

## اثر أنظمة عمل الأداء العالي في ابداع الموارد البشرية:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق

شان عصمت مُجّد و رفعت مُجّد علي طه

قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 14 حزيران، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 27 تموز، 2023)

### الخلاصة

تمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على أثر أنظمة عمل الأداء العالي في ابداع الموارد البشرية، وتقديم عدد من المقترحات للجامعات المبحوثة، وانطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: (هل هناك أثر لأنظمة عمل الأداء العالي في ابداع الموارد البشرية؟)، ولغرض الوقوف على آراء المستجيبين، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية للجامعات المبحوثة، وتم استخدام عدد من أدوات البحث العلمي في الجانب العملي من البحث للوصول إلى النتائج المرجوة، وتم الاستبانة بالاستبانة، إذ تكونت عينة البحث الطبقة العشوائية من (200) مبحوثاً من اجمالي القيادات الأكاديمية البالغ عددهم (310) وهو ما يمثل 58% من اجمالي مجتمع البحث، حيث تم توزيع استمارات الاستبانة لهم واسترد منها (180) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة 90%، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات ولتحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضيات البحث على وفق المعطيات التي تمت معالجتها من خلال برنامج (SPSS.V26) (AMOS V.26) الإحصائي، وخرج البحث بجملة استنتاجات أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية طردية لأنظمة عمل الأداء العالي في ابداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة، فيما تمثلت اهم المقترحات في ضرورة السعي للتركيز على تثبيت وتعزيز منهجية دورية لأنظمة عمل الاداء العالي داخل الجامعات على وفق الاهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً .

*الكلمات الدالة:* أنظمة عمل الأداء العالي، ابداع الموارد البشرية، نظام التوظيف الكفوء، قدرات المخاطرة، الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/العراق.

### المقدمة

من بين تلك الأدوات والفلسفات كل من أنظمة عمل الأداء العالي بممارساته التي وصفت بكونها مداخل حديثة لزيادة أداء العاملين، وذلك لتوافقها مع كفاءة المورد البشري نفسه وما يمكن أن يحققه من قدرات يمكن تعزيزها لتنعكس استراتيجيا وعلى نحوٍ إيجابي في أداء المنظمة، وكيفية استثمارها بطريقة صحيحة في تنفيذ عمليات المنظمة وبما يمكن أن يلي متطلباتها. لذا تم تقسيم البحث الى اربعة محاور، تضمن الأول منهجية البحث، وناقش المحور الثاني الاطارالنظري، فيما تناول المحور الثالث الإطار الميداني، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والمقترحات التي خرج بها البحث.

تسعى المنظمات بصورة مستمرة الى تحقيق ابداع الموارد البشرية مهما اختلف قطاع عملها سواء كان انتاجيا او خدميا، والاهتمام بالاختيار الصحيح لمواردها البشرية، كونها دالة تستوضح بها مستوى امكانياتها وقدراتها وموقعها ومدى قدرتها في مواجهة التحديات البيئية، ووضع خططها ورسم استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرسومة، واستناداً للتطورات الفلسفية والفكرية في مجال عمل الجامعات المبحوثة، بات من الواضح للمنظمات في مختلف القطاعات احتياجها إلى أدوات استراتيجية وفلسفات وأساليب إدارية غير تقليدية حديثة، تتوافق مع طبيعة أداؤها والتغيرات المستمرة في بيئاتها، لذا كان

## المحور الأول

## الاطار المنهجي

المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي الذي لا تزال بوادر الاهتمام به في البيئة العراقية في بداياتها.

2- يأمل الباحثان أن تفيد نتائج البحث في فتح بعض الافاق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في هذا المجال، حيث يكتسب البحث أهميته كون إن (الجامعات الحكومية في إقليم كردستان) لم يجري فيها هكذا بحث سابقاً، وهو ما سيؤهله إلى تقديم إضافة معرفية إلى المكتبة الإدارية العراقية في موضوع مهم يوضح العلاقة بين متغيري أنظمة عمل الأداء العالي وابداع الموارد البشرية.

3- يمكن لهذا البحث وعن طريق التطبيق العملي أن يُقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الجامعات المبحوثة المبحوثة من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على التغلب عليها، وبناء ودعم ابداع الموارد البشرية بهدف التحكم في بيئة المنظمة الداخلية وإحداث التغيير فيها.

**ثالثاً: أهداف البحث:** في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن البحث يسعى لتحقيق الهدف الرئيس متمثلاً في التعرف على أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز ابداع الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة المبحوثة، ويسعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى أهمها:

1. التعرف على الأطر المعرفية لمتغيري البحث من خلال الاطلاع على أبرز الأدبيات المعاصرة ذات الصلة واستخلاص المؤشرات لبناء فكر خاص بالبحث الحالي.

2. اختبار علاقة التأثير بين أنظمة عمل الأداء العالي وابداع الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة المبحوثة.

3. الاستفادة من نتائج البحث الميداني التي سُنْبَصِر إدارة الجامعات المبحوثة المبحوثة بجوانب الإيجاب والقصور في متغيري البحث لمحاولة الحد من الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.

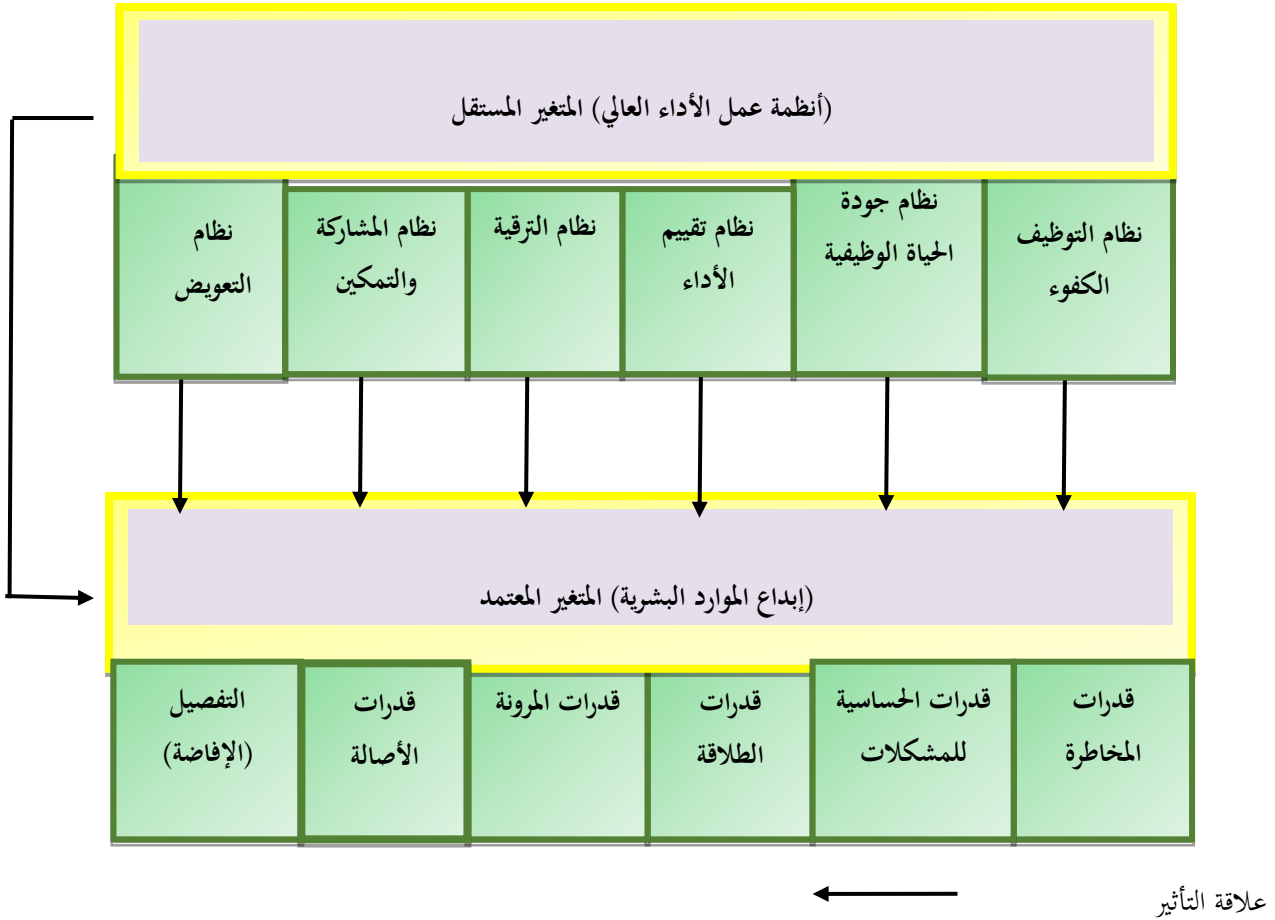
**رابعاً: مخطط البحث الفرضي:** يمثل مخطط البحث الفرضي شكل (1) توضيحاً لمتغيري البحث وعلاقات التأثير والتكامل بينهما بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي ينبغي تغطيتها.

