تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين دراسة تحليلية في شركة نفط البصرة العراقية

د. علي منصور
جامعة المعقل / قسم إدارة الاعمال

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والمتمثلة في الاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، والترقية الوظيفية، في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الاستنتاجي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (180) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والفنية.

تجلت الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت استراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء بصورة تكاملية في علاقتها بالإبداع الإداري داخل منظمة واحدة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والإبداع الإداري، مع اختلاف قوة التأثير بين الاستراتيجيات، إذ جاءت استراتيجية التدريب والتطوير الأكثر تأثيراً، تلتها الترقية الوظيفية، ثم الاختيار والتوظيف، بينما حققت الاستراتيجيات مجتمعة أعلى قدرة تفسيرية للإبداع الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بصورة متكاملة لتعزيز الإبداع الإداري وتحقيق التميز التنظيمي داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، الإبداع الإداري، شركة نفط البصرة العراقية.

The impact of high-performance human resource management strategies on achieving managerial creativity among employees: An analytical study in the Basra Oil Company of Iraq

Abstract :

The study aimed to examine the impact of High-Performance Human Resource Management (HPHRM) strategies, represented by selection and recruitment, training and development, and job promotion, on achieving administrative creativity among employees at the Basra Oil Company. The study adopted a quantitative deductive approach, and data were collected from a simple random sample consisting of 180 employees from various administrative and technical levels.

The research gap was reflected in the limited number of studies that addressed high-performance human resource strategies in an integrated manner in relation to administrative creativity within a single organization.

The results revealed a positive and statistically significant relationship and impact between HPHRM strategies and administrative creativity, with differences in the strength of impact among the strategies. Training and development strategy was found to be the most influential, followed by job promotion, and then selection and recruitment, while the integrated HPHRM strategies collectively achieved the highest explanatory power for administrative creativity.

The study recommended the adoption of integrated high-performance human resource management strategies to enhance administrative creativity and achieve sustainable organizational excellence within the company.

Keywords: **High-performance human resource management strategies, managerial innovation, Basra Oil Company of Iraq.**

مقدمة:

يُعد الإبداع الإداري عملية إنتاج أفكار أو ممارسات أو خدمات جديدة تُحدث تغييراً في بيئة المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز التميز التنظيمي.

وفي هذا المجال، تمثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء منظومة متكاملة تهدف إلى استقطاب الكفاءات، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتحسين ممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، بالاعتماد على تحليل دقيق للوظائف ومتطلباتها.

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان تأثير هذه الاستراتيجيات في تعزيز الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1- **مشكلة الدراسة**: تكمن مشكلة البحث في أن النظرة إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تغيرت في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم وظائف الإدارة في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة في المنظمات المعاصرة إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان وما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل والقدرة على الإبداع، هو العنصر الأساس في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان، وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، فلقد أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الإدارات الأساسية في المنظمة، وقد تبين من خلال الدراسة الاستكشافية في شركة نفط البصرة أن العاملين لا يفهمون كفاية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بسبب عدم توفير الشركة المناخ المناسب للإبداع، ومن هنا طرح الباحث مشكلة البحث الرئيسة، ***ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية:***

ـ ما هو تأثير استراتيجية الاختيار والتوظيف عالي الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة؟

ـ ما هو تأثير استراتيجية التدريب والتطوير عالي الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة؟

ـ ما هو تأثير استراتيجية الترقية الوظيفية عالي الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة؟

2- **اهداف الدراسة**: تسليط الضوء على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء من خلال استراتيجية الاختيار والتوظيف عالي الأداء، واستراتيجية التدريب والتطوير عالي الأداء، واستراتيجية الترقية الوظيفية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة، وذلك من خلال تحليل هذه الاستراتيجيات ودورها في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين وتأثيرها في تحسين جودة العمل داخل المنظمة .

3- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من ناحيتين، نظرية وعملية، فمن الناحية النظرية تنبع أهمية الدراسة من كون استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تعد من أهم الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات في مواجهة المنافسة وتعزيز قدرات مواردها البشرية بما يسهم في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين، كما تظهر *الأهمية النظرية* في إضافة علمية من خلال دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كمتغير مستقل وتحقيق الإبداع الإداري كمتغير تابع، أما *من الناحية العملية*، فتتجلى أهمية البحث في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن للشركة العمل بها لتحسين أداء العاملين وتحقيق الإبداع الإداري لديهم، مما يعزز قدرة الشركة على المنافسة واستعادة مكانتها القيادية في قطاعها.

4- الفرضيات ونموذج الدراسة:

انطلاقاً من أهداف البحث، وتحديداً لفحص تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين دراسة تحليلية في شركة نفط البصرة العراقية، فقد صيغت الفرضيات التالية:

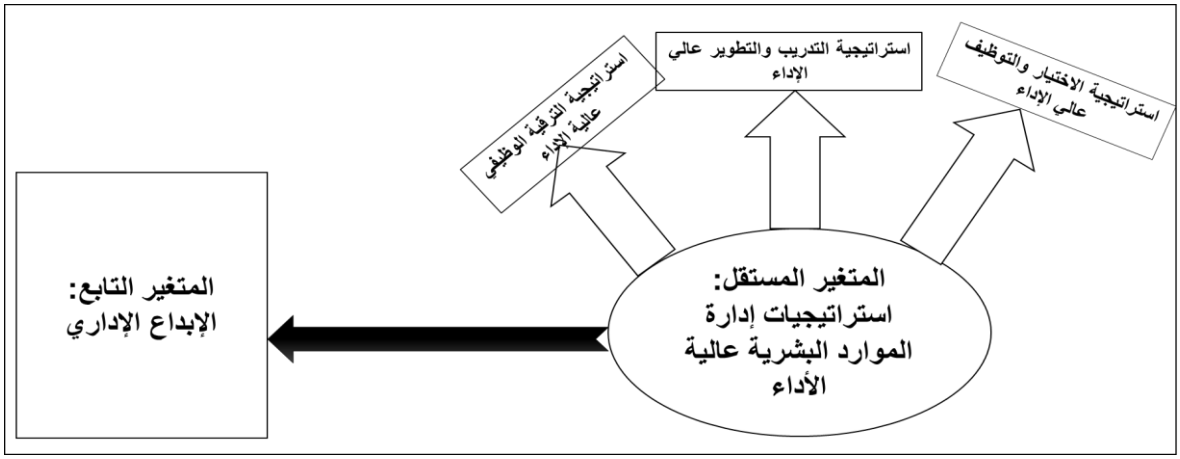
فرضية البحث الرئيسة: لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تأثير معنوي في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة نفط البصرة، الفرضيات الفرعية المشتقة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار والتوظيف، كإحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة نفط البصرة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير، كإحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة نفط البصرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الترقية الوظيفية، كإحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة نفط البصرة. .

والشكل (1) يوضح النموذج الفرضي للدراسة:



شكل (1) النموذج الفرضي للدراسة – من اعداد الباحث

5-**حدود الدراسة**: اقتصرت حدود الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة نفط البصرة العراقية.
2. الحدود الزمانية: تشمل البيانات والمعلومات عام 2026.
3. الحدود البشرية: تُطبق الدراسة على العاملين في شركة نفط البصرة.

6- الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة العربية إلى أن مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري يختلفان حسب المؤسسات، فقد أظهرت دراسة (العوضي وآخرون، 2021) وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري، فيما عدا استراتيجية تقييم الأداء، وأهم الاستراتيجيات تأثيراً على الإبداع الإداري كانت استراتيجية التدريب والتطوير، و استراتيجية التعويضات والحوافز، أما دراسة (الخميس، 2023) فأكدت أثر استراتيجية التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وأوصت بتبني الأفكار الإبداعية وتشجيع الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين، فيما أظهرت دراسة (الصعب، 2024) أن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية جاء منخفضاً بسبب المعوقات التنفيذية، وأوصت بتطوير القيادة الإبداعية لتحقيق الإبداع الإداري، وعلى الصعيد الدولي، بينت دراسة (Al-Amarat, 2019) أن دور البرنامج التدريبي في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة عالية، ودراسة (Bhawna et al., 2019) أظهرت أن تدريب الموظفين يعزز التعلم والإبداع بوجود تأثير مناخ العمل التنظيمي، أما دراسة (AL. Shukri et al., 2021) فأثبتت أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء العاملين، بينما أظهرت دراسة (Afrinanda et al., 2022) أن التدريب والتطوير يؤثر على الأداء وسلوك العمل المبتكر للموظفين بوجود تأثير وساطة جزئي.

