



مجلة



كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

الرؤية



أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

المجلة العلمية

التربية

الرسالة



نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

السنة الثالثة عشر
العدد (٤٢)



إبريل ٢٠٢٥

(الجزء الثاني)

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

البريد الإلكتروني: j_foea@Aru.edu.eg

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الموقع الإلكتروني: https://foej.journals.ekb.eg

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691

مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثالثة عشر - العدد الثاني والأربعون - إبريل ٢٠٢٥)

<https://foej.journals.ekb.eg>

j_foea@aru.edu.eg

قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
أولاً: الهيئة الإدارية العليا للمجلة			
١	أ.د. حسن عبد المنعم الدمرداش		رئيس الجامعة
٢	أ.د. سعيد عبد الله لافي رفاعي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية جامعة العريش	نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث
٣	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	عميد الكلية
٤	السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح		أمين عام الجامعة
٥	السيد الأستاذ صبري عطية		عضو قانوني
أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
٣	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٤	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. عصام عطية عبد الفتاح	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة
٦	أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.د. صالح محمد صالح	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة

٨	أ.م.د أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة
٩	أ.م.د يسري أحمد سيد عيسى	أستاذ التربية الخاصة المساعد	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
١٠	أ.م.د ضياء أبو عاصي فيصل	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
١١	أ. اسلام محمد الصادق	أمين الكلية	

ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير

٦	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
	د. محمد علام طلبية	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٧	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٨	د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
٩	د. مها سمير محمود سليمان	مدرس بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية
١٠	د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير - ومسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة

ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحضير

١١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
----	-------------------------	-------------------------------	--

١٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر
١٣	م. شيماء صبحي	معيدة بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
	م.م. حسناء علي حامد	مدرس مساعد بقسم علم النفوس	عضو هيئة التحرير - مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
١٤	أ.محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشئون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

١٥	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
١٦	أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفوس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
١٧	أ.د ريم أحمد عبد العظيم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات - جامعة عين شمس

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقوقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
- موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعدت بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الإلكترونيتين.

محتويات العدد (الثاني والأربعون) - الجزء الثاني

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
بحوث العدد			
		الذكاء الاصطناعي، وبرامج إعداد المعلم بكليات التربية بمصر أ.د. محمد رجب فضل الله أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية بجامعة العريش عضو لجنة التخطيط بقطاع الدراسات التربوية - بالمجلس الأعلى للجامعة	١
		فاعلية استراتيجية التدريس التبادلي في تنمية التواصل الرياضي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية إعداد د. منيرة عبود عثمان أحمد	٢
		متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) إعداد الباحث/ مطر عبد الهادي الشمري باحث دكتوراه - إدارة التعليم العالي كلية التربية - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية	٣
		العوامل المؤثرة على مستوى الاختبار التحصيلي لدى طالبات الصف الثالث ثانوي في مكتب تعليم رابغ لعامي ١٤٤٤ - ١٤٤٥هـ إعداد د/ نجلاء محمد العمري أستاذ تقنيات التعليم المساعد جامعة الملك عبد العزيز	٤

<p>الباحثة/ حنان غفير المالكي طالبة ماجستير بقسم تقنيات التعليم - جامعة الملك عبد العزيز الباحثة/ عفاف عفيان العصلاني طالبة ماجستير بقسم تقنيات التعليم - جامعة الملك عبد العزيز الباحثة/ ريم علي السلمي طالبة ماجستير بقسم تقنيات التعليم - جامعة الملك عبد العزيز</p>	
<p>برنامج مقترح قائم على المقررات الإلكترونية مفتوحة المصدر لعلاج الأخطاء اللغوية الشائعة في الخطط البحثية لدى طلاب الدراسات العليا بجامعة العريش إعداد أ.د. عبد الرحمن الصغير محمد أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية المتفرغ كلية التربية - جامعه العريش أ.د. إبراهيم فريج حسين أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية كلية التربية - جامعة العريش الباحثة / هبه حجازي ناصح محمد</p>	٥
<p>برنامج مقترح قائم على مدخل السببية العلمية لتنمية عمليات العلم لدى الطلاب المعلمين إعداد أ.د. صالح محمد صالح أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم كلية التربية - جامعه العريش</p>	٦

<p>د. عاطف سالم حسن أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم المنفرغ كلية التربية - جامعة العريش الباحثة / أمينة محمد عثمان القيمة مدرس مساعد بقسم المناهج وطرق تدريس العلوم</p>	
<p>نمط البروز البصري بالإنفوجرافيك التفاعلي عبر بيئة تعلم قائمة على الويب وأثرهما في تنمية مهارات التصميم الزخرفي الإلكتروني لدى طلاب التعليم الفني الصناعي إعداد أ.د. محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية التربية - جامعه العريش د. أحمد فيصل عنتر مصلحي مدرس تكنولوجيا التعليم كلية التربية - جامعة العريش الباحث / عبدالمنعم عبدالله لافي رفاعي معلم أول زخرفة وديكور بإدارة العريش التعليمية</p>	٧
<p>فعالية اللغة بالإعلام الجديد في غرس قيم المواطنة لدى تلاميذ رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية بمحافظة شمال سيناء على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ إعداد أ.د/ عصام الدين عبدالسلام زلال أستاذ علم اللغة بكلية الآداب جامعة العريش د/ جمال شفيق أحمد الأستاذ المتفرغ بكلية الدراسات العليا للطفولة جامعة عين شمس أ.م.د/ فريج خير درويش أستاذ الأعلام المساعد بكلية الأعلام جامعة سيناء</p>	٨

الباحثة/ رحاب فوزي عبدالحكيم رفاعي

**Utilisation des cyber-quêtes basées sur la
différenciation pédagogique pour développer la
production écrite chez les futurs- enseignants du
FLE**

إعداد

أ.د. حنان محمد حافظ

أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة الفرنسية المتفرغ

كلية التربية - جامعه عين شمس

د. وفاء محمد صيام

أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة الفرنسية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة / شيماء جمال خليل صالح البنديري

مدرس مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس

كلية التربية - جامعة العريش

٩

الافتتاحية

الاحتفالية الملهمة، والقيم الراسخة

بقلم: هيئة التحرير

في الشهر الذي تحتفل فيه مجلتنا بإصدار العدد رقم (٤٢) من أعدادها ربع السنوية (عدد أبريل ٢٠٢٥)، تحتفل مصرنا الغالية بالذكرى رقم (٤٣) لتحرير سيناء.

يوم الـ (٢٥) من أبريل كام عام نتذكر استرداد أرضنا الغالية (سيناء) ، وانسحاب آخر جندي إسرائيلي منها عام ١٩٨٢م. إنها محطة تاريخية فارقة في تاريخ مصر؛ تعطي نموذجًا ملهمًا يمكن يُنمي لدينا العديد من القيم الوطنية والإنسانية.

ذكرى تحرير سيناء تجدد فينا أن حب الوطن والانتماء واجب مقدس، وأن الدفاع عنه شرف ومسؤولية، وتعزز الشعور بالاعتزاز بالهوية الوطنية والتاريخ المصري العريق، وتجعل لدينا المزيد الإصرار والعزيمة لتحقيق الأهداف.

نؤكد - في هيئة التحرير على - وحدة الكلمة؛ لأن وحدة الصف كانت سبباً في انتصارنا في ١٩٧٣ ، وفي تحرير كامل أرضنا في ١٩٨٢م . إنها ذكريات تحفزنا على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف مجلتنا الغراء.

نؤمن بالعلم والتخطيط ؛ فالمعرفة ، والتخطيط الجيد كانتا سبباً في استرداد الأرض ، وفي مواجهة التحديات ، وفي بناء المستقبل.

لقد جاء تحرير سيناء نتيجة لشجاعة جنودنا وقادتهم ، والذين واجهوا المخاطر من أجل الوطن . علينا أن نواجه التحديات ، ونتمسك بالحقوق، وعلى الإصرار - دائماً - على التطلع للأفضل ، ومن لا يرض إلا بالأفضل؛ فسوف يحصل عليه.

ولعل من القيم التي يمكننا استلهاها من ذكرى تحرير سيناء احترام القانون ، والالتزام بالقواعد والأحكام ، وتطبيق اللوائح ، وهو ما نحرص عليه في سياسات المجلة من حيث التحكيم والنشر ، وغيرها من الإجراءات ذات العلاقة. إن تذكرنا لهذا الحدث العظيم (ذكرى تحرير سيناء في الخامس والعشرين من أبريل) يعني اعتزازنا بالتاريخ، وتقديرنا للأبطال. إنه احترام، وتقدير للكبار من الأجداد، والآباء ، ومن الأساتذة والقيادات ، ولتاريخ كل واحد منهم في الحياة بعامة.

إنها ذكرى تُعلي في نفوسنا المسؤولية تجاه كليتنا وجامعتنا ... المسؤولية تجاه حماية الوطن . كل منا في موقعه ومجاله . شعور بالمسؤولية للحفاظ على أمن وسلامة البلاد ، ورفي كل موقع فيها إنها ذكى تجعلنا نجدد الافتخار بأنفسنا، وبجيشنا، وبشعبنا العظيم.

وننتقل من الحديث عن الذكرى الـ ٤٣ لتحرير سيناء إلى العدد الحالي من مجلتنا: العدد ٤٢ (أبريل ٢٠٢٥م)

ويسرنا في العدد الجديد من مجلة كلية التربية بجامعة العريش- والذي يأتي تتويجاً لجهود بحثية وعلمية متميزة، ومواصلة لمسيرة العلم والمعرفة التي نسعى من خلالها إلى الإسهام في تطوير البحث العلمي وتوسيع آفاقه - أن نقدم إلى قرائنا الكرام مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تعكس تنوع القضايا والموضوعات العلمية المعاصرة، والتي نأمل أن تساهم في إثراء المعرفة وتوفير رؤى جديدة تدعم مسيرة الباحثين والمختصين.

إن رؤيتنا تتجدد في كل عدد، وتتمثل في تعزيز مكانة المجلة كمنصة علمية موثوقة، تسهم في دفع عجلة البحث العلمي وتقديم محتوى متميز يعكس روح الابتكار والتطور بما يثري الفكر ويحفز الاهتمام.

في هذا العدد (١٩) بحثاً علمياً في مجالات التربية المختلفة باللغتين : العربية والإنجليزية ، وذلك في الموضوعات التالية:

- ✓ التعلم القائم على السياق كأحد الاستراتيجيات المستحدثة طلاب الجيل الرقمي.
- ✓ الذكاء الاصطناعي، وبرامج إعداد المعلم بكليات التربية بمصر.
- ✓ رؤية مقترحة لتعليم الكبار في العالم العربي في حالات الطوارئ.
- ✓ استراتيجية REACT وتنمية مهارات الحس العددي والميل نحو مادة الرياضيات.
- ✓ متطلبات تنمية الوعي بالأمن السيبراني.
- ✓ واقع معرفة وتطبيق معلمات صعوبات التعلم للممارسات المبنية على الأدلة والبراهين.
- ✓ التكامل بين اللغة والدين وتنمية مهارات الفهم النحوي لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها.
- ✓ التفاعل بين نمط تقديم النشاط التدريبي ومصدر الدعم ببيئات التدريب المدمج .
- ✓ أنشطة الذكاءات المتعددة وتنمية بعض مهارات الكفايات اللغوية.
- ✓ برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتنمية الوعي الغذائي.
- ✓ واقع إدارة الصراع التنظيمي بجامعة العريش.
- ✓ التدريس التبادلي وتنمية التواصل الرياضي.
- ✓ متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي.
- ✓ العوامل المؤثرة على مستوى الاختبار التحصيلي لدى طالبات الصف الثالث ثانوي.