**أولاً: مشكلة البحث:** تمارس الجامعات المبحوثة المعاصرة في الوقت الحاضر نشاطاتها ومهامها في ظل تحديات وتغيرات سريعة مع عدم وجود ثبات واستقرار في بيئتها فهي بحاجة الى مجموعة من الموارد والقدرات التي تساعد على التكيف مع ذلك التغيير لغرض تحقيق اهدافها المطلوبة وضمان نموها وتطورها وتحقيق النجاح المستمر في اعمالها وبما يمكنها من تحقيق مستوى عالٍ من الاداء يفوق المستوى المخطط له، ولما للعاملين من اهمية كبيرة بوصفهم المورد الاكثر تأثيراً واهمية في تحقيق المنظمة لأهدافها، وتتوقف عليهم مستويات الاداء لذا فالجامعات المبحوثة بحاجة الى ان يكون لديها أنظمة عمل للأداء العالي بأبعاده المختلفة والذي يؤدي الى استثمار إبداع الموارد البشرية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الفاعلية والكفاءة المطلوبة.

واستناداً الى ما تقدم ينطلق البحث من تساؤل رئيس يتمحور حول الآتي: **هل تُمارس أنظمة عمل الأداء العالي تأثيراً في ابداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة؟** ومن هذا المنطلق عبّر الباحثان عن مشكلة البحث بقياس تأثير أنظمة عمل الأداء العالي في ابداع الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، وهي نتيجة يمكن تحديدها بوضوح من خلال الواقع الملموس لمخرجاتها، بهدف تحسين الابعاد المتبعة من خلال ودعم ابداع الموارد البشرية.

**ثانياً: أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في تحديد متغيراته التي تتمثل في (أنظمة عمل الأداء العالي، ابداع الموارد البشرية) بوصفها ظواهر إدارية معاصرة، إذ تُعد أنظمة عمل الأداء العالي اتجاه اداري حديث له الأثر الإيجابي في المحافظة على المورد البشري وبالتالي ابداعه نحو الأفضل، لذا تظهر أهمية البحث بالآتي:

1- تلافي النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرات التي جاء بها البحث، إذ يعد هذا البحث محاولة علمية وميدانية لتسليط الضوء على التطورات المتسارعة في



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان.

- 2- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية موجبة لنظام جودة الحياة الوظيفية في ابداع الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- 3- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية موجبة لنظام تقييم الأداء في ابداع الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- 4- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية موجبة لنظام الترقية في ابداع الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- 5- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لنظام المشاركة والتمكين في ابداع الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- 6- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لنظام التعويض في ابداع الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

**خامسا: فرضيات البحث:** انطلاقاً من الأسس الفكرية التي استند إليها البحث، وتماشياً مع أهدافه ولغرض الوقوف على التخمينات الأساسية، تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة لأنظمة عمل الأداء العالي في ابداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة المبحوثة، ويتفرع عنها فرضيات فرعية بدلالة ابعادها:

- 1- وجود تأثير ذا دلالة إحصائية موجبة لنظام التوظيف الكفوء في ابداع الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

الجامعات المبحوثة أن أعلى نسبة في العينة كانت للقيادات الأكاديمية في جامعة دهوك وبنسبة بلغت (43.9%) وبتكرار (79) فرداً من حجم العينة، وجاءت نسبة القيادات في جامعة زاخو بالمرتبة الثانية والبالغة (25.6%) وبعدها (46) فرداً من المجموع الكلي للعينة، ثم تلتها جامعة صلاح الدين بنسبة بلغت (24.4%) وبتكرار (44) فرداً من العينة، وأخيراً جاءت نسبة القيادات الأكاديمية في جامعة بوليتكنيك دهوك بنسبة (6.1%) من العينة وبعدها (11) فرداً من حجم العينة النهائياً.

**سادساً: مجتمع البحث وعينته:** تم اختيار (عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق) لتكون ميداناً رائداً لدراسة متغيري البحث وفرضياته واختبار مخطط البحث الفرضي، وذلك من خلال المام الباحثان بالموضوع الذي يرومان ببحثه، إذ تكونت عينة البحث الطبقيّة العشوائية من (200) مبحوثاً من إجمالي القيادات الأكاديمية البالغ عددهم (310) وهو ما يمثل 58% من إجمالي مجتمع البحث، حيث تم توزيع استمارات الاستبانة لهم واسترد منها (180) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة 90%.

**سابعاً: توزيع العينة حسب الجامعات:** يتبين من نتائج الوصف في الجدول (1) والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب

جدول (1): توزيع العينة حسب اسم الجامعة

النسبة	العدد	الفئات
43.9	79	جامعة دهوك
6.1	11	جامعة بوليتكنيك دهوك
25.6	46	جامعة زاخو
24.4	44	جامعة صلاح الدين
100.0	180	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من النشاطات، ويهدف إلى صياغة عدد من الاستنتاجات والخروج بمجموعة من المقترحات العملية والتي يمكن أن يتم الاسترشاد بها من قبل أصحاب المصلحة، عبر جمع البيانات ذات العلاقة من عينة البحث وتحليلها، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك:

**1- أساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات الخاصة بالجانب النظري للبحث على المصادر الأجنبية، والعربية المختصة في هذا المجال، والدوريات العربية والأجنبية، والرسائل والطروحات العربية والأجنبية، والمكتبات الرقمية وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة، بوصفها أداة رئيسة تم إعدادها، ووزعت على عينة طبقية من القيادات الأكاديمية للحصول على البيانات الأولية للبحث.

### ثامناً: حدود البحث

1- الحدود المكانية: انحسر البحث في عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/ العراق.

2- الحدود الزمانية: انحسرت الحدود الزمانية للبحث من 2023/2/20 لغاية 2023/5/21

3- الحدود البشرية: انحسرت الحدود البشرية للبحث في عينة طبقية من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/ العراق.

**تاسعاً: منهج البحث:** تم اعتماد المنهج (الوصفي التحليلي)، والذي من شأنه الإجابة عن التساؤل المطروح في المشكلة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية، والحقائق عن المشكلة (موضوع البحث) وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات دقيقة، ووافية عن مجتمع أو مجموعة أو نشاط

**3-تصميم استمارة الاستبانة:** تضم استمارة الاستبانة الخاصة بقياس أنظمة عمل الأداء العالي وتأثيرها في تعزيز ابداع الموارد البشرية للمنظمات المبحوثة على متغيري أنظمة عمل الأداء العالي كمتغير مستقل وابداع الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث تضمن المتغير الأول على (41) فقرة، والمتغير الثاني (30) فقرة ليصبح المجموع الاجمالي للاستبانة (71) فقرة، تستهدف جمع البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج النهائية للبحث والجدول (2) يوضح ذلك وعلى النحو الآتي:

**2- أساليب التحليل الإحصائي:** بعد جمع استمارات الاستبانة قام الباحثان بالاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية لغرض الوصول الى نتائج علاقة التأثير لمتغيري البحث، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها، إذ تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V26) (AMOS V.26)، وذلك لإجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة، والأدوات الإحصائية المستعملة تمثلت (بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multi-Regression) لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع).

جدول (2): متغيري البحث والمصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة

المتغير	نوعه	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
أنظمة عمل الأداء العالي	مستقل	(41-1)	41	(Chen& Wang, 2008) (Raniet al .,2020) (حسن والذبحاوي, 2023) (Alimari et al.,2020)
ابداع الموارد البشرية	تابع	(71-42)	30	(الطائي, 2021) (محي الدين ورسول, 2023) (harada,2020) (Bryndin,2019)

المصدر: اعداد الباحثان.