فجوة البحث:

تتجسد الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بوصفها منظومة إدارية متكاملة ذات أبعاد مترابطة، إذ إن أغلب الدراسات السابقة ركزت على تحليل تأثير كل استراتيجية بصورة منفردة، كالتدريب أو الحوافز أو التوظيف الانتقائي، دون الوقوف على الأثر التراكمي والتكاملي لهذه الاستراتيجيات مجتمعة في تعزيز الإبداع الإداري للموظفين داخل منظمة واحدة وفي بيئة تنظيمية محددة. كما أن جانباً مهماً من الأدبيات اتجه إلى دراسة أثر هذه الاستراتيجيات في مؤشرات الأداء التنظيمي التقليدية، مثل الإنتاجية والالتزام الوظيفي والميزة التنافسية، مقابل ندرة واضحة في الدراسات التي بحثت علاقتها المباشرة بالإبداع الإداري باعتباره متغيراً استراتيجياً يعكس قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل واتخاذ القرارات الابتكارية.

وتتعمق هذه الفجوة أيضاً في ضعف الاهتمام بتحليل كيفية تفاعل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء فيما بينها لإنتاج بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، لاسيما أن هذه الاستراتيجيات ـ المتمثلة في التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف، والتنقل الداخلي (الترقية)، والأمن الوظيفي، والوصف الوظيفي الواضح، والتقييم الموجه نحو

النتائج، والمكافآت التحفيزية والمشاركة في اتخاذ القرار . لا تعمل بصورة مستقلة، بل ضمن منظومة متكاملة تهدف إلى تنمية رأس المال البشري وتعزيز مشاركة العاملين وتحفيزهم، الأمر الذي ينعكس على قدرتهم في الابتكار والإبداع الإداري. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية شاملة تكشف طبيعة العلاقة التكاملية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والإبداع الإداري للموظفين، بما يسهم في سد النقص المعرفي وتقديم إطار تفسيري أكثر شمولاً لهذه العلاقة في المنظمات المعاصرة (Siyal et al., 2020, p.1; Hou et al., 2017, p.243)..

تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- البيئة والتطبيق العملي: تتفرد هذه الدراسة بتطبيقها في قطاع النفط والطاقة العراقي وتحديداً (شركة نفط البصرة)، وهي بيئة استراتيجية واقتصادية تختلف تماماً عن بيئات الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات تعليمية كجامعات ومدارس (مثل: الصعب، 2024؛ Al-Amarat, 2019)، أو قطاعات خدمية عامة.

2- شمولية المتغير المستقل: تبنت الدراسات السابقة التركيز على استراتيجيات منفردة وغالباً ما كانت "التدريب والتطوير" (مثل: الخميس، 2023؛ Bhawna et al., 2019؛ Afrinanda et al., 2022). في المقابل، تدرس الدراسة الحالية منظومة "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء" (HPWPs) كحزمة متكاملة ومترابطة (High-Performance Work Systems) وليس كعناصر معزولة.

3- طبيعة المتغير التابع (الإبداع الإداري): ركزت بعض الدراسات السابقة على أثر الإبداع في الأداء (مثل: AL. Shukri et al., 2021). أما الدراسة الحالية، فتجعل من الإبداع الإداري غاية رئيسية وهدفاً متحققاً كمخرج مباشر للممارسات عالية الأداء في بيئة إنتاجية صناعية حساسة.

4- الحداثة الزمنية والمكانية: تسد هذه الدراسة فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية العراقية لعام 2026، حيث تقدم تشخيصاً واقعياً حديثاً للشركات النفطية الوطنية التي تواجه تحديات إعادة الهيكلة والتحول الرقمي وتطوير الكفاءات.

وبهذا تسد الدراسة فجوة مهمة في الأدبيات المتعلقة بتحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة العراقية من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.

المبحث الثاني: الجانب النظري .

تُعرف استراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء (High Performance Human Resource Practices - HPHRPs) بأنها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تعظيم كفاءة المورد البشري وتحسين الأداء التنظيمي من خلال بناء بيئة عمل محفزة تدعم المشاركة الفاعلة للموظفين في الحياة التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على المنظمة والعاملين معاً .(Siyal et al., 2020, p.2) ولا تقتصر هذه الاستراتيجيات على كونها ممارسات إدارية منفصلة، بل تمثل فلسفة إدارية قائمة على بناء علاقة تبادلية طويلة الأمد بين المنظمة وموظفيها، ترتكز على الثقة المتبادلة والالتزام والتحفيز المستمر، بهدف تنمية القدرات البشرية وتحقيق الأداء المتفوق. وفي هذا الإطار، يشير المدخل الشامل لإدارة الموارد البشرية إلى وجود مجموعة من الاستراتيجيات التي

أثبتت الأدبيات الإدارية فاعليتها في تحسين النتائج التنظيمية بغض النظر عن اختلاف البيئات والسياقات، ولذلك أطلق عليها مفهوم "أفضل الاستراتيجيات" أو استراتيجيات الأداء العالي، والتي تشمل التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف، والأمن الوظيفي، وفرص الترقية، والمكافآت التحفيزية، وتقييم الأداء، وتصميم الوظائف، والمشاركة في اتخاذ القرار (Karim and Majid, 2017, p.76); (Obeidat et al., 2010, p.2).

وقد سعت الأدبيات الحديثة إلى تفسير آلية تأثير هذه الاستراتيجيات من خلال إطار (AMO)، الذي يفترض أن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك الموارد البشرية القدرة (Ability)، والدافعية (Motivation)، والفرصة (Opportunity) للمشاركة الفاعلة في العمل. وبناءً على ذلك، صنف الباحثون استراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، يتمثل البعد الأول في استراتيجيات تعزيز القدرة، والتي تركز على تطوير معارف ومهارات العاملين عبر نظم الاستقطاب والاختيار الدقيقة وبرامج التدريب المكثف. أما البعد الثاني فيتمثل في استراتيجيات تعزيز الدافعية، التي تهدف إلى تحفيز الموظفين من خلال أنظمة التعويضات العادلة وتقييم الأداء المرتبط بالإنجاز. في حين يتمثل البعد الثالث في استراتيجيات تعزيز الفرص، التي تتيح للعاملين مساحة أوسع للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير في نتائج العمل التنظيمي (علي والسيد، 2018، ص249)؛ (Mostafa et al., 2019, p.5).وانطلاقاً من هذا التصور، يرى (جبريل وآخرون، 2025، ص544) أن تطبيق هذه الاستراتيجيات بصورة تكاملية، مثل الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، وتمكين العاملين، والعمل الجماعي، والتعويضات التحفيزية، يسهم بصورة مباشرة في تعزيز البراعة التنظيمية والابتكار، ويدعم تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية بفاعلية، فضلاً عن ترسيخ ثقافة التعلم المستمر والتحفيز داخل المنظمة.

وفي السياق ذاته، تسعى استراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء إلى بناء رابطة نفسية وتنظيمية قوية بين الموظف والمنظمة، من خلال توفير بيئة عمل قائمة على العدالة والدعم والتطوير المستمر، عبر استراتيجيات التدريب والتطوير، والأجر العادل، والأمن الوظيفي، والترقية، ومشاركة المعلومات، وتقييم الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز ارتباط الموظف بمنظمته وزيادة التزامه بأهدافها الاستراتيجية (Mostafa et al., 2022, p.3); (Meijerink et al., 2020, p.2895). كما أوضحت الدراسات الحديثة أن تأثير هذه الاستراتيجيات لا يرتبط فقط بوجودها الرسمي داخل المنظمة، وإنما يرتبط بصورة أكبر بكيفية إدراك الموظفين لها وتفسيرهم لممارساتها الفعلية، إذ تؤثر تصورات العاملين الإيجابية تجاه استراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء بصورة مباشرة في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية وتقليل احتمالية ظهور السلوكيات المنحرفة أو السلبية، وهو ما يعكس أهمية البعد الإدراكي والنفسي في نجاح هذه الاستراتيجيات.

