.07	1.69	0.19
	داخل المجموعات	53.15	84	0.63		
	المجموع	55.29	86			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.65	2	0.33	0.77	0.47
	داخل المجموعات	35.50	84	0.42		
	المجموع	36.15	86			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (18.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حسب (الدرجة الكلية) وعلى الأبعاد، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.11-0.78) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا تختلف لدى موظفين الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدولان (19.4)، (20.4).

الجدول (19.4) المتوسطات الحسابية لإبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
رأس المال البشري	3.63	3.76	2.52	3.33
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	3.53	3.59	2.63	2.99
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	4.21	3.96	3.33	3.37
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	3.67	3.82	3.21	3.17
الدرجة الكلية	3.74	3.77	2.90	3.21

الجدول (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
رأس المال البشري	بين المجموعات	3.52	3	1.17	2.22	0.09
	داخل المجموعات	43.90	83	0.53		
	المجموع	47.42	86			
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	بين المجموعات	3.48	3	1.16	2.25	0.09
	داخل المجموعات	42.88	83	0.52		
	المجموع	46.36	86			
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	بين المجموعات	4.09	3	1.36	2.57	0.06
	داخل المجموعات	43.99	83	0.53		
	المجموع	48.08	86			
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	3.25	3	1.09	1.73	0.17
	داخل المجموعات	52.04	83	0.63		
	المجموع	55.29	86			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.14	3	1.05	2.63	0.06
	داخل المجموعات	33.01	83	0.40		
	المجموع	36.15	86			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على (الدرجة الكلية) وعلى الأبعاد، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.06-0.17) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا تختلف لدى موظفين الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. الجدول (21.4) المتوسطات الحسابية لأبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	أقل من 5 سنوات	5 وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
رأس المال البشري	3.55	2.89	3.38	3.46
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	3.31	2.77	2.95	3.01
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.42	3.30	3.46	3.62
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	3.23	3.11	3.31	3.33
الدرجة الكلية	3.38	3.00	3.26	3.34

استخرجت المتوسطات الحسابية لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدولان (21.4)، (22.4).

الجدول (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
رأس المال البشري	بين المجموعات	5.37	3	1.79	3.53	0.02*
	داخل المجموعات	42.05	83	0.51		
	المجموع	47.42	86			
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	بين المجموعات	3.66	3	1.22	2.37	0.08
	داخل المجموعات	42.70	83	0.51		
	المجموع	46.36	86			
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	بين المجموعات	0.95	3	0.32	0.56	0.65
	داخل المجموعات	47.14	83	0.57		
	المجموع	48.08	86			
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.58	3	0.19	0.29	0.83
	داخل المجموعات	54.71	83	0.66		
	المجموع	55.29	86			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.77	3	0.59	1.42	0.24
	داخل المجموعات	34.38	83	0.41		
	المجموع	36.15	86			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي لأبعاد (إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين $(0.08-0.83)$ وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لأبعاد (إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لا تختلف لدى موظفين الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف سنوات الخبرة.

وللتعرف إلى مواطن الفروق في بُعد رأس المال البشري بين مستويات سنوات الخبرة، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (23.4).

الجدول (23.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية على بُعد رأس المال البشري بين مستويات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات		.65341*	0.16481	0.08519
من 5 وأقل من 10 سنوات	-.65341*		-.48860*	-.56823*
من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-.16481	.48860*		-.07963
15 سنة فأكثر	-.08519-	.56823*	0.07963	

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (23.4) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق برأس المال البشري حسب متغير سنوات الخبرة، كانت بين أقل من (5) سنوات ومن (5) إلى (10) سنوات لصالح العاملين الذين لديهم أقل من (5) سنوات خبرة، وبين من (10) سنوات وأقل من (15) سنة و (5) إلى (10) سنوات لصالح العاملين الذين لديهم من (10) سنوات وأقل من (15) سنة خبرة، وبين (15) سنة فأكثر و

(5) إلى (10) سنوات لصالح العاملين الذين لديهم من 15 سنة خبرة فأكثر.

الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير مكان العمل. لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات أبعاد انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدمت الباحثة اختبار ت لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (24.4).

الجدول (24.4) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير

مكان العمل

الأبعاد	وزارة التربية والتعليم		التعليم العالي والبحث العلمي		قيمة ت	الدلالة *
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
رأس المال البشري	333	0.76	3.47	0.63	-0.61	0.54
إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	2.98	0.73	3.48	0.65	-2.27	*0.03
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.40	0.75	3.74	0.69	-1.48	0.14
إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	3.20	0.82	3.50	0.69	-1.20	0.23
الدرجة الكلية	3.22	0.65	3.54	0.58	-1.64	0.10

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير مكان العمل وذلك على الأبعاد (رأس المال البشري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لانعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.14-0.54) وهذه القيم أكبر (0.05)، مما يعني ان مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي لا يختلف لدى العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف مكان العمل. كما يتضح أن الفروق لبُعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة كانت لصالح العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمتوسط حسابي (3.48) أعلى من متوسط العاملين في وزارة التربية والتعليم (2.98).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تبعا للمتغيرات الضابطة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المُسمى الوظيفي، مكان العمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باختبار فرضيات الدراسة التي تنبثق عن هذا السؤال، ولعرض النتائج سنتطرق لفحص الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير النوع.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدمت الباحثة اختبارات لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (25.4).

الجدول (25.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير النوع

الدرجة الكلية للأداة	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة *
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	3.59	0.69	3.52	0.62	0.51	0.61

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (25.4) قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير النوع وذلك لأن مستوى الدلالة تساوي 0.61 وهي أكبر من 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي حسب متغير العمر، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدولان (26.4)، (27.4).

