

## التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق

د. هيدرا ملكي<sup>1</sup>

1 باحثة حاصلة على شهادة الدكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق.

(hidra-90@hotmail.com)

### الملخص:

هدف البحث التعرف على واقع تمكين الموارد البشرية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في الأمانة السورية للتنمية. ومستوى السلوك الإبداعي لديهم. والعلاقة بين واقع تمكين الموارد البشرية ومستوى السلوك الإبداعي. واعتمد البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أدوات البحث: (استبانة واقع تمكين الموارد البشرية، واستبانة السلوك الإبداعي). تكوّن المجتمع الأصلي من جميع العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، والبالغ عددهم (1647) عاملاً ومديراً في محافظة دمشق، وقد سحبت العينة بنسبة (21%) من المجتمع الأصلي، إذ بلغ عدد العينة (346) عاملاً ومديراً في الأمانة السورية للتنمية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: إن مستوى تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في الدرجة الكلية للاستبانة كان بمستوى متوسط إذ بلغ المتوسط الرتبي (3.06)، إن متوسط الدرجة الكلية لبنود استبانة يشير إلى مستوى متوسط في السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، إذ بلغ المتوسط الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.95). وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة السلوك الإبداعي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية واستبانة السلوك الإبداعي وفق متغير التوصيف الوظيفي لصالح المديرين، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).

**الكلمات المفتاحية:** تمكين الموارد البشرية، السلوك الإبداعي، الأمانة السورية للتنمية.

تاريخ الإيداع: 2023/6/8

تاريخ القبول: 2023/8/22



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

## Empowerment of human resources and its relationship to the level of creative behavior among a sample of workers in the Syrian Trust for Development in Damascus Governorate

**Dr. Hedra mlki**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Lecturer, Department of Fundamentals of Education - Faculty of Education - Damascus University. ([hidra-90@hotmail.com](mailto:hidra-90@hotmail.com))

### Abstract:

The aim of the research is to identify the reality of empowering human resources according to the estimation of the research sample members who work in the Syrian Trust for Development. and their level of creative behaviour. And the relationship between the reality of empowering human resources and the level of creative behavior. The research adopted the descriptive approach, and the researcher used two research tools: (a questionnaire of the reality of empowering human resources, and a questionnaire of creative behavior). The original community consisted of all the workers in the Syrian Trust for Development, who numbered (1647) workers and managers in the Damascus governorate. The sample was drawn at a rate of (21%) from the original community, as the number of the sample reached (346) workers and managers in the Syrian Trust for Development. Among the most important findings of the research: The level of empowerment of human resources from the point of view of the research sample in the Syrian Trust for Development in the total score of the questionnaire was at an average level, as the rank average reached (3.06), the average total score for the items of the questionnaire indicates an average level in Creative behavior from the point of view of the research sample members who work in the Syrian Trust for Development, as the rank average of the response of the research sample was (2.95). There is a statistically significant positive correlation between the responses of the research sample to the questionnaire of the reality of empowering human resources and their answers to the questionnaire of creative behavior, and the presence of statistically significant differences between the average scores of the research sample on the questionnaire of the reality of empowering human resources and the questionnaire of creative behavior according to the job description variable in favor of managers And according to the educational qualification variable in favor of workers who have an educational qualification (diploma or higher).

**Key words:** Empowerment of human resources, creative behavior, Syrian Trust for Development.

**Received:** 8/6/2023

**Accepted:** 22/8/2023



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under

a CC BY- NC-SA

## 1- المقدمة:

تشكّل إدارة الموارد البشرية محوراً ضرورياً وهاماً في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ونوعها، حيث تهتم بأهم مواردها ألا وهو المورد البشري وتسهر على كيفية المحافظة عليه وتنميته وتسييره بالمفهوم الحديث الشريك الاجتماعي، الذي تتوقف عليه عمليات الإنتاج وتطوير أداء المؤسسة من خلال أدائه لمجموعة من الوظائف الأساسية كالخطيط والاستقطاب والتدريب والاختيار والتعيين والتكوين... الخ. وهذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة وضمان البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق الميزة التنافسية.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد المادية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد المادية والاستثمارات المتاحة (عبد الباقي، 2000، 49). لذا أصبح العنصر البشري الآن من أهم الموارد الرئيسية لأي عملية إنتاجية أو تطويرية سواء أكان ذلك في المؤسسات الخدمية أم الصناعية أم الإنتاجية، حيث في الماضي كان هذا العنصر يعمل بشكل أكبر لكن دون كفاءة، ولم يكن النظر إليه والاهتمام به كما الآن، حيث تمّ الاهتمام بالمورد البشري في السنوات الأخيرة، وأدرك تماماً أنّ هذا المورد هو بحد ذاته أهم مورد في موارد المؤسسة، إنّ الحصول على العناصر البشرية المؤهلة، وإعدادهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، يعدّ نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة أن تطور أدائها، والوصول إلى غاياتها (سلطان، 2005، 9).

من المهم خلق رؤية مشتركة ووجود قيم مشتركة من أجل تأسيس عملية التمكين، ويحتاج المرؤوسون والمشرفون إلى الثقة ببعضهم البعض، ويجب أن يُنظر إلى التمكين على أنه فلسفة وليس تقنية. من الضروري تهيئة ظروف العمل التي تمكن من تطوير المعرفة والمهارات في تمكين الأفراد؛ فالموارد المادية والأموال المتوافرة في المؤسسة - رغم أهميتها وضرورتها الكبرى - لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرب، والمعدّ إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية التي تطوّر الأداء الوظيفي، وبالتالي الوصول إلى أفضل أداء وسلوك إبداعي في العمل.

ويعدّ التمكين أحد أفضل الأساليب الإدارية لتعزيز فعالية الموظفين وإبداعهم والتزامهم وأدائهم وغيرها من المواقف والسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالعمل مع توفير أداة أساسية لتطوير القيادة وتخطيط التعاقب. ويشمل التمكين تفويض السلطة ومشاركة المعلومات والموارد والسماح للموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرار، كما تؤدي ممارسات التمكين إلى نتائج إيجابية من خلال التمكين النفسي، والذي يشمل التأثير وتقرير المصير والكفاءة. ومع ذلك، يجب ممارسة التمكين بعناية، وقبل القيام بذلك، يجب على القادة في المؤسسة فهم كفاءات موظفيهم واستعدادهم وخصائصهم، فضلاً عن الثقافة التنظيمية والديناميكيات الصناعية. مع الاستخدام المتزايد لتقنيات المعلومات والاتصالات، والتأثير الحتمي للعولمة، والتغير المستمر في ديناميات الترابط بين مؤسسات العمل، أصبحت بيئة الأعمال أكثر تقلباً، وغير مؤكدة، ومعقدة، وغامضة. من أجل البقاء في هذه البيئة، تحاول المؤسسات زيادة التنوع في قوتها العاملة لتحقيق أقصى استفادة من مجموعة واسعة من المهارات والخبرات والآراء، وبالتالي تعزيز الإبداع والابتكار، مما يجعل القيادة أكثر صعوبة من أي وقت مضى. لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود عاملين مبدعين في المؤسسة، يستطيعون مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم من حولنا في ظل التنافس السريع بين الدول في شتى المجالات، والتي تعتبر الإبداع الركيزة الأولى لهذا التنافس.

وإنَّ التحول المطلوب في الأفكار وأساليب العمل ليست أمراً سهلاً التحقيق بين ليلة وضحاها، ولكن لا بد من الإصرار على تطوير ما لدى الفرد من معرفة، وتدعيم ما يملكه من مهارات، وتعلُّم الأساليب التي تفجر هذه الطاقات، وتؤدي إلى السلوك الإبداعي الأكثر كفاءة وفاعلية (علي، 2014، 45). ويرى (الخضر، 2007، 3) أنه لا يمكن للعاملين ممارسة السلوك الإبداعي في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد، وفي ظل مناخ تنظيمي ضعيف يعاني من مشكلات عديدة. ومن هنا جاءت فكرة البحث في التعرف إلى العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين، وأنَّ المؤسسة التي يسودها مناخ سلبي سيصيبها الفشل لا محالة، وأنَّ نجاح المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملاءمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، وبالتالي لا بدَّ من المواءمة بينهما. إذ لا بدَّ من توفير عناية كبيرة بالمؤسسة من الناحية التنظيمية، وتوفير كلِّ الإمكانيات والوسائل والسبل التي من شأنها إيجاد مناخ مناسب يضمن حسن سير العمل وتحقيق الإبداع فيه، ويحقق أهدافها وأهداف المجتمع، ويطور السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها.