أما فيما يتعلق باستراتيجية الاختيار والتوظيف، فإن الإدارة التقليدية للموارد البشرية تركز بصورة أساسية على مطابقة المؤهلات والخبرات مع متطلبات الوظيفة من خلال المقابلات والاختبارات والإجراءات الروتينية الخاصة بالتعيين، سواء عبر المصادر الداخلية أو الخارجية، بهدف سد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية (العبرية والحضرمي، 2022، ص81)؛ (الكركي، 2022، ص553). في المقابل، تنظر إدارة الموارد البشرية عالية الأداء إلى التوظيف باعتباره استثماراً استراتيجياً طويل الأجل، ولذلك تعتمد على نظم استقطاب واختيار متقدمة لا تركز

فقط على المهارات الحالية للمرشح، وإنما تهتم أيضاً بخصائصه الشخصية وإمكاناته المستقبلية ومدى توافقه مع ثقافة المنظمة وقيمها التنظيمية، بما يضمن تعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستويات الأداء والإنتاجية (العنزي وآخرون، 2011، ص96)؛ (Kumar et al., 2022, p.732). ومن هذا المنطلق، يعد الاختيار الانتقائي أحد أهم المرتكزات التي تسهم في تكوين رأس مال بشري قادر على الإبداع والتكيف وتحقيق الأداء المتميز.

وفيما يخص التدريب والتطوير، فإن الإدارة التقليدية غالباً ما تنظر إلى التدريب بوصفه نشاطاً وظيفياً يهدف إلى تحسين مهارات الموظفين الحالية بما ينسجم مع متطلبات العمل المباشرة، في حين تتبنى إدارة الموارد البشرية عالية الأداء منظوراً أكثر شمولاً واستراتيجية، إذ تعتمد على التدريب المكثف والمستمر باعتباره أداة لتطوير القدرات المعرفية والسلوكية للعاملين، وبناء الكفاءات المستقبلية التي تمكنهم من التعامل مع المتغيرات البيئية والتحديات التنظيمية بكفاءة عالية (Elrehail et al., 2020, p.131); (MB et al., 2022, p.5). كما تسهم هذه الاستراتيجيات في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة، فضلاً عن دورها في تقليل الأخطاء والحوادث المهنية، وزيادة فرص الترقية، وتعزيز الأمن الوظيفي (بصبوص، 2023، ص119)؛ (العنزي وآخرون، 2011، ص96)؛ (نور الدين، 2022، ص88)؛ (Somu et al., 2020, p.396). ومن ثم، فإن التدريب في ظل إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لا يمثل مجرد نشاط تطويري مؤقت، بل يعد استثماراً استراتيجياً مستداماً يهدف إلى خلق بيئة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والابتكار.

أما تصميم الوظائف، فإن الإدارة التقليدية تركز فيه على تحديد الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة بصورة إجرائية تهدف إلى تنظيم العمل وتقسيم المهام، بينما تسعى إدارة الموارد البشرية عالية الأداء إلى إعادة تصميم الوظائف بطريقة تضمن إثراء العمل وزيادة الاستقلالية وتحسين التواصل والتفاعل بين العاملين، بما يعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة في العمل (عبد الحليم، 2022، ص668)؛ (عبد الخير، 2022، ص450)؛ (Fahr, 2011, p.3). ويعكس هذا التوجه اهتمام الإدارة الحديثة بتحويل الوظيفة من إطار جامد ومحدد إلى مساحة عمل مرنة تسمح بالإبداع والمبادرة وتحفز العاملين على تطوير أساليب العمل بصورة مستمرة.

وفيما يتعلق بالترقية والتنقل الوظيفي، فإن الإدارة التقليدية تعتمد بصورة كبيرة على الأقدمية وتوفر الوظائف الشاغرة كأساس للترقية، بينما تنظر إدارة الموارد البشرية عالية الأداء إلى الترقية بوصفها أداة استراتيجية لتحفيز الأداء وتعزيز الالتزام التنظيمي، إذ تعتمد على الكفاءة والإنجاز الفعلي، مع توفير فرص للتنقل الأفقي والعمودي بين الأقسام والوحدات التنظيمية، بما يوسع خبرات الموظفين ويعزز مشاركتهم في صنع القرار وتحقيق أهدافهم المهنية (الحياصات، 2022، ص650-651)؛ (البرنوطي، 2001، ص267-271)؛ (Odiaka & Change, 2019, p.4-6). كما تسهم هذه السياسة في بناء علاقة تبادلية مستدامة بين الموظف والمنظمة، قائمة على الثقة وتقدير الجهود والكفاءات.

وأخيراً، يعد الإبداع الإداري من المتغيرات الجوهرية التي تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق النجاح والاستمرارية، إذ يمثل الاستثمار في العنصر البشري المبدع أحد أهم مصادر الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة (الجرجاوي والعالم، 2024، ص130)؛ (الرشيدي، 2018، ص552)؛ (فركوس، 2019،

ص66). ويقوم الإبداع الإداري على مجموعة من المرتكزات الفكرية والتنظيمية، من أبرزها تشجيع التفكير غير التقليدي، وتعزيز ثقافة الحوار والتفاهم، والإيمان بأهمية التطوير المستمر، وتنمية القدرات البشرية، والتخلص من الجمود والروتين الإداري، وتطبيق اللامركزية، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار. ومن ثم، فإن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء تكون أكثر قدرة على خلق مناخ تنظيمي داعم للإبداع، لأنها توفر بيئة عمل محفزة تسمح بتوليد الأفكار الجديدة، وتشجع المبادرة، وتدعم التعلم والتطوير المستمر، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

طرائق العمل

تصميم البحث ومنهجيته

تم الاعتماد على المنهج الكمي الاستنتاجي في هذه الدراسة لملاءمته لطبيعة البحث الهادف إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة نفط البصرة، إذ يتيح هذا المنهج دراسة العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية دقيقة من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتفسير والتعميم. كما تم اختيار المنهج الاستنتاجي لأنه يعتمد على اختبار الفرضيات المنبثقة من الأدبيات والنماذج النظرية السابقة، والتحقق من مدى صحة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والإبداع الإداري في البيئة التطبيقية محل الدراسة. ويسهم هذا المنهج في توفير فهم أكثر دقة لطبيعة التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات، فضلاً عن قدرته على دعم النتائج بالأدلة الإحصائية والمؤشرات الكمية التي تعزز موثوقية الدراسة وموضوعيتها.

أداة جمع البيانات

تم تطوير استبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى محورين رئيسين بما يتلاءم مع متغيرات الدراسة وأهدافها، إذ خُصص المحور الأول لقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، بينما خُصص المحور الثاني لقياس الإبداع الإداري لدى العاملين. واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة، وذلك من خلال تدرج الإجابات بين (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، لما يتميز به هذا المقياس من قدرة على توفير بيانات كمية دقيقة تسهم في تحليل اتجاهات وآراء المبحوثين بصورة موضوعية وإحصائية دقيقة:

1ـ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء: قياس كفاءة الاستراتيجيات المتبعة في التوظيف، التدريب، الترقية للموظفين.

2ـ الإبداع الإداري: قياس قدرة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة وحلول إدارية فعالة، وتعزيز المبادرات التي تدعم الأداء المؤسسي.

خضعت الاستبانة لاختبارات الصدق البنائي والمحتوى من خلال مراجعة الخبراء، كما تم التحقق من ثباتها وموثوقيتها باستخدام Cronbach's Alpha لضمان جودة البيانات.

مجتمع الدراسة وعينته

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة نفط البصرة بمختلف المستويات الإدارية والفنية. وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، إذ جرى توزيع الاستبانة بصورة عشوائية على العاملين لإتاحة فرص متكافئة لجميع أفراد المجتمع في المشاركة بالدراسة، بما يقلل من احتمالية التحيز ويعزز موضوعية النتائج. وقد بلغ حجم العينة (180) موظفاً، مع مراعاة تمثيل مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية لضمان شمولية البيانات وتحقيق تمثيل واقعي للمتغيرات محل الدراسة، الأمر الذي يسهم في زيادة دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة بصورة أكثر موثوقية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

1- إجراءات جمع البيانات

لضمان دقة وموثوقية البيانات، تم اتباع الخطوات التالية:

1- إجراء اختبار تجريبي أولي لتقييم وضوح الاستبانة وتصحيح البنود غير الواضحة.

2- توزيع الاستبانة مباشرةً على العينة في أوقات مناسبة لجميع الموظفين، مع متابعة دقيقة لاستكمال البيانات.

3- إجراء مقابلات قصيرة توضيحية مع بعض المشرفين لتفسير أي استفسارات حول بنود الاستبانة.

4- دعم جمع البيانات بالملاحظة الميدانية المنهجية لضمان دمج البيانات الكمية مع الملاحظات، وتحقيق رؤية شاملة ودقيقة للمتغيرات.

2- أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 20، وشملت أساليب التحليل ما يلي:

1ـ الإحصاء الوصفي: لتوضيح توزيع بيانات المتغيرات الأساسية، بما يشمل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والتكرارات.

2ـ اختبار الثبات: باستخدام Cronbach's Alpha لقياس اتساق الاستبانة داخليًا.

3ـ اختبارات الارتباط والانحدار البسيط: لفحص العلاقات بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والإبداع الإداري، وتحديد مدى تأثير كل استراتيجية على المتغير التابع .

4ـ اختبار الفرضيات: باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

3- أداة الدراسة:

قامَ الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأوليّة اللّازمة للبحث، وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، تم توزيع عبارات الاستبانة في محورين رئيسين، انسجاماً مع أهداف وفرضيات البحث، المحور الأول المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء)، وتمثّل في العبارات من 1 إلى 18، بينما المحور الثاني تناول المتغير التابع (الإبداع الإداري) من 19 إلى 23.

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في قياس مدلول عبارات استبانة البحث، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي.

غير موافق بشدّة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدّة
1	2	3	4	5

المصدر: غدير، باسم غدير (2012). المدخل الأساسي في تحليل البيانات المتقدم IBM Spss statistical 20. الجزء الثاني، سورية، وزارة الإعلام، ص69.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية: المعيار = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة.

المعيار = (5-1) /5 = 0.8. وبناءً عليه، تكون درجات الموافقة على النحو الآتي:

الجدول رقم (2): درجة الموافقة

المجال	درجة الموافقة
1 – 1.80	بدرجة ضعيفة جداً
1.81 – 2.60	بدرجة ضعيفة
2.61 – 3.40	بدرجة متوسطة
3.41 – 4.20	بدرجة كبيرة
4.21 - 5	بدرجة كبيرة جداً

وقد قسّم الباحث الدراسة العمليّة الإحصائية إلى الأقسام الرئيسة الآتية:

-**القسم الأول:** تناول فيه الباحث اختبار صدق وثبات المقياس المستخدم.

القسم الثاني: تناول فيه الباحث الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة.

-**القسم الثالث:** تناول فيه الباحث اختبار فرضيات البحث.

دراسة ثبات وصدق المقياس:

ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس أن يعطي تطبيقه على العينة نفسها وفي الظروف نفسها، النتائج نفسها (غدير, 2012, ص234-246). وقد تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ، لحساب ثبات محاور البحث كلّاً على حدة وثبات جميع عبارات الاستبانة معاً، حيث قام الباحث بترميز المحاور وفق ما يلي:

Q1: استراتيجية الاختيار والتوظيف عالي الأداء

Q2: استراتيجية التدريب والتطوير عالي الأداء

Q3: استراتيجية الترقية الوظيفية عالية الأداء

Q: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

M: الإبداع الإداري للعاملين

L: كامل محاور الاستبانة، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (3).

الجدول(3): معامل الفاكرونباخ لجميع المحاور منفردة ومجتمعة

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية الاختيار والتوظيف عالي الأداء	Q1	4	0.732
استراتيجية التدريب والتطوير عالي الأداء	Q2	7	0.754
استراتيجية الترقية الوظيفية عالية الأداء	Q3	7	0.766
الإبداع الإداري للعاملين	M	5	0.661
جميع عبارات الاستبانة.	L	24	0.846

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتبيّن من الجدول السابق أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور البحث ولجميع عبارات الاستبانة معاً كانت أكبر من (0.60)، الأمر الذي يشير إلى أنّ جميع العبارات تتمتع بثباتٍ عالٍ، وأنّ البيانات تتمتع بالثبات المطلوب وصالحة للدراسة، ولا يوجد ضرورة لحذف أيّة عبارة من العبارات.

صدق المقياس:

تمّ اختبار صدق المقياس المستخدم وفق الآتي:

الصّدق الظاهري: تمّ عرض الاستبانة على لجنة من المحكّمين الأكاديميين وعددهم ثلاثة من كلية الإدارة والاقتصاد –قسم إدارة الأعمال، وفي ضوء توجيهاتهم تمّت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس محاور الموضوع المدروس.

الصدق التقاربي: لاختبار الصدق التقاربي لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين طرفيّات عدّة في البحث (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات محور تحقيق الإبداع الإداري للعاملين (M) (غدير, 2012, ص247-248)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (4)

الجدول (4): الصدق التقاربي

		Q1	Q2	Q3	Q	M
Q1	Pearson Correlation	1	.330*	.289*	.706**	.495**
	Sig. (2-tailed)		.019	.041	.000	.000
	N	180	180	180	180	180
Q2	Pearson Correlation	.330*	1	.595**	.798**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.019		.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180
Q3	Pearson Correlation	.289*	.595**	1	.823**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.041	.000		.000	.000
	N	180	180	180	180	180
Q	Pearson Correlation	.706**	.798**	.823**	1	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	180	180	180	180	180
M	Pearson Correlation	.495**	.798**	.692**	.844**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	180	180	180	180	180
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) الخاص باختبار الصدق التقاربي وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين محاور الاستبانة والمتوسط الكلي لمحور الإبداع الإداري للعاملين (M)، إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.289) و(0.844)، وهي قيم تشير إلى وجود درجة جيدة من الاتساق والترابط بين فقرات ومحاور الاستبانة. كما أظهرت النتائج أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.000) أو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.01)، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية عالية وليست ناتجة عن الصدفة.

وتعكس هذه النتائج توافر الصدق التقاربي لفقرات الاستبانة، أي أن الفقرات المرتبطة بكل محور تقيس المفهوم ذاته بصورة متجانسة ومترابطة، الأمر الذي يؤكد سلامة بناء الأداة البحثية وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الاستبانة أداة صالحة وموثوقة للتطبيق على عينة الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الإبداع الإداري لدى العاملين.

4. الإحصاءات الوصفية:

يمكن استعراض درجة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء وفق وجهة نظر أفراد عينة البحث من خلال الآتي:

الإحصاءات الوصفية لمحور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء (استراتيجية الاختيار والتوظيف عالي الأداء، واستراتيجية التدريب والتطوير عالي الأداء، واستراتيجية الترقية الوظيفية عالية الأداء):

يوضح الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية المتعلّقة ببنود الاستبانة لمحور **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء** (استراتيجية الاختيار والتوظيف عالي الأداء، واستراتيجية التدريب والتطوير عالي الأداء، واستراتيجية الترقية الوظيفية عالية الأداء).

الجدول (5): الإحصاءات الوصفية لمحور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- تعتمد الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين	180	3.72	.730
2- إن اختيار الموظفين بناء على معايير تتناسب مع العمل يؤدي إلى رفع سوية العمل	180	4.26	.723
3- تعتمد الشركة على معيار الكفاءة عند اختيار العاملين	180	3.00	1.07
4- تستخدم الشركة مكاتب إدارة الموارد البشرية من أجل ملئ الشواغر التي لديها	180	4.30	.789
استراتيجية الاختيار والتوظيف عالي الأداء	180	3.82	.463
5- تقوم الشركة بتصميم برامج التدريب والتنمية	180	3.96	.638
6- يخضع العاملين في الشركة لبرنامج تدريبي كل عام	180	4.02	.769
7- يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجات الشركة	180	3.92	.724

8- يسهم تنويع الدورات في توجيه إمكانيات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم	180	3.92	.601
9- إن التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى في زمان أقل	180	3.80	.782
10- تعتمد الشركة على معايير واضحة في تدريب العاملين	180	3.90	.614
11- تسعى سياسة الشركة لإثراء معارف العاملين من خلال برامجها التدريبية	180	3.76	.870
استراتيجية التدريب والتطوير عالي الأداء	180	3.90	.380
12- تتم الترقية في الشركة بناء على تقارير أداء العامل	180	3.98	.820
13- تقوم الشركة بنقل العاملين بغرض اكتشاف الوظائف الأكثر ملائمة للعاملين بها	180	4.00	.756
14- تراعي الشركة الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء عمليات التنقل	180	3.64	.802
15- هناك أسس للترقية في الشركة	180	3.62	.830
16- سياسة الترقية والنقل في الشركة ملائمة	180	3.88	.590
17- تعد كفاءة أداء العاملين عالية في الشركة وتمنح العاملين فرص الترقي	180	3.88	.773
18- تتم معالجة الآثار السلبية لعمليات النقل والترقي في الشركة	180	3.90	.735
استراتيجية الترقية الوظيفية عالية الأداء	180	3.84	.490
محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء	180	3.85	.350