- ✓ المقررات الإلكترونية مفتوحة المصدر لعلاج الأخطاء اللغوية الشائعة في الخطط البحثية لدى طلاب الدراسات العليا.
- ✓ مُدخل السببية العلمية وتنمية عمليات العلم لدى الطلاب المعلمين.
- ✓ نمطا البروز البصري بالإنفوجرافيك وتنمية مهارات التصميم الزخرفي الإلكتروني.
- ✓ اللغة بالإعلام الجديد وغرس قيم المواطنة لدى تلاميذ رياض الأطفال.
- ✓ مهام الويب التعليمية القائمة علي التمايز وتنمية الإنتاج الكتابي.

نأمل أن يحظى هذا العدد برضا القراء الأعزاء، ويجدون فيه ما يفيدهم ، وما يفتح أمامهم المزيد من مجالات البحث التربوي

والله الموفق

هيئة التحرير



البحث الثالث

متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

إعداد

الباحث/ مطر عبد الهادي الشمري
باحث دكتوراه- إدارة التعليم العالي
كلية التربية- جامعة الملك سعود - المملكة
العربية السعودية



متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

إعداد

الباحث/ مطر عبد الهادي الشمري

باحث دكتوراه- إدارة التعليم العالي

كلية التربية- جامعة الملك سعود – المملكة العربية السعودية

مستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، وتشخيص واقع تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لتحليل البيانات، وتحددت عينة البحث في (٣٥٨) من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (جامعة حائل- وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل- وجامعة شقراء)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز السلوك الإبداعي، حيث تبين أن سياسات الاستقطاب والتدريب والتطوير وتحفيز العاملين تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الإبداع والابتكار، كما أشارت إلى الحاجة إلى تطوير سياسات أكثر مرونة تتماشى مع التحديات الحديثة، وتعزيز بيئة عمل تشجع التجديد والتفكير الإبداعي، وفي ضوء هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تبني استراتيجيات أكثر تكاملاً في إدارة الموارد البشرية، تتضمن تعزيز التدريب المستمر، وتطوير نظم الحوافز، وإيجاد بيئة جامعية محفزة للإبداع، مما يسهم في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي والإداري.



كلمات مفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، السلوك الإبداعي، مؤسسات التعليم الجامعي.

Abstract:

The current research aimed to identify the conceptual framework of human resource management practices and creative behavior in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, and to diagnose the reality of activating human resource management practices in promoting creative behavior in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The research used the descriptive analytical approach due to its suitability to the nature of the research. The research also used the questionnaire as a tool for data analysis. The research sample was determined to be (358) leaders and faculty members at Saudi universities (Ha'il University, Imam Abdulrahman bin Faisal University, and Shaqra University). The results showed a positive relationship between human resource management practices and promoting creative behavior, as it was shown that recruitment, training, development, and employee motivation policies play a major role in stimulating creativity and innovation. It also indicated the need to develop more flexible policies that are in line with modern challenges and to promote a work environment that encourages renewal and creative thinking. In light of these results, the research recommends the need to adopt more integrated strategies in human resource management, including promoting continuous training, developing incentive systems, and creating a university environment that stimulates creativity, which contributes to achieving quality academic and administrative performance.

Keywords: Human resource management practices, creative behavior, higher education institutions.



مقدمة:

يمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونه لا تستطيع المؤسسات الإدارية العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، إن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع ومصدرها، إضافة لهذا فقد أصبح الإبداع مطلباً أساسياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء.

وتُعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تلعب دوراً حيوياً في تعزيز السلوك الإبداعي عبر استقطاب الكفاءات من مختلف التخصصات والمستويات. فالموارد البشرية تشكل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات الجامعية لتحقيق أهدافها، إذ يُعد العاملون الأداة الرئيسية لتحقيق التنمية والتطوير داخل النظام التعليمي، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإبداع في الأداء.

ولذلك، يتطلب تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين داخل مؤسسات التعليم الجامعي، كما يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز على تطوير استراتيجيات إبداعية تساهم في خلق بيئة عمل تحفز الابتكار وتعزز المرونة في التعامل مع التغيرات، ويستلزم تحقيق هذا الهدف دعم ثقافة الإبداع وتبني ممارسات تضمن سرعة الاستجابة للتغيرات وتعزيز روح المنافسة البناءة بين الأفراد، مما يدعم تحقيق التميز الأكاديمي والإداري. (زروخي، وآخرون، ٢٠١٩).

وهذا ما أكدته دراسة عربيات (٢٠١١) التي أشارت إلى أن الإبداع الإداري يؤدي إلى العديد من النواتج الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية، ودراسة Hervás-Oliver & Peris-Ortiz (2014) التي أشارت إلى أن الإبداع الإداري يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات، مما يعزز من كفاءة الأداء على المستويات كافة،

وهدفت دراسة (Al-Nashmi, et al., (2011) إلى تسليط الضوء على أهمية الإبداع الإداري في الجامعات، وأكدت الحاجة الملحة لتوليدته من أجل مواكبة التغيرات السريعة والتطورات المجتمعية، بما يضمن للجامعات القدرة على مواجهة تحديات المستقبل والاستمرار في تحقيق التنمية المستدامة.

وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد المؤشرات المعبرة عن كيفية تعامل المنظمة مع العاملين بها، حيث يميل العامل إلى تكييف سلوكه ومواقفه في العمل استجابة إلى حجم الاستثمار والدعم الذي تقدمه المنظمة له، فكلما زاد إدراك العمال لمدى استجابة ممارسات إدارة الموارد البشرية لاحتياجاتهم وتوقعاتهم كلما زاد تصورهم الإيجابي حول استثمار واعتراف المنظمة بهم ومن ثم يزيد التزامهم نحوها بشكل إيجابي ومتبادل (حجر، ٢٠٢٤).

وتعد إدارة الموارد البشرية كواحدة من أهم الإدارات المسؤولة عن تكييف المنظمة مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويُعد تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية محركاً رئيساً لتعزيز الابتكار والإبداع، مما يتطلب تنفيذ استراتيجيات حديثة تهدف إلى تمكين الأفراد من تقديم أفكار وحلول مبتكرة، كما أن مواجهة التحديات الخارجية تتطلب إجراء تعديلات مستمرة على ممارسات الموارد البشرية لتتلاءم مع متطلبات البيئة الجامعية، مع التركيز على تحسين الأداء المهني، وبناء قدرات إبداعية تدعم تحقيق التميز الأكاديمي والتنظيمي، ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة أسئلة فرعية، تتمثل فيما يلي:

١. ما الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم

الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما ماهية السلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية

السعودية؟



٣. ما واقع تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية؟

➤ أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.
٢. تشخيص واقع تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على واقع تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

➤ أهمية البحث:

تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة من ندرة الدراسات العربية والأجنبية في حدود علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، كما تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية الحالية من خلال تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعاملين، مما يشكل إضافة علمية قيمة إلى الأدبيات البحثية السابقة ويسهم في تعزيز المعرفة العلمية حول دور ممارسات الموارد البشرية في تطوير القدرات الإبداعية داخل مؤسسات التعليم الجامعي.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في توجيه صانعي القرار والمسؤولين عن منظومة التعليم الجامعي إلى أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز السلوك الإبداعي بين العاملين، وتساعد الدراسة على رسم سياسات وخطط واضحة لتحسين أداء العاملين، وزيادة فاعليتهم من خلال تحسين العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتطوير أنماط الأجور والحوافز بما يدعم بيئة عمل إبداعية، كما تبرز الدراسة الحاجة إلى تحسين الممارسات الإدارية في قطاع التعليم الجامعي كونه

أحد القطاعات الحيوية، وتقديم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية.

➤ مصطلحات البحث:

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

عرفها الباحث إجرائياً على أنها السياسات والأنشطة الإدارية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري في الجامعات السعودية، بهدف تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وتعمل هذه الممارسات على تطوير هذه الموارد، الحفاظ عليها، وتحفيزها لتحقيق السلوك الإبداعي بما يتماشى مع متطلبات الأداء العالي والكفاءة، وصولاً إلى تحقيق أهداف الجامعة بأعلى مستويات الفعالية والإنتاجية.

٢. السلوك الإبداعي:

عرفه الباحث إجرائياً على أنه مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل الجامعات بهدف تقديم أفكار جديدة، حلول مبتكرة، أو أساليب عمل غير تقليدية تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، ويتميز هذا السلوك بالقدرة على مواجهة التحديات بطرق غير مألوفة والتفكير خارج الصندوق، مما يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل التعليمية

➤ الإطار النظري:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أولاً: ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

➤ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هؤلاء الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذ الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة. (Malkawi,2018)

ويعرف آخرون مفهوم إدارة الموارد البشرية من كونها الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم. (وادي، وعمار، ٢٠١٨).

➤ مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية جزءًا حيويًا من العملية التنظيمية، حيث تلعب دورًا بارزًا في توجيه سلوكيات العاملين وتنمية اتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة. كما تُعرف هذه الممارسات بأنها مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تحسين الأداء الوظيفي وتطوير البيئة التنظيمية، ويُعد تحسين معارف ومهارات الموظفين ركيزة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في رفع مستويات الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، كما أشار (Heneman & Milanowski, 2011).

وعرف (Singh 2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تشمل التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتطوير، والتدريب، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى التعويضات. تهدف هذه الأنشطة إلى تحسين أداء الموظفين وخلق بيئة تنظيمية أكثر استدامة.

كما أوضح (Majumder 2012) أن ممارسات الموارد البشرية تتضمن إجراءات مثل الاستقطاب، والتطوير الوظيفي، والتعويضات، وتقييم الأداء، التي تهدف جميعها إلى تحسين الكفاءة المؤسسية ودعم البيئة التنظيمية.

وعرفها (Beh & Loo 2013) على أنها مجموعة من الممارسات التي تتميز بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تعزيز معدلات الأداء المثلى للمنظمة والوصول إلى تميز تنافسي مستدام، وتشمل هذه الممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، والتعويضات والمزايا، وتقييم الأداء، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى تخطيط المسار الوظيفي والتصميم الوظيفي.

كما عرفها Benjamin & Udechukwu (2014) بأنها تلك الممارسات التي تؤثر علي نجاح أو فشل المنظمة، وتتمثل في التخطيط، والتطوير، والتدريب، وإدارة علاقات العاملين، والاستقطاب، كما تُعد عوامل حاسمة في ضمان نجاح المؤسسات ورفع كفاءتها.

ويتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تعد ركيزة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة، حيث تهتم بتوظيف وتطوير الأفراد من خلال استراتيجيات مهنية تعزز السلوك الإبداعي وتنمية المهارات، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة مثل التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، وتقييم الأداء، التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وخلق بيئة تنظيمية مواتية، كما تساهم هذه الممارسات في تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال تطوير مهارات الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة، مما يساهم في تحقيق التميز التنافسي المستدام للمنظمة.