## 2- مشكلة البحث:

تسعى مؤسسة الأمانة السورية للتنمية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية دوماً من أجل تحقيق أهدافها، كما تولي إدارة المؤسسة اهتماماً بتنمية وتطوير أدائها وأداء العاملين فيها، من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن هذه الاتجاهات الحديثة هو الاهتمام بتمكين الموارد البشرية.

ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة ومستوى إبداعهم الوظيفي، وذلك انطلاقاً من الدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أنَّ عملية تطوير السلوك الإبداعي للعاملين تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، لأنَّ الصورة لا تتكامل إلا عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وأهمها الموارد البشرية، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات السابقة، كدراسة المبيضين والطرأونة (2011)، سبرينة (2015)، إبراهيم (2018)، هريش (2021) التي أكَّدت نتائجها أنَّ استراتيجيات تمكين الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين.

كما أكَّدت نتائج العديد من الأبحاث والدراسات أهمية الدور الكبير لتمكين الموارد البشرية في تحسين مستوى السلوك الإبداعي للعاملين، وعلاقته الوطيدة بالمتغيرات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة، ومنها دراسة كلِّ من: الزعبي والعزب (2007)، المبيضين والطرأونة (2011)، عفانة والدوغان (2021)، سالم والسيوي (2022)، السيد (2021)، التي أظهرت أهمية التحرك نحو تمكين الموارد البشرية للعاملين في المؤسسة.

وأكدت دراسة الزعبي والعزب (2007) التي هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها، وتم تصميم استبانة من (44) سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (301) موظفاً، وكشفت الدراسة عن أنَّ تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً، كما أنَّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة. وأشارت دراسة المبيضين والطرأونة (2011) إلى أنَّ البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أنَّ هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية

لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

كما تناولت دراسة عفانة والدوغان (2021) واقع التمكين الإداري للعاملين السائد في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في تلك البنوك. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (92) موظفاً على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في البنوك المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجمعة (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية.

وسعت دراسة سالم والسيوي (2022) إلى تعرّف أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (83) عاملاً، وأكدت النتائج على أن هناك درجة ممارسة مرتفعة للسلوك الإبداعي للعاملين، وأثبتت النتائج أن هناك تأثيراً لبعدين فقط من أبعاد المناخ التنظيمي، وهما: نمط القيادة، والانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.

وسعت دراسة سبرينة (2015) إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (524) فرداً، وتم تطبيق أداة الاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية. وهدفت دراسة قاسم **Kasim (2010)** إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن سلوك العاملين الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت أداة الاستبانة، وشملت عينة الدراسة (500) عاملاً من العاملين في الوزارات المالية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة سلوك العاملين في مؤسسات القطاع العام المالي. كما أكدت دراسة عون (2023) أن الإدارة لها دور في تحسين الأداء الإبداعي لدى العاملين. وأشارت دراسة الشهري والدسوقي (2023) إلى دور القيادة في تمكين سلوك العاملين التنظيمي. وأثبتت دراسة الموسى (2023) أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم في تحقيق الريادة.

وفضلاً عن ذلك، لاحظت الباحثة بعد قيامها بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في منارة باب شرقي التابعة للأمانة السورية للتنمية بلغ عددهم (20) عاملاً وعاملة خلال شهر آذار عام (2023م)، وذلك من خلال تطبيق استبانة البحث "تمكين الموارد البشرية" على أفراد العينة الاستطلاعية، فوجدت الباحثة تأكيداً لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على أهمية توفير العناصر

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

المؤهلة المدربة التي تُساعد مدير المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بنسبة إيجابية (90%)، وأنَّ الأعباء الوظيفية من أهم معوقات تطوير واقع تمكين الموارد البشرية بنسبة (85%)، فضلاً عن وجود المحسوبيات الشخصية في عمليات الترشح للدورات التدريبية بنسبة تأكيد في الإجابات (75%)، كما لاحظت الباحثة من خلال عملها مع المؤسسة أنَّ المؤسسة ما زالت تعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات والصعوبات والأساليب الإدارية القديمة التي تثقل كاهلها في بعض المراكز، وتساعد على انتشار المحسوبية بين العاملين فيها، ويتبين ذلك في ضعف اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء عملية تطوير السلوك الإبداعي للعاملين والترشُّح للدورات التدريبية؛ ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي لتطوير واقع تمكين الموارد البشرية لدى العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، لما له من أثر كبير في درجة فاعلية المؤسسات الخدمية وتحسينها وتطوير أدائها. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي:

**ما علاقة تمكين الموارد البشرية بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية؟**

**3- أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 3-1- قد تفيد نتائج البحث الحالي العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، من خلال تسليط الضوء على الوظائف الواجب القيام بها بحيث تأتي مواكبة لتطوير الفكر الإداري، وممارسة السلوك الإبداعي، وتطويرات العمل المؤسسي.
- 3-2- إن التمكين والتطوير الإداري بمختلف أبعاده أصبح متطلباً ضرورياً للعنصر البشري في المؤسسة الخدمية المعاصرة. مما يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات وتحقيق مزيد من التطور والتقدم والإبداع في عمل المؤسسة.
- 3-3- يمثل هذا البحث استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بتطوير السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الخدمية، والتوسع في إكساب العاملين الخبرات التي تُساعدهم على الأداء بشكل فعَّال.
- 3-4- قد تفيد نتائج البحث في خدمة جميع الأطراف المتصلة بالبحث من المسؤولين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، من خلال وقوفهم على واقع تمكين الموارد البشرية الحالي وجوانبه المختلفة السلبية، مما يساهم في علاج تلك الجوانب السلبية، والعمل على إصلاحها وتحسينها مما يساهم في تطوير أداء المؤسسة، وهو ما يعود أثره على المديرين والعاملين والمستفيدين من خدماتها في توفير بيانات عمل مطمئنة ومشجعة على التعلم والعمل الخدمي الآمن.

**4- أهداف البحث:** يمكن تحديد أهداف البحث على النحو الآتي:

- 4-1- تعرّف مستوى تمكين الموارد البشرية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.
- 4-2- تعرّف مستوى السلوك الإبداعي وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.
- 4-3- تعرّف العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.
- 4-4- تعرّف الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية وفق متغيري: (التوصيف الوظيفي، المؤهل العلمي).
- 5-5- تعرّف الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي وفق متغيري: (التوصيف الوظيفي، المؤهل العلمي).

## 5- أسئلة البحث: سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

5-1- ما مستوى تمكين الموارد البشرية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية؟

5-2- ما مستوى السلوك الإبداعي وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية؟

## 6- متغيرات البحث:

6-1- المتغيرات المستقلة: التوصيف الوظيفي: (مدير، عامل).

المؤهل العلمي: (معهد فما دون، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى).

6-2- المتغيرات التابعة: إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي.

## 7- فرضيات البحث: سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

7-1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع تمكين الموارد

البشرية وبين إجاباتهم على استبانة السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.

7-2- لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية

وفق متغير التوصيف الوظيفي.

7-3- لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية

وفق متغير المؤهل العلمي.

7-4- لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي تبعاً

لمتغير التوصيف الوظيفي.

7-5- لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي وفق

متغير المؤهل العلمي.

## 8- حدود البحث:

8-1- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على جميع العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.

8-2- الحدود المكانية: تمّ التطبيق في: (منارة باب شرقي المجتمعية، منارة برزة المجتمعية، منارة السيدة عائشة المجتمعية، منارة

دمر) في محافظة دمشق.

8-3- الحدود الزمنية: تمّ تطبيق أدوات البحث بتاريخ (2- 2023/4/13م).

8-4- الحدود العلمية: مستوى واقع تمكين الموارد البشرية في: (التدريب، تطوير المسار الوظيفي، تقييم أداء العاملين، التعلم

التنظيمي، الإبداع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية)، ومستوى السلوك الإبداعي في: (حل المشكلات بطريقة إبداعية، سعة

الاتصالات، التحدي، تشجيع ودعم الإبداع)، وتحدد في تعرف طبيعة العلاقة بين واقع تمكين الموارد البشرية والسلوك الإبداعي

لدى العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.

