



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بغــــــــــــــــوان:

الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء المورد البشري
في مؤسسات الأعمال

إشراف الدكتور:
* ضو نصر

إعداد الطالبات :
بسر رشيدة
خباز بشرى
صك هناء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
طير عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
ضو نصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
سعيد عمار	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بغــــــــــــــــوان:

الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء المورد البشري
في مؤسسات الأعمال

إشراف الدكتور:
* ضو نصر

إعداد الطالبات :
بسر رشيدة
خباز بشرى
صك هناء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
طير عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
ضو نصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
سعيد عمار	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كانت الأمن والأمان والاستقرار، إلى التي ببرها أصل إلى الجنان

إلى غاليتي وشمعتي التي تضيء دربي "أمي الغالية" حفظها الله .

إلى من كان سنداً وعوناً لي في الحياة، إلى من رباني ورعاني وأوصلني إلى هذه المكانة

"أبي الغالي" حفظه الله ورعاه

إلى الذين غمروني برحابة صدورهم ، وعشت معهم أجمل لحظات حياتي "إخوتي وأخواتي "

إلى جميع طلبة العلم، وخاصة إخواننا في غزة العزة الذين ذاقوا مشقة طلبه العلم، فاللهم

نصرك يا عزيز وكن عوناً وسنداً لهم .

إلى من سخر نفسه خدمة للعلم، وخاصة دفعة ماستر "إدارة أعمال" 2025.

إلى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل المتواضع الذي أتمنى أن يكون مثرياً ومفيداً.

إلى كافة إطارات وعمال جامعة الوادي، ، وكل من نسيه قلبي وذكره قلبي

أهدي عملي هذا المتواضع

رشيدة/ بشرى/ هناء

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه، والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنور القرآن واصطفاه.

بأسمى معاني التقدير والاحترام أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان

للأستاذ المشرف: " نصر ضو " على إرشاداته وتوجيهاته العلميّة خلال إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كلّ من مدّ لنا يد العون ورافقنا في هذا العمل .

كما لا ننسى شكرنا عرفانا للأساتذة المناقشين على تصويب هذه المذكرة لتخرج في أجمل

حلّة، وكلّ أساتذتنا الأفاضل الذين أناروا لنا درب العلم للوصول إلى هذه المرحلة الدراسيّة.

الطالبات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال، حيث اخترنا عينة من مؤسسات الأعمال بولاية الوادي، واخترنا بعض البلديات مستخدمين أداة الاستبيان للوصول إلى نتائج تهدف إليها دراستنا، وقد قمنا بتوزيع (50) استبانة، واسترجعنا (43) استبانة، منها (40) صالحة للدراسة وقابلة للتحليل، وتبعنا لهذا استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي التحليلي، عند تحليل نتائج البيانات والمعلومات الواردة في الاستبانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v21 لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط التدريجي ، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- الإبداع الإداري يؤثر تأثيرًا دالًا إحصائيًا على أداء المورد البشري، حسب نتائج نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، ويعد بعد "الطلاقة" فقط من بين أبعاد الإبداع الإداري الذي أظهر تأثيرًا طرديًا قويًا ومعنويًا عند مستوى دلالة 0.05% في مؤسسات الأعمال بولاية الوادي .

الكلمات المفتاحية : إبداع إداري، تحسين الأداء، مورد بشري، مؤسسات الأعمال .

Study Summary:

This study aimed to identify the impact of managerial creativity on improving human resource performance in business enterprises. We selected a sample of firms in El-Oued province, choosing several municipalities and using a questionnaire to obtain the data needed for our research objectives. A total of 50 questionnaires were distributed; 43 were returned, of which 40 were valid and analyzable.

Accordingly, we adopted the descriptive method and the analytical inductive method. The collected data were processed with SPSS v21 using means, standard deviations, correlation coefficients, and stepwise simple regression analysis.

The study yielded the following main findings:

- Managerial creativity has a statistically significant effect on human resource performance according to both simple and multiple regression models. Among the dimensions of managerial creativity, only the *fluency* dimension showed a strong, positive, and significant effect at the 0.05 significance level in business enterprises in El-Oued province.

Key words: managerial creativity, performance improvement, human resource, business enterprises.

فہرس

الموضوعات

العنوان	الصفحة
البسمة	
الإهداء، شكر وعرهان	
ملخص الدراسة	
فهرس الموضوعات، فهرس الأشكال	
مقدمة	أ،ب،ج،د،هـ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
تمهيد	7
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع الإداري، وأداء المورد البشري	25-8
المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري	8
المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري	13
المطلب الثالث: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء المورد البشري	17
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري	26
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المورد البشري	34
المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري ودوره في تحسين أداء المورد البشري	41
خلاصة	48
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسات الأعمال	
تمهيد	50
المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة	61-51
المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة	51
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	53
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	58
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	97-62

62	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
83	المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
98	خلاصة
100	خاتمة
106	قائمة المصادر والمراجع
112	ملاحق

فهرس

الأشكال

والمجاول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
55	نموذج ومتغيرات الدراسة	2-1
63	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الجنس	2-2
65	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة العمر	2-3
67	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الخبرة المهنية	2-4
67	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة المؤهل العلمي	2-5
69	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الوظيفة	2-6

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	2-1
52	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	2-2
52,53	تحديد اتجاه المستوجبين حسب قيم المتوسط الحسابي	2-3
56,57	شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	2-4
60	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	2-5
61	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	2-6
62,63	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	2-7
64	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	2-8
64	اختلاف آراء أفراد العينة في محور أداء المورد البشري لمتغير العمر	2-9
66	اختلاف آراء أفراد العينة في محور أداء المورد البشري لمتغير الخبرة المهنية	2-10
69	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	2-11
71	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	2-12
74	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	2-13
76	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	2-14
78	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس	2-15
81	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	2-16
84	اختبار التوزيع الطبيعي	2-17
85	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	2-18
87	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	2-19
89	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	2-20

91	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	2-21
92	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	2-22
93	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة	2-23
94	نتائج اختبار أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري	2-24
95	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الإبداع الإداري على أداء المورد البشري	2-25

مُقَلَّمَات

تعمل المنظمات الحديثة اليوم في بيئة تتسم بوتيرة تغيير متسارعة، مما يفرض عليها تحديات غير مسبوقة، كالتطورات التقنية السريعة، العولمة، ثورة المعلومات، المنافسة الشديدة، والالتزامات الناتجة عن الاتفاقيات الدولية، إلى جانب عوامل أخرى قد تؤثر على استقرار المؤسسات وقدرتها على النمو والبقاء، وفي ظلّ هذه الظروف الديناميكية، لم تعد الأساليب التقليدية للإدارة كافية للوصول إلى مستويات عالية من التفوق، لذا بات من الضروري أن تتمتع هذه المنظمات بقدر عالٍ من الإبداع الذي يُمكنها من التكيف وإيجاد حلول مبتكرة تضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل مستدام.

وقد حظي الإبداع الإداري اهتمام الدارسين والباحثين بشكل خاص الذين أضافوا أنه لم يعد امتيازًا تنظيميًا أو مجرد خيار، بل بات ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات، حيث يُعد الإبداع أحد المهام الأساسية للقائد الناجح، إذ تقع على عاتقه مسؤولية قيادة عمليات التغيير وإيجاد بيئة تنظيمية تدعم الأفكار الجديدة، للارتقاء بأداء المنظمة ككل، وهذا لن يكون إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر اليوم المورد الاستراتيجي والركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، وهذا من خلال أدائه في وظيفته وتعزيز روح المبادرة لديه، وزيادة مستوى التزامه، وتنمية مهاراته، وتوجيه جهوده لتحقيق الأهداف المؤسسية بأقصى درجات الكفاءة والفعالية.

❖ طرح الإشكالية :

انطلاقاً مما سبق، وبغية تسليط الضوء على تأثير الإبداع الإداري لمؤسسات الأعمال و تحسين أداء المورد البشري من خلال دراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بهذا المجال، وتحليل الروابط بين البيئة الإبداعية والأداء على المستويين الفردي والجماعي، مع استعراض نماذج وتجارب عملية تعكس أهمية هذا الجانب في الواقع العملي، قمنا بطرح الإشكالية التالية :

هل للإبداع الإداري أثر على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي ؟

للتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة، تتفرع عنها أسئلة جزئية تتمثل في الآتي :

❖ التساؤلات الفرعية :

1. ماهو الإبداع الإداري، و ماهي أبعاده ؟
2. ما المقصود بأداء المورد البشري، وكيف يتم تحسينه ؟
3. هل هناك علاقة بين الإبداع الإداري وتحسين المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي ؟

4. هل هناك فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعود إلى المعلومات الشخصية ؟

5. هل يوجد تأثير للإبداع الإداري على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي ؟

❖ فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الأولى : " الإبداع الإداري هو الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، بحيث

يرتبط بالأصالة والمرونة، والطلاقة والحساسية للمشكلات، وكذلك المخاطرة والتحدي "

2. الفرضية الثانية: " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه يُعبر عن مجموع الأعمال

والنتائج معاً، التي تعمل على تحسينه من خلال التحفيز، وروح الفريق، وكذا المكافآت، الإدارة

والتقييم، والتمكين"

3. الفرضية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري، وتحسين أداء المورد

البشري عند مستوى دلالة 5% في مؤسسات الأعمال بالوادي " .

4. لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى دلالة

0.05 ؛

5. يوجد أثر للإبداع الإداري على تأثير أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بولاية الوادي

عند مستوى دلالة 0.05.

❖ أهداف الدراسة:

تعددت أهداف دراستنا ، وسنتناول أهمها فيما يلي :

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء مؤسسات الأعمال

في ولاية الوادي كنموذجاً .

كما يسعى إلى تحقيق أهداف أخرى فرعية والمتمثلة في الآتي:

- تحديد العلاقة بين الإبداع الإداري وأداء المورد البشري.
- قياس مدى تأثير أساليب القيادة الإدارية الحديثة على كفاءة العاملين بالمنظمة.
- دور القائد الإبداعي في تحفيز وتدريب وتطوير أداء الموارد البشرية في مؤسسته لتحقيق أهدافها.
- رسم نموذج تطبيقي مقترح لاستخدام الإبداع الإداري كأسلوب علمي مرتبط بأداء المورد البشري للوصول إلى الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين.

❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية موضوع دراستنا في الآتي:

- قدرة مؤسسات الأعمال على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في ظلّ التطور التكنولوجي الهائل في بيئة الأعمال .
- تقديم الحلول المناسبة واستغلال الأمثل للموارد خاصة المورد البشري وأدائه بالمؤسسة لتحقيق فعالية أكثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- تحسين أداء المورد البشري من خلال جودة القرارات الإدارية من قبل القائد المبدع .
- ترابط الإبداع الإداري بأداء المورد البشري أداة استراتيجيه فعالة لرفع الكفاءة التشغيلية ، وتحقيق التميز المؤسسي .

❖ أسباب اختيار الموضوع :

عند اختيار أي بحث لابد من أسباب اختياره، وتختلف ما بين الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية وعلمية ، ويمكن حصرها فيما يلي :

- الرغبة الشخصية في البحث في مثل هذه الموضوعات الخاصة بالإبداع والابتكار الإداري، ومدى ارتباطه بالمورد البشري في المؤسسة .
- متابعة كل جديد في هذا المجال الخصب، وإثراء المكتبة بمواضيع حديثة تكون عوناً للطلبة الجدد.
- الرغبة في تحسين نظرة المجتمع حول القيادة الإبداعية ومدى فعاليتها على أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال.
- تقديم الحلول من أجل معالجة المشكلات الإدارية في مؤسسات الأعمال.
- تعزيز الإبداع الإداري كأسلوب حضاري يعود بفوائد متعددة من جميع النواحي الإدارية والاقتصادية ، وكذا الاجتماعية .

❖ منهج الدراسة :

لجأ البحث إلى وسائل متعددة منسقة للحصول على نتيجة متوقعة من خلال مجموعة من المناهج العلمية لدراسة إشكالية البحث؛ حيث ارتكزت المنهجية المتبعة على الفكر النظري وتأكيد الواقع

العلمي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية التي تمحورت حول الإبداع الإداري ودوره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ في وصف المصطلحات والمفاهيم النظرية الخاصة بالموضوع، كما استخدمنا آليتي التحليل والاستقراء؛ التحليل في الجانب التطبيقي عند تحليل المعطيات الكمية بالاعتماد على الجداول والرسومات البيانية لعرض وتصنيف هذه المعطيات حتى يسهل على القارئ التعمق فيها، أما آلية الاستقراء من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتاحة عن ماهية الإبداع الإداري وأهمية قياس أداء المورد البشري وعلاقة الإبداع الإداري بمؤسسات الأعمال، حيث لا تتوقف الرؤية البحثية عند النتائج المباشرة أو الظواهر المجردة، وإنما تتجاوزها إلى النتائج غير المباشرة للوصول لرؤية شاملة للدراسة.

❖ وسائل جمع المعلومات:

اعتمد بحثنا على مجموعة من الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، وهي الأكثر شيوعاً في معظم المواضيع المشابهة لموضوعنا نختصرها في الآتي :

- المسح المكتبي للوقوف على ما لم تتناوله دراسات سابقة بهدف إرساء الدعامة، فالدراسات السابقة هي التي تحدد لنا مجالات التركيز الجديدة في هذا الموضوع دون إغفال النقد والاستزادة كلما كان ذلك ممكناً.
- المقابلات الشخصية لاستطلاع رأي الممارسين في كل المجالات التي لها علاقة بالموضوع، وشملت المسؤولين في المؤسسات المختارة بولاية الوادي.
- البيانات الممنوحة من طرف المصادر الرسمية لمعالجتها وعرضها بشكل يمكننا من الوصول على استنتاجات لها علاقة مباشرة بالموضوع.
- البحث عبر شبكة الانترنت، ووسائل أخرى في الذكاء الاصطناعي لجعل بحثنا مهتماً بالمستجدات التي ترتبط مباشرة بموضوعه.

❖ حدود الدراسة:

لدراستنا ثلاث حدود:

- **الحدود المكانية:** تمت دراستنا في ولاية الوادي وقد اخترنا أربع مؤسسات أعمال؛ شركة سوف للدقيق بالوادي، شركة نجمة للدقيق بحاسي خليفة، شركة دليلة لإنتاج الأنابيب البلاستيكية بقمار، شركة كرثيو لإنتاج الأواني المنزلية بقمار (كنموذج لدراسة من خلال توزيع استبيان).
- **الحدود الزمانية:** تمت دراستنا في فترة زمنية تتراوح ما بين بداية شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر ماي 2025.
- **الحدود الموضوعية:** يتعلق بحثنا بموضوع الإبداع الإداري وأداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال واخترنا ولاية الوادي .

❖ صعوبات الدراسة:

- وجدنا صعوبة بالنسبة لتوزيع الاستبيان؛ حيث لم نجد قبولا ولا ترحيبا من طرف أفراد العينة بفكرة استقبال الاستبانات إلا بعد جهد متواصل لإقناعهم بأهمية الموضوع والبحث فيه، والدليل توزيع (50) استمارة وتم استرجاع (46) استمارة فقط، والإجابات تكاد تكون عشوائية جها .
- وجدنا صعوبة في الحصول على الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.
- موضوعي الإبداع الإداري وأداء المورد البشري من المواضيع المتشعبة والكبيرة جدا.
- صعوبة التحكم الكامل في البرنامج الإحصائي Spss21.

❖ هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتصميم بحثنا بما يتناسب مع ذلك، قسمناه لفصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين المبحث الأول تتعرف فيه عن الإبداع الإداري، وأداء المورد البشري، أما المبحث الثاني فيتمثل في الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسين يتم التطرق في الأول لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة وفي المبحث الثاني يتم عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، ويختم البحث بخاتمة تشمل على أهم النتائج النظرية والتطبيقية، ويقترح توصيات، وآفاق للبحث المستقبلي في مثل هذه الموضوعات.

الفصل الأول

الدراسة النظرية

تمهيد:

يعدُّ الإبداع الإداري أحد العوامل الأساسية التي تُسهم في تحقيق التميّز والتنافسية داخل المؤسسات، حيث أصبح عنصراً حاسماً في ظل بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي السريع، وهذا ما يتطلب بيئة تشجع التحفيز، وتعمل على توليد أفكار جديدة و مبتكرة تساهم في تحسين العمليات الإداريّة، وتطوير الأداء بما تتلاءم مع هذه التغييرات، واستخدام تقنيات تكنولوجيّة حديثة، لتعزيز الكفاءة و الإنتاجية لتحقيق التكامل والتناسق بين مختلف الإدارات للوصول إلى الغايات المنشودة.

كما سنقوم في التفصيل في هذا كله من خلال هذا الفصل بعد التطرق إلى ما يلي :

المبحث الأول : مفاهيم عامة متعلقة بالإبداع الإداري، وأداء المورد البشري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم عامة متعلقة بالإبداع الإداري، وأداء المورد البشري .