ثانياً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١. التدريب والتطوير:

عرّفه Shikha (2010) بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في الفرد أو الجماعة، من خلال تعزيز المعلومات أو المهارات أو تحسين معايير الأداء وطرق العمل والاتجاهات. ويهدف هذا النشاط إلى تمكين الفرد أو الجماعة من القيام بمهامهم بشكل فعال ومتقن.

وأشار Ivancevich (2010) إلى أن التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تعزيز المهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة الحالية، وذلك لتحسين أداء وسلوكيات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أوضح Lamba & Choudhary (2013) أن التدريب يُعد وسيلة أساسية لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة الحالية ومستوى كفاءة العاملين، حيث يهدف إلى تحسين سلوكياتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة.

يُعد التدريب والتطوير أحد الأبعاد الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يُسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأفراد وتعزيز أدائهم في المؤسسات، ويُعرّف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في الأفراد والجماعات من خلال تعزيز المهارات، وتطوير معايير الأداء وطرق العمل، مما يتيح لهم أداء مهامهم بفعالية وكفاءة، كما يُعتبر عملية منظمة تهدف إلى تعزيز القدرات والمهارات المرتبطة بالوظيفة الحالية بهدف تحسين الأداء والسلوكيات لتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد التدريب في سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومستوى كفاءة العاملين، ما يسهم في تزويدهم بالمعارف اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة أكبر.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن ملاحظة أن التدريب والتطوير لا يُعد فقط أداة لتحسين المهارات، بل هو عملية مستمرة تهدف إلى تكامل وتطور الأفراد في بيئة العمل، إذا كانت الممارسات التدريبية مُنظمة ومدروسة، فإنها تساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل، حيث تُعزز قدرات الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل المتزايدة والمتغيرة، وتلعب هذه العملية دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن توفير بيئة تدريبية ملائمة يدعم الأفراد في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والإبداع، ويُساعد في سد الفجوات المعرفية والفنية بين الأداء الحالي والمرغوب.

٢. التعويضات والحوافز:

تشير التعويضات والحوافز إلى جميع الدفعات المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بهدف جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها (قطب، ٢٠١٣). وتُعد التعويضات والحوافز من العوامل الأساسية التي تؤثر على الإنتاجية، كما تسهم في تعزيز دافعية الأفراد للنمو والتعلم المستمر والسعي لتحسين الأداء الوظيفي (Casio,2013)

ويتم تصنيف التعويضات إلى نوعين: (Lamba and Choudhary,2013)

↳ تعويضات أولية: والتي تشمل الأجور والمرتبات.

↳ تعويضات تكميلية: والتي تشمل الحوافز والدفعات المتغيرة بناءً على مخرجات

الفرد أو الجماعة.

تُعد التعويضات والحوافز من العوامل الحيوية في إدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل كبير في جذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم، فهي تشمل جميع الدفعات المالية وغير المالية المقدمة من المنظمة لتحفيز العاملين وزيادة دافعهم للعمل. كما أن هذه التعويضات تعتبر محركًا أساسيًا لزيادة الإنتاجية وتعزيز الدافعية للنمو والتعلم المستمر، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الوظيفي. يتم تصنيف التعويضات إلى نوعين؛ التعويضات الأولية التي تشمل الأجور والمرتبات، والتعويضات التكميلية التي تشمل الحوافز والدفعات المتغيرة بناءً على مخرجات الفرد أو الفريق.

ومما سبق يتضح أن التعويض والحوافز يُعتبر من العوامل الأساسية التي تحفز الأفراد على أداء عملهم بشكل متميز. إن تقديم حوافز مالية وغير مالية يعزز من رضا الموظفين ويزيد من قدرتهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء. كما أن تقديم حوافز مرتبطة بمخرجات الأفراد يُحفزهم على تحسين الأداء والسعي لتحقيق المزيد من النجاح. من المهم أن تكون التعويضات متوازنة وعادلة لتعزيز العلاقة بين الموظف والمنظمة، ولإيجاد بيئة عمل تشجع على النمو المستمر.

٣. تقييم الأداء:

عرفه (2008) Shazed على أنه عملية ذات طابع رسمي تهدف إلى تحسين إنتاجية وأداء العاملين.

كما عرفه (2017) Jarina & Mohan على أنه عملية استخدام معايير وأساليب علمية سليمة، تساعدنا في تحديد وقياس مدى تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية التي سبق تحديدها.

ومما سبق يتضح أن تقييم الأداء أداة أساسية لضمان تحسين الإنتاجية وجودة العمل داخل المنظمة، من خلال هذه العملية، يتم قياس مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة بشكل دقيق ومنظم، إذا تمت هذه العملية بشكل صحيح باستخدام معايير علمية واضحة، فإنها تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين، مما يتيح فرصًا لتقديم التدريبات أو التوجيهات اللازمة لتحسين الأداء. يساعد تقييم

الأداء أيضًا على تقديم الملاحظات المستمرة وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من النجاح داخل المنظمة.

٤. الاستقطاب والاختيار:

مفهوم الاستقطاب:

عرفه العمري (٢٠٢٠) على أنه عملية البحث عن الحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها، كما يشير أيضاً إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

أهمية الاستقطاب وأهدافه:

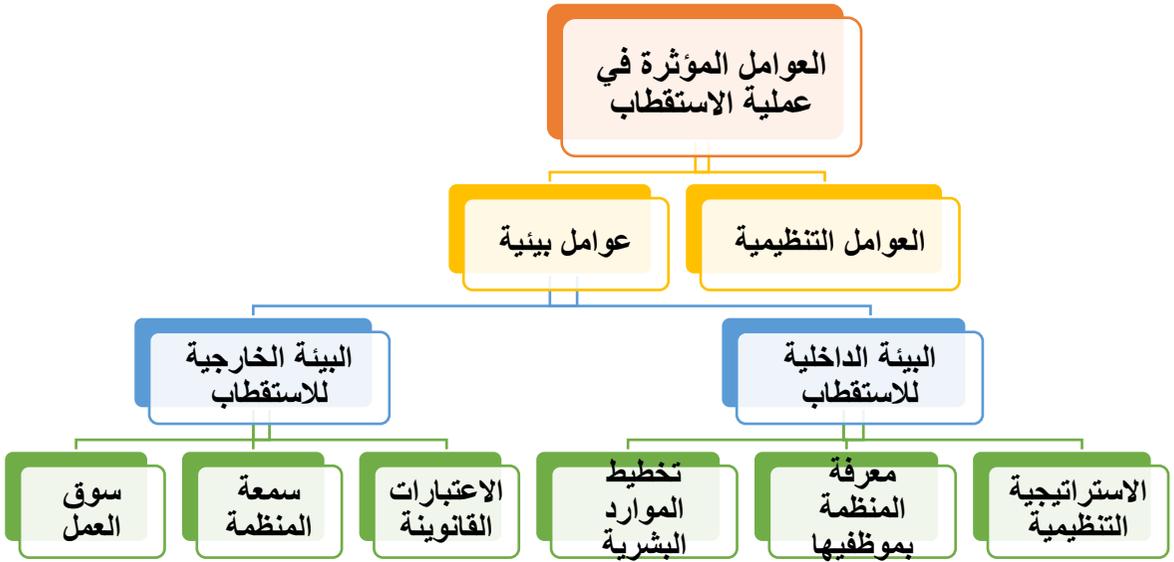
تكمن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف علي مواصفات العاملين فيها، وفوق كل ذلك فكما تساعد جهود الاستقطاب علي اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فهي كذلك تساعد علي اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الاستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات علي اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له. (صالح، والسالم، ٢٠٠٦).

وتتمثل أهداف عملية الاستقطاب في تحقيق مجموعة من الغايات العملية التي تساهم في تعزيز كفاءة منظومة الموارد البشرية. من بين هذه الأهداف، تفعيل خطط الموارد البشرية عبر تحديد عدد الأفراد المطلوبين والمهارات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف، مع تحديد أفضل السبل للحصول عليهم. كما تسعى العملية إلى توفير فرص متكافئة لجميع المواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة، إلى جانب التركيز ليس فقط على استقطاب الكفاءات، بل أيضاً على الاحتفاظ بهم لضمان استمرارية العمل بجودة عالية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى توسيع قاعدة

الاختيار بين المرشحين من خلال زيادة أعدادهم لضمان انتقاء الأفضل، مع العمل على تقليل عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من مدى ملاءمة الوظائف لمؤهلاتهم واهتماماتهم وطموحاتهم. (العمرى، ٢٠٢٠).

العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

تتأثر عملية الاستقطاب بالعدد من المؤثرات والمتغيرات والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فإن هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب، ويمكن تقسيمها كما موضح بالشكل التالي: (Mondy,2005)



سياسات الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات

والممول وأيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: (أبو أربعة، ٢٠٢٢)

(١) إصدار القرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

(٢) التهيئة المبدئية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها. وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المتوخيات منها يجب عدم المغالاة فيها .

(٣) متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسة المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

(٤) تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة

لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن سياسات الاختيار والتعيين للموارد البشرية تُعد من العناصر الأساسية التي تساهم في اختيار الأشخاص الأنسب للوظائف المناسبة داخل المنظمة، حيث تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص المتقدمين لها، تتضمن عملية التعيين عدة مراحل حاسمة تبدأ بإصدار قرار التعيين، تليها التهيئة المبدئية التي تهدف إلى تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وثقافتها. ثم تأتي مرحلة متابعة وتقييم الموظف خلال فترة التجربة لتقييم أدائه، وفي النهاية يتم تثبيت الموظف وتمكينه من أداء عمله بشكل كامل من خلال منحه الصلاحيات والظروف المناسبة، كما إن تمكين الموظف من أداء مهامه بكفاءة يعد أمراً أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي، حيث يعزز من قدرته على الابتكار والإبداع ويسهم في رفع كفاءة المنظمة.

المحور الثاني: السلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي: أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي:

يتجلى السلوك الإبداعي في قدرة الفرد على التحرر من الأساليب التقليدية وتبني طرق تفكير وإجراءات مبتكرة، مما يعزز الخصائص الذهنية المرتبطة بالطلاقة، والمرونة، والأصالة. يلعب هذا السلوك دوراً مهماً في تعزيز التفاعل بين الأفراد والمنظمات، حيث يُسهم في تبادل المعرفة داخل المنظمة وبين فرق العمل والمجموعات، وتعتمد المنظمات الناجحة على إشراك أعضائها في عمليات المعرفة، مما يُحفزهم على تقديم أفكار إبداعية تتسم بالتميز والجودة العالية، كما يعزز هذا التبادل الروابط مع الإبداع التنظيمي والتعليمي. (Abu-Nahel, et al., 2020)

يمثل السلوك الإبداعي عنصراً أساسياً في تحسين إدراك الفرد لمهامه داخل المنظمة، حيث يُسهم في جمع المعلومات المطلوبة وتقديم الحلول المبتكرة التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي، ويُعتبر فهم هذا السلوك شرطاً أساسياً لدعم البيئة الملائمة للإبداع التنظيمي، وهو ما يتضح في دور الإبداع في معالجة التحديات التنظيمية وتحفيز الأداء الإبداعي لدى الأفراد، توضح هذه الرؤية أهمية التوازن بين مفاهيم الإبداع والسلوك الإبداعي ضمن البيئات المؤسسية لتحقيق التحول المنشود.