## 9- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

9-1- الموارد البشرية (Human Resources): "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية" (الشيخ، 2008، 10).

وتعرّف الموارد البشرية إجرائياً: هي إدارة القوى العاملة والأفراد الذين يعملون في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، والذين يمثلون بشكل جماعي أحد أكثر الموارد قيمة في المؤسسة، وتختص بجذب الموظفين، واختيارهم، وتحفيزهم على العمل وتدريبهم.

9-2- تمكين الموارد البشرية (Enabling human resources): "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم، وحفزهم، وتنظيمهم، والمحافظة عليهم، بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد البعيد" (السالم وصالح، 2002، 5).

وتعرّف أيضاً بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخداماتها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة" (البرنوطي، 2004، 17). وعرفت الباحثة تمكين الموارد البشرية إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المفحوص (العامل في الأمانة السورية للتنمية) من جراء إجابته على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية المستخدمة في هذا البحث، التي تضم المحاور الآتية:

- التدريب: هي عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الموظف في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، إضافة إلى مساعدته في الحصول المعلومات والبيانات التي تنقصه، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية لزيادة معدل كفاءته في الأداء.

- تطوير المسار الوظيفي: هو أحد الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية يُعنى أساساً بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.

- تقييم أداء العاملين: عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم في أثناء العمل، ومدى التقدم الذي يُحرزونه في أثناء عملهم.

- التعلّم التنظيمي: هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة والخاصة بالبيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

- الإبداع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية: هو تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعية، من خلال القدرة على إدراك العالم بطرائق مبتكرة وجديدة، وصنع روابط بين ظواهر لم تبدو مرتبطة ببعضها، والمُساهمة في إيجاد الحلول خارج الصندوق.

9-3- السلوك الإبداعي (Creative behavior): "سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة" (Spence, 2014, 56).

ويُعرّف السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه: التصرف المتميز الذي يقوم به موظف الأمانة السورية للتنمية أو مجموعة من الموظفين، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتجات أو خدمات جديدة، ويُعبّر الدرجة المرتفعة عن مستوى مرتفع في السلوك الإبداعي للعاملين

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

في الأمانة السورية للتنمية، في حين تعبر الدرجة المنخفضة عن مستوى منخفض في السلوك الإبداعي. وتضم الاستبانة المحاور الآتية:

- **حل المشكلات بطريقة إبداعية:** هو عملية ذهنية لخلق حل للمشكلة، وهو شكل خاص من حل المشكلات التي يُنشئ بها الحل بطريقة استقلالية أكثر من أن يتعلم بمساعدة أحد.
  - **سعة الاتصالات:** هو الحد الأقصى لمعدل قدرة الموظف على نقل البيانات عبر وسائل الاتصال التقنية الحديثة في المؤسسة.
  - **التحدي:** هو نشاط جسدي أو فكري يجب على الموظف القيام به للتغلب على أنواع مختلفة من الصعوبات في العمل، لأنه مُغلف بدقة بالصعوبات والتعقيدات.
  - **تشجيع ودعم الإبداع:** هو عمل إدارة المؤسسة على بناء الدافع وخاصة الدافع الداخلي لدى موظفي المؤسسة، والعمل على تعزيز الثقة بالنفس لديهم، والتشجيع على المخاطرة، والتركيز على الإتيان والمنافسة الذاتية في العمل.
- 4-9- الأمانة السورية للتنمية (The Syrian Trust for Development): هي مؤسسة سورية غير حكومية وغير ربحية تعمل من أجل تمكين المجتمعات الأفراد إضافة إلى إشراكهم في الأعمال التنموية حتى يستطيعوا أداء دورهم الكامل في بناء المجتمع وصياغة المستقبل (النظام الداخلي لمؤسسة الأمانة السورية للتنمية). والباحثة تتبنى هذا التعريف إجرائياً.

## 10- الجانب النظري:

استحوذ موضوع تمكين الموارد البشرية كأحد الظواهر الإدارية على جزء كبير من جهود واهتمامات الباحثين في مجال الإدارة والفلسفة التربوية، لما له من أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية المختلفة، وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، كالسلوك الإبداعي والضغوط المهنية والصحة النفسية للعاملين سلباً أو إيجاباً.

لذا تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أفضل الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين وإبداعهم.

. **أهمية إدارة الموارد البشرية:** تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر داركر" (Peter Drucker) بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم (بالميزة التنافسية للمؤسسات). وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي: تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين، تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها، تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم. وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية: اكتشاف أهمية العنصر البشري، كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين، ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأظمة العمل (البرنوطي، 2004، 117-118).

## . أسباب الاهتمام بتمكين الموارد البشرية:

كان للتحول الكبير في إدراك المؤسسات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثراً كبيراً في أن يعتبره أحد الأسلحة الإستراتيجية، في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لذا فأسباب الاهتمام بتمكين الموارد البشرية هي:

(1) **احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:** حيث أن الأفراد يتوقعون من مؤسساتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية ..... وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية التي تجعل الفرد دائماً يحس باهتمام المؤسسة؛ لذلك فعلى مديري الموارد البشرية الحد من التعارض والإسراف بين متطلبات المؤسسة والمتطلبات الخاصة والأسرية بحيث لا تطغى تلك الحاجات الشخصية على حاجات المؤسسة، في الوقت ذاته لا يؤدي تقليص وتقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين (حسن، 2004، 56).

(2) **تشابك المهام الإدارية:** أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات، والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي..... كل ذلك أدى إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب وجذب الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وتمييزها.

(3) **تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:** بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة اتسمت الوظيفة في المؤسسة الحديثة بالتعقيد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها ... الخ، لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات.

(4) **شدة المنافسة:** فتحريز التجارة وفلسفة التخصصية والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم العمل، تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية.

(5) **التدخل الحكومي:** القوانين والتشريعات المعاصرة، والتي تطالب المؤسسات باستخدام وجذب أفضل الموارد، وكذلك التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات وغيرها. والمؤسسة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة.

(6) **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:** كان لابد من تطوير أنظمة آلية للتواصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها ... الخ، لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة وأنشطتها الأخرى.

(7) **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، تدريب، حوافز، ترقية، تقييم الأداء، وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

(8) **ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:** فزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، وأيضاً التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته، يؤدي كل ذلك إلى تحمل المؤسسة عبئاً كبيراً للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل: الغياب والتأمين الصحي والعلاج والإجازات وانخفاض الإنتاجية..... الخ.

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

(9) **الاتجاهات العالمية المعاصرة:** فالتطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية وإدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات: إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفة الجودة الشاملة، القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة (وسيلة، 2007، 66-67).

### **. السلوك الإبداعي:**

#### **البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي:**

تؤدي بيئة المؤسسة المهنية دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع الأداء الإبداعي لدى العاملين. وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات التعليمية تساعد في تنمية الإبداع:

➤ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

➤ إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.

➤ التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وقلة إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.

➤ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

➤ تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

➤ دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها (العميان، 2002، 396).

ويرى فنشيو (Vecchio, 1991, 365) "ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع فإن البيئة المناسبة للإبداع تعد حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فإدارة المؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تنثق بالعاملين تخلق بيئة معرقله للإبداع"، وبالمقابل فإن العوامل الآتية تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية:

➤ إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.

➤ دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.

➤ التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول هذا الواقع واستيعابه.

➤ منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.

➤ تخصيص جوائز للمبدعين.

➤ استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل: صناديق المقترحات، والعصف الفكري... الخ (فهمي، 2020، 307).

لذلك فالبيئة التنظيمية الداعمة تسهم في إيجاد بيئة تنافسية جديدة في ظل التطور التكنولوجي السريع الكبير والثورة المعلوماتية (Jelda & Abwi, 2006, 9). إن وجود عامل مبدع في مؤسسة تعليمية يحب المخاطرة ويسعى إلى معرفة المجهول، يسهم في البحث عن حلول بطرق جديدة، وتصور عديد من البدائل للتفاعل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها المشكلة في الوقت المناسب، ويقدم مقترحات وأفكاراً جديدة يمكن تطبيقها (Kim and Yoon, 2015, 149).

