

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال

د. زياد صالح العمري
جامعة جدارا
الأردن
ziyadsalomari@yahoo.com

د. محمد نور صالح الجداية
جامعة جدارا
الأردن
mohd_noor@yahoo.com

د. رقية قاسم البدارين
جامعة جدارا
الأردن
Roqa672@hotmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الاردنية والتي تمثلت في كل من (ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وممارسة التدريب، وممارسة التحفيز) على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (102) موظفاً وموظفة يعملون في سبعة بنوك تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة، والصالحة للتحليل (78) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: 1- وجود اثر لممارسات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها والمتمثلة في كل من: الأصالة، والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات. 2- لم يكن هناك اثر لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها والمتمثلة في كل من: الأصالة، والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، القدرات الإبداعية للعاملين، الأصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، البنوك التجارية الاردنية.

Abstract:

The Impact of HRM practices on Discovering and Developing Innovative Capabilities of Employees: An Applied Study on Jordanian Commercial Banks in Northern Province

This study aimed to identify the impact of human resources management practices used in the Jordanian commercial banks, which were represented in: practice of recruitment, selection, and appointment, training practice, as well as the stimulation practice on discovering and developing the creative capabilities of their employees. To achieve the objectives of the study, it has been distributed a set of questionnaires on (102) male and female employees working in seven banks, and have been selected in a simple random sample, and the number of valid feedback questionnaires for analysis were (78) questionnaires, where the study reached a set of results represented in each of: 1- The presence of significant impact for each of the practice of recruitment, selection, and appointment, and training practice in discovering and developing the creative capabilities of the employees in terms of: originality, fluency intellectual, sensitivity to problems, and there was no impact for the stimulation practice in discovering and developing the creative capabilities of the employees in terms of originality and fluency intellectual, sensitivity to problems.

Key words: HRM Policies, Innovative Capabilities, Originality, Intellectual Fluency, Sensitivity to Problems, Jordanian Commercial Banks.

تمهيد:

أدى تزايد ضغوط المنافسة والتي كان من أسبابها الرئيسية عولمة الأعمال، وظهور الاقتصاد المعرفي، والتطور السريع في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى اندفاع الكثير من منظمات الأعمال نحو أحداث تغييرات مستمرة في عملياتها، وأنظمتها، والتكنولوجيات التي تنتجها أو تستخدمها، والخدمات التي تقدمها، بحيث تشمل هذه العمليات، والأنظمة، والخدمات على أفكار إبداعية تجعل المنظمات المنتجة لها تتميز عن جميع المنظمات المنافسة، وتضمن لها البقاء في البيئة التي تعمل فيها.

فالإبداع التنظيمي أصبح يعد بمثابة السلاح الذي يمكن المنظمات من المنافسة بقوة في بيئات الأعمال، الأمر الذي أصبح لزاماً معه أن تركز المنظمات على رأس المال البشري وبما يمتاز به من قدرات، فالأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية، وإبداعية عالية أصبحوا يعدون بمثابة الوقود الذي يحرك القدرة الإبداعية للمنظمة ويحقق لها الميزة التنافسية، فهذه القدرات تعتبر من الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمات، والتي يصعب على منافسيها تحديدها، أو تقليدها، وتمكنها بالتالي من المحافظة على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة¹. ولأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه العاملين في زيادة قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات إبداعية فأنت الكثير من المنظمات أصبحت تسعى اليوم إلى استقطاب، وتعيين، والمحافظة على الأفراد الذين يمتلكون الخبرات، والمعارف، والقدرات التي تمكنهم وبشكل مستمر من تقديم أفكار تعزز من مكانة المنظمة التي يعملون فيها، وهو الأمر الذي أدى بدوره إلى زيادة دور إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الكفؤة تعد من أهم الوسائل التي تكفل ضمان توفر القدرة الإبداعية في المنظمات التي تعمل فيها². ونظراً للدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات، فقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع مجموعة من الممارسات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، وهي ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وممارسة التدريب، وممارسة التحفيز في إحدى القطاعات الاقتصادية الهامة العاملة في الأردن وهو القطاع المصرفي، وتحديد أثر هذه الممارسات على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين في هذا القطاع.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1 - مشكلة وأسئلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة - وكما اشارت العديد من الدراسات في القصور الذي مازالت تعانيه الكثير من منظمات الأعمال في ميادين إدارة الموارد البشرية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين، والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية. فإدارات الموارد البشرية العاملة في العديد من منظمات الأعمال وخاصة العربية منها لازالت تقوم بدور لا يرقى إلى المستوى المطلوب في ما تقوم به من عمليات جذب، واستقطاب الأفراد المبدعين، وتعزيز وتطوير قدراتهم الإبداعية، مما حرم الكثير من هذه المنظمات من تحقيق مكانة تنافسية مميزة في السوق العالمي، وجعل العديد منها يتخلف عن

الركب فيما يقدمه من منتجات وخدمات، وبناءً على ما تم ذكره في مشكلة الدراسة فأن الدراسة الحالية تحاول الاجابة على التساؤلين التاليين:

السؤال الأول: ما مستوى قيام إدارات الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية بممارسة كل من عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتحفيز بالصورة المطلوبة ؟

السؤال الثاني: ما مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ؟

2- فرضيات الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعي ممارسات الموارد البشرية، والإبداع الإداري، والأدبيات ذات الصلة بالموضوعين، فقد قام الباحثون بتطوير مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبار مدى صحتها في هذه الدراسة، وتمثلت هذه الفرضيات في فرضية رئيسية واحدة يتفرع منها خمسة فرضيات الفرعية، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إحدى أهم الإدارات العاملة في منظمات الأعمال وهي إدارة الموارد البشرية في توفير العنصر البشري القادر على جعل المنظمات التي يعمل هذا العنصر فيها قادرة على المنافسة بقوة، وذلك من خلال ما يقدمه من أفكار ابداعية تترجم على شكل منتجات وخدمات، فالسياسات، والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي التي تمكن المنظمات من امتلاك النوعية المطلوبة من العاملين، والعمل على تعزيز وتطوير هذه القدرات، وهو الأمر الذي يمكن هذه المنظمات من مواكبة التغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال، والمحافظة على موقعها ومكانتها التنافسية.

4- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- تحديد مدى قدرة الممارسات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف، وتطوير القدرات الابداعية لدى العاملين فيها.
- تحديد مستوى امتلاك الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية للقدرات الابداعية المطلوبة وهي القدرات التي تتمثل في: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات).
- محاولة إثراء الأدب النظري المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في زيادة القدرة الابداعية للمنظمات.
- محاولة التوصل الى مجموعة من التوصيات التي قد تساعد على زيادة فاعلية إدارات الموارد البشرية على القيام بالدور المطلوب منها في تعزيز القدرات الابداعية للعاملين.

5- منهجية الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية السببية والتي استخدام فيها الباحثون المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة، والمنهج التحليلي لبيان الأثر الذي تركه المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال مصدرين رئيسيين تمثل المصدر الأول منهما في البيانات الثانوية التي اشتملت على الكتب، والدوريات، والمعلومات المتوفرة على المواقع المعتمدة على الانترنت والتي لها علاقة بموضوع البحث، أما المصدر الثاني فقد تمثل في استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين حيث تكونت من ثلاثة اجزاء: اشتمل الجزء الأول منها على العوامل الديمغرافية للأفراد المبحوثين، في حين اشتمل الجزء الثاني على (15) فقرة تقيس مدى موافقة الأفراد المبحوثين على المتغير المستقل والذي تمثل في الممارسات المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية لإدارة الموارد البشرية العاملة فيها، أما الجزء الثالث من الاستبانة فقد اشتمل على (15) فقرة تقيس مدى موافقة الأفراد المبحوثين على المتغير التابع الذي تمثل في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وللتأكد من صحة وثبات اداة الدراسة فقد تم عرضها على (10) محكمين من ذوي الاختصاص، والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الكليات الاقتصادية، وكلية العلوم الإدارية في الجامعات الأردنية، وتم الاخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من حيث تعديل او حذف بعض الفقرات، وذلك عندما يجمع خمسة محكمين على ذلك، اما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا وذلك للتعرف على اتساق الفقرات الواردة في اداة الدراسة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.83 - 0.90)، و (0.91) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

6- مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي البنوك التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (629) موظفاً يتوزعون على (11) بنكاً، وفقاً لإحصائيات جمعية البنوك الأردنية خلال عام 2013م، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع حيث تكونت هذه العينة من (102) موظفاً وموظفة يشكلون ما نسبته (16.21%) من مجتمع الدراسة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

وسيتيم في هذا الجزء تناول الإطار النظري المتعلق بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والقدرات الابداعية للعاملين.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعريفات التي تناولها الكتاب لمفهوم إدارة الموارد البشرية فقد عرفها حريم بأنها: "الإدارة التي تتولى وضع، وتنفيذ السياسات، والممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين، واتجاهاتهم، ومستوى أدائهم"³.

وذكر بعض الباحثين بأن إدارة الموارد البشرية هي: "جميع الأنشطة التي تترافق مع إدارة العلاقات الوظيفية في المنظمة"⁴.

وعرفت إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها: القسم، أو الوحدة التنظيمية التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات، والممارسات اللازمة لإدارة الأفراد داخل منظمة الاعمال"⁵.

ويعرف الباحثون إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من أنشطة وفعاليات تتمثل في التخطيط، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتحفيز، وبالصورة التي توفر للمنظمة احتياجاتها من العنصر البشري الكفؤ حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامه، والمحافظة عليه".

ومما سبق يمكن أن نلاحظ حجم المسؤوليات التي تقع عاتق إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يتطلب أن تقوم بالممارسات، أو الوظائف المطلوبة منها بكفاءة، وفعالية لكي تتمكن من القيام بدورها في توفير العنصر البشري المبدع. فالمعروف أن الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في المخرجات التنظيمية لما تساهم به في عملية تشكيل سلوكيات، واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، وتوجيه هذه السلوكيات في المسار الذي يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها⁶.

ويمكن حصر أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1-2: ممارسة التوظيف:

تعتبر ممارسة التوظيف والتي تتكون من عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهي تعد الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد، والمفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية التي تساعد في الحصول على الأفراد المؤهلين والمبدعين، والذين بإمكانهم تحمل المسؤولية على أكمل وجه⁷.

وتتكون ممارسة التوظيف من مرحلتين أساسيتين:

أ - مرحلة جذب واستقطاب العاملين: وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن الكفاءات، وبالنوعيات والاعداد المناسبة، وجذبها من أجل التقدم للعمل في الوقت المناسب⁸.

ب- **مرحلة الاختيار والتعيين:** وتتضمن هذه المرحلة الكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب العلمية التي تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وشغل هذه الوظائف بأفضل المتقدمين للتعيين فيها⁹. وممارسة الاختيار، والتعيين كما يذكر أحد الباحثين هي عملية تتضمن خطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم، وصلاحياتهم لشغلها¹⁰.