الجدول (26.4) المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين حسب متغير العمر

الدرجة الكلية	اقل من 30 سنة	من 30 و اقل من 40 سنة	من 40 و اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
	3.59	3.47	3.71	3.14

الجدول (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير العمر

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	1.051	3	0.35	0.84	0.48
	داخل المجموعات	34.69	83	0.42		
	المجموع	35.74	86			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (27.4) قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير العمر وذلك لان مستوى الدلالة يساوي 0.48 وهي اكبر من 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (28.4)، (29.4).

الجدول (28.4) المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	دبلوم فاقل	بكالوريوس	دراسات عليا
	3.60	3.53	3.53

الجدول (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	0.09	2	0.04	0.10	0.90
	داخل المجموعات	35.65	84	0.42		
	المجموع	35.74	86			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (29.4) السابق قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لأن مستوى الدلالة 0.90 وهي أكبر من 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدولان (30.4)، (31.4).

الجدول (30.4) المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدرجة	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
الكلية	3.55	4.16	2.88	3.52

الجدول (31.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكلية	بين المجموعات	4.02	3	1.34	3.50	0.02
	داخل المجموعات	31.72	83	0.38		
	المجموع	35.74	86			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (31.4) رفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وللتعرف إلى مواطن الفروق في إبداع العاملين حسب مستويات المسمى الوظيفي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (32.4).

الجدول (32.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لإبداع العاملين حسب مستويات المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير		-0.61333	0.66667	0.02667
رئيس قسم	0.61333		1.28000*	.64000*
رئيس شعبة	-0.66667	-1.28000*		-0.64
موظف	-0.02667	-.64000*	0.64	

* دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يشير الجدول (32.4) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي حسب متغير المسمى الوظيفي ، كانت بين رئيس القسم ورئيس الشعبة ولصالح رئيس القسم وبين رئيس القسم والموظف ولصالح الموظف. الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

استخرجت المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي ، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدولان (33.4)، (34.4).

الجدول (33.4) المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	5 واقل من 10 سنوات	10 واقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
	3.64	3.27	3.64	3.60

الجدول (34.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.91	3	0.64	1.56	0.21
	داخل المجموعات	33.83	83	0.41		
	المجموع	35.74	86			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (34.4) السابق قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة وذلك لان مستوى الدلالة يساوي 0.21 وهي قيمة أكبر من 0.05.

الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير مكان العمل.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدمت الباحثة اختبار ت لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (4.35)

الجدول (35.4) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير

مكان العمل

الدلالة *	قيمة ت	التعليم العالي والبحث العلمي		وزارة التربية والتعليم		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.49	-0.69	0.88	3.67	0.60	3.53	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (35.4) قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير مكان العمل وذلك لأن مستوى الدلالة يساوي (0.49) وهي قيمة أكبر من (0.05).

2.4 مناقشة النتائج

من خلال التحليل السابق توصلنا لمجموعة من النتائج والتي كان لا بد من مناقشتها هي كمايلي:
أولاً: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بمعنى أنه كلما زادت الانعكاسات للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن من الأهداف التي تسعى وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي إلى تحقيقها هي خلق إدارة موارد بشرية جاذبة للمرشحين الأفضل من الموظفين والإحتفاظ بالجيد المبدعين منهم ودفعهم إلى العمل وذلك من أجل تحقيق إنتاجية أكبر ونوعية حياة عملية قائمة على الإبداع الوظيفي وتحقيق ميزة تنافسية عالية بين باقي الوزارات حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بالموظف وهو العنصر الأهم في الوزارتين وأهم الموارد فيها كما أنها المحرك الأساسي لنجاح الوزارتين لما توفره من قدرات ابداعية لموظفيها وفتح المجال أمامهم للإبداع حيث أن إدارة الموارد البشرية بإتجاهاتها الحديثة استطاعت أن تضيف ميزة الإبداع وتدعم الصفات القيادية لدى موظفي الوزارتين، ووفرت بيئة مناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو العطا، 2018) حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية طردية بين وظائف تنمية الموارد البشرية والتميز في تقديم الخدمات وكذلك دراسة (أبو الرؤس، 2015) حيث أظهرت النتائج أنه تساهم المعارف التي يمتلكها الموظفين وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية. كما تساهم قدراتهم الإبداعية في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين وكذلك دراسة (العلول، 2011) حيث تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما أن دراسة (منصور، 2018) بينت أن هناك إرتفاع في فهم وظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ الجودة الشاملة من قبل موظفي الفنادق الخمس والأربع نجوم

في الأردن، كما أوضحت أن هناك علاقة إيجابية بين مبادئ الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية. وكذلك دراسة (الحميدي، 2017) وبينت وجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين. بينما تعارضت مع دراسة (الشريف، 2010) حيث تبين أن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية تميل إلى تطبيق الأسلوب التقليدي في وظائفها، وإن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مطبقة في منظمات الأعمال السعودية بشكلٍ منخفض.