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

مما سبق يمكن القول إنَّ السلوك الإبداعي للموظف يشجع الاقتراحات والأفكار الجديدة من قبل الآخرين العاملين في المؤسسة، ويكون الموظف قادر على التعامل مع المتطلبات المتغيرة؛ وقادر على التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تدفعه للبحث عن حلول إبداعية.

### سابعاً: العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي للموظف:

هنالك عدة عوامل كثيرة ومتعددة لها تأثير مباشر على تنمية السلوك الإبداعي للموظف، ويمكن إيجاز هذه العوامل وفق الآتي:

- 1-7- **المرونة في العمل:** وهي قدرة المعلمة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل.
- 2-7- **طبيعة العمل:** الأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وقلة الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الموظف ويدفعه إلى التفكير الخلاق، إنَّ درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد في التأثير على مستويات الإبداع تؤدي دوراً واضحاً لديه، على ألا تتفوق درجة التحدي على إمكانيات الفرد وقدراته، ما يؤثر سلباً في سلوكه الإبداعي.
- 3-7- **أهمية الإنجاز:** تؤكد إدارة المؤسسات على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية التي تحصل عليها المعلمة.
- 4-7- **خصائص جماعات العمل:** تعرف جماعات العمل بأنها كانت تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم بعضاً، الذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة (السالم، 2009، 100).
- 5-7- **أهمية التنمية والتدريب:** تعكس اهتمامات إدارة المؤسسة في تنمية العنصر البشري مما يؤثر في تحقيق أهدافها من خلال تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد.
- 6-7- **أنماط الثواب والعقاب:** الهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح للمبدع (الطراونة، 2012، 274).
- 7-7- **درجة الاستقلالية لدى الفرد:** إنَّ التقيد بالأنماط السلوكية السائدة للآخرين وتقليدهم في سلوكهم يقلل من فرص الابتكار والإبداع لدى الفرد، أما الميل إلى التميز والاستقلالية وقلة الالتزام بأراء الآخرين فمن شأن ذلك أن يسهم في تطوير الأداء الإبداعي لديهم (الكبيسي، 2002، 88).
- 8-7- **التحدي:** حيث يوضع الموظف المناسبة في المكان المناسب، لكي تمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، ويجب على المدير أن تكون واعية بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للمعلم لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- 9-7- **المصادر والموارد:** إن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمؤسسات للأسف تقتل الإبداع روتينياً من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام المطلوبة من الموظف (الليثي، 2008، 35-36).
- 10-7- **بيئة المناخ:** إن للجو العام في مجموعة العمل أهمية خاصة، بالتأثير في العمل العلمي فإن المناخ الملائم يسمح بتواصل المعلومات وتبادلها بين أفراد الجماعة، ويكون هذه المناخ تربة خصبة لإيجاد الأفكار الجديدة أو الكشف عن طرائق تعليمية جديدة من خلال عمليات تبادل الآراء وإجراء التصحيحات بثقة وتعاون لكل ما يعرض من أفكار ونشاطات.

7-11- عوامل موضوعية: تغطي مساحة الإبداع جوانب الحياة البيئية والعلمية والإدارية والصناعية والزراعية كلها، وتقع جميعها ضمن دائرة الممكن إن اختلفت درجة السهولة وفقاً للطبيعة الموضوعية والإمكانات العقلية والتنظيمية والمادية (السكرانة، 2010، 24-25).

مما سبق يُمكن القول إن المؤثرات الداخلية والخارجية لمؤسسة الأمانة السورية للتنمية من أهم العوامل التي تؤثر في مناحي العمل كلها سواء أكان على مستوى الموظف أو المؤسسة، لذلك لا تستطيع أي مؤسسة عند وضع الخطط الخاصة بها أن تغفل قضية العوامل المتعددة والمهمة في أثناء التخطيط، إضافة إلى بيئة العمل داخل المؤسسة التي يعمل فيها الموظف، لذا تعمل مؤسسة الأمانة السورية للتنمية على خلق بيئة إبداعية جديدة بكل ما تستطيع من أجل تطوير أداء الموظفين وتحسينه، وتقديم أفكار جديدة في العمل، وبالتالي ارتفاع مستوى مخرجاتها الخدمية.

### . تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالسلوك الإبداعي:

يتطلب بناء أي نظام مؤسسي جهوداً إبداعية خلاقية، وتبني المؤسسة للمدخل الإبداعي كأحد المدخل المهمة في معالجة المشكلات التي تواجهها ومساعدتها على تحقيق نوع من التوازن بين جهودها المتعلقة بالقابلية للتكيف والكفاءة من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى (الشريف، 2012، 3).

وتعدُّ مؤسسة الأمانة السورية للتنمية مؤسسة مهمة وحيوية تسهم إسهاماً فعّالاً في إعداد شباب المستقبل وبناء قدراتهم وتنشئتهم تنشئة اجتماعية وعلمية سوية تتسق مع معايير المجتمع من عادات وتقاليد وقيم وأعراف ومساعدتهم على التكيف مع هذا المجتمع. لذلك كان من الضروري إعدادهم إعداداً متميزاً، وعلى مستوى عالٍ من المهارات يمكنها من استغلال فهمها لطبيعة نمو الطفل ومصادر المعلومات المتاحة بطريقة مبتكرة وإبداعية. وقد ذكر ليكرت (Likert, 1961) أنّ الإدارة، وعلى رأسها المدير، هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المؤسسة. إذ إن الإدارة هي التي تختار تصميم المؤسسة، ونمط الإدارة، والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وهذه هي المحركات الأساسية لنجاح المؤسسة (Arnold & Public, 2003, 57).

وعلاوة على القيادة الفاعلة، فإن المؤسسات تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد الموظفين، مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاية، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المادية والمعنوية التي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة. وتسعى المؤسسات من وراء ذلك كله إلى الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز والإبداعي الذي يحقق أهداف هذه المؤسسة (Goedele & Martin, 2009, 68).

وكي تتمكن إدارة المؤسسة من مواكبة التغيير السريع الحاصل في مجتمعنا اليوم، وتستطيع تحقيق الأهداف التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن يكون هناك إدارة واعية في المؤسسة، تقوم عليها تصل بفكرها وابتكارها وإبداعها وتأهيلها إلى مرتبة القائد الذي يسهم إسهاماً فعّالاً في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المؤسسة التي يُديرها. وأشارت (قطاونة، 2000، 36) إلى أن أهمية دراسة أدوار الإدارة في المؤسسات تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، والاتجاه نحو العولمة، والتغيير التكنولوجي السريع، وكلّ هذه التحديات تفرض على المؤسسات، مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير في أداء العاملين فيها.

ولقد ظهر الاهتمام الملحوظ بمفهوم السلوك الإبداعي في النصف الثاني من القرن العشرين، فالدول المخططة تبذل جهوداً كبيرة لذلك، وأنفقت أموالاً طائلة عليه، وأجرت البحوث اللازمة التي تسعى إلى تنظيم التفكير، وتطوير الأداء الإبداعي عند العاملين،

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها، من خلال توفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم، وتساعدهم على النمو المهني السليم (الطيبي، 2001، 49).

لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود موظفين مُبدعين، يستطعن مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم من حولنا في ظل التنافس السريع بين الدول في شتى المجالات، والتي تعتبر التعليم الركيزة الأولى لهذا التنافس.

وإنَّ التحول المطلوب في الأفكار وأساليب العمل ليست أمراً سهلاً التحقيق بين ليلة وضحاها، ولكن لا بد من الإصرار على تطوير ما لدى الفرد من معرفة، وتدعيم ما يملكه من مهارات، وتعلُّم الأساليب التي تفجر هذه الطاقات، وتؤدي إلى الأداء الإبداعي الأكثر كفاءة وفاعلية (توفيق، 2004، 14-15).

### 11- إجراءات البحث:

**11-1- منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعدُّ الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيم وتفسر (بدوي، 2020، 92)، ووظَّفت الباحثة المنهج الوصفي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لبناء أدوات البحث، ثم قامت بإجراء دراسة سيكومترية لها من أجل التأكد من صدقها وثباتها، كما حدَّدت المجتمع الأصلي للبحث واختارت عينة البحث، ثم طبقت أدوات البحث عليها، يلي ذلك القيام باستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وأخيراً تقديم مقترحات البحث.