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات المحور مجتمعة ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ متوسط العبارات التي قاست درجة توافر **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء** قد بلغ (3.85)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة أكبر من المتوسط على المقياس المستخدم، **وبالتالي يمكن القول: تتوفر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء بدرجة أعلى من المتوسط، حيثُ أشارت النتائج إلى أنّ درجة توافر واستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الاداء في الشركة هي درجة أعلى من المتوسط حسب وجهة نظر أفراد عينة البحث.**

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً، أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري هي للعبارة رقم (3) (تعتمد الشركة على معيار الكفاءة عند اختيار العاملين) وتساوي (1.07) وبالتالي تتباين أراء أفراد عينة البحث حول هذه العبارة بشكل أكبر من تباينها حول باقي العبارات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للعبارة رقم (8) (يسهم تنويع الدورات في توجيه إمكانيات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم) وتساوي(601.) وبالتالي تتباين أراء أفراد عينة البحث حول هذه العبارة بشكل أقل من تباينها حول باقي العبارات، ويشير ارتفاع الانحراف المعياري في بعض الفقرات، ولا سيما الفقرة (3) التي بلغ فيها (1.07)، إلى وجود تباين واضح في استجابات أفراد العينة وعدم تجانس آرائهم حول مضمون العبارة. ويعني ذلك أن إدراك العاملين لمدى اعتماد الشركة على معيار الكفاءة في اختيار الموظفين كان متفاوتاً، إذ لم تتفق جميع الإجابات على مستوى واحد من التقييم، مما أدى إلى زيادة درجة التشتت في البيانات.

ويعود هذا التباين إلى اختلاف خبرات الموظفين ومواقعهم الوظيفية داخل الشركة، إضافة إلى تفاوت مستوى اطلاعهم على إجراءات وسياسات التوظيف الفعلية، فضلاً عن احتمال عدم وضوح أو عدم تجانس تطبيق

معايير الاختيار بين الأقسام المختلفة. لذلك يظهر هذا النوع من التشتت كدلالة على اختلاف الإدراكات الفردية وليس بالضرورة ضعف الظاهرة المدروسة.

الإحصاءات الوصفية لمحور الإبداع الإداري للعاملين (درجة توافر الإبداع الإداري للعاملين):

يوضح الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود الاستبانة لمحور الإبداع الإداري للعاملين.

الجدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية لمحور الإبداع الإداري للعاملين.

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية
19- يسعى العامل للتفكير بظروف العمل المختلفة	180	3.40	.990	.000
20- يتبنى العاملون طرقاً جديدة في العمل	180	3.70	.789	.000
21- يمتلك العامل القدرة على تصور الأفكار المستقبلية	180	3.86	.783	.000
22- ينظر العامل إلى الأمور من زوايا متعددة	180	3.96	.638	.000
23- يتبنى العامل استراتيجية العمل بروح الفريق	180	4.04	.781	.000
محور الإبداع الإداري للعاملين	180	3.79	.524	**.000**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات المحور مجتمعة ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ متوسط العبارات التي قاست درجة توافر محور الإبداع الإداري للعاملين قد بلغ (3.79)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة فوق المتوسط على المقياس المستخدم، **وبالتالي يمكن القول: الإبداع الإداري للعاملين بدرجة فوق المتوسط، حيثُ أشارت النتائج إلى أنّ درجة الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة هي درجة فوق المتوسط حسب وجهة نظر أفراد عينة البحث.**

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً، أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري هي للعبارة رقم (19) (يسعى العامل للتفكير بظروف العمل المختلفة) وتساوي (990.)، وبالتالي تتباين أراء أفراد عينة البحث حول هذه العبارة بشكل أكبر من تباينها حول باقي العبارات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للعبارة رقم (22) (ينظر العامل إلى الأمور من زوايا متعددة) وتساوي (0.638)، وبالتالي تتباين أراء أفراد عينة البحث حول هذه العبارة بشكل أقلّ من تباينها حول باقي العبارات.

5. اختبار الفرضيات:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها **يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.** حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار والتوظيف إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين.

2- **الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية:** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين.

3- **الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة**: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الترقية الوظيفية إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار والتوظيف إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (استراتيجية الاختيار والتوظيف إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (Q1) والمتغير التابع (الإبداع الإداري للعاملين)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (M)، وبإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وقد اعتمد الباحث في تحديد شدة قيمة الارتباط بين المتغيرات، على الجدول رقم (7). وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول رقم (7): قيم معامل الارتباط بيرسون لقوة العلاقة بين متغيرين رقميين.

قيمة معامل الارتباط المطلقة	$R \geq 0.90$	$0.90 > R \geq 0.80$	$0.80 > R \geq 0.70$	$0.70 > R$
شدة العلاقة	قوية جداً	قوية	مقبولة	ضعيفة

المصدر: غدير، باسم غدير (2012). المدخل الأساسي في تحليل البيانات المتقدم IBM Spss statistical 20. الجزء الثاني، سورية، وزارة الإعلام، ص69.

الجدول (8): ملخص الأنموذج للعلاقة بين استراتيجية الاختيار والتوظيف إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المُعدّل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.495[a]	.245	.229	.45980

a. Predictors: (Constant), Q1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (9): تحليل التباين للعلاقة بين استراتيجية الاختيار والتوظيف إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	نسبة فايشر	مستوى الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	3.289	1	3.289	15.557	.000[b]
	البواقي	10.148	178	.211		
	المجموع الكلي	13.437	179			
a. Dependent Variable: M						
b. Predictors: (Constant), Q1						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (10): المعاملات للعلاقة بين استراتيجية الاختيار والتوظيف إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة الإحصائية
		المعامل غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل بيتا المعياري		
1	الثابت	1.655	.546		3.031	.004
	Q1	.560	.142	.495	3.944	.000
a. Dependent Variable: M						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج. SPSS

نتيجة اختبار الفرضيّة الأولى:

يتبين من الجدول (8) الخاص بملخص نموذج الانحدار أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.495)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات قوة ضعيفة بين استراتيجية الاختيار والتوظيف والإبداع الإداري للعاملين. كما بلغ معامل التحديد($R^2 = 0.245$) ، وهو ما يعني أن استراتيجية الاختيار والتوظيف تفسر ما نسبته (24.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري، في حين تعزى النسبة المتبقية (75.5%) إلى متغيرات أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error = 0.45980) فتشير إلى درجة مقبولة من دقة النموذج في التنبؤ بالمتغير التابع، لكنها تعكس وجود تباين غير مفسر نسبياً في البيانات.

وعند مقارنة هذه النتائج مع مخرجات جدول (9) الخاص بتحليل التباين(ANOVA) ، نجد أن النموذج ككل يتمتع بدلالة إحصائية معنوية، إذ بلغت قيمة (F = 15.557) عند مستوى دلالة(Sig = 0.000) ، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار المستخدم صالح إحصائياً، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (الاختيار والتوظيف) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) ليست علاقة عشوائية وإنما علاقة ذات تأثير حقيقي يمكن الاعتماد عليه في التفسير.

كما تدعم نتائج جدول (10) هذا الاستنتاج، إذ أظهرت معاملات الانحدار أن قيمة المعامل غير المعياري (B = 0.560) كانت دالة إحصائياً عند مستوى(Sig = 0.000) ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي مباشر لاستراتيجية الاختيار والتوظيف في الإبداع الإداري. كما بلغت قيمة المعامل المعياري ($\beta = 0.495$)، وهو ما يعكس قوة التأثير النسبي للمتغير المستقل، أي أن زيادة مستوى تطبيق استراتيجية الاختيار والتوظيف تؤدي إلى زيادة ملموسة في مستوى الإبداع الإداري. كذلك بلغت قيمة(t = 3.944) ، مما يعزز معنوية هذا التأثير إحصائياً.

وعند المقارنة بين الجداول الثلاثة (8، 9، 10)، يتضح أن النتائج جاءت متسقة ومتكاملة؛ إذ يوضح الجدول (8) قوة واتجاه العلاقة العامة بين المتغيرات، بينما يؤكد الجدول (9) معنوية النموذج ككل وصلاحيته الإحصائية، في حين يبين الجدول (10) طبيعة التأثير المباشر وحجمه واتجاهه. وبذلك فإن مجمل النتائج تشير إلى أن استراتيجية الاختيار والتوظيف تعد متغيراً مؤثراً بشكل حقيقي في تعزيز الإبداع الإداري، وإن كانت قوة التفسير متوسطة نسبياً، مما يعني وجود عوامل أخرى مؤثرة لم يتناولها النموذج الحالي.