ثانياً: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة رأس المال البشري وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة ومتوسطة بمعنى أنه كلما زادت إدارة رأس المال البشري زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة رأس المال البشري تشير إلى إدارة كل الأفراد العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى إنتاج فكري وإبداعي لدى الموظفين، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، وإبداعاتها، مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية، والذي يتمثل في قدرة الوزارتين الجماعية لاستخراج أفضل حلول فردية من موظفيها إذ تعد إدارة رأس المال البشري ذات قيمة كبيرة، في الوزارتين. لما سيققه لها من نتائج على مستوى إرتفاع قدرات وإمكانيات العاملين فيها، والحصول على مجموعة من الأفكار الجديدة والخلاقة التي ترتقي بمستوى أداء الوزارتين إلى التميز، من خلال مناخ إداري عام يطبق على جميع العاملين في الوزارتين وبرامج التعليم والتدريب والنتائج التي يوفرها للمجتمع، لتكوين رأس مال بشري ذو جودة فائقة، والإفادة القصوى منه . ويكون كشكل من أشكال رأس المال، مع وجود المعرفة والخبرة والمهارة، المكونة له والغير متساوية بين العاملين ويأتي دور إدارة رأس المال البشري من خلال فهم احتياجات العاملين وكذلك

على التعاقد مع أصحاب المهارات الأساسية، وتحديد وإستماله الأشخاص لشغل تلك الوظائف، والتدريب والتطوير الوظيفي، والإلتزام التنظيمي للحفاظ على نظام إدارة المواهب والإبداع في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العجلوني،2011) والتي أظهرت ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، ودراسة (محمد واليفي،2009) التي بينت أن الإستثمار في راس المال البشري لاسيما التدريب والتعليم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وكذلك دراسة(دحوح،2017) التي أظهرت بضرورة تطبيق برامج التدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية ودراسة (Chan& chang,2013) التي أظهرت أن للمورد البشري المُتمز تأثير إيجابي على أداء المنظمة، ودراسة(جابر،2016) التي أوضحت بأن مُستوى رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة جاء بدرجة متوسطة.

ثالثاً: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة ومتوسطة القوة نسبياً، بمعنى أنه كلما زادت إدارة الموارد البشرية بالمعرفة زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن نجاح وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي يعتمد بشكل كبير على استثمار ما تعرفه، و تنقل المعرفة فيهما عبر قنوات الوزارتين، و تستخدمها في تجديد أفكار العاملين في الوزارتين، وهذا ما يجعلها قادرة على المنافسة مع الوزارات الأخرى، و التكيف مع التغيرات المستجدة من خلال استغلال مبدعيها (موظفيها المبدعون) في خلق إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل وكذلك تحقيق تحسينات جوهرية على الخدمات التي يقدمونها لتكون في نهاية الأمر من الوزارات السبّاقة في إعطاء آخر صرخة لهذه الخدمة. وفي ضوء العلاقة والظاهرة من التحليل نجد أن هناك علاقة بين الإبداع والقدرات والموجودات المعرفية للوزارتين، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للوزارتين، كما أوجبت عليها صقل و

تهذيب هذه المعرفة و تحديثها بإستمرار، و بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع لدى العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alnaweigah,A,2013) والتي أظهرت أن هناك أثراً هاماً لابعاد إدارة المعرفة على التفوق التنظيمي بين موظفي جامع الطائف. كذلك دراسة (الآغا وأبو الخير،2012)، والتي أظهرت تطبيق إدار المعرفة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.

رابعاً: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بمعنى أنه كلما زادت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن استخدام التكنولوجيا في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي يساهم تطوير استثمار الموارد البشرية في الوزارتين وهذا بدوره يحفز العاملين في الوزارتين على الإبداع إذ أن مشاركة الموارد البشرية في نشر التكنولوجيا من خلال مواقع التواصل الاجتماعي أو من خلال الموقع الرسمي للوزارتين يساهم في إنجاز المعاملات للمراجعين بسهولة دون الرجوع شخصياً إلى الموظفين ولا يهدر بذلك وقت الموظف أو جهده مما يساعده على قضاء وقت أكبر في تحقيق إبداعاته الوظيفية ومنها إنشاء المواقع الإلكترونية التي يستفيد منه المراجعين أو تنفيذ قاعدة بيانات تشمل أعمال الوزارتين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خليل،2015) حيث بينت أن استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة يُعزز من مهارات الإبداع والمعرفة ويُنمي المورد البشري بالإضافة إلى أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تنمية رأس المال البشري، ودراسة (ديملي،2014) والتي أظهرت أن هناك دور للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسة، بينما تعارضت مع (الرواحنة،2013) التي أظهرت عدم وجود تأثير واضح لجودة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة الأداء.

خامساً: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة وإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم

والتعليم العالي والبحث العلمي وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بمعنى أنه كلما زادت إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة زاد إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن زيادة درجة الإيجابية في إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة تزيد من درجة إبداع العاملين والعكس صحيح. وذلك راجع لأهمية الإبداع في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي. ودوره في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة فنجد أنه من الضروري توجيه إبداع العاملين بأهداف إدارة الجودة الشاملة في الوزارتين بحيث تصبح هي أهدافهم التي يحاولون أن ينجزوها، وينبغي على الإدارة العليا والمديرين في مختلف المستويات أن يوضحوا رؤية ورسالة الوزارتين ويحددوا قيم الجودة الشاملة ما أمكن ويساعدوا الموظفين على التقيد بها، كما ترى الباحثة أن فشل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة غالباً ينم عن ضعف إبداع القائد الإداري في المنظمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Siregar,2017) والتي أظهرت أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة المتغيرة ونوعية الموارد البشرية على الإنتاجية، كذلك دراسة (Balasubramaniam,2017) والتي أظهرت أن ممارس إدار الجودة الشامل القائم على الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على رضا العاملين مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الولاء للمنظمة، وكذلك دراسة (منصور،2018) والتي أظهرت بأن هناك علاقة إيجابية بين مبادئ الجود الشاملة وإدارة الموارد البشرية، ودراسة (محمد بن علي ومحمد كريم،2018)، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية.