ولضمان الحصول على الأفراد الذين يصلحون للعمل في الوظائف الشاغرة فإنه يجب وكما أشار بعض الكتّاب الاعتماد على مجموعة من المعايير عند اختيار هؤلاء الأفراد والتي منها: توفر المهارات، والصفات الشخصية المطلوبة في الفرد الذي سيتم اختياره، وأن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة التي سيشغلها¹¹. فعملية تنفيذ مرحلة الاختيار والتعيين بكفاءة تساعد بشكل كبير في إتقان الأفراد للأداء، ورفع مستوى جودته، وزيادة حماسهم نحو العمل والشعور بالرضا والاستقرار، مما يساهم بدوره في التقليل من التكاليف المباشرة، وغير المباشرة التي قد تنتج عن عملية الاختيار والتعيين غير السليمة¹².

2-2 ممارسة التدريب:

بعد ضمان حصول المنظمة على ما تحتاجه من الموارد البشرية كماً، ونوعاً فإنه يجب أن يتم العمل على تنمية مهارات، وقدرات هذه الموارد بصفة مستمرة من خلال التدريب المستمر¹³. فوظيفة التدريب تعد من الوظائف الأساسية والمهمة التي تساعد في تحسين مستوى انجاز الأفراد، وامتلاك قوى عاملة مؤهلة، ومبدعة وذلك من خلال ما تحدثه من تغيير مستمر في قدرات الأفراد المعرفية، والسلوكية، والمهاراتية¹⁴.

وتسعى عملية التدريب إلى تحقيق الأهداف نفسها في جميع المنظمات، وهي الأهداف التي يمكن تحديدها في تطوير وتسليح الأفراد العاملين بما يحتاجون إليه من معارف، ومهارات تمكنهم من الوصول إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة، وتأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة تمتلك القدرات اللازمة لتسلم زمام القيادة في المستقبل، ومواكبة أي تطورات، أو تقنيات جديدة قد تظهر، وزيادة قدرة الأفراد العاملين على التعامل معها¹⁵.

2-3 ممارسة التحفيز:

يعد التحفيز من بين أهم الوظائف التي يجب أن تعطىها إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكافي، فهو يعتبر المحرك الأساسي الذي يدفع بالأفراد إلى إشباع رغباتهم والقيام بالتالي بكل ما يُطلب منهم¹⁶. ويلعب التحفيز دوراً كبيراً في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها وهي الأهداف التي تتمثل في المساهمة في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية، والمساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه نحو المصلحة المشتركة لكل من الفرد والمنظمة¹⁷.

3- القدرات الإبداعية:

اتضح في الجزء السابق من هذه الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تعزيز القدرات التنظيمية، والإبداعية لدى الأفراد العاملين فمن خلال سياساتها، وممارساتها المختلفة تستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات التي تمكنها من مواجهة ومواكبة التحديات الحالية، والمستقبلية، فقد أصبح اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً، فالعصر الحالي بما يشهده من تطورات متسارعة نتيجة للانفجار المعرفي، وثورة المعلومات والاتصالات جعل النظرة المتجددة للأشياء، وتوليد الأفكار الجديدة ضرورة ملحة لكل منظمة تريد لنفسها البقاء، والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فأنا الموظف وبما يمتلكه من قدرات إبداعية أصبح هو حجر الزاوية التي تنطلق منها المنظمة نحو الإبداع الإداري¹⁸.

3-1 مفهوم القدرة الإبداعية:

اختلف الباحثون فيما بينهم في وضع تعريف محدد للقدرات الإبداعية فمنهم من عرفها بأنها: قدرة الفرد على نقل المعرفة الكامنة داخله، وإنتاج معرفة جديدة تظهر بصورة منتجات، وعمليات فيها نوع من الجدة والتفرد.¹⁹ في حين اشار البعض الاخر الى أن القدرة الإبداعية: "هي مهارة من مهارات التفكير الإبداعي تجعل الفرد أكثر حساساً للمشكلات، وجوانب النقص، والتغيرات في مجال المعرفة، والبحث عن حلول، والتنبؤ وصياغة الفرضيات، واختبارها وتعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع هذا الفرد نقلها للآخرين"²⁰.

3-2 أنواع القدرات الإبداعية:

ويمكن إيجاز أهم أنواع القدرات الإبداعية فيما يلي:

- **أولاً: الطلاقة الفكرية:** وتعتبر الطلاقة الفكرية بنك الابداع، وتعني القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، أو الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة، أو مثير معين في فترة زمنية محددة²¹.
- **ثانياً: المرونة الفكرية:** وتشير الى القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من الأفكار المتوقعة عادة، أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير، أو متطلبات الموقف²².
- **ثالثاً: الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على إدراك المشكلات، والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، والتحديد الدقيق لإبعاد هذه المشكلة، واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة تمكنه من تحديد نواحي القصور وتلافيها، وتدعيم الإيجابيات وذلك لفهمه العميق بطبيعة المشكلة مدار البحث²³.
- **رابعاً: الأصالة:** وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أو قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في الاستجابة الشائعة، والاستجابة البعيدة، والاستجابة الماهرة²⁴.

- **خامساً: قبول المخاطرة:** وتعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات تحت ظروف غامضة، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة مع الاستعداد التام لتحمل المخاطر، والمسؤوليات المترتبة على الفشل الذي قد ينتج عن الأعمال التي يقوم بها²⁵.

4- الدراسات السابقة:

قام (القاضي 2012)²⁶ بدراسة كانت بعنوان: "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في: الاستقطاب، والتعيين، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتعويض على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، واجريت الدراسة على عينة مكونة من (88) موظفاً من الإداريين العاملين في هذه الجامعات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان منها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من ممارسة الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، بينما لم يكن لممارسة المكافأة والتعويض أثر على هذا الأداء.