الإبداع الإداري يعد من المفاهيم المحورية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فهو ليس مجرد تفعيل للأفكار الجديدة بل يشمل القدرة على تطبيق حلول مبتكرة في حل المشكلات اليومية، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، وفي هذا السياق سيتم معالجة هذا المبحث من خلال ثلاث مطالب يتم التطرق إلى ماهية الإبداع الإداري، وأداء المورد البشري، وعلاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء هذا الأخير

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري

تعددت تعريفات الإبداع الإداري، ونذكر منها :

أولاً- مفهوم الإبداع الإداري : سنتعرف على مفهوم الإبداع بصورة عامة ، ومنه نتناول مفهوم الإبداع الإداري بصفة خاصة

1- مفهوم الإبداع :

تعددت تعريفات الإبداع من بينها :

أشار "Rogers" في كتابه "نحو نظرية في الإبداع" إلى أهمية التفكير الإبداعي والفرد

المبدع"، حيث يقول في الوقت الذي تتقدم فيه المعرفة سواء أكانت بناءة أو مدمرة، في وثبات كبيرة

إلى عصر ذري يبدو أن التكيف الإبداعي هو الاحتمال الوحيد الذي يُمكن الإنسان من أن يصبح

متماشياً مع التغيير المتعدد الجوانب في العالم الذي نعيش فيه ¹.

ومنه من يُعرّف الإبداع بأنه: "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، ويعني ذلك ضرورة بأن

يبدأ العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء أكان ذلك في مجال الإنتاج العلمي

أو الميكانيكي، أو الفني بجميع أشكاله" ².

¹ أمينة جاب الله (بتصرف)، "واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2021م، ص: 37.

² عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011م، ص: 8.

من خلال التعريفات سالفة الذكر يمكن أن نُعرف مصطلح الإبداع بأنه: إيجاد وابتكار وتنظيم أفكار جديدة غير مألوفة للقدرة على حلّ المشكلات، ومواكبة التغييرات الطارئة .

2- مفهوم الإبداع الإداري :

يعرف الإبداع الإداري بأنه :

- القدرة على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة.¹
 - تعبير عن حالة فريدة ومتميزة سواء على مستوى الأفكار أو على مستوى إنتاج عمل جديد، حيث أصبح مفهوم الإبداع اليوم من أكثر المفاهيم شيوعا.²
 - أفكار جديدة و مفيدة و متصلة بحلّ مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها، وأعداد السوق وحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات و طرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التدريب والرضا عن العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.³
 - أما تعريف تورانس TORRANCE الذي يرى بأنه: "عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة ، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار والحرية حولها ثم تقييم هذه الأفكار، واختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين"⁴.
- ومنه نستطيع أن نعرف الإبداع الإداري بأنه: القدرة على استحداث أساليب وأفكار ذات أصالة ومرونة لحلّ بعض المشكلات الإدارية وتطوير العمل ، وتنفيذ حلول مبتكرة تتلاءم مع بيئة العمل، مما ينعكس على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

¹محمد بن سالم الهدفي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الإصدار 37 ،جامعة ابن زهر اكادير ، المملكة المغربية ، 2022م ، ص :356.

²محمود عبد الله عبد الرحمان سعيد المقرري و آخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء المنظمي دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ،مج 5 ، ع 1 ،جامعة صنعاء ، اليمن ، 2023 م، ص:95.

³دينا فتحي أحمد الناظور، " أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري دراسة ميدانية :المصارف التجارية الأردنية" ،رسالة ماجستير ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، 2015م ، ص :74.

⁴أحمد سحنون ،"دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية دراسة حالة وزارة التكوين و التعليم المهنيين" ،رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ،الجزائر ،2005،ص:21.

ثانياً - أهمية الإبداع الإداري :

يعدُّ الإبداع الإداري ضرورة أساسية في مؤسسات الأعمال، وذلك لمواصلته مسيرتها ونجاحها وتقديمها نحو الأفضل، حيث تتجلى أهميتها في دورها الفعال في الإدارة ومنها ¹ :

1. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.
2. تطوير وتنمية معارف و مهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم و سلوكهم.
3. يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
4. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
5. يوضح للأفراد مسارات التطوير و التجديد في منظماتهم.
6. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي و التميز مع الآخرين.
7. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم و تصوراتهم عن العمل، و بالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة و مستمرة .

ثالثاً - عناصر الإبداع الإداري :

تتوعدت عناصر الإبداع على المستوى الإداري، وتبعاً لذلك تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول بأنَّ كثيراً من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر ذات أهمية للإبداع والمتمثلة فيما يلي :

1. الطلاقة:

تعنى الطلاقة القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادراً على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة جيدة من بين هذا الكم الكبير²

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعزز للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 م، ص:2019.

² عبد الرحمن محمد جبر (بتصرف)، " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، ص:23.

2. المرونة الذهنية :

المرونة تعني التغيير في المعنى، أو التفسير، أو الاستعمال، أو فهم المهمة، أو إستراتيجية العمل، فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يُعبر بها الفرد عن الحالة النفسية أو وجهة نظر عقلية معينة، أو سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من مجموعات الأفكار التي ترتبط بموقف معين، وتنقسم المرونة في هذا المجال إلى نوعين : مرونة تكيفية لتجاوز صعوبات العمل، ومرونة عفوية دون قصد تظهر تبعاً للموقف¹.

3. الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة - فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها . وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعاً وإنما مقلد².

4. الحساسية للمشكلات :

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف، أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً إلى أفكار جديدة. ويمكن القول هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبيين هذا. حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره

¹ مهدي سالم بامرحول وآخرون (بتصرف)، أثر العوامل التنظيمية في الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج8، ع2، جامعة عدن، اليمن، 2024م، ص:342.

² محمد كريم وآخرون (بتصرف)، "علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010م، ص:41.

على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها¹.

5. قبول المخاطرة :

هي فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تسفر عن نتائج غير متوقعة، كما يترتب عنها الرضوخ لجميع الانعكاسات، والمؤثرات الإيجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل، والتي تجعله يتعرض للنقد من طرف السلوك التقليدي ، أو الفعل المنمط ، ويتحمل المخاطر في سبيلها².

رابعاً - خصائص الإبداع الإداري :

تعددت وجهات النظر في تعريف الإبداع الإداري والزوايا التي ينظر له منها، وانعكس ذلك الاختلاف على تحديد عناصر الإبداع الإداري بدقة أو الاتفاق عليها بشكل مستمر، وقد أورد "عساف" خصائص الإبداع الإداري فيما يلي³ :

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ؛ بحيث لا يقتصر على الفرد فحسب، بل يتعداه إلى جماعات ومنظمات.
- الإبداع ظاهرة عامة ؛ فهو ليس حكراً على الخبراء والعلماء، وأصحاب القرار فحسب، فالإنسان مبدع بطبعه سواء أدرك ذلك أم لا .
- الإبداع كالتشخصية؛ يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الرغبة بالإنجاز وإعطاء أسبقية للعمل والشروع في الأداء.
- تنمية العلاقات مع العملاء، مع تبسيط الإجراءات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية مرنة؛ بحيث تكون معاملة العاملين بكرامة، مع تشجيع روح الإبداع لديهم.

¹ محمد كريم وآخرون (بتصرف)، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة. 2010م ، ص:41،40.

² لبوز إلياس (بتصرف)، "نور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي"، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017م، ص:44.

³ محمود عبد الله عبد الرحمان سعيد المقرري و آخرون (بتصرف) ،مرجع سابق ،ص:98.

المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري

يُمثل أداء المورد البشري ركيزة أساسية في تحقيق النجاح لمؤسسات الأعمال، حيث يؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتحدد هذا الأداء بعوامل متعددة، بعضها يتصل بالفرد نفسه مثل المهارات والحافز، وبعضها الآخر يرتبط بالبيئة التنظيمية كأثر القيادة ونظم التحفيز في هذا السياق، سيتم استعراض مفهوم أداء المورد البشري ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على السبل الفعالة لتحسينه وتعزيزه، لا سيما في ضوء الإبداع الإداري الذي يساهم بدور كبير في دفع عجلة التميز والابتكار داخل المؤسسات.

أولاً- مفهوم أداء المورد البشري:

الأداء عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس كفاءة الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية وفيما يلي نستعرض مفهوم أداء المورد البشري:

"يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرًا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العمل والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى".¹

"يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".²

"يشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، بحيث يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".³

"الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً"¹

1 محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014م، ص: 103 .

2 محمد حازم أبو السعيد، واقع تطبيق الكادر المالي الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015 م، ص: 108.

3 خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص: 215.

"هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو سلوكية أو مهارات فنية أو بدنية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتعزيز الأولى ومواجهة الثانية لتحقيق فعالية المنظمة"²

"أداء العاملين هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، الأساس لتقييم الأداء. وفقاً لنظرية أداء العمل لـ (Campbell، 1990)، فإنّ هذه المعايير هي الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً، ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها"³.

وبهذا يمكن اعتبار الأداء هو المستوى الذي ينجز به الشخص المهام والواجبات الموكلة إليه في المنظمة، ويعكس العلاقة بين السلوك والإنجاز، بحيث يوضح كيفية تحقيق متطلبات الوظيفة من خلال النتائج الملموسة، وليس فقط الجهد المبذول، ويمثل أيضاً عملية تقييم أداء الموظف من حيث السلوك والنتائج، بهدف تقوية الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، كما يشمل الأداء أيضاً تقييم كفاءة الأفراد بناءً على قدرتهم على إتمام العمل المطلوب، من خلال الالتزام بالأنظمة والتعليمات، مما يتيح للمؤسسة قياس مدى قدرتهم على تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثانياً - محددات أداء المورد البشري :

تتمثل المحددات في العناصر التي من شأنها عادة التأثير على الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد أو مدى السيطرة عليها إلى قسمين، قسم يتمثل في المحددات التي ترتبط بالفرد ويطلق عليها محددات داخلية وقسم ثاني يتعلق بالبيئة المحيطة وسميت بالمحددات الخارجية، وفيما يلي أهم هذه المحددات⁴ :

1 فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010م، ص:63.

2 عبد الرحمن بن محمد الشعل، "تحفيز الأداء بالتعلم: تطوير الموظفين من خلال التعلم الفعال في مكان العمل"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2023م، ص:271.

3 زياد مفيد القاضي، 'علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن'، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص:40.

4 بن يحيى محمد إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، مج3، ع12، 2017م، ص ص 258، 259.

1. المحددات الداخلية :

تتكون المحددات الداخلية للأداء البشري من العناصر التالية:

1.1. الجهد: يشير إلى الطاقة العقلية والجسمانية المبذولة من طرف الفرد لأداء وظيفته، من أجل بلوغ أعلى معدلات عطاء في مجال عمله.

2.1. القدرات: يقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، كالقدرة وسرعة

البديهة والتي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر مباشرة في الأداء، فمن أهم العوامل المؤثرة على قدرات الأفراد التعليم، التدريب الخبرة.

3.1. إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد فيه الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، حيث يتحدد أداء الفرد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، ويتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم. ومنه يؤثر على الأداء كل من الجهد الذي يبذله الموظف والقدرات التي يمتلكها، وأي مهارات شخصية تدرب عليها، وإدراك أهمية بذل جهوده في عمله.

2. المحددات الخارجية:

هناك عناصر خارجية تؤثر على الأداء بحيث تكون خارجة عن سيطرة الفرد، نذكر منها :

1.1. متطلبات العمل: يشتمل على العديد من العناصر، الطرق والمعدات والأدوات المعتمد عليها في إنجاز الفرد لمهامه، بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة منه.

2.1. البيئة التنظيمية: هناك من يرى للبيئة التنظيمية على أنها البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في إطارها، وتعتبر البيئة التنظيمية كوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فتوفر بيئة تنظيمية إيجابية تؤدي إلى مستوى رضا مرتفع، مما يتيح مستويات أداء مرتفعة.

3.1. البيئة الخارجية: من بين العوامل التي تؤثر على أداء الفرد البيئة الخارجية، والتي تتضمن العديد من العوامل كالمنافسة الخارجية، انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى، زيادة المنافسة في المنطقة التجارية التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى كلها تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء الفرد.

ثالثاً- العوامل المؤثرة على تحسين أداء المورد البشري:

سنتطرق في هذا العنصر إلى أبرز العوامل التي تؤثر في تحسين أداء الموارد البشرية ، وفيما يلي أهم هذه العوامل¹:

1. التحفيز والحوافز:

تعمل الإدارة الفعالة في ظلّ التطور التكنولوجي السريع على الاهتمام الكبير بالأفراد، حتى تجعلهم يحسون وكأنهم يمتلكون المؤسسة، ما يسمى بالملكية النفسيّة، بحيث يرى الفرد فيها أنّ نجاح المؤسسة من نجاحه وفشلها من فشله.

2. الاندماج وروح الفريق:

يعتبر الاندماج أداة لترسيخ مساهمة الأفراد في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة، من إيجاد للأفكار، إلى حلّ للمشكلات وجهود التحسين المستمر، حيث يعتبر اندماج الأفراد أحد أساليب تحفيزهم لأنهم يشعرون بمدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنويّة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ..

3. التدريب والتطوير:

تنظيم التدريب من تحديد احتياجات الأفراد للتدريب عن طريق تقارير يقدمها المدراء في المؤسسة ومدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه، واستخدام ذوي الاختصاص في التدريب .

4. نظام المكافآت:

تشمل حزمة من المكافآت والحوافز، هذه الحوافز منها ما هو مادي ومنها غير مادي، ومن صور الأجور والحوافز في أسهم بالمؤسسة، والمشاركة في الأرباح، إضافة إلى مكافآت الترقية.

1 محمد محمود العراج(بتصرف)، تطبيق المواصفة الدولية OHSAS 18000 في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط

للدراستات العليا، الأردن، 2010م، ص 15، 16.

5. إدارة الأداء والتقييم:

تقييم الأداء باستخدام طرق مختلفة مثل تقييم الرئيس للمرؤوسين، وتقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل، وتقييم الزملاء لبعضهم البعض.

6. إشراك الأفراد في عمليات التحسين:

أصبح الأفراد مسؤولين عن تقديم مقترحات لتحسين العمليات داخل المؤسسة.

7. تمكين الأفراد:

يهدف التمكين إلى توفير الظروف الملائمة من أجل مساهمة الأفراد في التحسين المستمر، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مع مستويات إدارية أخرى.

ومنه تؤدي الموارد البشرية دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، إذ تعتمد تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل كبير على كفاءة الأفراد وأدائهم الوظيفي، لذلك تسعى المؤسسات بشكل مستمر إلى تعزيز أداء العاملين من خلال التركيز على مجموعة من العوامل سالفة الذكر التي تسهم في تحسين الإنتاجية وخلق بيئة عمل إيجابية .

المطلب الثالث: علاقة الإبداع الإداري بتحسين أداء المورد البشري

يظهر الإبداع الإداري في إدارة الأفراد من خلال: اختيار الأفراد المبدعة، وتصميم العمل للمنظمة مع استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقديم العمل، وسياسة التوظيف لأصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة عاملاً بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي، إضافة إلى الأمن الوظيفي الذي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح، مما يعيق روح الانتماء، وفيما يلي بعض العناصر المؤثرة في أداء العامل مما تجعله مبتكراً ومبدعاً والمتمثلة في :

أولاً- القيادة الفعالة وثقافة الابتكار:

تعتبر القيادة الإدارية وثقافة الابتكار والإتيان بالجديد عوامل مهمة في تحسين أداء العامل ، وسيتم التفصيل فيهما فيما يلي:

1. القيادة الفعّالة :

تلعب القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة

فالقيادة تعرّف بأنها: "نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمرارية أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"¹.

" القادة الفعّالون يركزون على ما هو أهم شيء في مواقف القيادة المختلفة"²
أما القيادة الإبداعية فتعرف بأنها: أسلوب قيادي يعتمد على تحفيز الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتشجيع الابتكار، وحلّ المشكلات بطرق غير تقليدية، فالقائد الناجح يسعى دائماً إلى تطوير الأفكار ، وخلق فرص جديدة³

ومنه فالقيادة تشمل العديد من المهارات التي تُعنى بتحفيز وتوجيه الموظفين بما يضمن لهم روح الجماعة والتعاون كفريق واحد مع تطوير مهاراتهم وخبراتهم ، مما يحقق أهداف المنظمة .

2. ثقافة الابتكار :

يعتبر الابتكار طريقة جديدة للقيام بالعمل، أو تغيير يحسن الأداء الإداري، فالابتكار في المنظمات يفهم على أنه يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين الذين يضمنون على مدار الوقت الإجراءات مع الآخرين في إطار ترتيب مؤسسي⁴.

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص:13.

² ماركوس باكينجهام، شيء واحد يجب أن تعرفه عن الإدارة الناجحة والقيادة الفعّالة والحفاظ على النجاح الفردي، مكتبة جرير، السعودية، 2009م، ص:13.