(323)، ويمكن لنا ان نوجز معاني ومفاهيم أنظمة عمل الاداء العالي الذي صاحب التطورات التكنولوجية المتسارعة بأنه اضافة الى اسلوب العمل والإبداع عن طريق المشاركة بين الادارة والعاملين في المنظمة بديناميكية عالية تحقق اعلى النتائج الممكنة في الوصول الى الربح المادي والمعنوي وتحقيق الأهداف، إذ أن المنظمات جميعهم بغض النظر عن حجمهم وقوتهم ومكانتهم فإنهم يعملون على تحسين أدائهم من الناحيتين النوعية والكمية (Punia & Garg,2012:509).

وقد تعددت التعريفات التي وصفت أنظمة عمل الأداء العالي، وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، والجدول (3) يوضح آراء عدد من الباحثين حول تعريف أنظمة عمل الأداء العالي وعلى النحو الآتي:

## المحور الثاني: الاطار النظري

### أولاً: أنظمة عمل الاداء العالي

يسعى الباحثان من خلال هذا المحور تسليط الضوء على أنظمة عمل الأداء العالي وانعكاسها على ابداع الموارد البشرية في اطارها النظري، من خلال ما جاء به الباحثين والكتاب في هذا المجال، وذلك عبر استعراض ماهية هذا الموضوع وعلى النحو الآتي:

### أ - مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي

يرتبط مفهوم أنظمة عمل الاداء العالي بمستوى الاداء المطلوب الذي يعتمد على عوامل القابلية والتحفيز والموارد التي تقود جهود العاملين للسلوك الذي يُكون مستوى الأداء المطلوب، ولكي يكون الاداء عالي فإنه ينبغي ان تكون تلك العوامل عالية أيضاً، أي إن انخفاض او فقدان احدهم يؤثر في مستوى الاداء بصورة عكسية (Lussier, 2018).

جدول (3): تعريف أنظمة عمل الأداء العالي بحسب آراء عدد من الباحثين

التسلسل	الباحث والسنة	التعريف
1.	(Ratten, 2020: 183)	مجموعة الممارسات التي تساعد في تطوير المنظمة وادائها عبر الالتزام الوظيفي، واتباع نظم التدريب والمكافآت والتشجيع على المشاركة في صنع القرارات.
2.	(الغزاوي، 2021: 44)	مجموعة الممارسات الإدارية التي توفر إدارة جيدة ومشاركة في العمل من خلال زيادة رضا العاملين ومهاراتهم وتنمية ابتكاراتهم ومن ثم تحسين أدائهم التنظيمي.
3.	(Li et al., 2021: 2)	نشاطات إدارة الموارد البشرية المترابطة والمتسقة مع استراتيجيتها، بهدف تعزيز قدرات العاملين، وتوفير الفرص والتحفيز للوصول الى الأداء التنظيمي المطلوب.
4.	(Mariappanadar, 2022: 4)	ممارسات العمل التي تعزز الأداء التنظيمي وتقلل الضرر الذي يلحقه العاملون، عبر الاختيار المناسب والتدريب وتقديم المكافآت للعاملين لتحسين وضعهم الاجتماعي.
5.	(نجد، وعلي، 2023: 896)	مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة والمنفصلة التي تعمل في تآزر بما يتلائم مع استراتيجية المنظمة واهدافها.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول ضمناً.

العمل المنجز ذا جودة عالية (Nurmaini et al., 2021: 27).

3. نظام تقييم الأداء: يوضح (Fayyadh, 2018: 23) تقييم الأداء بالعملية النظامية التي تهدف الى قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية محددة عبر مقارنة نتائج الأداء الحالي مع نتائج الأداء المطلوب، من خلال استغلال الموارد المتاحة بالكفاءة والفاعلية الممكنة.

4. نظام الترقية: تضع المنظمة نظاماً للترقية والذي يمثل فرصاً للمسارات الوظيفية لعاملها وتضمن أعلى درجة من المطابقة ما بين العاملين ووظائفهم التي يشغلونها، وذلك عند ملئ الوظائف الشاغرة مع ضمان استمرارية العمل مما ينعكس في أداء العاملين وفي أداء المنظمة بصورة كاملة (Alomari et al., 2020: 4).

5. نظام المشاركة والتمكين: يُعد نظام المشاركة والتمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي ترتقي بالموارد البشرية في منظمات الاعمال وتبث فيها روح المبادرة والابداع والتعاون مع زملائهم وتشجعهم نحو العمل على وفق أسلوب الفريق الواحد وتجعله على مستوى عالي من الثقة بالنفس (حسن والذبحاوي، 2023: 108).

6. نظام التعويض: يشير التعويض إلى المكافآت النقدية وغير النقدية التي يتلقاها العاملون من المنظمة مقابل خدماتهم التي يقدمونها بناء على جهودهم ومساهماتهم في الأداء، وتشمل المزايا والرواتب، والحوافز القصيرة والطويلة الأجل، والمكافآت،

وتأسيساً على ما تقدم يعرف الباحثان أنظمة عمل الأداء العالي بأنها كل ما زاد عن المعدل الطبيعي للأداء (يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي) فهو أعلى مستويات الأداء التي يمكن أن يقدمها العاملون بناءً على مهاراتهم وخبراتهم، وبما يؤدي الى أعلى مستويات الخدمة التعليمية.

#### ب- أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي

تتكون أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي من ستة أبعاد

بحسب نموذج (Rani et al., 2020)

الذي يتسم بالشمولية والحدائة وملائمته لمجتمع البحث، فضلاً عن وجود شبه اتفاق عام بين الباحثين على تبني هذه الأبعاد وعلى النحو الآتي:

1. نظام التوظيف الكفوء: هو عملية البحث عن العاملين المرشحين لإشغال الوظائف الشاغرة في المنظمة، فهو عملية توظيف الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة، وتهدف للحصول على عدد من العاملين ذوي الأداء العالي المؤهلين للوفاء بمتطلبات نشاطات ووظائف المنظمة وبأقل تكلفة ممكنة، لضمان بقاء الأفراد المناسبين ذوي المعرفة والمهارات المتوقعة في المكان المناسب ممن يتوافقون مع ثقافة المنظمة (Rani et al., 2020: 4784).

2. نظام جودة الحياة الوظيفية: ويعني الدرجة أو النطاق الذي يشعر فيه العاملون بالقدرة على أداء أعمالهم بصورة مريحة مدعوماً بيئة عمل إدارية مثالية، ومتجاوبة بحيث يكون

والعمولة، وتقاسم الأرباح، والتأمينات الصحية، ومزايا التقاعد، ويؤدي استخدام أنظمة التعويض إلى زيادة إنتاجية وولاء العاملين وزيادة مستوى رضاهم، وتقليل التحيز في بيئة العمل (Aburumman et al., 2020: 643).

ثانياً : أبداع الموارد البشرية

أ - مفهوم ابداع الموارد البشرية

يُمثل ابداع الموارد البشرية قدرة المنظمات على توليد الأفكار الإبداعية إذ يعتمد بصورة أساسية على مهارات ومواهب الأفراد العاملين فيها، حيث تستمد المنظمة قوتها من قوة وقدرة أفرادها العاملين فيها، فإذا أعطي الأفراد بعضاً من الحرية والمساحة في التعبير عن خيالهم فستكون هناك الكثير من الفرص للتكوين والإبداع كمجموعة، والذي سوف يتولد عنه الكثير من النتائج المطلوبة (AL-Araimi, 2012: 45).