سادساً: تبين من خلال معادلة الانحدار أن أثر انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي ذو علاقة قوية ما بين ثلاث متغيرات مستقلة لمجتمعاً للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هي " إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، إدارة رأس المال البشري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية" بإبداع العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية الناجحة تهتم بموظفيها كثيراً فالإختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة إنطلاق فعالة لإدارة ذات جودة عالية وتهتم بالناحية الإلكترونية لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الإجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة الوزارتين وهذا ما يدفع الوزارتين إلى إجراء إمتحان للمتقدمين للوظائفها والذي يسهم بإختيار موظفين مبدعين، مروراً بالتدريب الذي يجرى للموظفين الجدد والقدامى إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الإلتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب حتى يصل الموظف إلى درجة من الإبداع تمكنه من العمل بمهنية تامة في الوزارة التي يعمل بها، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وإنهاءً بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة للتطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الإستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات وإتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة(ابو دية،2011)والتي أوضحت قيام أعضاء هيئة التدريس بتطوير المساقات التي يدرسونها بإستمرار، ودراسة(دحوح،2017)، والتي أظهرت ضرورة تطبيق برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية، ودراسة(أحمد واليفي،2009) والتي أظهرت أن الاستثمار في رأس المال البشري ولا سيما التدريب والتعليم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كذلك دراسة(Rosli and Mahood,2013) والتي أوصت بضرورة تدريب الموظفين وأصحاب العمل جنباً إلى جنب، بهدف تعزيز من إبداعهم وأدائهم.

سابعاً: أن مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كانت متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.26) وانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن مستوى انعكاسات الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية متوسطة التأثير في إبداع العاملين يشير إلى أن هناك مساهمات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الوزارتين تساهم في

شعور الموظفين بالنمو الشخصي وبالتالي الوصول إلى الإبداع الوظيفي إلا أن هذا النمو محدود نوعاً ما بسبب الأوضاع الاقتصادية الحالية مما يقلل من تحفيز العاملين.

ثامناً: أن مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب رأس المال البشري جاء متوسطاً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.35) وهذا يعني أن مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حسب رأس المال البشري في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأوضاع المالية الحالية للسلطة الفلسطينية وأزمة الرواتب وقفت عائقاً أمام استثمار الموارد البشرية بسبب محدودية المبالغ المتاحة للوزارتين وميزانيتهما مما جعل الإجابات على هذا المجال تصل إلى درجة المتوسطة. كما نجد أن الموظف الإداري في الوزارتين لا يشارك في التخطيط، ولا تقدم له تدريبات النمو المهني المناسبة، ولا تهتم الوزارتين كثيراً بتطبيق الحوافز المالية في التخطيط للمسار الوظيفي لعاملها، مما انعكس على إجابات عينة الدراسة التي تظهر تقارباً في مستوى الإجابة وهي الدرجة المتوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جابر، 2016) والتي أظهرت أن رأس المال البشري في جامعة بسكرة جاء بدرجة متوسطة.

تاسعاً: أن مستوى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة كان متوسطاً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05) وانحراف معياري (0.73)، أي أن مستوى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن العملية الإبداعية ومقوماتها عديدة ولكن تعتبر المعرفة من المكونات الأساسية التي تساهم في خلق الإبداع عند العاملين إلا أن توجهات العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان متوسطاً لأن هاتين الوزارتين بحاجة إلى المزيد من التعديلات في إدارة مواردها البشرية حتى تصل إلى درجة مناسبة من المعرفة وبالتالي تحقيق الإبداع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العلول، 2011)، (الآغا وأبو الخير، 2012) والتي أظهرت أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.

عاشراً: أن مستوى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان كبيراً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.75) وهذا يعني أن مستوى بعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كان كبيراً.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارتين تعتمدان كثيراً على الصفحة الإلكترونية لهما لتقديم الخدمة للمراجعين وهذا ساعد العاملين كثيراً وساهم في تقليل الوقت والجهد لهم مما فتح لهم المجال لتحقيق درجة كبيرة من الإبداع. كما أن الوزارتين يمكنها تطوير العاملين إلكترونياً من خلال الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين.

الحادي عشر: أن المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي كان متوسط، وبلغ (3.24) وانحراف معياري (0.80) أي أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي كان متوسطاً. وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطوير العمل في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي يساهم في تفعيل البيئة المحفزة على الإبداع لدى العاملين هذا بالإضافة إلى أن الوزارتين يمكنها في ضوء إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، دعم وتعزيز قدرة العاملين على تحسين تقديم الخدمات للمراجعين بالإضافة إلى تقديم خدمات جديدة للمراجعين بعد تحسين العاملين لمهاراتهم الوظيفية.

الثاني عشر: تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي تعزى لمتغير النوع وذلك على أبعاد (رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة) وذلك لصالح العاملين الذكور.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين الذكور يحتاجون إلى دعم مادي ومعرفة قوية حتى يتمكنوا من الإبداع ولكن في ضوء الأوضاع الاقتصادية الحالية وعدم قدرة الوزارة على توفير المعرفة والمال وكون أن العاملين الذكور هم مسؤولون عن أسرهم مادياً نجد أن هذه الضغوط اجتمعت حتى تحد من الإبداع لديهم.

الثالث عشر: انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا يختلف لدى العاملين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف أعمارهم

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن عمر الموظف يساهم في رفع قدراته الإبداعية كما أن الإبداع الوظيفي لا يقف عند سن معين وكلما زاد عمر الموظف زادت خبرته في العمل مما يزيد من قدراته الإبداعية لذلك لم تكن هناك فروق، هذا بالإضافة إلى أن القدرات الحالية للوزارتين محدودة لذلك لن تتمكن الوزارتين من عمل دورات للموظفين كما أن التعيينات فيها متوقفة مما يشير إلى أن العاملين في الوزارتين هم ذاتهم الذين حصلوا على دورات في الإبداع من قبل إدارة الموارد البشرية ولم يختلف عليهم شيء.