عرفه (Shehadeh 2016) على أنه السلوك الذي تصوره الموارد البشرية في بيئة العمل، حيث يتمثل في تحليل الموقف الحالي واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على أسس العمل.

كما أشار (NAMIZU 2018) بأن السلوك الإبداعي يتضمن تعزيز خبرات الأفراد العاملين، مما يساهم في تطوير خصائصهم الإبداعية لدعم أهداف المنظمة وتحقيق قيمة مضافة لها.

وعرفه (Aljbouru 2019) على أنه المقدرات البشرية القادرة على أداء عملها بإبداع وإبداع أفكار وأفعال وسلوكيات جديدة لمواكبة المنافسة الشرسة في السوق.

كما عرفه (Alikaj et al. 2020) على أنه عملية تطوير الأفكار حول المنتجات أو الممارسات أو الخدمات أو الإجراءات التي يحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة.

وعرفه (Arum &Widiasari 2020) بأنه عملية هادفة الى تقديم افكار ابداعية قادرة على تحقيق النجاح في الأعمال والأداء والاستدامة بعيدة الامد واستمرار نمو وتطوير المنظمة.

وعرفه آل شميلة (٢٠٢٤) على أنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال مجموعة من المحاور والأبعاد المتمثلة في الانفعال والعاطفة، والتجديد والتغيير وحل المشكلات وتحمل المخاطرة.

يُعد السلوك الإبداعي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير الأداء داخل مؤسسات التعليم الجامعي، حيث يعكس قدرة الأفراد على التحرر من الأنماط التقليدية وتبني أساليب مبتكرة في التفكير والعمل، ويتجلى هذا السلوك في تحسين طرق تبادل

المعرفة داخل المنظمة، مما يسهم في تعزيز التفاعل بين الأفراد والمجموعات ويحفزهم على تقديم أفكار إبداعية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويلاحظ الباحث أن السلوك الإبداعي ليس فقط نتاجاً فردياً، بل يعتمد أيضاً على بيئة المنظمة التي تشجع وتدعم هذه الإبداعات، مما يعزز من قدرات الأفراد في حل المشكلات وتحقيق التطور المستمر.

ومن خلال التعريفات المختلفة للسلوك الإبداعي، نجد أنه يشمل عدة جوانب، مثل القدرة على اتخاذ قرارات مبتكرة، تعزيز خبرات الأفراد، وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة تسهم في تميز المؤسسة، كما يمثل السلوك الإبداعي أداة حيوية لمواكبة التحديات في بيئات العمل، خاصة في السياقات الأكاديمية التي تتطلب استجابة سريعة للمتغيرات، كما أن دعم هذا السلوك يتطلب توازناً بين الأساليب الإبداعية والبيئات التنظيمية التي تعزز من تحقيق التحول المستدام. في النهاية، يمكن القول بأن السلوك الإبداعي يُعد أساساً لتحفيز الابتكار في المؤسسات الأكاديمية، ويجب على هذه المؤسسات توفير بيئة ملائمة تدعم الإبداع وتتيح للأفراد الفرصة لتقديم حلول جديدة وفعالة تتماشى مع التطور المستمر في المجال الأكاديمي.

ثانياً: أهمية السلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي:

يمكن النظر إلى أهمية السلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي على أنه مورد هام يجب تطويره وتنميته، وذلك في ضوء التكاليف المالية المرتبطة بتعزيز العمل الإبداعي الأكاديمي، والبيئة المحفزة الداعمة للإبداع التي تمكن الجامعات من تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية. وتقدر أهمية هذا السلوك بقدر ما يمكنه من التأثير على بناء قدرات الجامعة وتطويرها.

وفي ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات معاصرة مثل ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والاتفاقيات الدولية، يصبح تبني حرية الإبداع، وتعزيز القدرة المعرفية والبحثية، والتعامل مع قوى بشرية متنوعة الجنسيات، ضرورة ملحة. حيث تعتمد الجامعات على الاستجابة لهذه المتغيرات من خلال تبني أسلوب إبداعي يعزز الابتكار الأكاديمي والاستمرار في بناء قدراتها المؤسسية. (المصري، ٢٠١٧).



ثالثاً: أبعاد السلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي:

اتفق عدد من الباحثين على أن أهم أبعاد السلوك الإبداعي يتمثل فيما يلي:

(١) الحساسية للمشكلات :

تشير الحساسية للمشكلات إلى القدرة على ملاحظة وجود المشكلات والوعي بجوانب القصور في المواقف المختلفة. يتميز بعض الأفراد بسرعة استجابتهم لهذه المشكلات والتعامل معها، مما يجعلهم قادرين على التعرف على المشكلات في وقت مبكر واتخاذ خطوات مناسبة لمعالجتها (أل شميلة، ٢٠٢٤).

كما يُعتبر الشخص المبدع أكثر حساسية تجاه المشكلات مقارنة بالآخرين، إذ يمتلك قدرة فريدة على التحقق من وجود المشكلة وتحليل الموقف الحالي، وتمنحه هذه الحساسية ميزة استباقية للتعامل مع التحديات بكفاءة وفعالية، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الابتكار.

(٢) الطلاقة :

تعكس الطلاقة قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل بسرعة وفعالية، وتعتمد هذه القدرة على استدعاء المعلومات والخبرات المكتسبة سابقاً، مما يجعل الفرد قادراً على التكيف مع المواقف الجديدة وإيجاد حلول مبتكرة.

إلى جانب ذلك، تُعد الطلاقة عنصراً أساسياً في التفكير الإبداعي، حيث تتيح للفرد استجابة سريعة للأفكار والمواقف المختلفة، كما تسهم في تعزيز التفكير المرن، ما يمكن الأفراد من التعامل مع تحديات العمل بمرونة وكفاءة عالية. (مرزوق، ٢٠٢١)

(٣) المرونة :

تمثل المرونة قدرة الفرد على تغيير أسلوب تفكيره واستراتيجيته في معالجة المشكلات. هذه القدرة تتيح له التكيف السريع مع التطورات والمستجدات، مما يعزز من فاعليته في مواجهة التحديات، وتعكس المرونة التنوع في التفكير وتعدد الخيارات المتاحة للفرد، حيث يُظهر الشخص المبدع قدرة كبيرة على تجاوز القيود التقليدية واستكشاف مسارات جديدة لحل المشكلات، وتجعل هذه السمة الفرد أكثر استعداداً للتعامل مع البيئات المتغيرة. (عبد المطلب، ٢٠٢٠)



٤) المثابرة :

المثابرة هي تعبير عن قوة العزيمة والإصرار على تحقيق الأهداف رغم التحديات والضغوط. تعتمد المثابرة على الثقة بالنفس والإيمان بالقدرات، ما يجعل الشخص المبدع قادرًا على مواجهة الصعوبات بثبات واستمرارية، كما تسهم المثابرة في تعزيز الالتزام بتحقيق النجاح، حيث يظل الشخص المبدع متحمسًا لإنجاز مهامه ويتسم بالقدرة على تحمل المسؤوليات، فإنها عنصر أساسي يدعم روح الابتكار ويضمن تحقيق نتائج إيجابية. (جوفيل، ٢٠١٦).

٥) المبادأة والمجازفة :

المبادأة والمجازفة هما سمات أساسية تعكس استعداد الفرد للتصرف بسرعة ووعي في مواجهة المواقف المختلفة، ويتميز الشخص المبدع بقدرته على اتخاذ قرارات جريئة تسهم في تحقيق الابتكار وتحفيز الموظفين على العمل بكفاءة، كما تعكس المبادأة روح القيادة والقدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة. تتيح هذه السمة للفرد تعزيز التفاعل الإيجابي داخل فريق العمل، مع تشجيع روح المنافسة الشريفة وتعزيز الإبداع (حمدي، ٢٠١٨).

٦) القدرة على الاتصال والتواصل :

الاتصال الفعّال هو أداة حيوية لضمان سرعة الإنجاز والحصول على المعلومات بطرق حديثة. يساعد التواصل المستمر بين الموظفين والإدارة على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف، كما يُعد الاتصال أداة رئيسية لزيادة فرص التعاون بين الأفراد. إنه يساهم في بناء جسور التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يعزز من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. (حجازي، ٢٠١٨)



منهجية الدراسة وإجراءاتها:

➤ منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

➤ مجتمع وعينة البحث:

⊖ **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث في عدد من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وبلغ إجمالي العدد (٥٣٢٥) في كلٍّ من (جامعة حائل - وجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل - وجامعة شقراء) ، (وزارة التعليم) .

⊖ **عينة البحث:** تم توزيع أداة البحث على أفراد العينة بطريقة ورقية وإلكترونية، وتحددت عينة الدراسة وفقا لمعادلة كريجس ومورجان (Krejcie & Morgan (1970 بإجمالي (٣٥٨) من القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المذكورة.

➤ أداة البحث:

استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الإطار الميداني للدراسة؛ وذلك للتعرف على أهم متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

➤ صدق وثبات الاستبانة:

❖ صدق الاستبانة:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على عدد (٩) أستاذ من السادة الخبراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بهدف التأكد من صلاحيتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه، وإبداء ملاحظاتهم حول مدي:
 - وضوح وملاءمة صياغة عبارات الاستبانة.
 - وضوح تعليمات الاستبانة.



- وضوح ومناسبة خيارات الإجابة.
 - الاتساق بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة مع ما يقيسه.
 - تعديل أو حذف أو إضافة ما يحتاج الى ذلك.
- وقام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآراء السادة المحكمين وأصبح الاستبانة في صورتها النهائية.
- صدق الاتساق الداخلي.

وقد تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وارتباط كل بُعد بالمحور الذي ينتمي إليه، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١): يوضح درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وارتباط كل بُعد بالمحور.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار	١	٠.٥٧	٠.٠١
	٢	٠.٤٩	٠.٠١
	٣	٠.٥٦	٠.٠١
	٤	٠.٦٣	٠.٠١
	٥	٠.٥٩	٠.٠١
	٦	٠.٦٠	٠.٠١
	٧	٠.٤٧	٠.٠١
نظام الحوافز والتعويضات	الدرجة الكلية	٠.٧٥	٠.٠١
	٨	٠.٥٢	٠.٠١
	٩	٠.٦٨	٠.٠١
	١٠	٠.٦٣	٠.٠١
	١١	٠.٦٩	٠.٠١
	١٢	٠.٦٨	٠.٠١
	١٣	٠.٦٠	٠.٠١
تقييم الأداء	الدرجة الكلية	٠.٦٩	٠.٠١
	١٤	٠.٤٥	٠.٠١

٠.٠١	٠.٥٢	١٥
٠.٠١	٠.٦٩	١٦
٠.٠١	٠.٦٦	١٧
٠.٠١	٠.٥٦	١٨
٠.٠١	٠.٤٨	١٩
٠.٠١	٠.٥٩	٢٠
٠.٠١	٠.٧١	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (١) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وارتباط كل بُعد بالمحور، كما تبين وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل بُعد من أبعاد المحور الأول والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٤٥ - ٠.٧٥)، مما يدل على أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٢): يوضح درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وارتباط كل بُعد بالمحور.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الطلاقة	٢١	٠.٥٧	٠.٠١
	٢٢	٠.٧٠	٠.٠١
	٢٣	٠.٦٤	٠.٠١
	٢٤	٠.٥٣	٠.٠١
	٢٥	٠.٦٠	٠.٠١
	الدرجة الكلية	٠.٧٧	٠.٠١
الحساسية للمشكلات	٢٦	٠.٦٦	٠.٠١
	٢٧	٠.٥٤	٠.٠١
	٢٨	٠.٧٧	٠.٠١
	٢٩	٠.٦٣	٠.٠١
	الدرجة الكلية	٠.٧٢	٠.٠١
المرونة والأصالة	٣٠	٠.٦٦	٠.٠١
	٣١	٠.٦٥	٠.٠١
	٣٢	٠.٥٤	٠.٠١

٠.٠١	٠.٥٨	٣٣	
٠.٠١	٠.٥٦	٣٤	
٠.٠١	٠.٧٧	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (٢) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وارتباط كل بُعد بالمحور، كما تبين وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل بُعد من أبعاد المحور الثاني والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٥٣ - ٠.٧٧)، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٣): يوضح درجات كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجات الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٣٥	٠.٥٥	٠.٠١
٣٦	٠.٦٠	٠.٠١
٣٧	٠.٥٠	٠.٠١
٣٨	٠.٤٤	٠.٠١
٣٩	٠.٤٦	٠.٠١
٤٠	٠.٥٣	٠.٠١
٤١	٠.٥١	٠.٠١
٤٢	٠.٥١	٠.٠١
٤٣	٠.٥٩	٠.٠١

يتبين من الجدول (٣) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٤٤ - ٠.٦٠)، مما يدل على أن عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق البنائي.