<u>الفرضيّة الفرعيّة الثانية:</u> يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (استراتيجية التدريب والتطوير إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (Q2) والمتغير التابع (تحقيق الإبداع الإداري للعاملين)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (M)، وبإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (11): ملخص الأنموذج للعلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المُعدّل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.798[a]	.636	.629	.31905

a. Predictors: (Constant), Q2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (12): تحليل التباين للعلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	نسبة فايشر	مستوى الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	8.551	1	8.551	83.998	.000[b]
	البواقي	4.886	178	.102		
	المجموع الكلي	13.437	179			
a. Dependent Variable: M						
b. Predictors: (Constant), Q2						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (13): المعاملات للعلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة الإحصائية
		المعامل غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل بيتا المعياري		
1	الثابت	-.471-	.467		-1.009-	.318
	Q2	1.094	.119	.798	9.165	.000
a. Dependent Variable: M						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعية الثانية:

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجداول (11)، (12)، (13) أنَّ معامل الارتباط (R) بلغ (0.798)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية التدريب والتطوير كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبين الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة، وهي علاقة أقوى مقارنة بنتائج نموذج الاختيار والتوظيف الذي بلغ فيه معامل الارتباط (R = 0.495)، مما يشير إلى أن التدريب والتطوير أكثر ارتباطاً بالإبداع الإداري من استراتيجية الاختيار والتوظيف.

كما يوضح معامل التحديد (R^2 = 0.636) أنَّ استراتيجية التدريب والتطوير تفسر ما نسبته (63.6%) من التغيرات في مستوى الإبداع الإداري، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة التفسير في نموذج الاختيار والتوظيف التي بلغت (24.5%) فقط، الأمر الذي يعكس قوة التفسير العالية لمتغير التدريب والتطوير في هذا النموذج، مقابل قدرة تفسير محدودة نسبياً في النموذج الأول. بينما تعزى النسبة المتبقية (36.4%) إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج الحالي.

وفيما يتعلق بنتائج تحليل التباين (ANOVA) في الجدول (12)، فقد بلغت قيمة (F = 83.998) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يدل على معنوية النموذج الإحصائي بشكل قوي جداً، مقارنة بقيمة (F = 15.557) في نموذج الاختيار والتوظيف، مما يؤكد أن نموذج التدريب والتطوير يتمتع بقدرة تفسيرية ومعنوية أعلى وأكثر قوة في تفسير التغيرات في الإبداع الإداري.

أما نتائج معاملات الانحدار في الجدول (13)، فقد أظهرت أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (1.094) عند مستوى دلالة(Sig = 0.000) ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي قوي لاستراتيجية التدريب والتطوير في تعزيز الإبداع الإداري، وهو تأثير أكبر بكثير من تأثير استراتيجية الاختيار والتوظيف التي بلغ فيها معامل الانحدار .(B = 0.560) كما تشير قيمة (t) المرتفعة إلى قوة هذا التأثير إحصائياً.

وعند المقارنة بين النموذجين، يتضح أن كلا الاستراتيجيتين لهما تأثير معنوي في الإبداع الإداري، إلا أن استراتيجية التدريب والتطوير تُعد الأكثر تأثيراً من حيث قوة الارتباط (R)، وقدرة التفسير (R^2)، وقوة التأثير المباشر (B)، وكذلك قوة النموذج ككل .(F) في حين يظهر نموذج الاختيار والتوظيف تأثيراً إيجابياً لكنه أضعف نسبياً من حيث التفسير والتأثير.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة، مع التأكيد على أن هذا التأثير يفوق تأثير استراتيجية الاختيار والتوظيف ضمن النموذجين محل المقارنة.

<u>الفرضيّة الفرعيّة الثالثة:</u> يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الترقية الوظيفية إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (استراتيجية الترقية الوظيفية إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (Q3) والمتغير التابع (تحقيق الإبداع الإداري للعاملين)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (M)، وبإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (14): ملخص الأنموذج للعلاقة بين استراتيجية الترقية الوظيفية إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المُعدّل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.692[a]	.480	.469	.38169

a. Predictors: (Constant), Q3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (15): تحليل التباين للعلاقة بين استراتيجية الترقية الوظيفية إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	نسبة فايشر	مستوى الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	6.444	1	6.444	44.228	.000[b]
	البواقي	6.993	178	.146		
	المجموع الكلي	13.437	179			
a. Dependent Variable: M						
b. Predictors: (Constant), Q3						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (16): المعاملات للعلاقة بين استراتيجية الترقية الوظيفية إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة الإحصائية
		المعامل غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل بيتا المعياري		
1	الثابت	.958	.430		2.230	.030
	Q3	.738	.111	.692	6.650	.000
a. Dependent Variable: M						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعية الثالثة:

تُبيّن نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجداول (14)، (15)، (16) أنَّ معامل الارتباط (R) بلغ (0.692)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين استراتيجية الترقية الوظيفية كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبين الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة. وعند مقارنة هذه النتيجة بالنماذج السابقة، يتضح أن قوة الارتباط في نموذج الترقية الوظيفية جاءت أعلى من نموذج الاختيار والتوظيف (R = 0.495)، لكنها أقل من نموذج التدريب والتطوير (R = 0.798)، مما يشير إلى أن تأثير الترقية يقع في مستوى وسيط بين الاستراتيجيتين من حيث قوة العلاقة مع الإبداع الإداري.

كما بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.480)، أي أن استراتيجية الترقية الوظيفية تفسر ما نسبته (48%) من التغيرات في مستوى الإبداع الإداري، وهي نسبة أعلى من نموذج الاختيار والتوظيف (24.5%)، لكنها أقل من نموذج التدريب والتطوير (63.6%)، مما يعكس قدرة تفسيرية متوسطة إلى جيدة لهذه الاستراتيجية ضمن النموذج الإحصائي. في حين تعزى النسبة المتبقية (52%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج الحالي.

وفيما يتعلق بنتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمة (F = 44.228) عند مستوى دلالة(Sig = 0.000) ، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً وصلاحيته في تفسير العلاقة بين الترقية الوظيفية والإبداع الإداري. وعند المقارنة، نجد أن قوة النموذج أقل من نموذج التدريب والتطوير (F = 83.998)، لكنها أعلى من النموذج الأول للاختيار والتوظيف (F = 15.557)، مما يعزز فكرة التدرج في قوة النماذج الإحصائية المدروسة.

أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (0.738) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للترقية الوظيفية في الإبداع الإداري. وبمقارنة هذا التأثير مع النماذج الأخرى، يتضح أنه أقوى من تأثير الاختيار والتوظيف (B = 0.560)، لكنه أقل من تأثير التدريب والتطوير (B = 1.094)، مما يؤكد أن التدريب هو الأكثر تأثيراً، يليه الترقية، ثم الاختيار والتوظيف.

وعليه، يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي: (تحقيق الإبداع الإداري للعاملين = 0.958 + 0.738 × استراتيجية الترقية الوظيفية عالية الأداء).

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لاستراتيجية الترقية الوظيفية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.

وتشير المقارنة بين النماذج الثلاثة إلى أن جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء محل الدراسة تؤثر إيجابياً في الإبداع الإداري، إلا أن قوة هذا التأثير تختلف؛ حيث جاء التدريب والتطوير في المرتبة الأولى، يليه الترقية الوظيفية في المرتبة الثانية، ثم الاختيار والتوظيف في المرتبة الثالثة، مما يعكس اختلاف درجة مساهمة كل استراتيجية في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمة.