وأجرى (بحر، والعجلة 2011)²⁷ دراسة كانت بعنوان: "القدرات الابداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها هذه القدرات بأدائهم، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى عينة مكونة من (370) مديراً لجمع البيانات اللازمة، وكان من النتائج التي توصلت إليها أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من القدرات الشخصية المبدعة والتي تمثلت في: الطلاقة، والمرونة الذهنية، والأصالة، وقبول المخاطرة، والحساسية للمشكلات، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الشخصية المبدعة، ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين العاملين في الوزارات المبحوثة.

وقام (الروسان، والعجلوني 2010)²⁸ بدراسة كانت بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية"، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من خلال مجموعة من العمليات والتي تمثلت في: (الاستقطاب، والصناعة، والتشيط)، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (60) رئيس قسم يعملون في (8) مصارف، وكان من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك أثر لكل من عملية الصناعة، والتشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية للعاملين. ولم يكن هناك علاقة بين عملية الاستقطاب، والاهتمام بالزيائن من جهة، وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين من جهة أخرى.

وقام (Camelo-Ordaz et al,2011)²⁹ بدراسة كانت بعنوان:

The Influence of Human Resource Management on Knowledge Sharing and Innovation in Spain: the Mediating Role of Affective Commitment

وهدفت هذه الدراسة الى فحص الكيفية التي تساهم فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية في مشاركة المعرفة، وزيادة الإبداع التنظيمي نتيجة الدور الذي تقوم به في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في (87) قسم بحث وتطوير تعمل في شركات اسبانية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الشركات المبحوثة قد ساهمت في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي أثر بدوره بشكل إيجابي في خلق المعرفة وتبادلها، وبالتالي زيادة القدرات الإبداعية للعاملين، والإبداع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها.

وأجرى (Saa-Perez & Diaz- Diaz, 2011)³⁰ دراسة كانت بعنوان:

Human Resource management and Innovation in the Canary Islands: an Ultra Peripheral Region of the European Union".

وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على عملية الإبداع التنظيمي في جزر الكناري، وذلك من خلال تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على القدرة الإبداعية للعاملين في هذه الجزر، ولجمع البيانات فقد تم توزيع استبانة على عينة مكونة من العاملين في (157) شركة تعمل في جزر الكناري، وكان من نتائجها وجود أثر إيجابي للالتزام المرتفع الذي تتمتع به إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة على زيادة القدرة الإبداعية للعاملين، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن وجود خطة رسمية لإدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة قد أثر بشكل إيجابي على زيادة الإبداع التنظيمي فيها.

وقام (Ling & Nasurdin, 2010)³¹ بدراسة كانت بعنوان:

Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: an Empirical Study In Malaysia".

وهدفت الدراسة الى فحص العلاقة التي تربط بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في: (الاستقطاب، والمكافأة والتعويض، وتقييم الأداء، والتدريب، وإدارة المسار الوظيفي)، والإبداع التنظيمي، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على العاملين في (674) شركة صناعية تعمل في ماليزيا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة إيجابية بين كل من ممارستي التدريب وتقييم الأداء، والإبداع التنظيمي، في حين لم يكن هناك علاقة بين كل من ممارستي الاستقطاب، ونظام المكافأة والتعويض، والإبداع التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.

5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لم يلحظ الباحثون وجود أي دراسة عربية، أو أجنبية حاولت قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات الإبداعية للعاملين، فأغلب الدراسات كانت تبحث في أثر هذه الممارسات على الإبداع التنظيمي، والأداء الوظيفي، ولم تتعرض أي منها لقياس الأثر المباشر لهذه الممارسات على ما يسمى بالقدرات الإبداعية والتي تتمثل في: الأصالة،

والمرونة الفكرية، والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة وغيرها من هذه القدرات.

ثالثاً: عرض ومناقشة النتائج

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة

الدراسة التي تم توزيعها على العينة المدروسة كما يلي:

1- الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المستويات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	64.1%
أنثى	28	35.9%
المجموع	78	%100

يبين الجدول أعلاه أن تكرارات الذكور بلغت (50) بنسبة مئوية (64.1%)، بينما كانت

تكرارات الإناث (28) بنسبة مئوية (35.9%).

ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المستويات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	34	43.6%
31 الى أقل من 40	17	21.8%
40 الى أقل من 50	21	26.9%
أكثر من 50 سنة	6	7.7%
المجموع	78	%100

يبين الجدول رقم (2) أن تكرارات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (34) بنسبة مئوية (43.6%)،

وكانت تكرارات الفئة العمرية (31- أقل من 40) (17) بنسبة مئوية (21.8%)، وبلغت تكرارات

الفئة العمرية (40- أقل من 50) (21) بنسبة مئوية (26.9%)، بينما كانت تكرارات الفئة العمرية

(أكثر من 50 سنة) (6) بنسبة مئوية (7.7%).

د- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المستويات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية فما دون	7	9.0%
دبلوم كلية مجتمع	19	24.4%
بكالوريوس	44	56.4%
دراسات عليا	8	10.3%
المجموع	78	100%

يبين الجدول رقم (3) أن تكرارات المؤهل العلمي (ثانوية فما دون) بلغت (7) بنسبة مئوية (9.0%)، وكانت تكرارات المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع) (19) بنسبة مئوية (24.4%)، وبلغت تكرارات المؤهل العلمي (بكالوريوس) (44) بنسبة مئوية (56.4%)، بينما كانت تكرارات المؤهل العلمي (دراسات عليا) (8) بنسبة مئوية (10.3%).