وقد تحقق الباحث من الصدق البنائي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل من محوري الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٤):

جدول (٤): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل من محوري الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	٠.٨٨	٠.٠١
المحور الثاني	٠.٨٠	٠.٠١
المحور الثالث	٠.٩٢	٠.٠١

يتبين من الجدول (٤) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، حيث بلغت (٠.٨٨، ٠.٨٠، ٠.٩٢) على التوالي، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة.

✓ نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٥):

جدول (٥): معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان-براون	جيتمان
المحور الأول	٢٠	٠.٧٤٩	٠.٨٩٣	٠.٨٧٩
المحور الثاني	١٤	٠.٧٢٣	٠.٨٣٢	٠.٨٣١
المحور الثالث	٩	٠.٨٨٦	٠.٩٢٢	٠.٩١٤
الاستبانة ككل	٤٣	٠.٨٩٧	٠.٩٣٦	٠.٩٣٣

يبين الجدول (٥) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٧٤٩، ٠.٧٢٣، ٠.٨٨٦) على التوالي، وللإستبانة ككل (٠.٨٩٧)، وبطريقة سبيرمان-براون بلغت للمحاور (٠.٨٩٣، ٠.٨٣٢، ٠.٩٢٢)



على التوالي، وللاستبانة ككل (٠.٩٣٦)، وبطريقة جيثمان بلغت للمحاور (٠.٨٧٩، ٠.٨٣١، ٠.٩١٤) على التوالي، وللاستبانة ككل (٠.٩٣٣)، وتعتبر قيم ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحث لنتائج تطبيق الاستبانة.

➤ أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) "SPSS V,25"، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- ٢- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية؛ للتحقق من ثبات أداة البحث.
- ٣- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.

- ٤- اختبار (كأ) لحسن المطابقة لكل عبارة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد عينة البحث لبدائل الاستجابات الخمسة (موافق، محايد، غير موافق).
- ٥- معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقياس ليكرت الثلاثي تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (٣) لموافق، والدرجة (٢) لمحايد، والدرجة (١) لغير موافق.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) لأقل من (١.٦٧) تكون درجة الموافقة (غير موافق).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١.٦٧) لأقل من (٢.٣٤) تكون درجة الموافقة (محايد).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٣٤) إلى (٣.٠) تكون درجة الموافقة (موافق).

➤ نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

➤ المحور الأول: واقع تحقيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسات التعليم الجامعي:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة والترتيب لكل بُعد من أبعاد المحور الأول وللتقييم الكلي للمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي للمحور.

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
١	محايد	٠.٨١	١.٧٦	الاستقطاب والاختيار
٢	غير موافق	٠.٧٨	١.٦٥	نظام الحوافز والتعويضات
٣	غير موافق	٠.٧٠	١.٤٦	تقييم الأداء
	غير موافق	٠.٧٨	١.٦٢	التقييم الكلي للمحور الأول

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي للمحور، وقد جاء بُعد (الاستقطاب والاختيار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٦) ووزن نسبي (٥٨.٦٧%) وبدرجة "محايد"، يليه بُعد (نظام الحوافز والتعويضات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٦٥) ووزن نسبي (٥٥.٠٠%) وبدرجة "غير موافق"، ثم بُعد (تقييم الأداء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٤٦) ووزن نسبي (٤٨.٦٧%) وبدرجة "غير موافق"، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الأول (١.٦٢) والوزن النسبي (٥٤.٠٠%) وبدرجة "غير موافق"، مما يدل على وجود



ضعف في تحقيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسات التعليم الجامعي.

جدول (٧): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^٢" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار) بالمحور الأول.

م	العبرة	الاستجابات = ٣٥٨			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا ^٢)
		موافق	محايد	غير موافق					
١	تعتمد الجامعة منهجية تفاعلية ومرنة لجذب الكفاءات البشرية والفكرية العالمية.	٤٣	١٥٨	١٥٧	١.٦٨	٠.٦٨	٣	***٧٣.٢٥	
٢	تسعى إدارة الجامعة إلى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي التجارب والخبرات العالية.	١٦٨	١٤٤	٤٦	٢.٣٤	٠.٦٩	٢	***٧٠.٠١	
٣	تعتمد إدارة الجامعة برامج تدريبية مخططة لتطوير مهارات الكوادر البشرية الحالية.	٤٨	٧٩	٢٣١	١.٤٩	٠.٧٢	٥	***١٦٠.٧٧	
٤	تساهم سياسات الاستقطاب الفعالة في اختيار الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف الأكاديمية، مما يعزز من مستوى الإبداع في البحث العلمي والتعليم.	١٧٤	١٣٩	٤٥	٢.٣٦	٠.٧٠	١	***٧٤.٥٩	
٥	تركز الجامعة علي جذب الأفراد الذين يتمتعون بروح المبادرة والقدرة على تقديم حلول مبتكرة للتحديات التعليمية.	٥١	٦٦	٢٤١	١.٤٧	٠.٧٣	٦	***١٨٧.٠١	
٦	تضع الجامعة خطط استقطاب تهدف إلى جذب الكفاءات من المتقدمين بما يتوافق مع احتياجات الجامعة من الكفاءات العلمية والإدارية.	٦١	٤٤	٢٥٣	١.٤٦	٠.٧٧	٧	***٢٢٥.٧٩	
٧	تعتمد الجامعة معايير واضحة في اختيار المرشحين تشمل المهارات الإبداعية والقدرة على الابتكار لدعم بيئة تعليمية متقدمة.	٤٩	٨٦	٢٢٣	١.٥١	٠.٧٢	٤	***١٤٠.٨٢	

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار) بالمحور الأول، حيث جاءت قيم "كا^٢" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)،

وجاءت درجة استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد ما بين (موافق ، محايد ، غير موافق)، حيث جاءت العبارتين رقمي (٢ ، ٤) بدرجة "موافق"، بمتوسط حسابي (٢.٣٤ ، ٢.٣٦) ووزن نسبي (٧٨.٠٠% ، ٧٨.٦٧%) على التوالي، وجاءت العبارة رقم (١) بدرجة "محايد"، بمتوسط حسابي (١.٦٨) ووزن نسبي (٥٦.٠٠%)، في حين جاءت باقى عبارات هذا البُعد بدرجة "غير موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٤٦ - ١.٥١)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤٨.٦٧% - ٥٠.٣٣%)، وقد جاء ترتيب عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار) حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تساهم سياسات الاستقطاب الفعّالة في اختيار الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف الأكاديمية، مما يعزز من مستوى الإبداع في البحث العلمي والتعليم." في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٦) والوزن النسبي (٧٨.٦٧%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تسعى إدارة الجامعة إلى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي التجارب والخبرات العالية." في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٤) والوزن النسبي (٧٨.٠٠%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تعتمد الجامعة منهجية تفاعلية ومرنة لجذب الكفاءات البشرية والفكرية العالمية." في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٦٨) والوزن النسبي (٥٦.٠٠%) وبدرجة "محايد".
- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تعتمد الجامعة معايير واضحة في اختيار المرشحين تشمل المهارات الإبداعية والقدرة على الابتكار لدعم بيئة تعليمية متقدمة." في المرتبة الرابعة بين عبارات البُعد الأول (الاستقطاب

والاختيار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥١) والوزن النسبي (٥٠.٣٣%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تعتمد إدارة الجامعة برامج تدريبية مخططة لتطوير مهارات الكوادر البشرية الحالية." في المرتبة الخامسة بين عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٩) والوزن النسبي (٤٩.٦٧%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تركز الجامعة علي جذب الأفراد الذين يتمتعون بروح المبادرة والقدرة على تقديم حلول مبتكرة للتحديات التعليمية." في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٧) والوزن النسبي (٤٩.٠٠%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تضع الجامعة خطط استقطاب تهدف إلى جذب الكفاءات من المتقدمين بما يتوافق مع احتياجات الجامعة من الكفاءات العلمية والإدارية." في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات البُعد الأول (الاستقطاب والاختيار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٦) والوزن النسبي (٤٨.٦٧%) وبدرجة "غير موافق".

جدول (٨): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^٢" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد

الثاني (نظام الحوافز والتعويضات) بالمحور الأول.

م	العبارة	الاستجابات = ٣٥٨			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا ^٢)
		موافق	محايد	غير موافق					
٨	توفر الجامعة حوافز مالية إضافية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار إبداعية ومشاريع مبتكرة.	٣٢	٧٠	٢٥٦	١.٣٧	٠.٦٤	٥	***٢٤٠.٨٣	
٩	يسهم نظام التعويضات في تعزيز الإبداع من خلال ربط المكافآت بمساهمات الموظفين في تحسين الأداء الأكاديمي.	١٨٨	١٠٧	٦٣	٢.٣٥	٠.٧٦	١	***٦٧.٣٨	

١٠	تقدم الجامعة مكافآت خاصة لأعضاء هيئة التدريس الذين يساهمون في تطوير مناهج تعليمية مبتكرة وأسلوب تدريس حديث.	٥٥	٦٠	٢٤٣	١.٤٧	٠.٧٥	غير موافق	٤	***١٩٢.٣٤
١١	تتبنى الجامعة نظام حوافز مدمج ضمن برامج التطوير المهني للموظفين لتشجيعهم على الابتكار والتميز.	٤٣	١٦٣	١٥٢	١.٧٠	٠.٦٧	محايد	٢	***٧٣.٧٥
١٢	تصمم الجامعة حزم تعويضات تحفز التفكير الابتكاري وتساهم في تعزيز ثقافة الإبداع بين الموظفين.	٦٦	١١٢	١٨٠	١.٦٨	٠.٧٧	محايد	٣	***٥٥.١٣
١٣	تقدم الجامعة حوافز إضافية للموظفين الذين يساهمون في تحسين بيئة العمل الأكاديمية عبر الابتكار والإبداع.	٣١	٥٧	٢٧٠	١.٣٣	٠.٦٣	غير موافق	٦	***٢٨٨.١٧

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز والتعويضات) بالمحور الأول، حيث جاءت قيم "كأ" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وجاءت درجة استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد ما بين (موافق ، محايد ، غير موافق)، حيث جاءت العبارة رقم (٩) بدرجة "موافق"، بمتوسط حسابي (٢.٣٥) ووزن نسبي (٧٨.٣٣%)، وجاءت العبارتين رقمي (١١ ، ١٢) بدرجة "محايد"، بمتوسط حسابي (١.٧٠ ، ١.٦٨) ووزن نسبي (٥٦.٦٧% ، ٥٦.٠٠%) على التوالي، في حين جاءت باقى عبارات هذا البُعد بدرجة "غير موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٣٣ - ١.٤٧)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤٤.٣٣% - ٤٩.٠٠%)، وقد جاء ترتيب عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز والتعويضات) حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يسهم نظام التعويضات في تعزيز الإبداع من خلال ربط المكافآت بمساهمات الموظفين في تحسين الأداء الأكاديمي." في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز

والتعويضات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٥) والوزن النسبي (٧٨.٣٣%) وبدرجة "موافق".

○ جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "تتبنى الجامعة نظام حوافز مدمج ضمن برامج التطوير المهني للموظفين لتشجيعهم على الابتكار والتميز." في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز والتعويضات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٧٠) والوزن النسبي (٥٦.٦٧%) وبدرجة "محايد".

○ جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تصمم الجامعة حزم تعويضات تحفز التفكير الابتكاري وتساهم في تعزيز ثقافة الإبداع بين الموظفين." في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز والتعويضات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٦٨) والوزن النسبي (٥٦.٠٠%) وبدرجة "محايد".

○ جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تقدم الجامعة مكافآت خاصة لأعضاء هيئة التدريس الذين يساهمون في تطوير مناهج تعليمية مبتكرة وأسلوب تدريس حديث." في المرتبة الرابعة بين عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز والتعويضات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٧) والوزن النسبي (٤٩.٠٠%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "توفر الجامعة حوافز مالية إضافية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار إبداعية ومشاريع مبتكرة." في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز والتعويضات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٣٧) والوزن النسبي (٤٥.٦٧%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تقدم الجامعة حوافز إضافية للموظفين الذين يساهمون في تحسين بيئة العمل الأكاديمية عبر الابتكار والإبداع." في المرتبة السادسة والأخيرة بين عبارات البُعد الثاني (نظام الحوافز



والتعويضات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٣٣) والوزن النسبي (٤٤.٣٣%) وبدرجة "غير موافق".

جدول (٩): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^٢" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء) بالمحور الأول.

م	العبرة	الاستجابات = ٣٥٨			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا ^٢)
		موافق	محايد	غير موافق					
١٤	تطبيق الجامعة معايير شاملة لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري بهدف تعزيز الجودة والإبداع.	٤٧	٧٢	٢٣٩	١.٤٦	٠.٧٢	٣	***١٨٢.٦٢	
١٥	تعتمد الجامعة على تقييم الأداء الدوري للموظفين لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم الدعم لتطوير مهاراتهم.	٥٣	٥٣	٢٥٢	١.٤٤	٠.٧٤	٤	***٢٢١.٢٤	
١٦	يستند تقييم الأداء في الجامعة إلى اتخاذ قرارات الترقية والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.	٤٨	١٤٤	١٦٦	١.٦٧	٠.٧٠	٢	***٦٥.٩٩	
١٧	تستخدم الجامعة أدوات تقنية حديثة في تقييم الأداء لضمان الموضوعية والشفافية، مما يعزز كفاءتها ويحسن بيئة التعلم.	٢٩	٢٨	٣٠١	١.٢٤	٠.٥٩	٧	***٤١٤.٨٤	
١٨	تقوم الجامعة بمراجعة وتحديث معايير تقييم الأداء بانتظام لتتوافق مع أحدث الاتجاهات في التعليم والبحث العلمي.	٣٧	٥٨	٢٦٣	١.٣٧	٠.٦٦	٥	***٢٦١.٢٩	
١٩	يساعد تقييم الأداء في تحديد فرص الترقية والتقدم الوظيفي بناءً على الأداء الفعلي للموظفين.	٤١	٤٢	٢٧٥	١.٣٥	٠.٦٨	٦	***٣٠٤.٦٠	
٢٠	يركز تقييم الأداء في الجامعة على الأثر الفردي والجماعي للموظفين على النجاح الكلي للمؤسسة التعليمية.	٤٩	١٥٢	١٥٧	١.٧٠	٠.٧٠	١	***٦٢.٢٩	

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء) بالمحور الأول، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وجاءت درجة استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد ما بين (محايد ، غير موافق)، حيث جاءت العبارتين رقمي (١٦ ، ٢٠) بدرجة "محايد"، بمتوسط حسابي (١.٦٧ ، ١.٧٠) ووزن نسبي (٥٥.٦٧% ، ٥٦.٦٧%) على التوالي، في حين جاءت باقى عبارات هذا البُعد بدرجة "غير موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٢٤ - ١.٤٦)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤١.٣٣% - ٤٨.٦٧%)، وقد جاء ترتيب عبارات البُعد الثاني (تقييم الأداء) حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

○ جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "يركز تقييم الأداء في الجامعة على الأثر الفردي والجماعي للموظفين على النجاح الكلي للمؤسسة التعليمية". في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٧٠) والوزن النسبي (٥٦.٦٧%) وبدرجة "محايد".

○ جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "يستند تقييم الأداء في الجامعة إلى اتخاذ قرارات الترقية والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس". في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٦٧) والوزن النسبي (٥٥.٦٧%) وبدرجة "محايد".

○ جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "تطبق الجامعة معايير شاملة لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري بهدف تعزيز الجودة والإبداع". في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٦) والوزن النسبي (٤٨.٦٧%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "تعتمد الجامعة على تقييم الأداء الدوري للموظفين لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم الدعم لتطوير مهاراتهم".

في المرتبة الرابعة بين عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٤) والوزن النسبي (٤٨.٠٠%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "تقوم الجامعة بمراجعة وتحديث معايير تقييم الأداء بانتظام لتتوافق مع أحدث الاتجاهات في التعليم والبحث العلمي." في المرتبة الخامسة بين عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٣٧) والوزن النسبي (٤٥.٦٧%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على "يساعد تقييم الأداء في تحديد فرص الترقية والتقدم الوظيفي بناءً على الأداء الفعلي للموظفين." في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٣٥) والوزن النسبي (٤٥.٠٠%) وبدرجة "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "تستخدم الجامعة أدوات تقنية حديثة في تقييم الأداء لضمان الموضوعية والشفافية، مما يعزز كفاءتها ويُحسن بيئة التعلم." في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات البُعد الثالث (تقييم الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٢٤) والوزن النسبي (٤١.٣٣%) وبدرجة "غير موافق".

المحور الثاني: متطلبات تحقيق أبعاد السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة والترتيب لكل بُعد من أبعاد المحور الأول وللتقييم الكلي للمحور، وجاءت النتائج كالتالي:



جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الثاني والتقييم الكلي للمحور.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
الطلاقة	١.٥٢	٠.٧١	غير موافق	٣
الحساسية للمشكلات	١.٥٧	٠.٧٦	غير موافق	٢
المرونة والأصالة	١.٦٦	٠.٧٩	غير موافق	١
التقييم الكلي للمحور الثاني	١.٥٨	٠.٧٦	غير موافق	

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الثاني والتقييم الكلي للمحور، وقد جاء بُعد (المرونة والأصالة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٦٦) ووزن نسبي (٥٥.٣٣%) وبدرجة "غير موافق"، يليه بُعد (الحساسية للمشكلات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٥٧) ووزن نسبي (٥٢.٣٣%) وبدرجة "غير موافق"، ثم بُعد (الطلاقة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٥٢) ووزن نسبي (٥٠.٦٧%) وبدرجة "غير موافق"، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الثاني (١.٥٨) والوزن النسبي (٥٢.٦٧%) وبدرجة "غير موافق"، مما يدل على ضعف مستوى تفعيل أبعاد السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي.

والتالي بوضوح النتائج الاحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات أبعاد المحور الثاني، وجاءت النتائج على النحو التالي:



جدول (١١): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^٢" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الأول (الطلاقة) بالمحور الثاني.

م	العبرة	الاستجابات = ٣٥٨			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا ^٢)
		موافق	محايد	غير موافق					
٢١	توفر الجامعة الموارد اللازمة التي تتيح لأعضاء هيئة التدريس طرح حلول متعددة للمشكلات الأكاديمية والإدارية.	٤٣	٥٩	٢٥٦	١.٤١	٠.٦٩	٤	***٢٣٥.٨٥	
٢٢	توفر الجامعة بيئة تسمح بالتفكير الحر والمستمر لتوليد أفكار جديدة دون قيود.	٢٦	١٢٤	٢٠٨	١.٤٩	٠.٦٣	٣	***١٣٩.٠٦	
٢٣	تساعد الإدارة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على اكتساب مهارات توليد الأفكار الجديدة في مجالاتهم الأكاديمية.	٧٢	١٠٤	١٨٢	١.٦٩	٠.٧٩	٢	***٥٣.٦٥	
٢٤	تحفز الإدارة الأكاديميين على تقديم أفكار جديدة في مجالات تخصصهم الأكاديمي بشكل مستمر.	٢٤	٥٣	٢٨١	١.٢٨	٠.٥٨	٥	***٣٣٢.٠٥	
٢٥	تعزز الجامعة المشاركة الجماعية لتوليد عدد أكبر من الأفكار والمقترحات.	٦٤	١٢٦	١٦٨	١.٧١	٠.٧٥	١	***٤٥.٨٨	

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الأول (الطلاقة) بالمحور الثاني، حيث جاءت قيم "كا^٢" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وجاءت درجة استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد ما بين (محايد ، غير موافق)، حيث جاءت العبارتين رقمي (٢٣ ، ٢٤) بدرجة "محايد"، بمتوسط حسابي (١.٦٩ ، ١.٧١) ووزن نسبي (٥٦.٣٣% ، ٥٧.٠٠%) على التوالي، في حين جاءت باقي عبارات هذا البُعد بدرجة "غير موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٤٦ - ١.٥١)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤٨.٦٧% -

٥٠.٣٣%)، وقد جاء ترتيب عبارات البُعد الأول (الطلاقة) حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على "تعزز الجامعة المشاركة الجماعية لتوليد عدد أكبر من الأفكار والمقترحات." في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الأول (الطلاقة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٧١) والوزن النسبي (٥٧.٠٠%) وبدرجة تحقق "محايد".
- جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على "تساعد الإدارة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على اكتساب مهارات توليد الأفكار الجديدة في مجالاتهم الأكاديمية." في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الأول (الطلاقة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٦٩) والوزن النسبي (٥٦.٣٣%) وبدرجة تحقق "محايد".
- جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "توفر الجامعة بيئة تسمح بالتفكير الحر والمستمر لتوليد أفكار جديدة دون قيود." في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الأول (الطلاقة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٩) والوزن النسبي (٤٩.٦٧%) وبدرجة تحقق "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "توفر الجامعة الموارد اللازمة التي تتيح لأعضاء هيئة التدريس طرح حلول متعددة للمشكلات الأكاديمية والإدارية." في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الأول (الطلاقة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤١) والوزن النسبي (٤٧.٠٠%) وبدرجة تحقق "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "تحفز الإدارة الأكاديميين على تقديم أفكار جديدة في مجالات تخصصهم الأكاديمي بشكل مستمر." في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات البُعد الأول (الطلاقة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٢٨) والوزن النسبي (٤٢.٦٧%) وبدرجة تحقق "غير موافق".