<u>الفرضيّة الفرعيّة الرئيسة:</u> يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (Q) والمتغير التابع (تحقيق الإبداع الإداري للعاملين)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (M)، وبإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (17): ملخص الأنموذج للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المُعدّل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.844[a]	.712	.706	.28418

a. Predictors: (Constant), Q

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (18): تحليل التباين للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	نسبة فايشر	مستوى الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	9.560	1	9.560	118.387	.000[b]
	البواقي	3.876	178	.081		
	المجموع الكلي	13.437	179			

a. Dependent Variable: M

b. Predictors: (Constant), Q

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (19): المعاملات للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين

النموذج		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى الدلالة الإحصائية
		المعامل غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل بيتا المعياري		
1	الثابت	-1.135-	.455		-2.497-	.016
	Q	1.279	.118	.844	10.881	.000
a. Dependent Variable: M						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نتيجة اختبار الفرضيّة الرئيسة:

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجداول (17)، (18)، (19) أنَّ معامل الارتباط (R) بلغ (0.844)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مجتمعة وبين الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة. وعند المقارنة مع النماذج الجزئية السابقة (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية)، يتضح أن النموذج الكلي حقق أعلى قيمة ارتباط، إذ تفوق على نموذج التدريب والتطوير (R = 0.798)، والترقية الوظيفية (R = 0.692)، والاختيار والتوظيف (R = 0.495)، مما يشير إلى أن التأثير التراكمي والتكامل بين الاستراتيجيات أقوى من تأثير كل استراتيجية بشكل منفرد. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.712)، أي أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تفسر ما نسبته (71.2%) من التغيرات في مستوى الإبداع الإداري، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنماذج الجزئية؛ إذ تفوقت على نموذج التدريب والتطوير (63.6%)، والترقية الوظيفية (48%)، والاختيار والتوظيف (24.5%). ويعكس ذلك أن دمج الاستراتيجيات ضمن نموذج واحد يرفع القدرة التفسيرية بشكل واضح، ويؤكد وجود أثر تراكمي (Cumulative Effect)للاستراتيجيات على الإبداع الإداري، في حين تعزى النسبة المتبقية (28.8%) إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

وفيما يخص تحليل التباين(ANOVA) ، فقد بلغت قيمة (F = 118.387) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يدل على معنوية النموذج الإحصائي بدرجة عالية جداً، ويُعد هذا النموذج الأقوى مقارنة بالنماذج الجزئية السابقة، إذ تفوق على جميع قيم F في النماذج الأخرى، مما يؤكد أن النموذج الكلي أكثر قدرة على تفسير العلاقة بين المتغيرات بصورة شاملة ودقيقة.

أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أوضحت أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B = 1.279) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي قوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز الإبداع الإداري. وعند مقارنته بالنماذج السابقة، يتبين أن هذا التأثير هو الأعلى بين جميع النماذج، إذ يفوق تأثير التدريب والتطوير (B = 1.094)، والترقية الوظيفية (B = 0.738)، والاختيار والتوظيف (B = 0.560)، مما يعزز فكرة أن التكامل بين الاستراتيجيات يؤدي إلى تضخيم الأثر الإيجابي على الإبداع الإداري.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يأتي: (تحقيق الإبداع الإداري للعاملين = -1.135 + 1.279 × استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء).

وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة.

وتؤكد هذه النتائج أن التأثير الكلي لاستراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء يفوق تأثير كل استراتيجية على حدة، مما يعكس أهمية التكامل بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة، مثل الاختيار والتوظيف القائم على الكفاءة، والتدريب والتطوير المستمر، وسياسات الترقية العادلة، في بناء بيئة تنظيمية محفزة للإبداع الإداري، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التميز والابتكار المستدام.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لمجمل نماذج الانحدار البسيط والمتعدد الخاصة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العلمية المنطقية على النحو الآتي:

1ـ تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، والاستراتيجيات مجتمعة) وبين الإبداع الإداري، إلا أن قوة هذه العلاقة تختلف من استراتيجية لأخرى.

2ـ أظهرت النتائج أن استراتيجية التدريب والتطوير تمثل الأقوى تأثيراً وارتباطاً بالإبداع الإداري مقارنة ببقية الاستراتيجيات، مما يدل على أن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين ومعارفهم يعد العامل الأكثر فاعلية في تعزيز السلوك الإبداعي.

3ـ جاءت استراتيجية الترقية الوظيفية في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، مما يشير إلى أهمية العدالة في الترقيات وفرص التطور الوظيفي في تحفيز العاملين على الإبداع.

4ـ أظهرت استراتيجية الاختيار والتوظيف تأثيراً إيجابياً لكنه الأضعف نسبياً مقارنة ببقية الاستراتيجيات، مما يدل على أن دورها يكون تأسيسياً أكثر منه مباشراً في تعزيز الإبداع الإداري.

5ـ أثبت النموذج الكلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مجتمعة أنه الأكثر قوة من حيث تفسير الإبداع الإداري، إذ سجل أعلى معاملات ارتباط وتحديد وقيم إحصائية معنوية، مما يؤكد أن التأثير التراكمي والتكامل بين الاستراتيجيات يفوق تأثير كل استراتيجية على حدة.

6ـ تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من التغير في الإبداع الإداري يمكن تفسيرها من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية وسلوكية وبيئية أخرى غير مدرجة في النموذج.

7ـ تؤكد النتائج أن الإبداع الإداري لا يتأثر بعامل واحد فقط، وإنما هو نتاج منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية، أبرزها التدريب المستمر، العدالة في الترقية، والاختيار القائم على الكفاءة.

8ـ إن تبني شركة نفط البصرة لاستراتيجيات موارد بشرية عالية الأداء بصورة متكاملة يسهم بشكل مباشر في تعزيز بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار وتحقيق التميز التنظيمي المستدام.

2. التوصيات العملية

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الإبداع الإداري للعاملين في شركة نفط البصرة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1ـ ضرورة تعزيز تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل متكامل داخل الشركة، لما لها من دور واضح في رفع مستوى الإبداع الإداري وتحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

2ـ التركيز بشكل أكبر على استراتيجية التدريب والتطوير، من خلال تصميم برامج تدريبية مستمرة وحديثة تعتمد على احتياجات العمل الفعلية، وتستهدف تنمية القدرات الإبداعية والمهارات التحليلية لدى العاملين.

3ـ الاهتمام بتطوير نظام الترقية الوظيفية ليكون قائماً على الكفاءة والإنجاز الفعلي وليس الأقدمية فقط، بما يسهم في تحفيز العاملين على الابتكار وزيادة دافعيتهم نحو الأداء المتميز.

4ـ تحسين منظومة الاختيار والتوظيف من خلال اعتماد معايير دقيقة وشاملة تراعي الكفاءة والقدرات المستقبلية والتوافق الثقافي مع المنظمة، لضمان استقطاب موارد بشرية قادرة على الإبداع.

5ـ تعزيز العدالة والشفافية في تطبيق سياسات الموارد البشرية، لما لذلك من أثر في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، وبالتالي دعم السلوك الإبداعي.

6ـ إنشاء بيئة عمل داعمة للإبداع من خلال تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتبني الأفكار الجديدة، وتقليل المركزية في العمل الإداري.

7ـ الاهتمام بالعوامل التنظيمية الأخرى غير المشمولة في الدراسة، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال الداخلي، كونها قد تسهم في تعزيز الإبداع الإداري إلى جانب استراتيجيات الموارد البشرية.

8ـ إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية أو قطاعات مختلفة في مجال صناعة النفط، بهدف تعميم النتائج وتعميق الفهم العلمي للعلاقة بين الموارد البشرية والإبداع الإداري.

3. محددات الدراسة واتجاهات البحث المستقبلية

1ـ المحدد الزمني: اقتصرت الدراسة على عام (2025)، مما يعني أنّ نتائجها تعبّر عن واقع محدد زمنياً، وقد تتغير مؤشرات الإبداع الإداري أو استراتيجيات الموارد البشرية مع مرور الوقت أو تغير السياسات الإدارية.

2ـ المحدد المكاني: جرى تطبيق الدراسة ميدانياً في شركة نفط البصرة فقط، وهو ما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على جميع الشركات النفطية أو القطاعات الإنتاجية الأخرى في العراق.

3ـ المحدد البشري: اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين ضمن مستويات إدارية محددة، وقد لا تعكس آراؤهم بالضرورة وجهات نظر جميع العاملين في الشركة.

4ـ المحدد المنهجي: اعتمد البحث على المنهج الكمي الاستنتاجي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يجعل النتائج خاضعة لحدود المصداقية الذاتية للمستجيبين واحتمالية التحيّز في الإجابات.

5ـ المحدد الإحصائي: اقتصرت الدراسة على استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والإبداع الإداري، دون التوسع في استخدام أساليب إحصائية أكثر تقدماً مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM). ويُعد هذا أحد المحددات المنهجية للدراسة، إذ إن الاعتماد على الانحدار البسيط يقتصر على اختبار علاقة مباشرة بين متغيرين فقط، دون القدرة على معالجة أخطاء القياس أو اختبار النموذج بشكل كلي. في حين أن استخدام (SEM) كان من شأنه أن يوفر دقة أعلى في النتائج من خلال اختبار العلاقات ضمن إطار متكامل يأخذ بعين الاعتبار الترابط بين المتغيرات ويقلل من أثر الخطأ الإحصائي، مما يتيح فهماً أكثر شمولية وواقعية للعلاقات المدروسة.