العزاوي ونصير ، 2012: 45)

ويوضح الجدول (4) الآراء والتعاريف المرتبطة بإبداع الموارد البشرية والتي تتشابه في جوهرها ومضمونها بصورة عامة، وتختلف في بعض الجزئيات وعلى النحو الآتي:

جدول (4): تعريف ابداع الموارد البشرية بحسب آراء عدد من الباحثين

ت.	الباحث والسنة	التعريف
1.	(Mahlagha et al., 2018: 46)	إنتاج أفكار وسلوكيات ومفاهيم وتصميمات وإجراءات جديدة أو تحديث الأفكار القديمة لأفكار جديدة وفريدة تُسهم في دعم وتحسين أداء المنظمة.
2.	(Chaubey et al., 2019: 63)	تكوين الأفكار ثم تنفيذها على نحو متميز في الإجراءات والممارسات والمنتجات.
3.	(Hoang et al., 2020: 10)	تقييم جدوى تحقيق الأفكار الجديدة من خلال اقرار المديرين بموضع التنفيذ لتلك الأفكار وتقدير جهود العاملين بعد تنفيذ الفكرة الجديدة ونجاحها.
4.	(Kaya et al., 2020: 279)	درجة إسهام الأفكار الجديدة في دعم وتحسين عمليات المنظمة التي تشكل العمود الفقري للأداء الاقتصادي لها.
5.	(الكرعاوي، 2021: 44)	تكوين الأفكار الجديدة ومشاركتها بين افراد المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق استثمار الموارد المتاحة بالصورة المثلى.
6.	(السعيد، 2022: 87)	تقديم الأفكار الإبداعية والقدرة على تحويلها الى تطبيقات عملية للإسهام برفع أداء المنظمة عبر تعزيز عناصر الميزة التنافسية.
7.	(محي الدين ورسول، 2023: 84)	إيجاد فكرة وطريقة جديدة يتم تنفيذها لغرض معالجة المشاريع وتنفيذها بأسلوب فريد من نوعه.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول ضمناً.

ومن خلال ما تقدم يري الباحثان ان ابداع الموارد البشرية هو الاستجابة الفاعلة للظروف البيئية المتسارعة من خلال استخدام مهارات ومعارف وخبرات الأفراد لتطوير سلع وخدمات وعمليات جديدة أو ادخال تحسينات على منتجاتها الحالية تلي رغبات الزبون.

ب - أبعاد ابداع الموارد البشرية

تعددت الأبعاد التي تناولت قياس الأداء الإبداعي للعاملين بتعدد الباحثين والكتّاب الذين تناولوا تلك الأبعاد، ويتفق الباحثان مع أتمودج (Bryndin, 2019) في إمكانية قياس ابداع الموارد البشرية في عدد من الأبعاد هي (المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفصيل "الإفاضة")، إذ سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

ومن خلال ما تقدم يري الباحثان ان ابداع الموارد البشرية هو الاستجابة الفاعلة للظروف البيئية المتسارعة من خلال استخدام مهارات ومعارف وخبرات الأفراد لتطوير سلع وخدمات وعمليات جديدة أو ادخال تحسينات على منتجاتها الحالية تلي رغبات الزبون.

ب - أبعاد ابداع الموارد البشرية

التفاصيل لن يستطيع الآخرون رؤية الإمكانيات الكاملة (للإلهام الإبداعي)، ويعد التفصيل من اسهل مهارات الابداع، وتتضمن إضافة التفاصيل مثل تغيير شكل او تحويل منتج او عملية الى شكل افضل (Shively, 2011: 13).

### المحور الثالث

#### الاطار الميداني

جرى اختبار بيانات الدراسة الحالية بهدف معرفة أي من الأساليب الإحصائية التي سيتم اعتمادها في اختبار فرضيات الدراسة وذلك على وفق الآتي:

1. شرط التوزيع الطبيعي: للتحقق من هذا الاختبار

تم استخدام مؤشر التوزيع الطبيعي (Z) بطريقة كولمكروف-سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) حيث تمت مقارنة النتائج المذكورة في الجدول (5) مع القيمة الجدولية (Z) والتي يتم حسابها بواسطة كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ تبين بأن قيم التوزيع الطبيعي المحسوبة لأبعاد الدراسة كافة كانت أقل من القيم القياسية المناظرة لكل منها، مما يعني أن بيانات أبعاد الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت هذه النتائج بالاستدلال من قيم المعنوية المحسوبة للأبعاد كافة والتي كانت أكبر من القيمة الافتراضية (0.05). وعليه يتم رفض الفرض الصفري والذي ينص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وقبول الفرض البديل والذي ينص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أي أن بيانات الدراسة الحالية قد اجتازت اختبار التوزيع الطبيعي وأنها صالحة للاختبارات المعلمية.

1. قدرات المخاطرة: ينشط المبدعون ويتحمسون بسبب المشكلات الصعبة المحفوفة بالمخاطر، التي يمكن أن تؤدي إلى تطبيق ابداع الموارد البشرية، إذ ابداعهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجازفة، لذا ينبغي أن تكون المعرفة المكتسبة في السابق لا تتقاطع مع المعرفة الحالية أو القيود والافتراضات الضمنية (Harada, 2020: 2).

2. قدرات الحساسية للمشكلات: يعد الاحساس بالمشكلات من أهم أبعاد ابداع الموارد البشرية والمقصود به رؤية المشكلة رؤية واضحة قبل وقوعها وتحديدتها بصورة دقيقة، فهي بمثابة عملية يستعملها الأفراد في مواجهة المواقف الصعبة والمشكلات التي تحدث والتي يستعملون فيها خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم (الحسناوي، 2019: 464).

3. قدرات الطلاقة: وتُمثل إنتاج عدد كبير من الأفكار حول مشكلات معينة في فترات زمنية محددة، فالأفراد المبدعون هم من يمتلكون القدرة على طرح أفكارهم عن مشكلات محددة في فترة زمنية معينة مقارنة مع غيرهم من الأفراد الآخرين (الغزوي ونصير ، 2012: 46).

4. قدرات المرونة: يستطيع العاملون أن يكونوا أكثر مرونة عندما يكون بمقدورهم التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة وخاصة ما يرتبط بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة، إذ تؤدي المرونة إلى العديد من الاستجابات كونها تسهل عملية الوصول إلى المعرفة من خلال إيجاد روابط جديدة بين الأفكار (Bryndin, 2019: 736).

5. قدرات الأصالة: وتشير الى القدرة على تكوين أفكار جديدة نادرة مفيدة وغير مكررة، فهي إنتاج وتوليد أفكار غير مألوفة لفترات طويلة المدى، فضلاً عن القدرة على توليد وإنتاج استجابات أصيلة أي ذات تكرار قليل، وتقديم رؤى جديدة، حيث أنه كلما قل انتشار الفكرة ازدادت أصالتها (Clarke & Luat, 2014: 808).

6. التفصيل (الافاضة): تتضمن إضافة جزء معين من التفاصيل لعرض سد الفجوات والتحسين لإكمال العملية الإبداعية، وهذه المهارة تجسد أفكار الافراد المتعاونين، وبدون



جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي

المغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	القيمة Sig.
أنظمة عمل الأداء العالي	نظام (التوظيف) الكفوء	3.44	0.651	0.995	2.369	0.820
	نظام جودة الحياة الوظيفية	3.39	0.676	0.997	2.278	0.988
	نظام تقييم الأداء	3.50	0.616	0.990	4.513	0.272
	نظام الترقية	3.47	0.686	0.996	4.598	0.920
	نظام المشاركة والتمكين	3.53	0.669	0.995	4.630	0.812
	نظام التعويض	3.60	0.579	0.996	4.552	0.883
	إبداع الموارد البشرية	قدرات المخاطرة	3.35	0.874	0.996	4.788
	قدرات الحساسية للمشكلات	3.40	0.771	0.993	4.668	0.485
	قدرات الطلاقة	3.43	0.733	0.995	4.636	0.750
	قدرات المرونة	3.50	0.631	0.993	4.538	0.528
	قدرات الأصالة	3.56	0.705	0.992	4.720	0.397
	التفصيل (الإفاضة)	3.15	0.999	0.992	4.793	0.389

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.26

العبارات ( $X_1 - X_{41}$ ) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (54.5%)، في حين كان كانت إجابات الافراد المبحوثين بالاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) بمعدل (21%)، فيما بلغت نسبة المحايدین (24.5%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.41) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري قدره (1.021)، التي تُوْشر إلى أهمية أبعاد نظم عمل الأداء العالي في الجامعات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.31%)، وهذا يؤكد بأن إجابات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية، وإن البعد الذي أسهم وبصورة كبيرة في إغناء هذا المتغير هو (نظام المشاركة والتمكين)، وبنسبة اتفاق بلغت (61.7%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (3.56)، وانحراف معياري قدره (0.927)، وبمعامل اختلاف (0.26%).