هـ- توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المستويات	التكرار	النسبة المئوية
مدير	6	7.7%
مساعد مدير	6	7.7%
رئيس قسم	13	16.7%
موظف	53	67.9%
المجموع	78	100%

يبين الجدول رقم (4) أن تكرارات ذوي المسمى الوظيفي (مدير) بلغت (6) بنسبة مئوية (7.7%)، وكانت تكرارات ذوي المسمى الوظيفي (مساعد مدير) (6) بنسبة مئوية (7.7%)، وبلغت تكرارات ذوي المسمى الوظيفي (رئيس قسم) (13) بنسبة مئوية (16.7%)، بينما كانت تكرارات ذوي المسمى الوظيفي (موظف) (53) بنسبة مئوية (67.9%).

و- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المستويات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	32	41.0%
من 5-10 سنوات	23	29.5%
أكثر من 10 سنوات	23	29.5%
المجموع	78	100%

يبين الجدول رقم (5) أن تكرارات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بلغت (32) بنسبة مئوية (41.0%)، وكانت تكرارات ذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) (23) بنسبة مئوية (29.5%)، بينما بلغت تكرارات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنة) (23) بنسبة مئوية (29.5%).

2- عرض النتائج وفقاً للإجابة على أسئلة الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالأبعاد التي تعكس المتغير المستقل، والتي يتضمنها الجزء الثاني من استبانة الدراسة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع، والتي يتضمنها الجزء الثاني من استبانة الدراسة، وأعتمد الباحثون على المقياس التالي لتحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابية لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة :

أ - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1-2.50 يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 2.51-3.50 يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 3.51-5 يعكس درجة موافقة عالية.

2-1 ما مستوى قيام إدارات الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية بممارسة كل من وظيفة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتحفيز بالصورة المطلوبة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، والتي تمثلت في: ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وممارسة التدريب، وممارسة التحفيز المستخدمة، حيث كانت هذه المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في الجداول التالية.

2-1-1| البعد الأول: ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد ممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم البنك بإجراء دراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية.	3.99	.86	مرتفعة
4	يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين في البنك بالكفاءة والنزاهة.	3.74	.96	مرتفعة
2	تتم عملية الاستقطاب في البنك بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.	3.73	.99	مرتفعة
3	يوفر البنك للمتقدمين لشغل الوظائف لديه الفرصة للتحقق من أن الوظائف الشاغرة تناسب استعداداتهم، وطموحاتهم.	3.47	1.10	متوسطة
5	يتيح لي البنك حرية اختيار مجال العمل الذي يناسب اهتماماتي بشكل أكبر.	3.04	0.91	متوسطة
	البُعد ككل	3.59	0.48	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يقوم البنك بإجراء دراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي كان نصها "يتمتع القائمون

بعملية الاختبار والتعيين في البنك بالكفاءة والنزاهة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يتيح لي البنك حرية اختيار مجال العمل الذي يناسب اهتماماتي بشكل أكبر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.91)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على البُعد ككل (3.59) وانحراف معياري (0.48)، وهو يقابل درجة موافقة مرتفعة.

2-1-2 البُعد الثاني: ممارسة التدريب

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المتعلق بممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (7).

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد ممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية مرتبة تازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8	يعقد البنك دورات تدريبية للموظفين الجدد تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية.	4.06	.96	مرتفعة
6	يعقد البنك دورات تدريبية تمكنني من اكتساب خبرات جديدة ومعارف حديثة.	4.04	.89	مرتفعة
7	يتبع البنك أساليب تدريبية متنوعة تستثير التفكير الإبداعي.	3.79	.99	مرتفعة
9	يتم الأخذ بآراء العاملين حول الدورات التدريبية التي ينوي البنك عقدها.	3.60	1.15	مرتفعة
10	يتم متابعة الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في أعمالهم.	3.37	.97	متوسطة
	البُعد ككل	3.77	0.49	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (7) أن الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يعقد البنك دورات تدريبية للموظفين الجدد تمكنهم من أداء أعمالهم بطرق إبداعية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي كان نصها "يعقد البنك دورات تدريبية تمكنني من اكتساب خبرات جديدة ومعارف حديثة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلت الفقرة رقم (10) والتي نصت على "يتم متابعة الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في أعمالهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.97)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على البُعد ككل (3.77) وانحراف معياري (0.49)، وهو يقابل درجة موافقة مرتفعة، مما يعني أن ممارسة التدريب المستخدمة في البنوك محل الدراسة لها دور كبير في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها.

3-1-2 البُعد الثالث: ممارسة التحفيز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (8).

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد سياسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	تمنح الحوافز للموظفين في البنك بشكل متقارب وبغض النظر عن تميز الجهد الذي يمكن أن يبذله الفرد في عمله.	3.88	1.06	مرتفعة
11	أحصل على كتب شكر وتقدير عند بذلي لجهود متميزة تسهم في تطوير العمل.	3.53	1.15	مرتفعة
15	يشجع البنك على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات.	3.46	1.04	متوسطة
12	يمنح البنك رواتب عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.	3.13	1.19	متوسطة
13	يتم ترفيقي بشكل استثنائي عند قيامي بتقديم أفكار إبداعية تسهم في تحسين العمل.	2.96	1.25	متوسطة
	البُعد ككل	3.39	0.65	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (8) أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على "تمنح الحوافز للموظفين في البنك بشكل متقارب، وبغض النظر عن تميز الجهد الذي يمكن أن يبذله الفرد في عمله" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي كان نصها "أحصل على كتب شكر، وتقدير عند بذلي لجهود متميزة تسهم في تطوير العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.15)، بينما أحتلت الفقرة رقم (13) والتي نصت على "يتم ترفيقي بشكل استثنائي عند قيامي بتقديم أفكار إبداعية تسهم في تحسين العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.25)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على البُعد ككل (3.39) وانحراف معياري (0.65)، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة، وهو الأمر الذي يعني أن ممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك قيد الدراسة لازالت دون المستوى المطلوب مما يقلل من الدور الذي يمكن أن تلعبه في اكتشاف، وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيها، الأمر الذي يعني ضرورة زيادة اهتمام هذه البنوك بهذه الممارسة وزيادة فعاليتها.