**11-2- المجتمع الأصلي للبحث:** تكوَّن المجتمع الأصلي من جميع العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق، والبالغ عددهم (1647) عاملاً ومديراً في سورية عامة، موزعين على (46) مديراً، و(1601) عاملاً بحسب إحصائيات شؤون العاملين في المؤسسة للعام 2023م. والجدول الآتي يبيِّن المجتمع الأصلي ونسبة السحب منه:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف الوظيفي

متغير	الفئة	عدد أفراد المجتمع الأصلي	نسبة السحب	عدد العاملين	النسبة إلى عينة البحث
التوصيف الوظيفي	مدير	46	41.30%	19	5.5%
	عامل	1601	20.42%	327	94.5%
	المجموع الكلي	1647	21%	346	100%

**11-3- عينة البحث النهائية:** لقد جرى اختيار أفراد عينة البحث بالطريقة العنقودية العشوائية من المجتمع الأصلي، وهي العينة التي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى فئات أو عناقيد تمثل خصائص المجتمع، ثم يتم الاختيار العشوائي ضمن كل عنقود. وذلك بسبب عدم تجانس المجتمع الأصلي للبحث من ناحية عدد المؤهل العلمي والتوصيف الوظيفي، الذي يتكون من جميع العاملين الموظفين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، بعدما تمَّ الحصول على قوائم بأسماء العاملين من مكتب الشؤون الإدارية في المؤسسة. وجرى تقسيم المجتمع الأصلي إلى عناقيد (المنارات)، ثم قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من داخل كل عنقود (مديراً وعدداً من العاملين)، وقد سحبت العينة بنسبة (21%) من المجتمع الأصلي، إذ بلغ عدد العينة (346) عاملاً ومديراً، موزعة وفق الجدول الآتي:

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

الجدول (2): توزع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف الوظيفي

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
التوصيف الوظيفي	مدير	19	5.5%
	عامل	327	94.5%
	المجموع الكلي	346	100%

الجدول (3): توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
المؤهل العلمي	معهد فما دون	103	29.8%
	إجازة جامعية	152	43.9%
	دبلوم فأعلى	91	26.3%
	المجموع الكلي	346	100%

11-4- عينة البحث الاستطلاعية: بهدف التحقق من وضوح بنود أداتي البحث وتعليماتهما، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، إذ طبقت أداتي البحث على عينة صغيرة من العاملين بلغ عددهم (30) عاملاً وعاملة، لم تشملهم عينة التطبيق النهائي للبحث، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود أداتي البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بهما، حيث تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة.

#### 11-5- أدوات البحث:

##### 11-5-1- استبانة واقع تمكين الموارد البشرية:

مرحلة الإطلاع واختيار بنود الاستبانة: تم الإطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع تمكين وتطوير الموارد البشرية، كدراسة كل من: اليعقوبي (2011)، زقوت (2013)، سبرينة (2015)، ومن خلال ذلك طورت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (62) بنوداً وزعت على خمسة محاور وفق الآتي:

الجدول (4): توزيع بنود محاور استبانة واقع تمكين الموارد البشرية

م.	محاور استبانة تمكين الموارد البشرية	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (التدريب)	15	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15
2.	المحور الثاني: (تطوير المسار الوظيفي)	15	16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
3.	المحور الثالث: (تقييم أداء العاملين)	14	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44
4.	المحور الرابع: (التعلم التنظيمي)	10	45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54
5.	المحور الخامس: (الإبداع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية)	8	55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق مقياس (ليكرت) الخماسي بإحدى الإجابات التالية: (واقع تمكين الموارد البشرية يتحقق: بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

#### ☒ صدق استبانة واقع تمكين الموارد البشرية:

الصدق الظاهري: قامت الباحثة بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة واقع تمكين الموارد البشرية باستخدام صدق المحكمين، إذ جرى عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق وبلغ عددهم (4) محكمين، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات جرى تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة والتصويبات اللغوية، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لفقرات هذه الاستبانة بصورتها النهائية (62) بنداً.

صدق البناء الداخلي: تم إجراء ارتباط الدرجة الكلية للاستبانة بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (5):

الجدول (5): معامل الارتباط بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة واقع تمكين الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	استبانة واقع تمكين الموارد البشرية
دالة عند (0.01)	0.000	0.798**	المحور الأول: (التدريب)
دالة عند (0.01)	0.000	0.709**	المحور الثاني: (تطوير المسار الوظيفي)
دالة عند (0.01)	0.000	0.650**	المحور الثالث: (تقييم أداء العاملين)
دالة عند (0.01)	0.000	0.761**	المحور الرابع: (التعلم التنظيمي)
دالة عند (0.01)	0.000	0.874**	المحور الخامس: (الإبداع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية)

يلاحظ من الجدول (5) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,650 و 0,874)، وهو ارتباط مقبول ودال إحصائياً يدلّ على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقبولة.

قامت الباحثة بإجراء ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لاستبانة واقع تمكين الموارد البشرية، كما يظهر في الجدول (6):

الجدول (6): الارتباطات بين الدرجة الكلية والبنود الفرعية لاستبانة واقع تمكين الموارد البشرية

رقم الفقرة	معامل الارتباط						
.1	**0.287	.17	**0.382	.33	**0.552	.49	**0.413435
.2	**0.316	.18	**0.308	.34	**0.519	.50	**0.527
.3	**0.350	.19	**0.487	.35	**0.532	.51	**0.477
.4	**0.383	.20	**0.394	.36	**0.505	.52	**0.428
.5	**0.463	.21	**0.373	.37	**0.477	.53	**0.484
.6	**0.469	.22	**0.413	.38	**0.483	.54	**0.456
.7	**0.377	.23	**0.423	.39	**0.427	.55	**0.448
.8	**0.341	.24	**0.439	.40	**0.493	.56	**0.451
.9	**0.491	.25	**0.521	.41	**0.429	.57	**0.342
.10	**0.378	.26	**0.501	.42	**0.382	.58	**0.341
.11	**0.292	.27	**0.514	.43	**0.348	.59	**0.381
.12	**0.489	.28	**0.488	.44	**0.269	.60	**0.374
.13	**0.375	.29	**0.495	.45	**0.430	.61	**0.470
.14	**0.382	.30	**0.502	.46	**0.416	.62	**0.598
.15	**0.463	.31	**0.464	.47	**0.521		
.16	**0.444	.32	**0.416	.48	**0.457		

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ ارتباط الفقرات الفرعية مع البنود هو ارتباط مرتفع يدلّ على أنَّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقیسة.

. ثبات استبانة واقع تمكين الموارد البشرية: تمّ حساب ثبات الاستبانة على الطرائق التالية:

#### 1- الثبات بالإعادة، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ:

تمّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني (15) يوماً، وتمّ حساب بيرسون حسب الإعادة، وقامت الباحثة بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب التجزئة النصفية، وذلك بعد تقسيم بنود الاستبانة إلى نصفين متساويين (بنود العدد الفردي، بنود العدد الزوجي) من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما قامت الباحثة بحساب قيمة ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (7):

الجدول (7): نتائج الثبات بالإعادة، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ لاستبانة واقع تمكين الموارد البشرية

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	ثبات الإعادة	استبانة واقع تمكين الموارد البشرية
0.740	0.798	0.843	المحور الأول: (التدريب)
0.723	0.788	0.860	المحور الثاني: (تطوير المسار الوظيفي)
0.703	0.809	0.838	المحور الثالث: (تقييم أداء العاملين)
0.701	0.850	0.852	المحور الرابع: (التعلم التنظيمي)
0.783	0.861	0.831	المحور الخامس: (الإبداع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية)
0.821	0.883	0.872	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (7) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات مقبولة ودالة إحصائياً، وتدلّ على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

#### 11-5-2- استبانة السلوك الإبداعي:

. مرحلة الإطلاع واختيار بنود المقياس: تم فيها الإطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع السلوك الإبداعي في العمل، وقد اختارت الباحثة الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال، كدراسة كل من: صالح (2015)، أبو ناموس (2016)، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بالسلوك الإبداعي التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّرت الباحثة استبانة السلوك الإبداعي التي ضمت (40) بنداً.

الجدول (8): توزيع بنود محاور استبانة السلوك الإبداعي

م.	محاور استبانة السلوك الإبداعي	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (حل المشكلات بطريقة إبداعية).	10	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10
2.	المحور الثاني: (سعة الاتصالات).	10	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20
3.	المحور الثالث: (التحدي).	10	21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
4.	المحور الرابع: (تشجيع ودعم الإبداع).	10	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

تتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق مقياس ليكرت الخماسي بإحدى الإجابات التالية: (درجة الممارسة مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة. وبذلك يتراوح مدى الدرجات بين (1-200) درجة، وتعبّر الدرجة المرتفعة عن تمتع العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية بمستوى مرتفع من السلوك الإبداعي والعكس صحيح.