ويهدف هذا المحور الى وصف وتشخيص متغيري البحث، بهدف معالجتهما، مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيري البحث، والتحقق من مدى صحة فرضيات البحث وتحقيقاً لذلك استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) (AMOS V.26)، وبموجب ذلك تم تقسيمه إلى:

#### أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ- وصف متغير أنظمة عمل الأداء العالي وتشخيصها  
اعتمد الباحثان على ستة أبعاد لقياس متغير أنظمة عمل الأداء العالي المتمثلة ب (نظام التوظيف الكفوء، ونظام جودة الحياة الوظيفية، ونظام تقييم الأداء، ونظام الترقية، ونظام المشاركة والتمكين، ونظام التعويض) وذلك باستخدام (41) فقرة، التي تُشكل مجملها المتغير المستقل، وعلى النحو الآتي:  
تشير معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يرتبط بأبعاد نظم عمل الأداء العالي من خلال

جدول (5): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير أنظمة عمل الأداء العالي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					المتغير	اسم المتغير
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
			%	%	%	%	%		
0.33	1.112	3.35	6.9	17.3	22.6	40.4	12.8	نظام التوظيف الكفوء	(X1-X6)
0.30	1.033	3.40	4.8	17.4	21.9	44.7	11.2	نظام جودة الحياة الوظيفية	(X7-X13)
0.28	0.981	3.43	3.2	15.4	27.2	43.3	10.9	نظام تقييم الأداء	(X14-X20)
0.26	0.903	3.49	2.1	12.6	28.5	47.0	9.8	نظام الترقية	(X21-X27)
0.26	0.927	3.56	2.3	12.3	23.7	50.3	11.4	نظام المشاركة والتحكيم	(X28-X34)
0.37	1.172	3.15	9.6	22.1	23.3	33.7	11.3	نظام التعويض	(X35-X41)
0.31	1.021	3.41	4.8	16.2	24.5	43.2	11.3	المعدل	
			21		54.5				

أنظمة عمل الأداء العالي

المصدر: اعداد الباحثان.

المبحوثين بالاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) بمعدل (13.7%)، فيما بلغت نسبة المحايدين (30.9%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.41) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري قدره (1.021)، التي تؤشر إلى أهمية أبعاد نظم عمل الأداء العالي في الجامعات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.31%)، وهذا يؤكد بأن إجابات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية، وإن البعد الذي أسهم وبصورة كبيرة في إغناء هذا المتغير هو (التفصيل (الافاضة)، ونسبة اتفاق بلغت (60.4%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (3.61)، وانحراف معياري قدره (0.801)، ومعامل اختلاف نسبه (0.22%).

**ب- وصف وتشخيص متغير ابداع الموارد البشرية**  
اعتمد الباحثان على ستة أبعاد لقياس ابداع الموارد البشرية هي (قدرات المخاطرة، وقدرات الحساسية للمشكلات، وقدرات الطلاقة، وقدرات المرونة، وقدرات الاصالة، وقدرات التفصيل (الافاضة)، التي تُشكل مجملها المتغير المستقل وذلك باستخدام (30) فقرة بالاعتماد على المقياس الخماسي (ليكرت)، وفيما يلي وصف لهذا المتغير بحسب آراء المستجيبين:  
تشير معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يرتبط بأبعاد متغير ابداع الموارد البشرية من خلال العبارات (X42- X71) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (55.4%)، في حين كان كانت إجابات الافراد

جدول (6): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير إبداع الموارد البشرية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					المتغير	المتغير
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
			%	%	%	%	%		
0.26	0.885	3.44	2.3	12.1	33.4	43.5	8.7	(X42-X46)	قدرات المخاطرة
0.27	0.910	3.39	2.6	14.5	31.5	44.0	7.4	(X47-X51)	قدرات الحساسية للمشكلات
0.24	0.851	3.50	1.6	10.9	32.4	46.6	8.5	(X52-X56)	قدرات الطلاقة
0.27	0.933	3.47	2.9	13.2	26.9	47.5	9.5	(X57-X61)	قدرات المرونة
0.25	0.880	3.53	1.4	11.5	30.5	45.9	10.7	(X62-X66)	قدرات الأصالة
0.22	0.801	3.61	0.9	8.2	30.5	50.9	9.5	(X67-X71)	التفصيل (الإفصاح)
0.25	0.876	3.48	2	11.7	30.9	46.4	9		المعدل
			13.7		55.4				

إبداع الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحثان.

## ثانياً: اختبار علاقة التأثير لأنظمة عمل الأداء العالي في

## إبداع الموارد البشرية

تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (17) إلى الآتي:

1. وجود تأثير للمتغير المستقل المتمثل في أنظمة عمل الأداء العالي في المتغير المعتمد إبداع الموارد البشرية، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.128) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.894) وبدرجات حرية (1، 178)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

2. بينت قيمة الثابت ( $B_0$ ) أن هناك ظهوراً لإبداع الموارد البشرية بقيمة تصل إلى (0.722) وذلك عندما تكون قيمة أنظمة عمل الأداء العالي ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير إبداع الموارد البشرية يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من خلال أنظمة عمل الأداء العالي وأبعادها المعتمدة في البحث الحالية.

3. تبين أن قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) كانت مساوية إلى (0.661) والذي يشير إلى أن التغير في أنظمة عمل الأداء

العالي بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في إبداع الموارد البشرية بما يعادل (0.661)، أي بنسبة تغير تعادل (66.1%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لأنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية.

4. يتبين من قيمة المعامل التفسيري ( $R^2$ ) والتي وصلت إلى (0.436) إلى أن ما نسبته (43.6%) من التغير الحادث في إبداع الموارد البشرية يرجع مصدره إلى أنظمة عمل الأداء العالي وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (56.4%) من التغير في إبداع الموارد البشرية يعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في البحث الحالي، مما يشير إلى أن الجامعات الحكومية المبحوثة إذا أرادت الارتقاء بمستويات إبداع الموارد البشرية لديها فعلى قياداتها الأكاديمية تبني أنظمة عمل الأداء العالي وأبعادها في عملها.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة).

جدول (17): اختبار علاقة التأثير لأنظمة عمل الأداء العالي في ابداع الموارد البشرية على المستوى الكلي

إبداع الموارد البشرية						المتغير
Sig.	F * الجدولية	F	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.000	3.894	22.128	0.436	0.661	0.722	أنظمة عمل الأداء العالي
N=180		P ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1 ، 178)		

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS V.26).

**2. النموذج الثاني:** تبين في هذا النموذج أن هناك تأثير لبُعدي الترقية ونظام المشاركة والتمكين في إبداع الموارد البشرية وبعد أن تم استبعاد أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي الأخرى، وذلك لأن هذه الأبعاد تأثيراً أعلى في إبداع الموارد البشرية من أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي الأخرى وعلى وفق ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (4.861)، (4.014) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (177)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000)، (0.000) وعلى التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). وكذلك بلغت القيمة التفسيرية (R<sup>2</sup>) لهذا النموذج التأثيري (0.423) والتي يستدل منها على أن بُعدي نظام الترقية ونظام المشاركة والتمكين معاً يفسران ما نسبته (42.3%) من التغير الذي يحصل في إبداع الموارد البشرية وأن هناك ما نسبته (57.7%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج، وعليه يمكن الاستنتاج بأن القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة إذا أرادت تحسين مستويات إبداع الموارد البشرية لديها فإن عليها التركيز على نظام الترقية ونظام المشاركة والتمكين معاً باعتبارهما من أهم أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي والأكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى.

**3. النموذج الثالث:** تبين في هذا النموذج أن هناك تأثير لبُعدي الترقية ونظام المشاركة والتمكين ونظام التعويض في إبداع الموارد البشرية وبعد أن تم استبعاد أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي الأخرى، وذلك لأن هذه الأبعاد تأثيراً أعلى في

ولمعرفة التأثير المباشر لأنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية على المستوى الجزئي فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multi-Regression) وبالأسلوب المتدرج (Stepwise Method) وكانت نتائج هذا الاختبار المذكورة في الجدول (17) تشير إلى ظهور النماذج التأثيرية الآتية:

**1. النموذج الأول:** تبين في هذا النموذج أن هناك تأثير لبُعدي نظام الترقية في إبداع الموارد البشرية وبعد أن تم استبعاد أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي الأخرى، وذلك لأن لهذا البعد تأثيراً أعلى في إبداع الموارد البشرية من أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي الأخرى وعلى وفق ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (10.240) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (178). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). وكذلك بلغت القيمة التفسيرية (R<sup>2</sup>) لهذا النموذج التأثيري (0.371) والتي يستدل منها على أن بُعد نظام الترقية بمفرده يفسر ما نسبته (37.1%) من التغير الذي يحصل في إبداع الموارد البشرية وأن هناك ما نسبته (62.9%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير أنظمة عمل الأداء العالي أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج، وعليه يمكن الاستنتاج بأن القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة إذا أرادت تحسين مستويات إبداع الموارد البشرية لديها فإن عليها التركيز على نظام الترقية باعتباره من أهم أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي ولكونه الأكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى.