³ محمد عقوني، القيادة الإبداعية والإدارة المبتكرة، تربية رقمية ، دت ، ص:6

⁴ بن سديرة عمار وآخرون (بتصرف)، ثقافة الابتكار في التعليم العالي بالوطن العربي، عرض بعض التجارب العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج6، ع1، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2021م، ص: 328

ومنه فقرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية، من خلال تنفيذ آليات الابتكار والتطوير واستخدامها في إيجاد حلول لمواجهة التحديات التي تقابلها يعدّ عاملاً مهماً في أي إدارة تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة.

فتطوير القيادة وممارسة ثقافة الابتكار تتطلبان جهداً مستمراً من جميع فريق المنظمة، من خلال تبني المؤسسة توصيات البحوث العلمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ثانياً- البيئة التنظيمية المحفزة والتمكين الإداري :

تعدّ البيئة التنظيمية والتمكين الإداري عنصران مهمان لأي عامل يهدف إلى تحسين أدائه وهذا ما سنفصل فيه فيما يلي :

1. البيئة التنظيمية:

يُعرف "لتوين وسترنجر" البيئة التنظيمية بأنها: " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والتي يدركها الأفراد بشكل مباشر، ولها تأثير واضح على دوافعهم وسلوكياتهم " .

حيث يركز هذا التعريف على التأثير المباشر لخصائص بيئة العمل على دوافع الموظفين وسلوكياتهم. أما هاني عبد الرحمن صالح الطويل فيؤلي أهمية إلى خصائص بيئة العمل في التأثير على سلوك العاملين .حيث يعتبرها مجموعة من الخصائص التي يشعر بها ويعيها الموظفون داخل النظام، سواء لاحظوها بوضوح أو بشكل غير مباشر، ولها تأثير كبير على دوافعهم وسلوكياتهم.¹

فالبيئة التنظيمية من أبرز العوامل التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض. إذ تؤثر على توقعات ودوافع الموظفين تجاه مؤسساتهم.

يعتبر بريتشارد وكراسك أنّ مكونات بيئة العمل تشكل واحدة من مصادر الضغط في المؤسسة، حيث تؤثر على سلوك العاملين .في رأيهما، تُعتبر البيئة الداخلية للمنظمة ذات استمرارية نسبية

¹ خالد بوشارب بولوداني(بتصرف)، البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، ع13، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018م، ص:89.

وتتميزها عن غيرها من التنظيمات، وتنتج عن سلوك وسياسات التنظيم، خاصة قياداته العليا .
وهذه البيئة يدركها أعضاء التنظيم وتساهم في توجيه الأنشطة وتحقيق الأهداف.

كما يؤكد القريوتي على أهمية البيئة التنظيمية في تأثيرها على سلوك العاملين، حيث تعكس خصائصها في أذهانهم، هذه الانعكاسات توجه سلوك الأفراد وتحدد اتجاهاتهم، مقدماً تعريفاً لها بأنها خصائص بيئة التنظيم كما يعيها العاملون، والتي تساهم في بلورة تصور معين حول التنظيم يتميز بالثبات النسبي، ويؤثر بشكل كبير على السلوك التنظيمي. كما شدد بعض الباحثين على أهمية وتأثير الأبعاد الداخلية للتنظيم، مثل النظم والسياسات والظروف والعلاقات الوظيفية والاجتماعية بين الموظفين، والتي تشكل بيئة العمل التي يُمارس فيها العاملون مهامهم. أشار "كامل محمد الغربي" إلى أهمية خصائص البيئة الداخلية وتأثيرها على القيم والاتجاهات والإدراكات، مؤكداً على ثباتها النسبي، وبناءً على ذلك، يتضح أن صحة البيئة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحقيق فعالية التنظيمات، ولذلك تطمح المؤسسات العالمية لتوفير بيئة تنظيمية صحية لضمان الاستمرارية..

سعت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال وحتى اليوم لتحقيق فعاليتها من خلال العناية ببيئتها التنظيمية. ولكن تركيزها على جانب واحد دون الآخر أدى إلى عدم تحقيق الأهداف المثلى. بعد الاستقلال، وأثناء التسيير الذاتي اعتمدت المؤسسة على بيئة تنظيمية مادية قائمة على المركزية والاهتمام بأهداف التنظيم دون النظر لأهداف العاملين، مما أثر سلباً على أداء العمال. في المرحلة التالية ومع تبني التسيير الاشتراكي، اتسمت المؤسسة ببيئة تنظيمية اجتماعية ركزت على أهداف العمال دون تحقيق التوازن المطلوب.¹

ركزت السياسات الاقتصادية والمالية في الماضي على العمل الجماعي وتقييم الأداء بشكل جماعي، مما أدى إلى حجب بروز المهارات الفردية داخل بيئة العمل. ومع فشل هذه السياسات الإدارية في تحقيق الأهداف المطلوبة، لجأت الحكومة الجزائرية إلى تبني سياسة الخصخصة كحلّ تصحيحي. قامت هذه السياسة على فتح الأسواق للمنافسة، حيث تضمن بقاء واستمرار

1 خالد بوشارب بولوداني، مرجع سابق ، ص: 90

المؤسسات القادرة على التكيف مع متطلبات السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، مما يعد الآن عنصراً أساسياً في تحقيق الفعالية التنظيمية.¹

2. التمكين الإداري :

عرف التمكين على أنه : العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.²

ومنه من يعرفه على أنه: "يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، وبلغة أخرى مشاركة العاملين في حلّ مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصوداً في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين"³.

فتمكين العاملين في المؤسسات يمنحهم السلطة وحرية في أداء العمل واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

3. التحفيز المادية والمعنوية :

تعرف الحوافز بأنها: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني ، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد"⁴.

وتكمن أهمية الحوافز في أنها⁵ :

- تساهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية .
- تعمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها.

1 خالد بوشارب بولداني، مرجع سابق ، ص 91

² هيثم محمد العطار، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م، ص: 6.

³ خلفه سارة وآخرون، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ع3، 2018م، ص:358.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة الغريب، القاهرة، 1992م، ص:209.

⁵ خالد أبو علان(بتصرف)، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية" ، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل ، فلسطين، 2006م، ص:35.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك، وتعزيزه أو تعديله.
 - تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
 - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة.
- وتعددت أنواع التحفيز، فمنهم من قسمها حسب طبيعة ومحتوى الحوافز إلى مادية ومعنوية ، ومنهم من قسمها إلى فردية وجماعية ، وسنركز في موضوعنا على التحفيز المادية والمعنوية
- الحوافز المادية: تشمل الأجر الأساسي، وملحقاته من أجر إضافي، حوافز الإنتاج، علاوة دورية، مكافآت بأنواعها، كملايس، اشتراك في أرباح المنظمة...¹
 - الحوافز المعنوية: وهي التي تشبع حاجات الحاجات المعنوية للفرد، وتتمثل في :
 - الحوافز المتعلقة بالعمل : وتشمل حوافز العمل المناسب، والتصميم المحفز للعمل المناسب، أي وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب بما يتوافق مع مختلف مهاراته وقدراته ورغباته وطموحاته، وكل هذا يُحفز العامل على الأداء الفعّال .
 - التصميم المحفز للعمل؛ أي أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للعامل على الأداء الفعّال، ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التنوع، التكرار والاستقلالية.
 - الحوافز المتعلقة ببيئة العمل: وتشمل أهم الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة².
- ومنه فالحوافز المادية والمعنوية لها دور فاعل في استمرار العامل في خدمة المنظمة بصورة إيجابية، حيث يكون محبا لعمله وفاعلا مؤثرا فيه، إضافة إلى توطيد العلاقات بينه وبين المسؤولين، مما يجعل ولاءه للمنظمة مستمرا .

¹ محمد بن دليم القحطاني (بتصرف)، إدارة الموارد البشرية، ط2، العبيكان للنشر، الرياض، 2015م، ص:187.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص:189-190.

ثالثا- التدريب والمهارات الفرديّة:

1. التدريب :

تعددت وتنوعت معاني التدريب من بينها نجد تعريف أحمد زكي بدوي الذي يعتبره :
"وسيلة تمكين الأفراد من أداء العمل المطلوب بكفاءة عالية لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة
لمزاولة مهنة معينة، أو مجموعة من المهني "1 .

كما يعرف التدريب أيضا بأنه: " عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية
المهنية والوظيفية ، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها، وتحصيل المعلومات التي
تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل، والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، وزيادة
الإنتاجية"2 .

من خلال التعريفين السابقين يتضح أنّ التدريب آلية يمكن بواسطتها تزويد العاملين
بالمهارات والمعرفة الفنية، في مجال معين بهدف زيادة فعاليتهم وكفاءتهم من خلال رفع
مهاراتهم وقدراتهم المختلفة في مجال معين بهدف الرفع من فعالية الأداء لهذا العامل المتدرب .