#### ☒ صدق استبانة السلوك الإبداعي:

**الصدق الظاهري:** استخدمت الباحثة طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة السلوك الإبداعي، إذ جرى عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق وبلغ عددهم (4) محكمين، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمتها للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات جرى تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة والتصويبات اللغوية، وبلغ المجموع النهائي لفقرات هذه الاستبانة بصورتها النهائية (40) بنداً.

**صدق الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بإجراء ارتباط الدرجة الكلية بالمحاور الفرعية، وأظهرت النتائج أن ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,764 و 0,873)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أن بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقیسة.

وقامت الباحثة بإجراء ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لاستبانة واقع تمكين الموارد البشرية، كما يظهر في الجدول (9):

الجدول (9): الارتباطات بين الدرجة الكلية والبنود الفرعية لاستبانة واقع تمكين الموارد البشرية

رقم الفقرة	معامل الارتباط						
1.	**0.461	11.	**0.433	21.	**0.290	31.	**0.392
2.	**0.378	12.	**0.321	22.	**0.352	32.	**0.396
3.	**0.442	13.	**0.280	23.	**0.471	33.	**0.473
4.	**0.487	14.	**0.289	24.	**0.291	34.	**0.451
5.	**0.524	15.	**0.361	25.	**0.372	35.	**0.409
6.	**0.532	16.	**0.390	26.	**0.418	36.	**0.462
7.	**0.417	17.	**0.285	27.	**0.435	37.	**0.504
8.	**0.353	18.	**0.354	28.	**0.366	38.	**0.441
9.	**0.466	19.	**0.410	29.	**0.371	39.	**0.422
10.	**0.389	20.	**0.341	30.	**0.389	40.	**0.439

يلاحظ من الجدول (9) أن ارتباط الفقرات الفرعية مع البنود هو ارتباط مرتفع يدل على أن بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقیسة.

#### ☒ ثبات استبانة السلوك الإبداعي: جاءت النتائج وفق الآتي:

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

الجدول (10): نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة السلوك الإبداعي

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	محاور استبانة السلوك الإبداعي
0.772	0.827	0.860	المحور الأول: (حل المشكلات بطريقة إبداعية).
0.702	0.852	0.859	المحور الثاني: (سعة الاتصالات).
0.726	0.771	0.827	المحور الثالث: (التحدي).
0.719	0.816	0.864	المحور الرابع: (تشجيع ودعم الإبداع).
0.742	0.855	0.869	الدرجة الكلية

أظهرت النتائج أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدلُّ على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

## 12- مناقشة نتائج أسئلة البحث وفرضياته:

### 12-1- نتائج أسئلة البحث:

12-1-1- ما مستوى تمكين الموارد البشرية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية؟  
لحساب مستوى تمكين الموارد البشرية السائد في الأمانة السورية للتنمية وفق تقدير أفراد عينة البحث تم حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الرتبي لكل بند ثم لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (11): مستويات /واقع تمكين الموارد البشرية/ و/السلوك الإبداعي/ وفق تقدير العاملين

تقدير المستوى	المتوسط الرتبي
ضعيف جداً	1.8 - 1
ضعيف	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5 - 4.21

وتمَّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة ( $0.8 = 5 \div 1 - 5$ )

الجدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الرتبي لدرجات أفراد عينة البحث عن استبانة واقع تمكين الموارد البشرية

م.	استبانة واقع تمكين الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	المستوى
1.	المحور الأول: (التدريب)	43.13	13.334	2.87	5	متوسط
2.	المحور الثاني: (تطوير المسار الوظيفي)	44.56	11.978	2.97	4	متوسط
3.	المحور الثالث: (تقييم أداء العاملين)	43.21	13.073	3.08	3	متوسط
4.	المحور الرابع: (التعلم التنظيمي)	31.41	10.647	3.14	2	متوسط
5.	المحور الخامس: (الإبداع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية)	27.72	8.531	3.46	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	190.03	38.502	3.06		متوسط

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

يتضح من الجدول (12) أنَّ مستوى تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في الدّرجة الكلية للاستبانة كان بمستوى متوسط إذ بلغ المتوسط الرتبي (3.06).

وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة المؤسسة قدر المستطاع وفي ضوء الإمكانيات المتوافرة على توفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة، والقادرة على التأثير إيجابياً في الأداء الإداري للمؤسسة، كذلك توفيرها للإمكانيات المادية، وتوفير البيئة التنظيمية، وحرصها على جلب الأفراد المبدعين في عملهم للعمل داخل المؤسسة ورفع مستوى أدائها، فضلاً عن اهتمامها بعملية التدريب من حيث توفير البرامج التدريبية النوعية، ومراكز التدريب المناسبة من أجل الارتقاء بقدرات الموظفين.

## 12-1-2- ما مستوى السلوك الإبداعي وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد عينة البحث عن استبانة السلوك الإبداعي وفق تقدير أفراد عينة البحث العاملين في الأمانة السورية للتنمية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الرتبي لدرجات أفراد عينة البحث عن استبانة واقع تمكين السلوك الإبداعي

م.	محاور استبانة السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	المستوى
1.	المحور الأول: (حل المشكلات بطريقة إبداعية).	28.35	8.945	2.83	2	متوسط
2.	المحور الثاني: (سعة الاتصالات).	31.67	9.354	3.26	1	متوسط
3.	المحور الثالث: (التحدي).	28.35	9.698	2.83	2	متوسط
4.	المحور الرابع: (تشجيع ودعم الإبداع).	29.91	10.708	2.99	3	متوسط
	الدرجة الكلية	118.28	24.813	2.95		متوسط

يلاحظ من الجدول (13) أنَّ متوسط الدرجة الكلية لبنود استبانة يشير إلى مستوى متوسط في السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، إذ بلغ المتوسط الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.95). من هنا يتضح أنَّه من أجل رفع كفاءة العنصر البشري ودفعه دوماً إلى الاجتهاد والابتكار، يجب أن تتوفر في المؤسسة البيئة التنظيمية الصحية والملائمة لتحقيق ذلك، وهذه البيئة تضم عناصر عديدة منها: السياسات الإدارية الملائمة في المؤسسة، القيادة الفعّالة، وظروف العمل الملائمة، وكذلك توفير نظام للحوافز والمكافآت المناسبة لحجم الأداء الإبداعي المطلوب من العاملين. وهذا السلوك الإبداعي المطلوب يحتاج للقدرة على الإحساس بمشكلة تحتاج حل ومعالجة، وكذلك القدرة على التفكير فيها بشكل مبدع، وإيجاد الحل الأنسب لها. تختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة سالم والسيوي (2022) التي أكّدت نتائجها أن هناك درجة ممارسة مرتفعة للسلوك الإبداعي للعاملين.

## 12-2- نتائج فرضيات البحث وتفسيرها: جرى اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية وبين إجاباتهم على استبانة السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة السلوك الإبداعي، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (14): معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة البحث في استبانتي واقع تمكين الموارد البشرية والسلوك الإبداعي

الدرجة الكلية لاستبانة السلوك الإبداعي	محاو استبانة واقع تمكين الموارد البشرية
**0.613	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
**0.798	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
**0.522	ارتباط بيرسون
0.009	القيمة الاحتمالية
**0.230	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
**0.161	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
**0.737	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
** دالة عند (0,01).	