جدول (١٢): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات) بالمحور الثاني.

م	العبرة	الاستجابات = ٣٥٨			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا) ^٢
		موافق	محايد	غير موافق					
٢٦	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف المشكلات الموجودة في البيئة الأكاديمية قبل تفاقمها.	٧٢	١١٦	١٧٠	١.٧٣	٠.٧٨	١	٠.٣٨***	
٢٧	تشجع الإدارة على تطوير الوعي بالمشكلات الأكاديمية والإدارية والتعامل معها بفعالية.	٤٨	٦١	٢٤٩	١.٤٤	٠.٧٢	٤	٠.٥٠***	
٢٨	تدعم الجامعة استخدام أدوات تحليل المشكلات وتحديد جذورها لتطوير حلول إبداعية.	٦٠	٨٢	٢١٦	١.٥٦	٠.٧٦	٢	٠.٤٩***	
٢٩	تعزز الجامعة ثقافة استباق المشكلات وتقديم أفكار جديدة لمعالجتها.	٥٧	٨٣	٢١٨	١.٥٥	٠.٧٥	٣	٠.٢٠***	

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات) بالمحور الثاني، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وجاءت درجة استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد ما بين (محايد، غير موافق)، حيث جاءت العبارة رقم (٢٦) بدرجة "محايد"، بمتوسط حسابي (١.٧٣) ووزن نسبي (٥٧.٦٧%)، في حين جاءت باقى عبارات هذا البُعد بدرجة "غير موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٤٤ - ١.٥٦)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤٨.٠٠% - ٥٢.٠٠%)، وقد جاء ترتيب عبارات البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات) حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف المشكلات الموجودة في البيئة الأكاديمية قبل تفاقمها." في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات)، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لها (١.٧٣) والوزن النسبي (٥٧.٦٧%) وبدرجة تحقق "محايد".

- جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "تدعم الجامعة استخدام أدوات تحليل المشكلات وتحديد جذورها لتطوير حلول إبداعية." في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٦) والوزن النسبي (٥٢.٠٠%) وبدرجة تحقق "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على "تعزز الجامعة ثقافة استباق المشكلات وتقديم أفكار جديدة لمعالجتها." في المرتبة الثالثة وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٥) والوزن النسبي (٥١.٦٧%) وبدرجة تحقق "غير موافق".
- جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على "تشجع الإدارة على تطوير الوعي بالمشكلات الأكاديمية والإدارية والتعامل معها بفعالية." في المرتبة الرابعة والأخيرة بين عبارات البُعد الثاني (الحساسية للمشكلات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٤) والوزن النسبي (٤٨.٠٠%) وبدرجة تحقق "غير موافق".

جدول (١٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^٢" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة) بالمحور الثاني.

م	العبارة	الاستجابات = ٣٥٨			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا ^٢)
		موافق	محايد	غير موافق					
٣٠	تتيح الجامعة للأكاديميين حرية تعديل الأساليب التدريسية بما يناسب احتياجات الطلاب وظروف التعليم المتغيرة.	١٨٤	١٢٣	٥١	٠.٧٢	٢.٣٧	١	***٧٤.٢٩	
٣١	تحفز الإدارة على تبني أفكار وحلول أصلية لم يتم تجربتها سابقاً في مجال التعليم العالي.	٣٤	٧٧	٢٤٧	٠.٦٦	١.٤١	٥	***٢١٢.٦٢	
٣٢	تدعم الإدارة استخدام استراتيجيات مختلفة لحل المشكلات الأكاديمية بناءً على الظروف المتغيرة.	٤٠	٨٩	٢٢٩	٠.٦٩	١.٤٧	٤	***١٦١.٢٤	

٣٣	٥٦	٨٣	٢١٩	١.٥٤	٠.٧٥	غير موافق	٢	١٢٧.٩٢***
٣٤	٤٠	١٠٣	٢١٥	١.٥١	٠.٦٩	غير موافق	٣	١٣١.٦٧***

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة) بالمحور الثاني، حيث جاءت قيم "كا^٢" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وجاءت درجة استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد ما بين (موافق ، غير موافق)، حيث جاءت العبارة رقم (٣٠) بدرجة "موافق"، بمتوسط حسابي (٢.٣٧) ووزن نسبي (٧٩.٠٠%)، في حين جاءت باقي عبارات هذا البُعد بدرجة "غير موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٤١ - ١.٥٤)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٤٧.٠٠% - ٥١.٣٣%)، وقد جاء ترتيب عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة) حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

○ جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "تتيح الجامعة للأكاديميين حرية تعديل الأساليب التدريسية بما يناسب احتياجات الطلاب وظروف التعليم المتغيرة." في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٧) والوزن النسبي (٧٩.٠٠%) وبدرجة تحقق "موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على "تعزز الجامعة ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي، مع تشجيع تطوير حلول فريدة وغير مألوفة." في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٤) والوزن النسبي (٥١.٣٣%) وبدرجة تحقق "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على "تسمح الإدارة بتجربة مناهج تدريس متعددة وتقبل الأفكار الجديدة إذا أثبتت فعاليتها في السياق التعليمي." في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥١) والوزن النسبي (٥٠.٣٣%) وبدرجة تحقق "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على "تدعم الإدارة استخدام استراتيجيات مختلفة لحل المشكلات الأكاديمية بناءً على الظروف المتغيرة." في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤٧) والوزن النسبي (٤٩.٠٠%) وبدرجة تحقق "غير موافق".

○ جاءت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على "تحفز الإدارة على تبني أفكار وحلول أصلية لم يتم تجربتها سابقًا في مجال التعليم العالي." في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات البُعد الثالث (المرونة والأصالة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٤١) والوزن النسبي (٤٧.٠٠%) وبدرجة تحقق "غير موافق".

✓ المحور الثالث: آليات إجرائية لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة والترتيب لكل بُعد من أبعاد المحور الأول وللتقييم الكلي للمحور، كما استخدم الباحث اختبار "كا^٢" لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث، وجاءت النتائج كالتالي:



جدول (١٤): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التحقق ونتائج اختبار "كا^٢" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث.

م	العبارة	الاستجابات = ٣٥٨			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	قيمة (كا ^٢)
		موافق	محايد	غير موافق					
٣٥	تدعم الإدارة تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز القدرات الإبداعية للموارد البشرية.	٢٢٥	١١٢	٢١	٢.٥٧	٠.٦٠	٤	***١٧٥.٠٥	
٣٦	تعمل الجامعة على تحسين آليات الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع.	١٩٩	٧٦	٨٣	٢.٣٢	٠.٨٣	٧	***٧٩.٩٨	
٣٧	تعزز الجامعة التعاون بين الأقسام الأكاديمية لتبادل الأفكار الإبداعية والممارسات الابتكارية.	٢٤١	٩٧	٢٠	٢.٦٢	٠.٥٩	٢	***٢١٠.٩١	
٣٨	تطبق الجامعة نظم مرنة لإدارة المهام الأكاديمية والإدارية، مما يسمح بتجريب حلول جديدة.	٢٠٤	١١٤	٤٠	٢.٤٦	٠.٦٩	٧	***١١٣.٠٥	
٣٩	تطور الإدارة استراتيجيات لجذب الكفاءات ذات القدرات الإبداعية العالية ضمن عمليات التوظيف.	٢٣٦	٨٤	٣٨	٢.٥٥	٠.٦٨	٥	***١٧٩.٩٦	
٤٠	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة كأداة لتعزيز السلوك الإبداعي داخل الحرم الجامعي.	٢٥٥	٨٣	٢٠	٢.٦٦	٠.٥٨	١	***٢٤٧.٩٨	
٤١	توفر الجامعة منصات إلكترونية للتواصل ومشاركة الأفكار الإبداعية بين الأكاديميين.	٢٤٧	٧٩	٣٢	٢.٦٠	٠.٦٥	٣	***٢١٤.١٣	
٤٢	تشجع إدارة الموارد البشرية تنفيذ مشاريع ابتكارية تشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	٢١٣	١١٠	٣٥	٢.٥٠	٠.٦٧	٦	***١٣٣.٨٥	
٤٣	تضمن الجامعة إشراك جميع الأطراف في تطوير بيئة داعمة للإبداع والابتكار، من خلال تفعيل ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية.	١٨١	١٠٥	٧٢	٢.٣٠	٠.٧٨	٨	***٥٢.٣٦	
التقييم الكلي للمحور الثالث					٢.٥١	٠.٦٩		موافق	

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

يتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث، حيث جاءت قيم "كا^٢" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وجاءت درجة استجابات أفراد عينة

البحث على عبارات هذا البُعد ما بين (موافق ، محايد)، حيث جاءت العبارتين رقمي (٣٦ ، ٤٣) بدرجة "محايد"، بمتوسط حسابي (٢.٣٢ ، ٢.٣٠) ووزن نسبي (٧٧.٣٣% ، ٧٦.٦٧%) على التوالي، في حين جاءت باقى عبارات هذا البُعد بدرجة "موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٦٦ - ٢.٥٠)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٨.٦٧% - ٨٣.٣٣%)، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلى للمحور الثالث (٢.٥١) وبوزن نسبي (٨٣.٦٧%) وبدرجة "موافق".

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الثالث حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤٠) والتي تنص على "تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة كأداة لتعزيز السلوك الإبداعي داخل الحرم الجامعي." في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٦٦) والوزن النسبي (٨٨.٦٧%) وبدرجة تحقق "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على "تعزز الجامعة التعاون بين الأقسام الأكاديمية لتبادل الأفكار الإبداعية والممارسات الابتكارية." في المرتبة الثانية بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٦٢) والوزن النسبي (٨٧.٣٣%) وبدرجة تحقق "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٤١) والتي تنص على "توفر الجامعة منصات إلكترونية للتواصل ومشاركة الأفكار الإبداعية بين الأكاديميين." في المرتبة الثالثة بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٦٠) والوزن النسبي (٨٦.٦٧%) وبدرجة تحقق "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على "تدعم الإدارة تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز القدرات الإبداعية للموارد البشرية." في المرتبة الرابعة بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٥٧) والوزن النسبي (٨٥.٦٧%) وبدرجة تحقق "موافق".