إبداع الموارد البشرية من أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي الأخرى وعلى وفق ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (3.101)، (3.122)، (3.116) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (177). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.002)، (0.002)، (0.002) وعلى التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، وكذلك بلغت القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) لهذا النموذج التأثيري (0.453) والتي يستدل منها على أن

بُعدي نظام الترقية ونظام المشاركة والتمكين ونظام التعويض معاً يفسرون ما نسبته (45.3%) من التغير الذي يحصل في إبداع الموارد البشرية وأن هناك ما نسبته (54.7%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج، وعليه يمكن الاستنتاج بأن القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة إذا أرادت تحسين مستويات إبداع الموارد البشرية لديها فإن عليها التركيز على نظام الترقية ونظام المشاركة والتمكين ونظام التعويض معاً باعتبارها من أهم أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي ولأنها الأكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى.

جدول (17): التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة - المستوى الجزئي

الانموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الانموذج	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الأول	نظام الترقية	1.692	0.609	0.371	10.240	178	0.000
الثاني	نظام الترقية	1.489	0.387	0.423	4.861	177	0.000
	نظام المشاركة والتمكين		0.319		4.014		0.000
الثالث	نظام الترقية	1.610	0.268	0.453	3.101	176	0.000
	نظام المشاركة والتمكين		0.252		3.122		0.000
	نظام التعويض		0.245		3.116		0.000
		قيمة T الجدولية بدرجات حرية 178 و 177 و 176 = (1.654)					
		N = 180					

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS V.26).

### المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المحور مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث، واستكمالاً لما تم طرحه من معلومات ولتحقيق الفائدة المرجوة من البحث وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

1. أظهر البحث وجود فروق معنوية لدى أعضاء مجالس الكليات المبحوثة أتجاه كل من متغيراتها وأبعادها، وقد ترجع تلك الفروق للتفاوت في الخصائص التنظيمية والخصائص الشخصية المرتبطة بالأفراد المبحوثين من حيث أنظمة عمل الأداء العالي التي يتم ممارستها في تلك الكليات أو المهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها أعضاء مجلس الكلية، فضلاً

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستويين الكلي والجزئي لتأثير أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية والمذكورة في الجداول (16) (17)، نستنتج بأن متغير أنظمة عمل الأداء العالي وعلى المستوى الكلي يؤثر في إبداع الموارد البشرية، وأن أبعاد نظام الترقية ونظام المشاركة والتمكين ونظام التعويض مجتمعة تؤثر وعلى المستوى الجزئي في إبداع الموارد البشرية، بينما تبين عدم معنوية التأثير لأبعاد نظام التوظيف الكفوء، نظام جودة الحياة الوظيفية، ونظام تقييم الأداء في إبداع الموارد البشرية، وبالتالي فإن هذا يعكس عدم صحة الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضيات البديلة.

**ثانياً: المقترحات**

تقتضي الضرورة العلمية إكمال جوانب الدراسة الخاصة بالاستنتاجات وذلك بتقديم جملة من المقترحات يمكن الاستناد عليها في تعزيز المعرفة، ومعالجة المشكلات الميدانية ذات العلاقة بمتغيري البحث والتي يمكن ايضاحها بالاتي:

**1.** السعي للتركيز على تثبيت وتعزيز منهجية دورية لأنظمة عمل الأداء العالي داخل الجامعات على وفق الأهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً، وذلك لما لها من أهمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والحفاظة على مستوى علاقات جيدة معهم.

**2.** تشجيع أعضاء مجالس الكليات على تقديم الافكار الجديدة ومتابعة تنفيذها بما يسهم في تعزيز الأداء العالي لتلك الكليات.

**3.** تعزيز إيرادات الجامعات المبحوثة وبما يسهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها، وأن لا تكتفي بالأجور الدراسية التي تتقاضاها من الطلبة المقبولين فيها فقط.

**4.** الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى الجامعات الحكومية المبحوثة فيما يرتبط بإعداد المناهج والخطط الدراسية أو اقامة المؤتمرات والندوات العلمية التي تساهم في نشر وتقاسم المعرفة فيما بينها وبما يعزز من أدائها العالي.

**5.** إنجاز بحوث علمية رصينة وذات منفعة سواء للكليات ذاتها أو مجتمعاتها المحلية.

**ثالثاً: آليات تنفيذ المقترحات**

**1.** تحديد مشكلات ومعوقات العمل، وإيلاء الاهتمام البالغ بالعاملين بهدف تحسين أدائهم وتطويره، الأمر الذي يؤدي الى إثارة الروح المعنوية والثقة العالية لدى العاملين وبالتالي زيادة أدائهم وابداعهم.

**2.** منح المكافآت للقيادات الأكاديمية التي تتناسب والقيمة التي تحملها تلك الافكار لصالح العملية التعليمية والتربوية فيها.

**3.** توظيف الامكانيات البشرية لإجراء البحوث التطبيقية لصالح منظمات الدولة والقطاع الخاص.

عن الاختلاف في مستويات التحليل الفكري لطريقة العمل واتخاذ القرارات، فهي من القيم التي يؤمنون بها ويعتقدون بأهمية ممارستها في مجال عملهم.

**2.** تبين وجود اهتمام كافي بأنظمة عمل الأداء العالي في كليات الجامعات الحكومية حيث يعد احد الاساليب المهمة التي ينبغي ان تستعملها المنظمات، فضلاً عن بروز اهتمام قيادات الجامعات المبحوثة بخصوص ابداع الموارد البشرية وكيفية ادراك العينة حول مدى معاملتهم داخل الجامعات المبحوثة بدون تحيز لجهة معينة ومدى تأثيرها في النتائج التنظيمية التي تسعى الى الوصول لها.

**3.** وجود تأثير معنوي موجب لأنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز ابداع الموارد البشرية، أي كلما كانت أنظمة عمل الأداء العالي فاعلة وذات كفاءة عالية وداعمة لاحتياجات المنظمة الفعلية، أدى ذلك إلى دعم وتعزيز ابداع مواردها البشرية، إذ لمس الباحثان ان القيادات العليا تحفز وتشجع العاملين في كيفية مواجهة المشكلات التي تمر عليهم وهذا يؤدي دوراً مهماً ومؤثراً في مخرجات الحاضر والمستقبل وتجعل مواردها البشرية محبة للعمل ومهتمة به، وبالتالي يؤدي إلى مزيد من الابداع في تأدية أعمالهم والتزامهم.

**4.** تختلف الجامعات الحكومية المبحوثة في وسائل تحقيقها لإبداع الموارد البشرية وذلك بسبب اختلاف أنظمة عمل الأداء العالي التي تعتمد عليها القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات لتلبية متطلبات العمل الحالي ومواجهة التحديات المستقبلية.

**5.** اتفقت القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية المبحوثة على امتلاك مواردها البشرية لإمكانية إحداث تغييرات في أساليب العمل على وفق طبيعة كل موقف، ومعرفة الرأي المخالف لآرائهم للاستفادة منها، والقدرة على الإقناع في تبنى الأفكار الجديدة والابتعاد عن تكرار الحلول السابقة في حل مشكلات العمل، وتنظيم الأفكار بصورة تجعلها أكثر ابداعاً في تنفيذ العمل.

ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

مُجَد، انفال فيصل، وعلي، شفاء مُجَد، 2023، "مدى تأثير الاداء العالي في المنظمات الصناعية دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود مصنع القطنية"، مجلة نسق، المجلد 37، العدد 6.

محي الدين، نيشتمان عثمان، ورسول، هوشمة ند مُجَد، (2023)، "دور القدرات الجوهرية في تعزيز الابداعي المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات ومعاهد (مُتَّارة) في إقليم كردستان العراق"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1.