2-2 مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية

السؤال الثاني: ما مستوى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بإبعاد القدرات الإبداعية للأفراد العاملين، حيث كانت على النحو التالي:

2-2-1 البعد الأول: الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (9).

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الأصالة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	ابتعد عن الأفكار التي قدمها زملائي سابقا عند حل أي مشكلة جديدة تواجهني أثناء أدائي لعملي.	3.92	.83	مرتفعة
3	أحاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لمواجهة أي موقف مثير يواجهني أثناء تأديتي لعملي.	3.91	.87	مرتفعة
4	أسعى إلى تقديم بدائل فريدة في مجال عملي لإتخاذ القرارات الصائبة.	3.78	.92	مرتفعة
1	أسعى إلى تقديم أفكار جديدة في مجال العمل الذي أقوم به.	3.76	1.00	مرتفعة
5	أحاول دراسة المشكلات التي تواجهني في عملي بعمق قبل وضع الحلول اللازمة لها.	3.41	1.16	متوسطة
	البُعد ككل	3.76	0.53	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (9) أن الفقرة رقم (2) والتي نصت على "أبتعد عن الأفكار التي قدمها زملائي سابقا عند حل أي مشكلة جديدة تواجهني أثناء أدائي لعملي" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي كان نصها "أحاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لمواجهة أي موقف مثير يواجهني أثناء تأديتي لعملي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.87)، بينما أحتلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "أحاول دراسة المشكلات التي تواجهني في عملي بعمق قبل وضع الحلول اللازمة لها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.16)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا البُعد ككل (3.76) وانحراف معياري (0.53)، وهو يقابل تقدير درجة موافقة مرتفعة.

2-2-2 البعد الثاني: الطلاقة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البُعد، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (10).

ويبين الجدول الموالي أن الفقرة رقم (10) والتي نصت على "لدي القدرة على طرح ما يجول في خاطري من أفكار بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق ومترايط" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي كان نصها "لا اجد اي صعوبة في تقديم الحلول التي تمكني من حل مشكلات العمل بسرعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.78)، بينما أحتلت الفقرة رقم (8) والتي نصت على "أمتلك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملي من خلال طرح الحل بشكل رسومات

توضيحية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.00)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على البُعد ككل (3.82) وانحراف معياري (0.58)، وهو يقابل تقدير درجة موافقة مرتفعة.

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الطلاقة الفكرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	لدي القدرة على طرح ما يجول في خاطري من أفكار بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق ومترابط.	4.00	.84	مرتفعة
7	لا أجد إي صعوبة في تقديم الحلول التي تمكنني من حل مشكلات العمل بسرعة.	3.94	.78	مرتفعة
6	أمتلك القدرة على طرح عدد كبير من الأفكار الإبداعية خلال فترة زمنية قصيرة.	3.85	.87	مرتفعة
9	أسعى إلى تقديم أفكار تتميز بالتنوع لحل المشكلات التي أواجهها أثناء أداء عملي.	3.73	.88	مرتفعة
8	أمتلك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي من خلال طرح الحل بشكل رسومات توضيحية.	3.60	1.00	مرتفعة
	البعد ككل	3.82	.58	مرتفعة

♦ الدرجة العظمى من (5)

2-2-3 البُعد الثالث: الحساسية للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البُعد، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (11).

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستويات القدرات الإبداعية
12	أكون مستعداً لمواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث فجأة في بيئة العمل.	4.00	.81	مرتفعة
13	أحرص على لفت انتباه زملائي إلى إي تقصير أو مشكلات تظهر في العمل.	3.96	.84	مرتفعة
11	الاحظ وبشكل سريع وجود أي مشكلات، أو مواطن ضعف في بيئة العمل.	3.95	.90	مرتفعة
14	أحرص على المساعدة في وضع خطط مسبقة لمواجهة ما قد يستجد من مواقف في بيئة عملي.	3.95	1.02	مرتفعة
15	أتوقع الأحداث بما يتوفر لدي من معلومات وخبرات سابقة.	3.87	.89	مرتفعة
	البُعد ككل	3.95	.51	مرتفع

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (11) أن الفقرة رقم (12) والتي نصت على "أكون مستعداً لمواجهة أي مواقف جديدة قد تحدث فجأة في بيئة العمل" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي كان نصها "أحرص على لفت انتباه زملائي إلى أي تقصير، أو مشكلات تظهر في العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري

(0.84)، بينما أحتلت الفقرة رقم (15) والتي نصت على " أتوقع الإحداث بما يتوفر لدي من معلومات وخبرات سابقة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.89)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على البُعد ككل (3,95) وانحراف معياري (0.51)، وهو يقابل درجة موافقة مرتفعة.

3 ملخص نتائج أسئلة الدراسة:

لتعرف على مستوى قيام البنوك التجارية الأردنية بممارسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى امتلاك الأفراد العاملين فيها للقدرات الإبداعية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات هؤلاء الأفراد على أبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (12)، والجدول رقم (13).