### تفسير ومناقشة الفرضية:

كما هو موضح في الجدول (14) فإن قيمة (ر = 737.0\*\*) وهو يعني ارتباط إيجابي ودال إحصائياً، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تمكين الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن مستوى واقع تمكين الموارد البشرية يؤثر في مستوى السلوك الإبداعي للعاملين. وذلك لأنه لم تعد تقتصر عملية تمكين أداء العاملين في المؤسسات عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتسابهم مهارات جديدة وتطور قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا. إن تمكين العاملين قد تأخذ شكل الاهتمام الفردي المحض، فيقيم كل عامل نقاط القوة والضعف في أدائه فيقدر فحص الترقيّة لديه ويمكن له الاستفادة منها في تحسين ظروف عمله من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، ويمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى وضع خطط تدريبية لتمكين الموارد البشرية من خلال توفير النصح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الارتقاء والتقدم والنمو في حياتهم المهنية. وفي ضوء ما سبق نجد أن هناك علاقة وثيقة بين تمكين الموارد البشرية وتطور السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة عفانة والدوغان (2021) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجمعة (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي. كما تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة المبيضين والطراونة (2011) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية وفق متغير التوصيف الوظيفي. للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت اختبار (ت ستودينت)، وجاءت النتائج وفق الجدول (15):

الجدول (15): نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير

التوصيف الوظيفي

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التوصيف الوظيفي	تمكين الموارد البشرية
دالة عند (0.05)	0.000	344	5.543	12.878	58.95	19	مدير	التدريب
				12.790	42.21	327	عامل	
دالة عند (0.05)	0.000	344	6.607	11.924	61.21	19	مدير	تطوير المسار الوظيفي
				11.264	43.59	327	عامل	
دالة عند (0.05)	0.000	344	4.926	11.120	57.11	19	مدير	تقييم أداء العاملين
				12.733	42.40	327	عامل	
دالة عند (0.05)	0.026	344	2.232	11.600	36.68	19	مدير	التعلم التنظيمي
				10.527	31.11	327	عامل	
دالة عند (0.05)	0.045	344	2.115	6.607	30.89	19	مدير	الإبداع
				8.602	27.54	327	عامل	
دالة عند (0.05)	0.000	344	6.787	48.223	244.84	19	مدير	الدرجة الكلية
				35.428	186.84	327	عامل	

يلاحظ من الجدول (15) أن قيمة ت ستودينت بلغت (6.787) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، ولصالح المديرين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن للهيكل التنظيمي دور في إدراك المدير لطبيعة عملية تمكين الموارد البشرية وأساليب تطوير سلوك العاملين، كما أن المدير أكثر اطلاعاً ومعرفة بل وأكثر مشاركة في عملية الاختيار والتعيين والبرامج التدريبية؛ إذ إن المديرين في رأس الهرم التنظيمي في مؤسساتهم، ويكون لديهم صلاحيات في اتخاذ القرار والتعيين والترشيح إلى الدورات التدريبية أكثر من العاملين في المؤسسة في المراتب الأقل في الهرم التنظيمي، وبالتالي يُدرك المديرون جميع الخطوات والإجراءات لعملية تمكين الموارد البشرية وإنجاحها. فضلاً عن سرعة قنوات الاتصال بين المديرين والإدارات والمؤسسات الأخرى، كما يطلعون ويسمعون

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

عن القرار قبل الإعلان عنه. تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الزعبي والعزب (2007) التي أكدت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية في التمكين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية وفق متغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (16):

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	القيمة الاحتمالية	F	مجموع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تمكين الموارد البشرية
دالة عند (0.05)	0.005	5.332	924.845	2	1849.690	بين المجموعات	التدريب
			173.444	343	59491.458	داخل المجموعات	
				345	61341.147	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.000	8.261	1137.298	2	2274.595	بين المجموعات	تطوير المسار الوظيفي
			137.669	343	47220.630	داخل المجموعات	
				345	49495.225	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.009	4.819	805.717	2	1611.434	بين المجموعات	تقييم أداء العاملين
			167.198	343	57348.996	داخل المجموعات	
				345	58960.431	المجموع	
غير دالة عند (0.05)	0.238	1.441	162.973	2	325.946	بين المجموعات	التعلم التنظيمي
			113.073	343	38783.953	داخل المجموعات	
				345	39109.899	المجموع	
غير دالة عند (0.05)	0.715	0.336	24.517	2	49.034	بين المجموعات	الإبداع
			73.063	343	25060.772	داخل المجموعات	
				345	25109.806	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.000	8.000	11396.625	2	22793.250	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1424.619	343	488644.461	داخل المجموعات	
				345	511437.711	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (16) أنّ قيمة (F) بلغت (8.000) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية الثلاثة الأولى؛ كما تبين بعد تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أنّ الفروق كانت لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي أعلى (دبلوم فأعلى).

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

الجدول (17): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تمكين الموارد البشرية

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	متغير البحث (ب)	متغير البحث (أ)
غير دالة	0.117	9.986	إجازة جامعية	معهد
غير دالة	0.215	-9.813	دبلوم فأعلى	
دالة لصالح حملة الدبلوم فأعلى	0.000	*-19.800	دبلوم فأعلى	إجازة جامعية

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ العاملين ذوي المؤهل العلمي المرتفع يكون لديهم معرفة وإلمام بأساليب وطرائق تمكين الموارد البشرية، وبالتالي أصبحوا أكثر وعياً وإدراكاً لأهمية عملية تطوير سلوك العاملين حيث تحققت لديهم المعرفة الكافية حولها. كما أنّ الأفراد ذوي المؤهل العلمي المرتفع قد بلغوا من النضج العلمي ما يؤهلهم للتعرف على الوظائف الإدارية المناسبة لمهامهم، فضلاً عن زيادة قدرتهم وحرصهم على الالتزام بالأنظمة والتعليمات والإرشادات والقوانين المعمول فيها داخل المؤسسة، زاد من قدرتهم على تطوير سلوك العاملين، فضلاً عن سهولة تفهمهم لطبيعة المهام الإدارية، وتفهمهم لطبيعة احتياجات تمكين الموارد البشرية داخل مؤسسة الأمانة السورية للتنمية بدرجة أعلى من الفئات الأخرى العاملة في المؤسسة. وتختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة سبرينة (2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على أداء الأفراد تعود لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي. للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت اختبار (ت ستيوديننت)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (18):

الجدول (18): نتائج اختبار ت ستيوديننت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي

محاوير الاستبانة	التوصيف الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
حل المشكلات بطريقة إبداعية	مدير	19	39.16	7.939	5.654	344	0.000	دالة عند (0.05)
	عامل	327	27.72	8.602				
سعة الاتصالات	مدير	19	43.26	7.194	5.815	344	0.000	دالة عند (0.05)
	عامل	327	31.00	9.025				
التحدي	مدير	19	39.26	8.425	5.235	344	0.000	دالة عند (0.05)
	عامل	327	27.72	9.396				
تشجيع ودعم الإبداع	مدير	19	41.37	8.077	4.961	344	0.026	دالة عند (0.05)
	عامل	327	29.24	10.471				
الدرجة الكلية	مدير	19	163.05	28.043	8.975	344	0.000	دالة عند (0.05)
	عامل	327	115.68	22.012				

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

يُلاحظ من الجدول (18) أنَّ قيمة ت ستيودنت بلغت (8.975) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، ولصالح المديرين.

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين أهمية الاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة والخضوع للعديد من البرامج التدريبية في المجال الإداري من أجل تحسين أداء وكفاءة العاملين، والاهتمام بزيادة خبراتهم، وإنشاء قيادات إدارية جديدة مدربة لتولي مناصب إدارية أعلى. فضلاً عن رغبة معظم المديرين في إنجاز عملية سير شؤون المؤسسة بكفاءة وفعالية. واهتمام كثير من المديرين على إبقاء العلاقات الطيبة والودية بين أفراد العمل للحصول على أفضل إنجاز.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الزعبي والعزب (2007) التي أكدت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية في السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي وفق متغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (19):

الجدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

السلوك الإبداعي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسط	F	القيمة الاحتمالية	القرار
حل المشكلات بطريقة إبداعية	بين المجموعات	1654.816	2	827.408	10.936	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	25950.166	343	75.656			
	المجموع	27604.983	345				
سعة الاتصالات	بين المجموعات	1091.569	2	545.784	6.434	0.002	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	29094.871	343	84.825			
	المجموع	30186.439	345				
التحدي	بين المجموعات	981.900	2	490.950	5.351	0.005	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	31468.785	343	91.746			
	المجموع	32450.685	345				
تشجيع ودعم الإبداع	بين المجموعات	712.105	2	356.052	3.144	0.044	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	38844.936	343	113.251			
	المجموع	39557.040	345				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16135.738	2	8067.869	14.099	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	196276.069	343	572.233			
	المجموع	212411.806	345				

التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. د. ملكي

يُلاحظ من الجدول (19) أنّ قيمة (F) بلغت (14.099) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية؛ كما تبين بعد تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أنّ الفروق كانت لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي أعلى (دبلوم فأعلى).