2. المهارات الفرديّة :

تعرف المهارات الفرديّة، أو الشخصية بأنها: "مهارات خاصة بالقدرة على التكيف والمرونة
والتكوين الذاتي والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة بالنفس، وذهنية البيع والتعامل مع
الزبون والفضول الثقافي، والتحليل، والاستنتاج، وحلّ المشاكل والتصويب نحو النتائج،
والمسؤولية، والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر"3 .

ومنه فالمهارات التي تميز أيّ فرد تؤثر بدور كبير على أداء العامل في ابتكار الجديد
في مجال تخصصه بواسطة تحمله للمسؤوليات، ومهاراته المختلفة في التحليل والاستنتاج
والتصويب نحو الأهداف المسطرة .

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العمل، ط1، دار الكتاب المصري، 1988م، ص: 366.

² مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد ، ط3، مجدلاوي عمان، الأردن، 1998م، ص: 156.

³ بزاید نجاه (بتصرف)، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفرديّة بين النوع بشركة سونطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية،
مج6، ع4، جامعة وهران2، الجزائر، 2019م، ص: 67.

رابعاً- الكفاءة التواصلية و استغلال التكنولوجيا الحديثة:

1. مفهوم الكفاءة التواصلية :

الاتصال يعني أهمية وجود حالة من التفاهم الإيجابي بين الأطراف المشاركة، وإلا سيظل الاتصال خالياً من المضمون. في هذه الحالة، لا يختلف عن الاتصال من طرف واحد والذي يكون تأثيره ضعيفاً على المتلقي. يجب الانتباه إلى أنّ التواصل يكون أكثر فاعلية عندما يختار المرسل موضوعاً يلبي احتياجات المتلقي.¹

فمهارات الاتصال والعلاقات بين الأفراد هي مهارات خاصة بالقدرة على سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، وتسيير الصراع، والاعتراف، وفهم الآخرين والاعتراف بالأخطاء والعزائم، ومعرفة وفهم الاختلافات، والمتابعة، والاتصال.²

تُعرف الكفاءة التواصلية بأنها: " القدرة على تحقيق الأهداف التواصلية بطريقة مناسبة اجتماعياً، أي أنها منظمة وموجهة نحو الهدف، أي أنها تشمل القدرة على اختيار وتطبيق المهارات المناسبة والفعالة في السياق المعني، وتشمل السلوك اللفظي، وغير اللفظي " ³.

ومنه الكفاءة التواصلية هي قدرة العامل على التصرف بشكل مناسب أمام محدثيه، ومعرفة ما يجب قوله، ومتى يجب الصمت في موضوع يحسن اختياره ، مما يستوجب احترام مجموعة من القواعد النحوية واللغوية المرتبطة بالسياق الاجتماعي التاريخي والثقافي، حيث بيئة الاتصال المناسبة بهدف الإقناع والتأثير الفعال في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المرجوة .

1 إيمان فتحى عبد الله عثمان وآخرون(بتصرف)، أهمية الذكاء العاطفي في تنمية مهارات التواصل الفعال لأسر المعاقين سمعياً، مجلة " Journal of Environmental Studies and Research"، مج 4، ع9، معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات، 2019م، ص: 395 .

² بزاید نجاته، مرجع سابق، ص 69.

³ الأنترنت ، <https://pmc-ncbi-nlm-nih->

، [gov.translate.google/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=wa&_x_tr_hist=true#sec3](https://pmc-ncbi-nlm-nih-)

الساعة: 2025/5/6، 13:26.

2. استخدامات التكنولوجيا الحديثة:

إنّ الثورة المعلوماتية في هذا العصر غيرت الكثير من المفاهيم على كافة المستويات، مما أدى إلى ظهور مجتمع معلوماتي يعتمد بشكل أساسي على الانترنت والهاتف النقال، وهذا ما استدعى المؤسسات استخدام التكنولوجيا الحديثة، وسنتطرق إلى تكنولوجيا الاتصال كما يلي :

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها: " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصالات.

كما تعرف أيضا بأنها "استخدام الحاسب الآلي وشبكاته المحلية والعالمية، وذلك بهدف تخزين معالجة واسترجاع المعلومات في أي وقت"¹.

إنّ استخدام المؤسسات لبعض التقنيات، أو استخدام الأنظمة التكنولوجية تُسهم بشكل كبير في ربط المؤسسة بعملائها ومورديها، وتحسين التكامل للخدمات الداخلية مما يؤدي إلى تحسين أداء الفرد، كما تجعل المؤسسة تعمل على تطوير منتجات جديدة بناءً على المعلومات، وإنشاء قواعد بيانات خارجية تجعلها تواكب أي تغييرات جديدة على مستوى السوق.

1 إلياس سي ناصر(بتصرف)، أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مج10، ع 1، جامعة باتنة1، الجزائر، 2020 م، ص:121،122.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

إنّ أي بحث يستمد جودته، وفائدته العلميّة من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة في المجال نفسه ؛ بحيث يُدرك الباحث أهمية موضوعه ليُقنع غيره ، وباعتبارها نقطة الانطلاقة وبداية لموضوعه الحالي ، لذا سنتطرق في هذا المبحث لأهم الدراسات المتعلقة بالموضوع، حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المورد البشري

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري وعلاقته بأداء المورد البشري

المطلب الأول :الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري

من خلال بحثنا حول أهم الدراسات السابقة بالإبداع الإداري توصلنا إلى أهم الدراسات، حيث تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي :

أولاً- دراسة الباحثة أمينة جاب الله (2021م)¹:

قدمت دراسة بعنوان واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية [دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية A.H باستخدام برنامج NVIVO]، حيث تمثلت المشكلة الأساسية للدراسة فيما يلي : ما مدى مواكبة المنظمة الجزائرية لمتطلبات التغيير باختلاف درجاته وصولاً إلى الإبداع الإداري باعتباره حتمية لا بد منها؟

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على واقع الإبداع الإداري وتشخيصه في المنظمة الجزائرية وتأكيد دوره في استمرارية المنظمة، وتأكيد على ضرورة التغيير كعامل أساسي لاستمرارية المنظمات الحديثة، حيث يمكّنها من مواجهة تحديات البقاء و التكيف مع المستجدات و التطورات المتسارعة، كذلك توفير إطار نظري منظم يستند إلى أسس علمية لدراسة الإبداع

¹ أمينة جاب الله، " واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية [دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية A.H باستخدام برنامج NVIVO" ، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021م .

الإداري، مع تسليط الضوء على دوره المحوري و أهميته باعتباره الوسيلة المثلى لتحقيق التغيير الفعال داخل المنظمة .

تمت الدراسة الميدانية في شركة الخطوط الجزائرية A.H، حيث احتوت عينة الدراسة 9 موظفين إداريين من مستويات مختلفة ومن خلال مقابلة مباشرة وفردية لهم كل على حدا بالاستعانة بالتسجيل الصوتي لتحليل إجاباتهم باستخدام برنامج انفيغو للدراسات الكيفية .

تضمنت الفرضية الرئيسية للدراسة أنّ أي منظمة مهما كان نوع نشاطها بإمكانها أن تكون منظمة مبدعة و ذلك بوجود حتمي لأفراد مبدعين فيها لا بد من التنقيب عنهم مع وجود العديد من الفرضيات الفرعية .

تمّ الوصول إلى عدة نتائج أهمها: أنّ المنظمات الجزائرية لا تسعى لتحقيق التغيير للوصول للإبداع الإداري دون إنكار وجود بعض الأفراد المبدعين يبحثون عن بيئة تشجعهم و تقسح لهم مجال الإبداع والتطوير .

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

✦ وجوب زيادة الوعي الإداري للمنظمات الجزائرية لأنها تعدّ العامل الرئيسي في إدارة التغيير الاستباقي لفتح الطريق أمام الإبداع الإداري.

تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي "الإبداع الإداري و أثره على تحسين المورد البشري في مؤسسات الأعمال دراسة ميدانية من حيث الموضوع حيث يدوران حول الإبداع الإداري أي دراسة طرق تطوير وتحسين الإدارة داخل المنظمات وكذلك يتشابهان من حيث الهدف العام فكلاهما يسعى لفهم كيفية تحسين الإبداع الإداري كوسيلة لتحسين أداء المؤسسات، أيضا يركز كلا الباحثين على بيئة العمل والإدارة داخل المنظمات، مما يجعلهما متداخلين في الإطار النظري والمفاهيم كما أنّ كلاهما يناقش تأثير الإبداع الإداري سواء على الموارد البشرية أو على إدارة التغيير .