الرابع عشر: انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا تختلف لدى موظفين الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف المؤهل العلمي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي يساهم في رفع إبداع الموظف ولا يحد منه كما أن المؤهل العلمي عامل مهم في تحسين الاتجاهات المعرفية وإدارة الجودة الشاملة والاتجاهات الإلكترونية ورأس المال البشري في الوزارتين.

الخامس عشر: إن انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا تختلف لدى موظفين الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف المسمى الوظيفي.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسمى الوظيفي في الوزارتين يشكل دافع للإبداع والإبتكار للموظفين فكل موظف في مكانه قادر على تقديم نوع من الإبداع الوظيفي وكفاءة معينة بحسب مركزه الوظيفي كما أن الموظفين في الوزارتين يتعاملون مع بعضهم على أساس أنهم وحدة واحدة وعائلة واحدة وأن المسمى الوظيفي يدل على مكان الموظف المناسب في المكان المناسب في الوزارتين لذلك لم تكن هناك فروق بينهم.

السادس عشر: إن انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لأبعاد (إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لا تختلف لدى موظفين الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي باختلاف سنوات الخبرة. كما أن الفروق بين إجابات أفراد

العينة فيما يتعلق برأس المال البشري حسب متغير سنوات الخبرة، كانت بين أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات لصالح العاملين الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، وبين من 10 سنوات وأقل من 15 سنة و 5 إلى 10 سنوات لصالح العاملين الذين لديهم من 10 سنوات وأقل من 15 سنة خبرة، وبين 15 سنة فأكثر و 5 إلى 10 سنوات لصالح العاملين الذين لديهم من 15 سنة خبرة فأكثر.

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن خبرة الموظف تعتمد على طوال سنوات عمله في الوزارتين وهذا يساهم برفع درجة الإبداع والابتكار والنمو الوظيفي لديه وهذا يتناسب طردياً مع عدد السنوات في العمل الوظيفي وبسبب عدم وجود موظفين ذوي تعيين جديد نجد أن جميع الموظفين باختلاف سنوات الخبرة لديهم ذات التوجهات. أما بالنسبة لرأس المال البشري نجد الموظفين ذوي الخبرة الأطول هم الأكثر استفادة من برامج الوزارتين وتوجهاتهم الإدارية الحديثة كما أن رواتبهم أعلى من باقي الموظفين في الوزارتين.

السابع عشر: إن مستوى انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي لا يختلف لدى العاملين في الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف مكان العمل باستثناء أن الفروق تُبعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة كانت لصالح العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمتوسط حسابي (3.48) أعلى من متوسط العاملين في وزارة التربية والتعليم (2.98).

وترى الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي معظمهم من ذوي حملة لشهادات العليا أي أن رواتبهم أعلى من رواتب موظفي وزارة التربية والتعليم كما أن لديهم الفرصة للخروج وحضور المؤتمرات في الخارج وإلقاء المحاضرات على العكس من موظفي وزارة التربية والتعليم وهذا بدوره يفتح المجال أمامهم للإبداع.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

1.5 الإستنتاجات

بعد الإنتهاء من مناقشة أهم النتائج التي توصل اليها التحليل الإحصائي فان الباحثة إستنتجت مايلي:
1- تقوم الوزارتان بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر ومن خلال إحتفالات سنوية، وهذا دليل على إهتمام وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.

2- فاعلية قاعدة المعلومات والإدارة الإلكترونية في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كبيرة وذات كفاءة عالية بما يعكس إيجابياً على مستويات الأداء ويرفع من مهارات الإبداع والتطوير للموظفين.

3- تسعى وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي في تدريبها لموظفيها إلى إنعكاس هذا التدريب على أداء الموظفين، فالمورد البشري هو رأس مال الوزارتين، ورأس مالها الفكري، وتميمته قد يساهم في إزدياد الميزة لموظفي الوزارتين.

4- إهتمام الوزارتين بإدارة المعرفة سيمكنها من الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

5- أن الموظفين الإداريين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي يرون أن الوزارتين تهتمان بإدارة الموارد البشرية بشكل متوسط، وتهتم بالاتجاهات بشكل متوسط، وهذا يعكس توجه الوزارتين إلى تسيير أمورها الإدارية نحو تحقيق أهدافها بشكل روتيني. حيث أن الإبداع مرتبط بتنمية المورد البشري، وأنه يمكن الوصول إلى التميز من خلال إستثمار أفضل

الإمكانات والموارد المادية والفنية بالإضافة الى مقدرة الموارد البشرية في الوزارتين ومعرفتها وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها.

6- وترى الباحثة أنه طالما كان موضوع الدراسة عن الموارد البشرية والتوجهات الحديثة في إدارتها لتحقيق إبداع الموظفين فان هذا يعمل على دعم تطوير وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي كونها تركز على أهم عنصر فيه ومن نتائج هذه الدراسة يمكن الحصول على مخرجات ذات جودة عالية سواء في البيانات أو السياسات الإدارية التي تطمح الوزارتين في الوصول اليها.

7- لا تستطيع وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي أن تطور القدرة الابداعية لموظفيها دون الاهتمام بالموارد البشري.

8- هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الوظيفي وهذا يشير الى أن توفر إدارة المعرفة في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم و حجر الاساس لوجود إبداع وظيفي قوي و مستمر للموظفين.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، أمكننا من التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تعزيز قدرة وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي في فلسطين على تنمية الإبداع لموظفيها، وذلك من خلال التطبيق الفعال لإتجاهات إدارة الموارد البشرية الحديثة، والمُتمثلة بما يلي :

- مكافأة الأداء الجيد للموارد البشرية وتشجيع روح الابتكار والتجديد من خلال إتاحة الفرصة للموظفين باستخدام كافة مقدراتهم الجوهرية في تنفيذ واجبات العمل المكلفين به وتنمية رأس المال البشري في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وأن يكون لها الموقع المناسب بحيث تكون جزءاً من الإدارة العليا بالوزارتين شأنها شأن الوظائف الأخرى.
- على إدارة وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية أن تهتم بعملية التخطيط الإستراتيجي للوزارتين ككل، بالشكل الذي يضمن قدرة هذه الوزارات على تبني التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- الأفراد العاملون في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي مدركين بشكل معمق مزايا الإدارة الإلكترونية، حيث أن من أهداف ومزايا الإدارة الإلكترونية السرعة والدقة في انجاز الأعمال كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول وتخفيض التكاليف السنوية المتداولة.
- الاهتمام الجدي من قبل إدارة وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساسي لمواردها المادية والفنية ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- أن تعمل إدارة وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي على توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من شبكة انترنت وقواعد بيانات وبرامج وأجهزة إلكترونية حديثة لدعم عملية خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها في الوزارتين.

- أن تعمل إدارة وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي على التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات الى الهيكل التنظيمي الافقي، والتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيم واحد الى النظم اللامركزية التي تستند الى تدفق وانتشار المعرفة في الوزارتين ككل وتشارك الجميع في إيجادها حتى تدفع العاملين فيها إلى الابداع، والتحول من نمط التنظيم القائم على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي من خلال فريق العمل المدارة ذاتيا .
- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع الإستراتيجية العامة للوزارتين، وتعمل على إظهار الفائض والعجز في القدرات والمهارات والمعارف التي قد تتيح الفرص أمام الوزارتين لتوسيع أعمالهم والدخول في مشاريع جديدة لتحديث أعمالهم وتطويرها.
- معالجة القصور في تصميم وتنفيذ استراتيجية توظيف الموارد البشرية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية الوزارتين التي تعمل وفق توجهات الإدارة الحديثة في الموارد البشرية، وتعمل على جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات الإبداعية المتميزة والقادرة على توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها.
- توفير برامج تدريب لاكتساب المعارف الجديدة، وبرامج تدريب لزيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم المعرفة، كما يجب أن تركز برامج التدريب على مهارات القيادة وإدارة التغيير والإبداع ومهارات حل المشكلات .
- تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة وتقديم حوافز لتشجيع الموظفين على تبادل معرفتهم وخبراتهم مع الآخرين وتعزيز الأداء والتعاون والعمل الجماعي .

قائمة المراجع

- القرآن الكريم
- الحريري، ر.(2014): **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحريري، ر. (2012): **اتجاهات إدارية معاصرة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- الحلابي، إ. (2013): **تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الكسيبي، ص. (2005): **"إدارة المعرفة"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الكلالده، ط.(2011): **"استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"** ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المبيضين، ص. والأكلبي، ع.(2015): **"التخطيط في الموارد البشرية**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جروان، ف.(2013): **"الإبداع مفهومه - معاييرهِ - نظرياته - قياسه تدريبيه - مراحل العملية الإبداعية"**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- جودة، م.(2006): **إدارة الجودة والمواصفات مفاهيم وتطبيقات**، النشر جامعة القدس المفتوحة، ط 2 - رام الله.
- خير الله، أ.(2008): **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان، الأردن.
- الدرادكة، م.(2015): **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- سلمان، ز.(2016): **الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات الإلكترونية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيطي، خ.(2010): **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- عامر، س.(2011): **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عباس، أ. (2011): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عبد الباقي، ص. (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة- عمان.
- علام، م. (2009): كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك، ثقافة للنشر والتوزيع-الإمارات.
- العلي وآخرون (2006): "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الرسائل الجامعية

- لعمر اوي، أ. وواضح، ف. (2015): " دور إدار المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية- حالة المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة"، رسالة ماجستير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- لولو، ا. (2015): أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي- دراسة حالة وزارة الشؤون الإجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامع الإسلامية، غزة.
- أبو الرؤس، م. (2015): دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- أبو العطا، أ. (2018): أثر إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية على التميز في تقديم الخدمات، دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني فرع غزة- رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة.
- أبو دية، ه. (2011): واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- بن عمار، ح. (2009): " تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية -دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
- الحميدي، م. (2017): أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

- دحدوح،ل.(2017): دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة- رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- الدردور،ر.(2014): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع، دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- ديلمي،أ.(2014): " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة أم البواقي، رسالة ماجستير-جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الرواحنة، ع.(2013): " أثر جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين- دراسة حالة مجموعة الإتصالات الأردنية- أورانج، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- زديرة، ش.(2016): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
- سليمان، أ. وسويح، أ.(2016): " إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز- سعيدة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة، الجزائر.
- سمر،ال.(2011): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير-غزة.
- سناء،ج.(2016): دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي،دراسة حالة- جامعة خضير،بسكرة، الجزائر.
- شبير،م.(2015): دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني-دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،غزة.
- صبح،ع.(2013): دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد العال،ه.(2018): " أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- العبيدي، ع.(2015):"محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقاربة إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة روائح الورود، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3. الجزائر.
- العجلة، ت.(2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عديلة، ن.(2016):" أثر رأس المال البشري في التغيير التنظيمي- دراسة ميدانية مؤسسة صناعة أكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة"، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- العطار، ه.(2012): التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- ميلودي، ر.(2015):" رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب Gmsud، أوماش، بسكرة، الجزائر.