#### ب. المصادر الأجنبية

Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., Abadi, M., 2020, "The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention", Management Science Letters, Vol. 10, No. 3.

Al-Araimi, M. F., (2012), "The relationship between the full range of leadership styles and employees' creative performance in Civil Service organizations: a field study of Omani Civil Service managers", Doctoral dissertation, University of Manchester, United kingdom.

Alomari, Khaled, Obeidat, Abdallah, Aljawarneh, Nader, Alkhloof, Ibrahim, 2020, "The Effect of Career Path Planning on Organizational Performance", International Journal of Business Innovation and Research, Vol. 1, No 10.

Alomari, Khaled, Obeidat, Abdallah, Aljawarneh, Nader, Alkhloof, Ibrahim, (2020), "The Effect of Career Path Planning on Organizational Performance", International Journal of Business Innovation and Research, Vol. 1, No 10.

Bryndin, E., (2019), "Creative innovative higher education of researchers with flexible skills and synergy of cooperation", Contemporary Research in Education and English Language Teaching, Vol. 1, Issue 1.

Chaubey, A., Sahoo, C.K. and Khatri, N., (2019), "Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences", Journal of Strategy and Management, Vol. 12 Issue 1.

4. تفعيل التعاون والتنسيق بين الجامعات الالهية والجامعات الحكومية المناظرة لها.

5. دعم العمل الفرقي في ميدان البحث العلمي.

#### رابعا: مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إدارة تنوع الموارد البشرية وانعكاسها في تعزيز نظم عمل الأداء العالي.

2. دور إدارة المواهب في تحقيق ابداع الموارد البشرية.

3. إسهام ابداع الموارد البشرية في تعزيز السمعة التنظيمية.

4. تأثير نظم عمل الأداء العالي في تعزيز التميز التنظيمي.

#### المصادر

##### أ. المصادر العربية

حسن، بشار عبد، والذبحاوي، عامر عبد، 2023، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الاشرف، مجلة آداب الكوفة، المجلد 3، العدد 55.

الحسناوي، صالح مهدي مُجَد، (2019)، "الدور الوسيط للاقتدار العربي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الابداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من اساتذة كلية الزراعة/جامعة كربلاء"، مجلة اهل البيت، العدد 25.

السعيد، صفاء سعدون، (2022)، "دور القيادة التشاركية والاجامع الاستراتيجي في تعزيز الاداء الابداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

الطائي، محسن عبد الأمير عطية، 2021، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة المثنى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

الغزاوي، كرار علي حسين، 2021، "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

الكرعاوي، قاسم مُجَد عبد، 2021، "دور القيادة الخلافة في تحقيق الأداء الإبداعي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى"، رسالة

- Mahlagha, Darvishmotevall, Levent Altinay, Glauco De Vita, (2018), "Emotional Intelligence and Creative performance: looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence", International Journal of Hospitality Management, Issue 73.
- Mariappanadar, Sugumar, (2022), "High Performance Sustainable Work Practices: Scale Development and Validation", Sustainability Journal, Vol. 14.
- Nurmaini. Kemala Rita, Rian .Wahidi , Pamungkas .Adi, (2021), Work Life Quality Role As A Variables Of Knowledge Mediation, Spiritual Intelligence, And Attitudes Towards Nurse Performance In Applying Patient Safety (Skp), Journal Of Multidisciplinary Academic, Indonesia, Vol. 5, No. 1 .
- Punia, B., Garg, Naval, (2012), "High Performance Work Practicesin Indian Organisations: Exploration and Employees Awareness", Asia- Pacific Journal of Management Research and Innovation, Vol. 8, Issue 4.
- Rani, Rashida, Abulrahman, Normy, Yusak, Nurul, (2020), "a study on the relationship between high performance work system (HPWS) and the employee's performance in the automotive retail (after sales) in Malaysia", International journal of psychosocial rehabilitation, Vol. 24, Issue 8.
- Ratten, Vanessa, (2020), Sports Entrepreneurship and Public Policy "Building a New Approach to Sports Policy-Making", unpublished thesis, La Trobe University, Melbourne, Victoria, Australia.
- Shively, C. H., (2011), "Grow Creativity! Learning & Leading with Technology", Vol. 38, Issue 7.
- Chen, Yuh-ing, Wang, Kuang-lu, (2008), Simulaneous Nonparametric Confidence Regions For Comparing Successive Treatments, Advances and Applications in Statistics Vol. 9, Issue 1.
- Clarke, G., Lunt, I., (2014), "The concept of originality in the Ph. D.: how is it interpreted by examiners?", Assessment & evaluation in higher education, Vol. 39, Issue 7.
- Fayyadh, Sarah, (2018), "Application of the Institutional Performance Evaluation Model (EFQM) To Improve Performance Quality", Thesis Master in Total Quality Management Techniques, Technical College of Management, Baghdad, Middle Technical University.
- Harada, T., (2020), "The effects of risk-taking, exploitation, and exploration on creativity", P.I.o.S. one, Vol. 15, Issue 7.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., (2020), "Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs", Journal Title Employee Relations, Vol. 2, Issue 14.
- Kaya, B., Abubakar, A. M., Behraves, E., Yildiz, H., Mert, I. S., (2020), "Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA)", Journal of Business Research, Vol. 114, Issue 1.
- Li, Yuan, Li, Xiyuan, Liu, Yujing,( 2021), "How a High-Performance Work System Leads Job Formulation Through Self-Motivation: The Moderating Role of the Climate Initiative", International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 18, No. 38.
- Lussier, Robert, (2018), "Management Fundamentals: Concepts .Application Skill, Development", 2th ed south-Western, Mason, USA.



جامعة دهوك  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

م / استبانة

تحية طيبة :

تمثل الاستمارة الحالية جزءاً من مشروع أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال والموسومة " أثر أنظمة عمل الأداء العالي في إبداع الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق"، وتُعد مشاركتكم في تقديم رأيكم الدقيق والعلمي ذا تأثير إيجابي في إخراج الأطروحة بالمستوى المطلوب والوصول الى نتائج من شأنها مساعدة الجامعات في تعاملها مع المورد البشرية وخاصة الموهوبين منهم،

لذا نرجوا تفضلكم مشكورين ملئ عبارات الاستبانة بأختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة بوضع إشارة (√) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو المبين في أدناه، علماً بان البيانات سيتم التعامل معها بسرية واستخدامها لأغراض علمية بحثية فقط

لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

شاكرين تعاونكم معنا ..

أولاً: الخصائص الديموغرافية

1- اسم الجامعة /الكلية

2- الجنس ذكر  انثى

3- العمر  35-25 سنة  45-36 سنة

55-46 سنة  56 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي  ماجستير  دكتوراه

5- سنوات الخبرة  اقل من 5 سنوات  5- اقل من 10 سنة

10- اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

6- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي :

1 - اقل من 5 سنوات  5- اقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

7- عدد الدورات التدريبية التطويرية التي شاركت بها

ثانياً/ أنظمة عمل الأداء العالي

أ. نظام التوظيف الكفوء

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة ومميزاتها عن طريق وسائل إعلان متنوعة لجذب المواهب البشرية للإلتحاق بها.					
2	نعمل على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية.					
3	نعمل على وضع معايير واضحة لاختيار المرشح الأنسب للوظائف الشاغرة.					
4	نسعى إلى توفير آلية محددة ومعايير موضوعية في اختيار الموارد البشرية لدينا.					
5	نختار الأفراد المرشحين من الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية.					

6 تقوم باختيار الأفراد وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم.

### ب. نظام جودة الحياة الوظيفية

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
7	تبنى في العمل الجامعي النمط التشاركي في القيادة والإشراف.					
8	نستخدم النقد الإيجابي مع العاملين عند ارتكاب الأخطاء.					
9	نحرص على تطبيق سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
10	نعمل دائماً على إيجاد التوافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للموارد البشرية في الجامعة.					
11	نقدم التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير الموارد البشرية في الحصول على مؤهلات أعلى.					
12	نحرص على أن يكون الوقت المتبقي للأفراد بعد الدوام في الجامعة كافياً للقيام بواجباتهم الاجتماعية.					
13	نحرص على إيجاد المساعدة في رسوم التعليم لعوائل الكوادر التدريسية والوظيفية في الجامعة.					