الجدول (20): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

متغير البحث (أ)	متغير البحث (ب)	الفروق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
معهد	إجازة جامعية	6.113	0.136	غير دالة
	دبلوم فأعلى	*-10.723	0.008	دالة لصالح حملة الدبلوم فأعلى
إجازة جامعية	دبلوم فأعلى	*-16.835	0.000	دالة لصالح حملة الدبلوم فأعلى

يمكن تفسير ذلك بأنّ العاملين الذين لديهم مؤهلاً علمياً مرتفعاً كانوا أقدر في تقدير درجة أهمية تطوير أدائهم باستمرار، كونهم أكثر الفئات إماماً بالأساليب الحديثة في العمل، وما تراكم لديهم من خبرات في مدة عملهم إلى جانب تخصصاتهم العلمية المختلفة، مما أدى إلى وجهات نظر كانت أفضل من الفئات الأخرى في الدراسة. فضلاً عن طموح أصحاب المؤهلات العلمية المرتفعة في تحسين أوضاعهم والترقي إلى مناصب أعلى مما يحفزهم على تمكين قدراتهم الإدارية والمهنية من خلال مشاركتهم في العديد من الدورات التدريبية التي تعمل على تطوير أدائهم وحرصهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عمل المؤسسة. كما أنّ العامل الذي يمتلك مؤهل علمي مرتفع يكون أكثر فاعلية في مؤسسته من خلال عمله على تحقيق أهداف مؤسسة الأمانة السورية للتنمية، إنّ أصحاب المؤهل العلمي المرتفع يحرصون على تمكين قدراتهم وتوظيف مؤهلاتهم في العمل، كما يتاح لهم الفرصة لممارسة دورهم في العملية الإدارية وتقديم خبراتهم من خلال اشتراكهم في عملية صنع القرارات، فقد أثبتت الممارسة العملية أنّ تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة كما أنه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء المؤسسة ويحجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة. تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الزعبي والعزب (2007) التي أظهرت نتائجها أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع نتيجة دراسة المبيضين والطرانة (2011) التي بيّنت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### 13. مقترحات البحث:

**في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يُمكن اقتراح الآتي:**

- 1- أن تتبنى إدارة مؤسسة الأمانة السورية للتنمية مبدأ التدريب المستمر للموارد البشرية لكي تستطيع أن تواكب التقدم الحضاري والتسارع الفكري العالمي من أجل بناء موارد بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وقادرة على تحمل المسؤولية.
- 2- أن تراعي إدارة مؤسسة الأمانة السورية للتنمية عند تخطيطها لتمكين الموارد البشرية بأن يكون التحليل الوظيفي دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع العاملين، ولا يحتل في فهمه أي لبس أو غموض.
- 3- محاولة توفير متخصصين في برنامج تمكين الموارد البشرية يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين؛ الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي في ربط عملية الاختيار والتعيين في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية.
- 4- يجب على الإدارة العاملة في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية مساعدة موظفيها في الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المؤسسة والذي بدوره سيفتح للعامل آفاق من التقدم والتكيف والحصول على فرصته في الرقي داخل المؤسسة.
- 5- أن تعمل إدارة مؤسسة الأمانة السورية للتنمية على توفير معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً، والتي تعد حافزاً قوياً لإثبات كفاءتهم وإبراز قدراتهم الحقيقية وإمكانية استغلالها الاستغلال الأمثل.
- 6- ينبغي على إدارة مؤسسة الأمانة السورية للتنمية توفير الموضوعية في فرص الترقية التي تتفدها، وذلك بتحقيق فرص متكافئة للجميع.
- 7- أن تستمر مؤسسة الأمانة السورية للتنمية بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتمكين الموارد البشرية، وأن تقوم بمراجعتها وتتميتها في نهاية كل سنة، لتستطيع أن تحدد ما يحتاج لتطوير أو إلغاء.

**معلومات التمويل:**

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

**Funding information:**

this research is funded by Damascus university – funder No. (501100020595).

## المراجع References:

1. إبراهيم، بن تريح. (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
2. أبو ناموس، رائدة علي. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
3. بدوي، عبد الرحمن. (2020). مناهج البحث العلمي. بيروت - لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
4. البرنوطي، سعاد. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان - الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
5. توفيق، عبد الرحمن. (2004). 100 طريقة إبداعية لحل المشكلة الإدارية. ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
6. جودة، عبد المحسن؛ السطوح، أحمد محمد؛ حجازي، عمر أحمد. (2021). الدور الوسيط لصياغة الوظيفة في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مصر، المجلد (2)، العدد (2)، الجزء (3)، ص. ص: 150 - 176.
7. حسن، راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية". الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. الزعبي، خالد يوسف؛ العزب، حسين محمد. (2007). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. المنارة، المجلد (13)، العدد (2)، الأردن. ص: ص: 65 - 111.
9. زقوت، خليل إسماعيل. (2013). واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. سالم، زينب عمر؛ السيوي، محمد سليمان. (2022). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في إدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، المجلد (12)، العدد (2)، ليبيا، ص. ص: 264 - 279.
11. سالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط3، عمان - الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
12. سالم، مؤيد؛ صالح، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان - الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
13. سبرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
14. السكارنة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفاعلة. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. سلطان، محمد. (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية الجديدة.

16. السيد، أحمد محمد. (2021). أثر توفر فرص التعلم المُستمر على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية، المجلد (12)، العدد (1)، مصر، ص. ص: 500-524.
17. الشريف، السيد. (2012). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط2، عمان - الأردن: دار المسيرة.
18. الشهري، أمجاد؛ الدسوقي، إيمان. (2023). التَّمكين الإداري وعلاقته بسلوك المُواطنَة التنظيمية لدى القيادات النسائية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (20)، العدد (2)، الإمارات العربية المتحدة، ص. ص: 2-34.
19. الشيخ، الداوي. (2008). تحليل أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، العدد (60)، ص. ص: (9-16).
20. صالح، ماهر محمد. (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
21. الطراونة، تحسين. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
22. الطيبي، محمد. (2001). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
23. عبد الباقي، صلاح. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.
24. عفانة، جهاد؛ الدوغان، محمد. (2021). تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (18)، العدد (1)، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص. ص: 222-267.
25. علي، أحمد جابر حسنين. (2014). الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف). ط1، القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
26. الخضر، علي. (2007). إدارة الأعمال الدولية. دمشق سورية: دار رسلان.
27. العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان - الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
28. عون، رنيم. (2023). دور الإدارة في تحسين الأداء الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
29. فهمي، عاطف عدلي. (2020). معلمة الروضة. ط2، عمان - الأردن: دار المسيرة.
30. قطاونة، منار إبراهيم. (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي "دراسة ميدانية للمشرفين والإداريين في الوزارات الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
31. الكبيسي، صالح الدين. (2002). إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
32. الليثي، محمد. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

33. المبيضين، محمد زيب؛ الطراونة، محمد أحمد. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد (38)، العدد (2)، ص. ص: 480-505.
34. الموسى، حنان. (2023). تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
35. هريکش، مسعود. (2021). أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأساتذة جامعة جيجل. مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (4)، الجزائر، ص. ص: 11-27.
36. وسيلة، حمداوي. (2007). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
37. اليعقوبي، علي راشد. (2011). واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن.
38. Alkhodary, D. (2016). The Relationship between Employees' Empowerment and Innovative Work Behavior.
39. Arnold, E., Public, M. C. (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization Health Care Manager, Philadelphia, USA, 22 (1): 56-62.
40. Goedele, Jan., Martin, Peter. (2009). Using School Performance Feedback Perceptions of Primary School principals. Journal of school effectiveness and school improvement, USA, 20(2) 56- 65.
41. Jelda, Salim., & Abwi, Zaid. (2006). Creativity and innovation management. Amman: House of knowledge.
42. Kasim, R. (2010). The Relationship of Knowledge Management Practices. Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.
43. Kim, S., & Yoon, G. (2015). An innovation-driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? Public Personnel Management, 44(2): 147- 168.
44. Likert, R. (1961). New Pattern of Management. New York: McGraw- Hill Book Company.
45. Spence, W. R. (2014). Innovation: The Communication of Change in Ideas, First edition, Chapman Hall. UK, 1994, pp. 55- 60.
46. Vecchio, Robert, P. (1991). Organizational Behavior. 2nd Edition, The Dryden Press, NY.