تختلف هذه الدراسة عن بحثنا الحالي من ناحية التركيز الرئيسي بحيث السابق يركز على الإبداع الإداري في ظل التغيير التنظيمي و الإداري بينما البحث الحالي يركز على تطوير الموارد

البشرية من خلال الإبداع الإداري، كما يختلفان من حيث المجال التطبيقي حيث البحث السابق يهتم بكيفية تأثير التغيير الإداري على مستوى الإبداع داخل المؤسسات الجزائرية، بينما البحث الحالي يهتم بتحسين الكفاءة و المهارات البشرية داخل مؤسسات الأعمال، كما كان الاختلاف من زاوية الدراسة حيث السابق يبحث في كيفية تعامل المنظمات الجزائرية مع التغيير و تأثيره على الإبداع الإداري، بينما موضوعنا الحالي يبحث في كيفية توظيف الإبداع الإداري كأداة لتحفيز وتطوير الموارد البشرية، يختلفان أيضا في البيئة المدروسة حيث يركز السابق على البيئة الجزائرية وظروفها الإدارية والتنظيمية الخاصة، بينما الحالي ركز على مؤسسات ولاية الوادي من مختلف البلديات بحاسي خليفة ، وبلدية قمار، وبلدية والوادي .

ثانيا- دراسة الباحث عماد سعيد محمد الشاعر (2017م) ¹ :

قدم دراسة بعنوان ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، وتم طرح مشكل رئيسي والمتمثل فيما يلي : إلى أي مدى تتوافر الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وما علاقتها بتحقيق الإبداع الإداري؟

فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كذلك استكشاف الطرق الفعالة لتعزيز الإبداع الإداري داخل الجامعات، وقد كانت أيضا مقارنة استجابات أفراد العينة للكشف عن الفروق بناء على متغيرات الدراسة وأيضا قياس تأثير الإبداع الإداري على تطور الممارسات الأخلاقية للقيادة، وتقييم قدرة قادة الجامعات على تحقيق الإبداع الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل مستخدما الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة 2145 موظفا، أما العينة فاحتوت على 327 موظفا، وكانت العينة عشوائية.

¹ عماد سعيد محمد الشاعر، " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017م.

تضمنت الفرضية الرئيسية للدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع وجود العديد من الفرضيات الفرعية التي تؤكد على علاقة بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة ومستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

1. توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
2. هناك علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين الأخلاقيات الشخصية وأخلاقيات العلائقية لكل من القيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لتغيرات (الجنس العمر المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية، حيث ظهرت فروق لصالح العاملين في الجامعة الإسلامية.
5. في نهاية الدراسة أوصت على ضرورة الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين كما أكدت على أهمية نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية، ودعم وتعزيز روح المنافسة لدى المرؤوسين لاستخراج الطاقات الكامنة لهم.

تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي "الإبداع الإداري و أثره على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال دراسة ميدانية" في عدّة نقاط أهمها: التركيز على الإبداع الإداري حيث كلا الباحثين يناقشان دور الإبداع الإداري سواء في تحقيق الأداء الفعال أو تحسين سلوكيات الأفراد و المؤسسات كما أنّ كلاهما يدرس العلاقة بين الإبداع الإداري وعوامل أخرى

"الأخلاقيات الإدارية في الأول، و أداء المورد البشري في الثاني " يتشابهان أيضا في هدف البحث حيث يسعى الباحثان إلى تحسين بيئة العمل ورفع الكفاءة التنظيمية من خلال فهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، أيضا تشابههما في الأساليب البحثية من خلال الدراسة الميدانية واعتمادهما على الاستبيانات والتحليل الإحصائي.

تختلف هذه الدراسة عن بحثنا الحالي من حيث الموضوع الأساسي بحيث أن موضوع "الممارسات الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري " يُعالج العلاقة بين الأخلاق في الإدارة وتأثيرها على الإبداع الإداري بينما بحث" الإبداع الإداري وأثره على تحسين المورد البشري "يعالج تأثير الإبداع الإداري على المورد البشري، وكذا الاختلاف من ناحية المتغير المستقل والمتغير التابع بحيث يظهر المتغير المستقل للبحث الأول الممارسات الأخلاقية: الشفافية، النزاهة، المسؤولية الاجتماعية، بينما المتغير المستقل للبحث الثاني الإبداع الإداري: التخطيط لابتكاري، القيادة الإبداعية. من ناحية المتغير التابع فإن الأول الإبداع الإداري: كفاءة القرارات، الابتكار التنظيمي بينما الثاني تحسين أداء الموارد البشرية: إنتاجية، الرضا الوظيفي، التحفيز، بالإضافة في اختلافهما في زاوية الدراسة حيث يبين البحث الأول كيف تؤثر الأخلاق على تحفيز الإبداع الإداري بينما البحث الثاني يبين كيف يساهم الإبداع الإداري في تحسين المورد البشري كذلك يختلفان أيضا من ناحية التطبيق العلمي حيث يركز الأول على تحسين الأخلاق المهنية في الإدارة لخلق بيئة ابتكارية، بينما الثاني يهتم بتطوير الموارد البشرية عبر الإبداع الإداري لزيادة الفعالية.

ثالثا- دراسة الباحث لبوز إلياس (2017م)¹:

قدم دراسة بعنوان دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؛ دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة بجامعة محمد خيضر بيسكرة، طرحت هذه الدراسة مشكل تمثل في كيفية مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي.

¹ لبوز إلياس ، "دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي ؛ دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بيسكرة ، الجزائر، 2017 م .

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة كيفية مساهمة الإبداع الإداري في التطوير القطاع العمومي مثل: شركات الكهرباء و الغاز ومديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة.
- محاولة إيجاد أسلوب جديد متطور وفعال يمكن المؤسسة الجزائرية من حلّ مشاكلها بطرق أسرع وجهد أقل مع تكاليف منخفضة، وجعل المنظمة تتكيف مع البيئة الخارجية.

حيث تمت هذه الدراسة في ثلاث أنواع من المؤسسات وهي شركة والغاز مؤسسة اتصالات الجزائر، مديرية الشباب و الرياضة ، تكونت عينة الدراسة من 176 عينة منها من يمارس عملا إداريا ومنها من يمارس عملا فنيا للشركات الثلاث، مستخدما المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث، كما تم اختيار مجموعة من الأدوات لتحصيل البيانات وتحليلها. كما تمّ الوصول للعديد من النتائج منها: وجود الإبداع الإداري بشكل واعي وصریح في المؤسسات إلا أنه محدود الفعالية، كما توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية.

وقد قدم الباحث بعض التوصيات أهمها :

- الاهتمام بالمهارات الفكرية والإدراكية للأفراد داخل و خارج المؤسسة .
 - ربط أهداف المؤسسة بأهداف التنمية في جميع المجالات و الابتعاد عن المعوقات الوظيفية التي تعرقل تطوير التنظيم .
- وقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي "الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال" حيث أنّ كلا الباحثين يدوران حول الإبداع الإداري و أهميته في تطوير المؤسسات، كما أنّهما يسعان لتحسين الأداء داخل المنظمة باستخدام الإبداع الإداري ويتبعان نفس الإطار الإداري كما يرتكزان على نظريات الإدارة الحديثة ،كذلك توظيف المنهج الوصفي التحليلي : لكلا الباحثين ، واعتمادهما على الاستبيانات و التحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين الإبداع الإداري و أداء المؤسسات، واستخدام المنهج السوسولوجي أو الإداري المعتمد على التحليل التنظيمي والسلوك الإداري لفهم أثر الإبداع على الأداء المؤسسي .

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في مجالات الدراسة؛ حيث أنّ البحث السابق يدرس مؤسسات القطاع العام في ولاية ورقلة، بينما البحث الحالي يدرس مؤسسات الأعمال (قطاع خاص أو مختلط) بولاية الوادي مع مختلف البلديات بالولاية، كما أنّ البحث السابق يركز على تحسين هيكلية وعمليات المنظمة بينما البحث الحالي يركز على تطوير مهارات و كفاءات الموظفين، أما من ناحية نطاق التأثير فإنّ البحث السابق يشمل المنظمة ككل بينما البحث الحالي يشمل الأفراد داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى اختلافهما في الهدف النهائي فالبحث السابق يهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز استدامة المؤسسة بينما البحث الحالي يهدف إلى رفع كفاءة العاملين و زيادة الإنتاجية، كما الاختلاف في النتائج المتوقعة بحيث البحث السابق يتوقع منه اقتراحات لتطوير الهياكل التنظيمية وتحسين طرق الإدارة بينما البحث الحالي يتوقع منه توضيح واعتماد استراتيجيات لتعزيز أداء الأفراد عبر الإبداع الإداري.