### ت. نظام تقييم الأداء

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
14	نعمل على إجراء مراجعة دورية لأداء المهنيين من الموارد البشرية في الجامعة.					
15	نعتمد في شغل الوظائف الرئيسية في الجامعة من المهنيين من الموارد البشرية اعتماداً على نتائج تقييم أدائهم.					
16	نحرص على بناء وتحديث قاعدة بيانات عن المهنيين من الموارد البشرية في الجامعة لتسهيل تقييم أدائهم.					
17	نستعمل معايير متعددة لتقييم أداء الموارد البشرية استناداً إلى طبيعة أعمالهم.					
18	نعمل على أن يناقش المشرفون الأداء الفردي لمؤوسهم بصورة مستمرة.					
19	نؤكد أن تستند تقديرات تقييم أداء الموارد البشرية على الالتزام والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل					
20	نحرص على أن يبلغ الأفراد عن نتائج تقييم أدائهم الفردي بشكل منتظم.					

### ث. نظام الترقية

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
21	نعتمد على تقارير الأداء في اتخاذ قرار الترقية					
22	نعمل على تشجيع الأفراد ذوي القدرات الكامنة حول تخطيط مساهمهم الوظيفي					
23	نؤكد على وضع خطة أداء الأفراد المستقبلي بالتعاون مع رؤسهم المباشر					
24	نعمل على أن يتم النقل البيئي احياناً بهدف تدريب الموارد البشرية على أداء الوظائف المختلفة.					
25	نقوم بالنقل الداخلي للموارد البشرية في الجامعة بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملاءمة لهم فيها					
26	نرى أن كفاءة أداء الموارد البشرية ذات مستويات مقبولة					
27	نعتمد نظام للترقيات العلمية مبني على أسس ومعايير أكاديمية واضحة.					

### ج. نظام المشاركة والتمكين

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
28	نعمل على توفير الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات الموارد البشرية إلى الإدارة العليا.					
29	نسعى إلى تشجيع جميع الموارد البشرية على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.					
30	نعمل على سيادة روح التعاون بين الموارد البشرية بهدف أن تعمل الجامعة وكيانها ضمن علاقات اجتماعية متينة					

31	نسعى إلى مشاركة الموارد البشرية في صناعة القرارات التي تساهم في حل المشكلات.
32	نقوم بتفويض الصلاحيات للموارد البشرية لتمكينهم من إنجاز أعمالهم بالسرعة المطلوبة.
33	نعمل على منح الموارد البشرية فرص اقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.
34	نحتم بمشاركة الموارد البشرية كونها تعزز رضاهم عن الجامعة.

### ح: نظام التعويض

ت	العبارة	أنفق تماماً	أنفق	أنفق الى حد ما	لا أنفق	لا أنفق تماماً
35	نستند في الجامعة إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.					
36	نهدف من التعويضات التي نقدمها للموارد البشرية إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.					
37	تتناسب التعويضات التي تحصل عليها الموارد البشرية مع الجهد المبذول من قبلهم.					
38	تتابع باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق الموارد البشرية لدينا.					
39	نراعي تنوع مقدار ونوع الحوافز لمواردنا البشرية تبعاً لاختلاف الكفاءة والمقدرة بينهم.					
40	نستخدم المكافأة بوصفها جزءاً من منظومة التمييز بين الأداء الاعتيادي والأداء المتميز.					
41	ننتمد المعلومات التي يوفرها نظام تقويم أداء مواردنا البشرية لغرض تحديد الحوافز التي تستحقها					

### ثالثاً : ابداع الموارد البشرية

#### أ. قدرات المخاطرة

ت	العبارة	أنفق تماماً	أنفق	أنفق الى حد ما	لا أنفق	لا أنفق تماماً
42	تقبل الموارد البشرية لدينا انتقادات الآخرين دون تدمير					
43	تقبل الموارد البشرية لدينا الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح					
44	لدى الموارد البشرية لدينا القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان.					
45	تبادر الموارد البشرية لدينا إلى تبني الأساليب الجديدة في العمل ومحاولة البحث عن حلول لمشكلاته.					
46	تتحمل الموارد البشرية مسؤولية ما تقوم به من أعمال ولديها الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك.					

#### ب. قدرات الحساسية للمشكلات

ت	العبارة	أنفق تماماً	أنفق	أنفق الى حد ما	لا أنفق	لا أنفق تماماً
47	تمتلك الموارد البشرية لدينا المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل بوقت مبكر					
48	تخطط الموارد البشرية لدينا لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
49	تستطيع الموارد البشرية لدينا في كثير من الاحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجههم					
50	تحرص الموارد البشرية لدينا على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل.					
51	تمتلك الموارد البشرية لدينا رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون					

### ت. قدرات الطلاقة

ت	العبرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
52	تمتع الموارد البشرية بالقدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
53	تمتلك الموارد البشرية لدينا القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
54	تمتلك الموارد البشرية لدينا بلاغة لغوية تمكنهم من استخدام أكبر قدر ممكن من الألفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملهم					
55	تمتلك الموارد البشرية لدينا قدرة التفكير البناء السريع في ظل ضغوط العمل					
56	تعبر الموارد البشرية بطلاقة عما يجول بأذهانهم من أفكار جديدة					

### ث. قدرات المرونة

ت	العبرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
57	تقدم الموارد البشرية لدينا أفكار جديدة باستمرار تُسهم بتطوير العمل وتسهيله					
58	تقبل الموارد البشرية معرفة الرأي المخالف لآرائهم للإستفادة منه					
59	تميل الموارد البشرية إلى تغيير الموقف عندما يقتنعون بعدم صحته					
60	بإمكان الموارد البشرية لدينا إحداث تغييرات في أساليب العمل وفقاً لطبيعة كل موقف					
61	لدى الموارد البشرية رؤيا متعددة الزوايا لخدمة وتطوير العمل					

### ج. قدرات الأصالة

ت	العبرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
62	تنجز الموارد البشرية ما يسند لها من أعمال بأسلوب متجدد.					
63	تبتعد الموارد البشرية لدينا عن تكرار الحلول السابقة في حل مشكلات العمل.					
64	تسعى الموارد البشرية إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.					
65	تساهم الموارد البشرية في تطوير العمل من خلال الإسهام الخاص بإنتاج أفكار جديدة في أعمالها.					
66	لدى الموارد البشرية القدرة على الإقناع في تبني الأفكار الجديدة					

### ح. التفصيل (الافاضة)

ت	العبرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
67	لدى الموارد البشرية القدرة على تنظيم الأفكار بشكل يجعلها بناءة في تنفيذ العمل الذي تقوم به					
68	تعمل الموارد البشرية باقتدار على تجزئة مهام عملها بما يُسهم في تسهيل عملية القيام به					
69	تمتلك الموارد البشرية لدينا القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة تسهم في تطوير العمل					
70	تحدد الموارد البشرية تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه					
71	تمتلك الموارد البشرية لدينا القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					

**THE IMPACT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS IN INNOVATION OF HUMAN RESOURCES: AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF ACADEMIC LEADERS IN A NUMBER OF GOVERNMENTAL UNIVERSITIES IN THE KURDISTAN REGION OF IRAQ**

SHAN ESMAT MUHAMMAD and REFAAT MUHAMMAD ALI TAHA

Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

**ABSTRACT**

The main objective of the research was to identify the impact of high-performance work systems on the creativity of human resources, and to present a number of Suggestions to the surveyed universities, Based on this, the research problem was represented in the following main question: (Is there an effect of high-performance work systems on the creativity of human resources?), In order to find out the opinions of the respondents, the research relied on the analytical descriptive approach in dealing with the theoretical and field data of the universities surveyed, and a number of scientific research tools were used in the practical side of the research to reach the desired results, and the use of Bana, as the stratified random research sample consisted of (200) respondents out of a total of (310) academic leaders, which represents 58% of the total research community. AMOS V.26) statistician, and the research came out with a number of conclusions, the most important of which is the presence of a direct statistically significant effect of high performance work systems in the creativity of human resources in the universities surveyed, while the most important proposals were the need to seek to focus on stabilizing and strengthening a periodic methodology for high performance work systems within universities according to the goals and criteria previously established.

**KEYWORDS:** high performance work systems, human resources creativity, efficient recruitment system, risk-taking capabilities, public universities in the Kurdistan Region / Iraq.