4. اتجاهات البحث المستقبلية

1ـ توسيع نطاق التطبيق: يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تشمل شركات نفطية أخرى في العراق أو قطاعات صناعية وخدمية مختلفة، لمقارنة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الإبداع الإداري عبر بيئات تنظيمية متنوعة.

2ـ استخدام نماذج تحليلية متقدمة: من المفيد استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) أو تحليل المسار Path Analysis لدراسة العلاقات السببية بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع الإداري بشكل أدق وأعمق.

3ـ إدخال متغيرات وسيطة أو معدّلة: يمكن أن تتناول البحوث المستقبلية متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام الوظيفي أو التمكين الإداري، لمعرفة كيفية تعزيز العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والإبداع الإداري.

4ـ دراسة البعد الزمني للتأثير: من الضروري تنفيذ دراسات طولية (Longitudinal Studies) لمتابعة أثر الاستراتيجيات الإدارية على الإبداع بمرور الزمن، خصوصاً في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة في قطاع النفط.

5ـ تعميق الجانب النوعي: يُنصح بإجراء مقابلات معمقة أو مجموعات تركيز مع المديرين والعاملين لاكتشاف التحديات الواقعية التي تواجه تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية عالية الأداء داخل الشركات العامة.

6ـ التركيز على التحول الرقمي: مع التحولات الرقمية في بيئة العمل الحديثة، يمكن للبحوث اللاحقة أن تدرس كيف تؤثر الرقمنة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري من خلال نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) والذكاء الاصطناعي في استراتيجية التوظيف والتدريب.

7ـ قياس أثر الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي: يُستحسن أن تتوسع الدراسات القادمة في تحليل العلاقة بين الإبداع الإداري الناتج عن استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي العام للشركة، سواء في الكفاءة التشغيلية أو الإنتاجية أو رضا الزبائن.

المصادر:

اولا : المصادر العربية

ابراهيم، منى محمد سيد (2018). دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر. المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد، ص267.

البدارين، رقيا قاسم؛ الجداية، محمد نور صالح؛ العمري، زياد صالح (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال. مجلة رؤى اقتصادية، العدد (7)، ص68.

برنوطي، سعاد نائف (2001). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص: 267-271.

بصبوص، أمل أحمد عبد ربه (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (53)، ص119.

جبريل، هيثم محمد عبد العزيز؛ علام، أحمد علي حسين؛ السيد صالح، السيد عزت (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، المجلد (16)، العدد (3)، ص ص: 539-631.

الجرجاوي، محمد علي موسى؛ العالم، وليد عمر (2024). التدريب وأثره في الإبداع الإداري "دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (8)، العدد (1)، ص130.

الحياصات، طلال صالح (2022). ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (41)، ص650-651.

الخميس، فضة (2023). أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين (جمعية النجاة الخيرية). مجلة التجارة والتمويل المجلد (43)، العدد (3).

الرشيدي، نواف خلف الخرينج (2018). التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (32)، العدد (2)، ص552.

الصعب، منال بنت محمد بن سعد (2024). تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية: (جامعة شقراء نموذجًا). التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد (43)، العدد (201).

عبد الحليم، علي رجب (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، العدد (58)، الجزء (2)، ص668.

عبد الخير، أسيا يعقوب الهادي (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للموظفين بالتطبيق على جامعة الزعيم الأزهري. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (8)، العدد (02)، ص450.

العبرية، ليلى بنت سويد بنت سعيد؛ الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان. المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، العدد 2.

علي، أحمد حسن مصطفى؛ السيد، أمل عبد الرحمن (2018). دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد (1)، ص249.

العنزي، سعد علي حمود؛ العطوي، عامر علي حسين؛ العابدي، علي رزاق جياد (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (89).

العوضي، سارة محمد؛ مصطفي، أسامة عبد الحليم؛ البنوي، مها محمد (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين " دراسة ميدانية". مجلة البحوث التجارية، المجلد (43)، العدد (1).

غدير، باسم غدير (2012). المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام (IBM SPSS STATISTICS 20).

فركوس، دليلة فتيحة (2019). دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بـ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص66.

الكركي، ذكاء محمود محمد (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد. 3، العدد. 9.

نور الدين، أحمد محمد عبد الحي (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (59)، العدد (3)، ص88.

ثانيا: المصادر الاجنبية

Afrinanda, C; Nurdasila; Halimatussakdiah (2022). The Effect of Training and Development on Employee Performance against Innovative Work Behavior as a Mediation Variable at PT. Telkom Banda Aceh. International Journal of Scientific and Management Research, Volume 5 Issue 6.

AL. Shukr, Dh. I. K; Khazaal, B. Kh; Arslan, M .A (2021). The Effect of Administrative Creativity on Improving Employee Performance (An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Asia Cell Communications Company in Kirkuk. Webology, Volume 18, Number 2.

Al-Amarat, M. S (2019). The Role of Training Program in Administrative Creativity Achievement among Schools Principals of Directorate of Education in Tafila Governorate from Their Perspective. World Journal of Educational Research 6(2).

Alqudah, I. H. A; Penela, A. C; Sanmartín, E. R (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture.

Bhawna, Ch; Vinod, H; Sona, S (2019). Employees training and its impact on learning and creativity: moderating effect of organizational climate. Problems and Perspectives in Management, 17(2), 430-439. doi:10.21511/ppm.17 (2).2019.33.

Elrehail, H; Alzghoul, A; Alnajdawi, S; Ibrahim, H. M. H, (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. European Journal of Management and Business Economics Vol. 29 No. 2, p: 131.

Employee performance in the Nigerian hotel industry. Journal of Organizational Psychology, p: 4-6, This version is available at: http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/53154/.

Fahr, R, (2011) : Job design and job satisfaction: Empirical evidence for Germany?, Management Revue, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss.1, pp. 28-46,

Hou, Y., Hu, B., and Butt, M. (2017). Are high-performance human resource practices in organizations creative or noncreative? Social Behavior and Personality: An international journal, vol. 45, no. 2, p: 243.

Karim, D. N; Majid, A. H. A, (2017). The effect of high performance HR practices on knowledge sharing behavior: the mediating role of employee engagement. IPBJ Vol. 9, no. 1, P: 76.

Kumar, D. P; Sreekanth, B; Mohana, S, (2022). Impact of High Performance Work Practices (HPWP) on Employee Retention in IT Industry. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 28, No. 03, p: 732.

MB, K; Kulenur, S; Nagesh P; Nanjundeswaraswamy, T, 2022. Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. Brazilian Journal of Operations & Production Management, Vol.20, No.1, https://doi.org/10.14488/BJOPM.1331.2023.

Meijerink, J; Bos-Nehles, A; Leede, J. D, (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. the international journal of human resource management, vol. 31, no. 22, P: 2895.

Mostafa, A. M. S; Boon, C; Abouarghoub, W; Cai, Z, (2022). High-commitment HRM, organizational engagement, and deviant workplace behaviors: The moderating role of person organization fit. European Management Review, published by John Wiley & Sons Ltd on behalf of European Academy of Management (EURAM), p: 3, https://onlinelibrary.wiley.com/journal/17404762.

Mostafa, AMS, Bottomley, P, Gould-Williams, J, Abouarghoub, W, Lythreatis, S, (2019). High- commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organisational identification. Hum Resour Manag J; P: 5.

Obeidat, M., Bray, M., & Mitchell, R, (2010). Examining the Link between High Performance Human Resource Practices (HPHRP) and organisational performance: Evidence from the Jordanian manufacturing and financial sectors. P: 2, https://www. anzam.org

Odiaka, K and Chang, K, (2019). HPWP (High Performance Work Practices) and its role on promoting the

Siyal, S; Xin, Ch; Peng, X; Siyal, A. W; Ahmed, W; (2020). Why Do High-Performance Human Resource Practices Matter for Employee Outcomes in Public Sector Universities? The Mediating Role of Person– Organization Fit Mechanism. SAGE journals.

Somu, H., Mohd Nasurdin, A., & Ling, T. C, (2020).. Linking High Performance Human Resource Management Practices (HPHRMPs) and Motivation to Job Performance: A Model Development. In & Z. Ahmad (Ed.), Progressing Beyond and Better: Leading Businesses for a Sustainable Future, vol 88. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 893-902). European Publisher. https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.81.

Vuong, B. N; Sid, S, (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. Management Science Letters, p: 1636.