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد قيام البنوك التجارية الأردنية بممارسات إدارة الموارد البشرية بالصورة المطلوبة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البُعد	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	2	التدريب	3.77	0.49	مرتفعة
2	1	الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.59	0.48	مرتفعة
3	3	التحفيز	3.39	0.65	مرتفعة
		الأبعاد ككل	3.58	0.54	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (12) أن البُعد المتعلق بممارسة التدريب قد أحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.49)، وجاء البُعد المتعلق بممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.48)، وجاء البُعد المتعلق بممارسة التحفيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.65)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأبعاد ككل (3.58) بانحراف معياري (0.40)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعني أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بممارسات إدارة الموارد البشرية بالصورة المطلوبة، وهو الأمر الذي قد يعزى الى اهتمام هذه البنوك بممارسات إدارة الموارد البشرية، كون هذه الممارسات هي التي تمكنها من الحصول على العنصر البشري الكفؤ والمؤهل الذي يمتلك القدرات والمهارات التي تساعد على تقديم خدماتها لزيائنها بشكل ابداعي تجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في البيئة التي تعمل فيها.

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	3	الحساسية للمشكلات	3.95	.51	مرتفعة
2	2	الطلاقة الفكرية	3.82	.58	مرتفعة
3	1	الاصالة	3.76	0.53	مرتفعة
		الأبعاد ككل	3.84	.40	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (13) أن "بُعد الحساسية للمشكلات" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.51)، وجاء "بُعد الطلاقة الفكرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.58)، وجاء "بُعد الاصالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.53)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأبعاد ككل (3.84) بانحراف معياري (0.40)، مما يعني امتلاك الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية للقدرات الإبداعية المطلوبة بدرجة كبيرة، وهو الأمر الذي قد يعود سببه وكما يرى الباحثون إلى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد، وهو ما يؤكد أنه إذا تم استثناء ممارسة التحفيز المتوسطات الحسابية الكلية التي تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة على كفاءة كل من ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بحر والعجلة، 2011) والتي اظهرت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من القدرات الشخصية المبدعة والتي تمثلت في: الطلاقة، والمرونة الذهنية، والأصالة، وقبول المخاطرة، والحساسية للمشكلات.

4- اختبار فرضيات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة، والتي تتعلق بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.

1-4 الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها". ولاختبار هذه الفرضية فإنه سيتم بداية اختبار الفرضيات الفرعية التي انبثقت عنها، ومن ثم سيتم اختبار الفرضية الرئيسية، وكانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، والفرضية الرئيسية كما يلي:

1-1-4 الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الذي كانت نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (14).

يتبين أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة على بُعد ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، وتقديراتهم على مجال اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن ممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين تفسر ما نسبته (39%) من التباين الحاصل في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (2.458)، ومستوى الدلالة (0.016).

مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين المستخدمة في البنوك المدروسة في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها"، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الروسان والعجلوني، 2010) والتي أظهرت بأنه لم يكن هناك علاقة بين عملية الاستقطاب، والاهتمام بالزبائن من جهة، وتتمية القدرات الإبداعية لدى العاملين من جهة أخرى.

جدول 14: نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها

البُعد الأول	الارتباط (R)	القوة التفسيرية (R^2)	قيمة بيتا (β)	قيمة (F)	مستوى الدلالة	القرار
ممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.627	.393	.634	2.458	0.016*	رفض الفرضية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

4-1-2 الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الذي كانت نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول 15: نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير

القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها

البُعد الثاني	R	R^2	قيمة بيتا (β)	(F)	مستوى الدلالة	القرار
ممارسة التدريب	0.673	0.452	0.667	3.665	*0.008	رفض الفرضية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (15) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة على بُعد ممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، وتقديراتهم على مجال اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن ممارسة التدريب تفسر ما نسبته (45%) من التباين الحاصل في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (3.665)، ومستوى الدلالة (0.008). مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك المبحوثة في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية التي

تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها".

3-1-4 الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط الذي كانت نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (16).

جدول 16: نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير

القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها

البُعد الثالث	R	R ²	قيمة بيتا (β)	(F)	مستوى الدلالة	القرار
ممارسة التحفيز	0.675		0.224	0.516	0.483	قبول الفرضية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (16) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة على بُعد ممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، وتقديراتهم على مجال اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (0.516)، وبمستوى دلالة بلغت (0.483). مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك المبحوثة في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها". وبعد أن تم اختبار الفرضيات الفرعية فإنه سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها"، حيث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي كانت نتائجه كما هي في الجدول رقم (17).

جدول 17: نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على

اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها

ممارسات إدارة الموارد البشرية	بيتا (β)	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	F	مستوى الدلالة	القرار
ممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.18	1.96	*0.04	0.36	0.12	8.44	*0.00	رفض الفرضية
ممارسة التدريب	0.19	2.13	*0.04					
ممارسة التحفيز	0.05	0.66	0.51					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة على مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، وتقديراتهم على مجال اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين

فيها، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (12%) من التباين الحاصل في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (8.44)، ومستوى الدلالة (0.00) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك المبحوثة في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها "، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Camelo-Ordaz et al,2011) التي اظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في الشركات المبحوثة قد ساهمت في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي أثر بدوره بشكل إيجابي في خلق المعرفة وتبادلها بين العاملين، وبالتالي زيادة القدرات الإبداعية لديهم.

رابعاً: النتائج والتوصيات

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر سياسات إدارة الموارد البشرية في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة توصل الباحثون الى النتائج التالية:

1- النتائج:

- * أن مستوى القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال بالصورة المطلوبة كان مرتفعاً.
- * أن مستوى امتلاك الافراد العاملين في البنوك التجارية الاردنية العاملة في اقليم الشمال للقدرات الابداعية كان مرتفعاً.
- * وجود أثر كبير لممارسة التوظيف بأبعادها المتمثلة بكل من ممارسة الاستقطاب، وممارسة الاختيار، وممارسة التعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.
- * وجود أثر كبير لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.
- * هناك أثر متوسط لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.

2- التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحثين يوصون بما يلي:
- * ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من الموظفين الذي يتمتعون بالقدرات الإبداعية.

* ضرورة توفير قسم خاص يتولى رعاية الأفراد المبدعين، بحيث هذا القسم يكون بمثابة حاضنة لما يقدمه هؤلاء الأفراد من أفكار ابداعية، وتوفير كل ما يتطلبه تحويل هذه الأفكار إلى منتجات، وخدمات ملموسة من موارد مادية، وتكنولوجية، ومتابعة عملية تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس.

* ضرورة الاستمرار في تصميم الدورات التدريبية بالصورة التي توفر للمتدربين الاكتساب الدائم لأي معارف جديدة قد تظهر وذلك من خلال التركيز على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، والعمل بشكل مستمر على استقطاب مدربين قادرين على مساعدة الأفراد العاملين على طرح كل ما يجول في أذهانهم من أفكار جديدة ومتميزة.

* ضرورة مراجعة سياسات الحوافز وبرامجها، والوقوف على أسباب عدم تأثيرها في اكتشاف، وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، ومحاولة وضع سياسات التحفيز التي تزيد من دافعية الأفراد نحو طرح أفكار جديدة وخلقة بشكل مستمر.

الاحالات والمراجع:

1 Henard, D., & Mefadyen, A. (2008). Marking knowledge workers more creative, *Journal of Research Technology Management*, 40-46, Retrieved December 21, 2013 from <http://www.google.com>. P 40.

2 Girdauskiene, L., Sakalas, A., & Savaneviciene, A. (2012). Human resource management in a creative organization, *International Conference on Economics Marketing and Management*, 28, 78-81, Retrieved August 9, 2013 from <http://www.google.com>. P 81.

3 حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل. الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ص 20.

4 Armstrong, M.(2011). *Handbook of strategic human resource management* (5th ed). Kogan Page Publishers, E book Collection (EBCOhost), Retrieved November 12, 2013 from <http://www.search.epnet.com>. P 6

5 Martin, J. (2010). *Key concepts in human resource management, in sage concepts*, Ebook Collection (EBCOhost), Retrieved November 12, 2013 from <http://www.search.epnet.com>. P 50

6 Chew, J. (2004). *The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organization: An empirical study*, Doctoral Dissertation, University of Murdoch, Perth, Australia., P 37

7 الهبتي، خالد عبدالرحيم (2003). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 121.

8 العيلة، معين شعبان (2008). واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 13.

9 حسونه، فيصل موسى (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع، ص 23.

10 الكبيسي، عامر خضير (2004). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. جمهورية مصر العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتسمية الإدارية، ص 104.

11 Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Management* (9th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc, P 288.

12 درة، عبدالباري، الصباغ، زهير، احمد، مره، والعدوان، ياسر (2010). إدارة الموارد البشرية. جمهورية مصر العربية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق، ص 105.

13 حامد، سعيد شعبان (2006). بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. جمهورية مصر العربية، القاهرة: جامعة الأزهر، ص 5.

14 Edvardsson, I. (2003). *Knowledge Management and Creative HRM*. Retrieved August 9, 2013 from <http://www.google.com>, P 11.

15 مهلهل، ياسر مصطفى (2011، 1 أبريل). التدريب الإداري ومعايير الجودة. وقائع ملتقى نحو بناء معايير التدريب. الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 3.

16 عبدالرحمن، إيمان (2005). المرجع المختصر في الإدارة. الجمهورية العربية السورية، حلب: شعاع للنشر والعلوم، ص 194.

- 17 الجريد، عارف (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 10.
- 18 عيد، سيد (2008، 17 فبراير). التحديات التي تواجه الإدارة الأبداعية. وقائع ندوة الإدارة الأبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 3.
- 19 Anniqueun, C.(2002). *Innovative capability development in U.S and Japanese firms, Academy of Management Proceedings, 1-6*, Retrieved November 12, 2013 from <http://www.google.com>, P 1
- 20 الحكاك، وجدان جعفر (2007). بناء إختبار القدرة على التفكير الأبداعي اللفظي لدى طلبة بغداد. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، (27-26)، 239-200، بغداد، العراق، ص 206.
- 21 السويدان، طارق، والعدلوني، محمد (2002). *مبادئ الأبداع*. دولة الكويت، الكويت: شركة الأبداع الخليجي للاستثمارات، ص 57.
- 22 عموس، محمد (2006). *كيف تنمي تفكيرك الأبداعي؟ برنامج خطوة الى الأمام*. فلسطين، رام الله: منتدى شارك الشبابي، ص 8.
- 23 رضا، حاتم علي (2003). *الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 35.
- 24 الشرييني، زكريا، وصادق، يسريه (2002). *أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلي - الأبداع*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفكر العربي، ص 109.
- 25 الشمري، فهد (2001). *المنافذ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالأبداع الإداري*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 196.
- 26 القاضي، زياد مفيد (2012). *علاقة الممارسة الأستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وإثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 27 بحر، يوسف، والعجلة، توفيق (2011). القدرات الأبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. *مجلة العلوم الإسلامية*، 19(2)، ص (1405-1445).
- 28 الروسان، محمود، والعجلوني، محمود (2010). أثر رأس المال الفكري في الأبداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الأقتصادية والقانونية*، 29(2)، دمشق، الجمهورية العربية السورية ص (37- 57).
- 29 Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). *The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the Mediating role of effective commitment*, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), P 1442-1463.
- 30 Saa-Perez, P., & Diaz-Diaz, N. (2011). *Human resource management and innovation in canary Island: an ultra-peripheral region of the European Union*, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), P (1649-1666).
- 31 Ling, T., & Nasurdin, A. (2010). *Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia*, *The Journal of Applied Business Research*, 26(4), P (105-116).