- جاءت العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على "تطور الإدارة استراتيجيات لجذب الكفاءات ذات القدرات الإبداعية العالية ضمن عمليات التوظيف." في المرتبة الخامسة بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٥٥) والوزن النسبي (٨٥.٠٠%) وبدرجة تحقق "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على "تشجع إدارة الموارد البشرية تنفيذ مشاريع ابتكارية تشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس." في المرتبة السادسة بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٥٠) والوزن النسبي (٨٣.٣٣%) وبدرجة تحقق "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على "تعمل الجامعة على تحسين آليات الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع." في المرتبة السابعة بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٢) والوزن النسبي (٧٧.٣٣%) وبدرجة تحقق "محايد".
- جاءت العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على "تطبق الجامعة نظم مرنة لإدارة المهام الأكاديمية والإدارية، مما يسمح بتجريب حلول جديدة." في المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٤٦) والوزن النسبي (٨٢.٠٠%) وبدرجة تحقق "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على "تضمن الجامعة إشراك جميع الأطراف في تطوير بيئة داعمة للإبداع والابتكار، من خلال تفعيل ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية." في المرتبة التاسعة والأخيرة بين عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٠) والوزن النسبي (٧٦.٦٧%) وبدرجة تحقق "محايد".

➤ ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها:

هذا، وقد انتهت الدراسة الميدانية الى النتائج التالية:

١. نتائج المعالجة الاحصائية لاستجابات عينة البحث نحو واقع تحقيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسات التعليم الجامعي والذي جاء في

مستوى منخفض عبرت عنه العبارات التالية-مرتبة تنازلياً-، وتتمثل النتائج في:

أن هذه العبارة " تعتمد الجامعة معايير واضحة في اختيار المرشحين تشمل المهارات الإبداعية والقدرة على الابتكار لدعم بيئة تعليمية متقدمة" جاءت في المرتبة الأولى ويعزي الباحث ذلك إلى غياب رؤية استراتيجية متكاملة لدى مؤسسات التعليم الجامعي تركز على تفعيل المعايير الإبداعية كعنصر أساسي في اختيار المرشحين، بالإضافة إلى ضعف الوعي بأهمية دور المهارات الإبداعية والابتكار في تعزيز البيئة التعليمية. علاوة على ذلك، قد يكون نقص البرامج التدريبية المتخصصة التي تستهدف تعزيز الكفاءات الإبداعية لدى المرشحين أحد العوامل المؤثرة.

بينما جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة" تستخدم الجامعة أدوات تقنية حديثة في تقييم الأداء لضمان الموضوعية والشفافية، مما يعزز كفاءتها ويحسن بيئة التعلم" ويعزي الباحث ذلك إلى قلة اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي على الأدوات التقنية الحديثة في عمليات تقييم الأداء، وذلك بسبب محدودية البنية التحتية التكنولوجية وعدم توفير الموارد المالية الكافية لتحديث الأنظمة التقنية. بالإضافة إلى ذلك، قد يُعزى ذلك إلى ضعف التدريب الموجه للعاملين في مجال تقييم الأداء على استخدام التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى استمرار الاعتماد على أساليب تقليدية في التقييم، وهو ما يقلل من فرص تعزيز الموضوعية والشفافية وتحقيق تحسين فعلي في بيئة التعلم.

٢. نتائج المعالجة الاحصائية لاستجابات عينة البحث نحو تفعيل أبعاد السلوك

الإبداعي لدى الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي والتي جاء في مستوى منخفض عبرت عنها العبارات التالية-مرتبة تنازلياً-، وتتمثل النتائج

في:

أن هذه العبارة" تدعم الجامعة استخدام أدوات تحليل المشكلات وتحديد جذورها لتطوير حلول إبداعية" جاءت في المرتبة الأولى ويعزي الباحث إلي أن إدراك أهمية تحليل المشكلات بشكل منهجي كجزء من الممارسات التنظيمية. إلا أن هذا الدعم قد

يكون محدوداً في التطبيق العملي نتيجة عدم توافر التدريب الكافي للموارد البشرية على أدوات التحليل الحديثة وعدم وجود بيئة داعمة بالكامل لتطبيق حلول إبداعية. كما يمكن أن يكون ذلك مرتبطاً بعدم تفعيل الأنظمة التي تعزز الاستفادة الكاملة من أدوات تحليل المشكلات وتطوير الحلول الإبداعية، ما يؤدي إلى انخفاض تأثيرها في تحقيق الأهداف الإبداعية بشكل ملموس.

بينما جاءت هذه العبارة " تحفز الإدارة الأكاديميين على تقديم أفكار جديدة في مجالات تخصصهم الأكاديمي بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة، ويعزى الباحث هذا إلى ضعف وجود آليات تحفيزية مستدامة ومؤثرة لدعم الإبداع الأكاديمي. قد يكون ذلك نتيجة لعدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة، أو لغياب السياسات التي تشجع التميز والابتكار بين الأكاديميين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هناك قصور في توفير بيئة تعليمية تشجع الأكاديميين على التجديد والابتكار، إلى جانب التركيز على المهام الروتينية والإدارية التي قد تعيق تقديم أفكار جديدة بشكل مستمر في مجالات تخصصهم.

٣. نتائج المعالجة الاحصائية لاستجابات عينة البحث نحو آليات إجرائية لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي والتي جاءت في مستوى مرتفع عبرت عنها العبارات التالية- مرتبة تنازلياً-، وتتمثل النتائج في:

أن هذه العبارة " تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة كأداة لتعزيز السلوك الإبداعي داخل الحرم الجامعي" جاءت في المرتبة الأولى ويعزى الباحث هذا إلى اهتمام الجامعة بتوظيف التكنولوجيا المتقدمة لتعزيز الابتكار والإبداع بين العاملين والطلاب. ويشير ذلك إلى وجود استراتيجيات واضحة تهدف إلى دمج التقنيات الحديثة في العمليات الأكاديمية والإدارية، مما يسهم في خلق بيئة محفزة على التفكير الإبداعي، كما أن الجامعة قد تكون قد استثمرت في بنية تحتية رقمية قوية وتطبيقات تقنية تسهل تبادل الأفكار وتحفيز التعاون بين مختلف أفراد المجتمع الجامعي.

بينما جاءت هذه العبارة" تطبق الجامعة نظم مرنة لإدارة المهام الأكاديمية والإدارية، مما يسمح بتجريب حلول جديدة" في المرتبة الأخيرة ويعزي الباحث هذا إلى ضعف التكامل بين نظم الإدارة المرنة والاحتياجات الفعلية للبيئة الأكاديمية والإدارية. قد يشير ذلك إلى تحديات في تطبيق هذه النظم على نطاق واسع أو عدم توفر التدريب الكافي للموظفين على استخدامها بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، قد تعاني المؤسسات من قلة التوعية بأهمية الإدارة المرنة كأداة لتعزيز الابتكار وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تقليل الاستفادة من إمكاناتها في تعزيز السلوك الإبداعي داخل الحرم الجامعي.

➤ توصيات البحث:

يوصي البحث الحالي إلي:

1. إنشاء بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي من خلال تبني سياسات تحفيزية ودعم المبادرات الفردية والجماعية.
2. تصميم برامج تدريب تركز على تنمية القدرات الإبداعية للموظفين وتعزيز مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
3. توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية لدعم الإبداع، بما في ذلك أنظمة التقييم الرقمي وأدوات تحليل البيانات لتحفيز الإبداع بين الأكاديميين.
4. ربط الحوافز بالأداء الإبداعي والتأكيد على تقديم مكافآت خاصة للمبادرات المتميزة.
5. ضمان قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار والمقترحات الإبداعية بطريقة شفافة.
6. اعتماد معايير واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تتمتع بمهارات إبداعية متميزة، وضمان تكافؤ الفرص في شغل الوظائف.
7. استخدام أدوات تقييم حديثة ومتطورة لقياس الأداء الإبداعي للموظفين وربطه بفرص الترقى والتطوير.
8. إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتبادل الأفكار وحل المشكلات بطرق إبداعية.



متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) الباحث/ مطر عبد الهادي الشمري

٩. اعتماد نظم عمل مرنة تتيح للموظفين تجربة طرق جديدة وإبداعية في أداء مهامهم.

المراجع:

- أبو أربعة، أسامة السيد (٢٠٢٢). التخطيط للارتقاء بمعايير الاختيار الوظيفي لفني الوسائل التعليمية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (دراسة ميدانية في محافظة دمياط). رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمياط.
- آل شميلة، تركي عبد الله (٢٠٢٤). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ٨(٨)، ٦٢ - ٨١.
- جويفل، عبير محمد (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- حجازي، محمود حسن (٢٠١٨). دور الابداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٣(٩)، ١٣٤ - ١٥٠.
- حجر، رانا محمد علي (٢٠٢٤). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للموظف. رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- حمدي، خالد وليد (٢٠١٨). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- زروخي، فيروز؛ وسلام، عبد الرزاق؛ ومحمد فودوا (٢٠١٩). دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية - مجلة التكامل الاقتصادي، ٧(٢)، ٢٠٨ - ٢٢١.
- السالم، مؤيد؛ وصالح، عادل (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.



عبد المطلب، محمد محضار (٢٠٢٠). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٤(١٤)، ١٢٥-١٣٩.

عريبات، بشير (٢٠١١). الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*.

العمرى، بدر بن أحمد بن علي (٢٠٢٠). استقطاب الموارد البشرية، *المجلة العربية للنشر العلمي، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، العدد الخامس عشر*.

المصري، نضال حمدان (٢٠١٧). دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ٣٧(٣)، ٩٧-١١٧.

وادي، رشدي عبد اللطيف، عمار، رهام أكرم (٢٠١٨): مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا الموظفين العاملين عنه، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج ٢، ع ٢٦.

وزارة التعليم <https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>

Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services.

Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2020). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 1-13

Al-Nashmi, M.M., & Syd Abdul Rahman Hj. Syd Zin, H. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff



in universities in Yemen depending on national culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 87-105.

- Beh, L.S., and Loo, L. H. (2013). *Human Resource Management Best Practices and Firm*.
- Benjamin, W.W., and Udechukwu, L. (2014). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management*, 43(1), 58- 82.
- Casio. Wayne F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin.P.33
- Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, *Human Resource Management Vol. 50, No. 1*, pp: 45–64, DOI: 10.1002/hrm.20405.
- Hervás-Oliver, J. L., & Peris-Ortiz, M. (Eds.). (2014). *Management Innovation: Antecedents, Complementarities and Performance Consequences*. Springer Science & Business Media.
- Inamizu, N. (2018). Creative workplace behavior the effect of the three behavioral characteristics in office and personality. *Annals of Business Administrative Science*, 0180309a.
- Ivancevich, J, M. (2010). *Human resource management*. Book, Eleventh Edition.
- Jarina, s., and Mohan, j., (2017). A Study on Performance Appraisal Methods Followed by Automobile Industries at Chennai", *Mim International Journal of Management Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 4351
- Lamba, S., and Choudhary, N. (2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research and Technology*, 2(4).
- Majumder, T.H. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction towards Private Banking



- Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2 (1), 52-28. Management, 8 (2), 155-167.
- Malkawi, N. (2018): using electronic human resource management for organizational excellence - case study at social security corporation- Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*,5(5).
- Monday ,R. ,and Wayne ,M. (2005). "Human Resource Management"^٩ ,the Edition ,Person education ,New Jercy.
- Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International review of business research papers*, 4(2), 302-315.
- Shehadeh, H. K. (2016). Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan. *European Scientific Journal*, 12(25).
- Shikha, N. K. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private. Public and Foreign Bank Employees in India“, *DSM Business Review*, 2(1).
- Singh, A. K. (2010). A Study of HRM Practices and Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India. Tenth International Conference on the topic of “UN Millennium Development Goals: Challenges and Perspectives” held in G0dollo, Hungary, 18(4).

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنوع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.