المجلات العلمية

- الآغا، ن. أبو الخير، أ.(2012): واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلد رقم (16)، العدد(1)، صفحة30-62.
- حرز، أ.(2018):" إستثمار رأس المال البشري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء"، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد(41) العدد(114)
- خليل، ت.(2015):الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، المجلد (6)، العدد(1).
- الزبيدي، غ. والمشهداني، آ.(2016):" دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي- بحث ميداني في وزارة النفط العراقية"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد(14)، العدد(28).
- سيد، ح. كلاخي، ل.(2018):" التغييرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، العدد(35)، المجلد(17)، ص127-138، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

- الشعار، ق.النجار، ف.(2015):" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد(2).
- الشلبي، ف.(2017):" أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة، دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي -الأردن، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، الاردن.
- شواي، أ.(2016):" الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة بابل(العلوم الإنسانية) المجلد 24، العدد 4.
- صالح، ق.(2015): رأس المال الفكري لتنمية المورد البشري الجديد في منظمات الأعمال- دراسة تحليلية في المديرية العامة للموارد البشرية - مركز تدريب النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(11)، العدد(44).
- الطبال، ع.(2011)،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية،مدخل إدارة التنوع، جمعية إدارة الأعمال العربية العدد (135).
- فرعون، ا. واليفي، م.(2009): الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية، العدد(51)، صفحة 344.
- محمد بن علي،ال. محمد كريم،ف.(2018):" دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية، بسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد (16)، ص128-103، الجزائر.
- محمد، م.(2013):الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة(القدرة، فرص المشاركة، التميز) باستخدام نموذج AMO ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد(21)، العدد(2).
- منصور، م.(2018):" مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية،دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد(14)، العدد(19)، ص75-90.

المواقع والمكتبات الإلكترونية

1. موقع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية : (www.mohe.pna.ps)
2. موقع جامعة القدس: (www.Alquds.edu)
3. دار المنظومة : (<http://Search.Mandumah.com>)
4. المكتبة المركزية للجامعة الإسلامية: (<https://library.iugaza.edu.ps>)
5. المجلة العراقية للعلوم الإدارية: (<http://www.iasj.net>)
6. جامعة محمد خضير -بسكرة (<http://dspace.univ-biskra.dz>)
7. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: (<https://hrdiscussion.com>)
8. مكتبة منهل الثقافة التربوية: (<https://www.manhal.net>)
9. مكتبة نور لتحميل الكتب الإلكترونية : (<https://www.noor-book.com>)
10. محرك البحث جوجل للكتب : (<https://www.Books.google.com>)
11. مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية: (<http://www.uokufa.edu.iq>)
12. مكتبة الكتب المجانية: (<http://maktabeti.com>)
13. جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة: (<http://dspace.univ-km.dz>)
14. جامعة الدكتور الطاهر مولاي- سعيدة: (<https://pmb.univ-saida.dz>)
15. البوابة الجزائرية للمجلات العلمية : (<https://www.asjp.cerist.dz>)



الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات والتنمية البشرية

أخي الكريم/أختي الكريمة

أهديكم أطيب التحيات وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في الوزارات الفلسطينية - دراسة حالة وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي في مدينة رام الله).

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية المستدامة راجين التفضل بقراءة فقراتها والإجابة عليها من واقع خبرتكم وبصيرتكم في العمل شاكرين تعاونكم معنا في خدمة مسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز علماً بأن الاستبانة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

بإشراف الدكتور: سعدي الكرنز

الباحثة : فلسطين معالي

القسم الأول: البيانات الشخصية: —

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديريتكم، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

النوع	ذكر	أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة وأقل من 40
	<input type="checkbox"/> 40 سنة وأقل من 50	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
	<input type="checkbox"/> رئيس شعبة	<input type="checkbox"/> موظف
سنوات خبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 وأقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> 10 سنوات وأقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
مكان العمل	<input type="checkbox"/> وزارة التربية والتعليم	<input type="checkbox"/> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

أولاً: أبعاد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

1. راس المال البشري **Human Capital**
2. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة **Human Resource Management With Knowledge**
3. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية **E-Management Of Human Resources**
4. إدارة المورد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة **Human resources management in light of TQM**

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك مع الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فالرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك :

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	أبعاد الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
					1. إدارة رأس المال البشري: هي المعرفة المرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في الخبرات والمهارات التي تراكمت مع مرور الزمن نتيجة التدريب والتعليم مما أكسبه قيمة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليه من موارد المنظمة المادية والزمنية .
					1. يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه
					2. تتناسب خبرات و مؤهلات العاملين في الوزارة مع الوظائف المناطة بهم.
					3. تشجع الوزارة العاملين على استخدام قدراتهم الذهنية في إنجاز المهام.
					4. تشجع الوزارة العاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة
					5. تسعى الوزارة للاستفادة من تجارب الآخرين لتنمية مهارات العاملين لديها
					6. يسهم الاستثمار في رأس المال البشري في رفع كفاءة الوزارة وزيادة فاعليتها
					7. تهتم الوزارة بأخذ آراء الافراد ذوي الخبرة فيها من أجل تقييم نتائج أعمالها.
					8. يتمتع العاملون في الوزارة بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
					9. تحرص الوزارة على توافر المهارات الفكرية التي تنمي روح الإبداع
					2. إدارة الموارد البشرية بالمعرفة : هي عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من أجل تطوير قدرات الأفراد والمنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها.
					10. تحرص الوزارة على إكتساب المعرفة ودعم جهود البحث والتطوير
					11. تسعى الوزارة لتوظيف المعرفة من اجل تنمية وتطوير قدرات العاملين
					12. يتم تدريب العاملين بالوزارة بشكل مستمر لتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.
					13. يتم تحفيز العاملين المبدعين والمتميزين مادياً ومعنوياً.
					14. تساهم البرامج التدريبية التي تعدها الوزارة في مجال المعرفة والإبداع على تنمية وتعظيم الموارد البشرية.
					15. تساهم إدارة المعرفة في الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
					16. تشجع الوزارة على إقامة اجتماعات وحلقات نقاش بين العاملين لإستثمار طاقاتهم في المجالات المعرفية
					17. يشارك العاملون في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج التطوير في الوزارة
					18. تشجع الوزارة العاملين على الاستفادة من المعرفة الجديدة أو المكتسبة وتبادلها بهدف خلق وتطوير معارف جديدة
					19. تمتلك الوزارة نظام لاكتشاف المبدعين والمتميزين

3. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : هي عملية توظيف التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية و إستخدامها في الإتصال بين المنظمة والعاملين فيها.				
20.	تشجع الوزارة على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل			
21	يتم تدريب العاملين بالوزارة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية المختلفة			
22	تحرص الوزارة في دعم وتحديث الوسائل التقنية المختلفة بشكل مستمر			
23	تحرص الوزارة على توفير المعلومات اللازمة لجميع المستويات الإدارية إلكترونياً.			
24	تمتلك الوزارة نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات			
25	تمتلك الوزارة قاعدة بيانات تشمل العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءة إختراع			
26	تمتلك الوزارة موقعاً إلكترونياً على شبكة الإنترنت			
27	تستند الوزارة على قاعدة معرفية متجددة تخدم جميع مديرياتها.			
4. إدارة المورد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة: هي عملية إدارية تشمل كافة أنشطة المنظمة، التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقل تكلفة.				
28	يملك العاملون بالوزارة مهارات الاتصال والتواصل الجيد بين كافة المستويات الإدارية.			
29	تحرص الوزارة باستمرار على توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تزيد من مستوى جودة الخدمات			
30	تحرص الوزارة بشكل مستمر بالبحث عن أفضل الطرق لتفادي الأخطاء			
31	تمتلك الوزارة خطة واضحة حول إدارة الجودة الشاملة و تلتزم بمعاييرها.			
32	تقوم الوزارة بتوفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة			
33	تلتزم الوزارة بتطوير منظومة الجودة الشاملة.			
34	تدعم الوزارة كافة الجهود التي تسهم في تطبيق الجودة الشاملة			
35	تستقطب الوزارة العاملين ذوي الكفاءات العالية في مجال الجودة الشاملة			

ثانياً: الإبداع: هي قدرة على إنشاء وتكوين شيء جديد.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى اتفاقك أو عدم اتفاقك عن مستوى الإبداع في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي، فالرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	أبعاد الإبداع
1. الأصالة: هي التجديد والإفراد بالأفكار					
					1. أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف الوزارة
					2. أنجز العمل بأسلوب مُتطور ومُبتكر
					3. أستطيع التأثير في الآخرين إيجابياً
					4. لدى القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد
					5. تُشجع الوزارة العاملين على طرح أفكار جديدة وإبداعية في العمل.
2. المرونة: هي إنتاج أفكار بأساليب وتجاهات مختلفة					
					6. تدعم الوزارة عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرار تعزيزاً للمرونة والابتكارية.
					7. تحرص الوزارة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة كلما تطلب الأمر ذلك
					8. لا أتردد في تغيير آرائي عند إقتناعي بعدم صحته
					9. تحرص الوزارة على التعليم المستمر للعاملين لاكتساب المزيد من المهارت
					10. تعزز الوزارة قدرات العاملين للنظر لأمور من زوايا مختلفة
3. الطلاقة: هي القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية					
					11. أتمتع بالقدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة
					12. يمتلك العاملين في الوزارة القدرة على القيام بأعمال ابتكارية
					13. أمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					14. لدى القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل
					15. أمتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
4. حل المشكلات: هي الوعي بالمشكلة من جميع جوانبها والتعمق في إدراك أبعادها وأثارها					
					16. تمتلك الوزارة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					17. تمتلك الوزارة القدرة على اكتشاف المشكلات التي يُعاني منها الآخرون في العمل

					تتمتع الوزارة بالقدرة على اكتشاف الأخطاء ومعرفة أوجه القصور المتعلقة بالعمل	18
					يتوفر لدى الوزارة الخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	19
					تتيح الوزارة المعلومات لمُساعد العاملين على إيجاد حلولاً للمشكلات التي تواجههم	20
5. القدرة على التحليل والربط: هي إمكانية الأفراد من اكتشاف المشكلات في أدوات ونظم لا يراها الآخرون وتحليلها بأساليب مختلفة						
					يملك العاملون بالوزارة القدرة على تحليل مهام العمل	21
					يتمتع العاملون بالوزارة بالقدرة على ربط الأفكار وتنظيمها	22
					لدى العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل	23
					تسهم بيئة العمل بالوزارة على تطوير قدرات العاملين بترتيب العمل حسب الأولويات	24
					تحرص الوزارة على تطوير قدرات العاملين على تحليل المشكلات التي تواجههم في ظروف العمل المختلفة	25

شاكرين حُسن تعاونكم

ملحق(2): قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة

الرقم	إسم المحكم	مكان العمل
1	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
2	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
3	د. عثمان صوافطة	جامعة فلسطين التقنية
4	د. حسني الخالدي	جامعة بورتسموت - بريطانيا
5	د. هائل بالاشتراك مع الدكتور سليمان الحوري	جامعة آل البيت - عمان
6	أ. مروان زهد " محلل إحصائي "	وزارة التربية والتعليم
7	د. منصور نزال	جامعة آل البيت - عمان
8	د. ذيب ناصيف	جامعة القدس المفتوحة - سلفيت

ملحق (3): كتاب تسهيل المهمة



بِسْمِ اللَّهِ