رابعا- دراسة الباحثان محمد كريم وحسني سعيد خلف (2010م)¹:

الباحثان قدما دراسة تحت عنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تمثل المشكل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي: كيف تؤثر العلاقة التحويلية على تنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة؟.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين امتلاك عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري وتحليل البيانات المتعلقة بها، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع المعلومات، حيث صممت بالاعتماد إلى دراسات سابقة، ثم خضعت للتحكيم لضمان دقتها

¹ محمد كريم وحسني سعيد خلف، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010م.

ومصادقيتها، كما لجأ الباحثان إلى مجموعة من الاختبارات الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار فرضيات البحث .

ومن النتائج التي توصل إليها البحث أنه يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التحويلية من قبل القادة الأكاديميين بنسبة (80.6%)، أيضا احتلت "الجانب المثالي المرتبة الأولى ضمن عناصر القيادة التحويلية بنسبة (82.89%)، بينما احتلت "الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة بنسبة (79.63%)، كذلك جاء التحليل والربط في المرتبة الأولى بين عناصر الإبداع الإداري بنسبة (88.3%)، بينما كانت "روح المخاطرة في المرتبة الأخيرة بنسبة (80.5%).

وخلص البحث إلى العديد من التوصيات من أهمها:

- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعريف القيادات الأكاديمية بمفهوم القيادة التحويلية وتعزيز وعيهم بأهميتها في تحسين أداء الموظفين على المدى الطويل.
من أوجه التشابه بين الدراسة السابقة ودراستنا الحالية من ناحية التركيز على الإبداع الإداري؛ يتناول كلا البحثين أهمية الإبداع الإداري وتأثيره على المؤسسات، سواء في الجامعات أو مؤسسات الأعمال، كما يبحث كلاهما في العوامل المؤثرة على الإبداع، مثل القيادة التحويلية في البحث الحالي، وصحة الإبداع الإداري في الدراسة الأخرى، كما يتشابهان كذلك في التأثير على المورد البشري، فيناقش البحثان كيف يمكن للإبداع والقيادة تحسين أداء الأفراد وتنمية قدراتهم في بيئة العمل، إضافة إلى استخدامهما للمنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل نتائج الاستبيانات لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

أما أوجه الاختلاف في كلا البحثين فيمكن في أن البحث السابق يركز على القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المؤسسات الأكاديمية، أما الدراسة الحالية فتتركز على صحة الإبداع الإداري كعامل مؤثر في تحسين الموارد البشرية، كما يختلفان في مجال التطبيق، فالبحث السابق يُطبق في الجامعات، وخاصة الجامعة الإسلامية بغزة، ودراستنا الحالية تطبق في مؤسسات الأعمال التي تعتمد على الموارد البشرية كعنصر أساسي للإنتاجية بالجزائر، كذلك الاختلاف بارز في العوامل المؤثرة؛ فالبحث السابق يركز على دور القادة الأكاديميين في تعزيز

الإبداع لدى رؤساء الأقسام، أما الدراسة الحالية فتبحث في الإبداع الإداري ومدى تأثيراته على تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات الأعمال.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المورد البشري

من خلال بحثنا حول أهم الدراسات السابقة بأداء المورد البشري توصلنا إلى أهم الدراسات، حيث تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كسابقها كما يلي :

أولاً- دراسة الباحثة غانم هاجر (2017م)¹:

الباحثة قدمت دراسة تحت عنوان "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بولاية المسيلة"، فكانت إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي : ما مدى فعالية دور ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة (مديرية التجارة - مديرية الشؤون الدينية ، الجامعة) ؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات تسيير الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز للعاملين داخل المؤسسات الخدمية، فقد ركز البحث على تحديد أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها الواضح على الأداء، وتشمل هذه الممارسات الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية . لقياس فعالية هذه الممارسات، تناولت الدراسة أداء العاملين من خلال مجموعة أبعاد متكاملة، مثل مدى تحقيق الإنجازات الوظيفية، مستوى الابتكار والمبادرة، التعاون داخل فرق العمل، الالتزام الوظيفي، المشاركة المؤسسية، وتحمل المسؤوليات، إلى جانب التركيز على أهمية التعلم المستمر .

¹ غانم هاجر، "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بولاية المسيلة" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 2017، 2018م .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي، كما ركزت على جمع وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج دقيقة تعتمد على أدلة كمية واضحة، معتمدة على أدوات البحث العلمي كالاستبانة؛ كأداة أساسية لجمع البيانات باستهداف عينة بلغت 229 فرداً من العاملين في المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، وكذلك التحليل الإحصائي؛ باستخدام برنامج "SPSS" للاستفادة من أساليب تحليلية مثل المتوسطات الحسابية والانحدار وغيرها من الأدوات لتفسير المعطيات بشكل دقيق.

أما نتائج الدراسة فتمثلت فيما يلي :

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية ومستوى تميز الأداء للعاملين.
- تقديم الحوافز واعتماد أسس عادلة وواضحة لمنح المكافآت يسهم بدرجة كبيرة في تحسين السلوك المهني وتحقيق التميز الوظيفي .
- أهمية تشجيع العاملين على تحمل المسؤوليات ورؤية الأخطاء كفرص للتعلّم والنمو المهني المستمر .

أما التوصيات المقدمة من قبل البحث فتمثلت فيما يلي :

- ضرورة توفير الحوافز لتعزيز الأداء بكل مستوياته داخل المؤسسة.
- الالتزام بوضع آليات شفافة وواضحة لمنح المكافآت والتقدير، مع التركيز على فئات الموظفين في المناصب الإدارية الدنيا.

إنّ أوجه التشابه هذا البحث مع الدراسة الحالية فتمثلت في أنّ كلتا الدراستين تعالجان قضايا تحسين أداء الموارد البشرية عن طريق استراتيجيات وأطر عمل إدارية واضحة ومتطورة، كما تشترك المنهجيتان في استخدام الأساليب التحليلية لفهم العلاقة بين الإدارة الفعالة وتحقيق مستويات أداء عالية.

أما أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية فيجدر التنويه إلى تركيز الدراسة الحالية على

مؤسسات الأعمال سواء التجارية أو الاقتصادية ، بينما ركزت الدراسة السابقة نطاقها على المؤسسات الخدمية العمومية، كما أنّ المحفز الأساسي لتحسين الأداء، فقد سلطت الدراسة

السابقة الضوء على الدور الفعّال لممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين تركز الدراسة الحالية على الإبداع الإداري باعتباره محركًا رئيسيًا لتحسين الأداء، كما اختصت الدراسة السابقة بتقييم ممارسات الموارد البشرية القائمة داخل المؤسسات، بينما توجهت الدراسة الحديثة نحو قياس تأثير الإبداع الإداري على تطور بيئة العمل وأداء الموظفين .

بالإمكان الاستفادة من مضمون الدراسة السابقة لفهم الدور الملموس لممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي . أما الدراسة الحديثة، فتضيف بعدًا مختلفًا عبر توضيح كيف يسهم الإبداع الإداري في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة لتحقيق التميز المؤسسي على كافة المستويات.

ثانيا - دراسة الباحثة شفاء كرو(2016م)¹:

الباحثة أجرت دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود"، حيث تمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي :

ما هو أثر الممارسات الحديثة لأداء الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟

هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيقها على المنظمات، وأثرها على الأداء، توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز رفع أداء العاملين في شركة جود، التي تُعد إحدى الشركات الكبرى في سوريا، بحيث ركزت على سبع ممارسات رئيسية تشمل التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، معتمدة في بحثها على استبيان تم توزيعه على مجموعة من الإداريين والموظفين في الشركة، معتمدا المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات مستخدمة أدوات البحث العلمي المستخدمة؛ استبيان مُصمم لاستقصاء آراء العاملين والمديرين، وتحليل البيانات اعتمادًا على برنامج SPSS، كما استخدم الجداول التكرارية لوصف العينة

¹ شفاء كرو، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود"،

رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2016م.

المدرسة وتحليلها، وتحليل الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الأداء، وتحليل الارتباط لفحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

هذه الأهداف صُممت من أجل الوصول لنتائج متوقعة، حيث أظهرت النتائج أنّ جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على أداء العاملين بدرجات متفاوتة، فقد كان لتحليل وتصميم الوظائف الأثر الأكبر على تحسين الأداء، يتبعه مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، كما ساهم التدريب الداخلي والخارجي بفعالية في رفع الأداء، لاسيما عند اختيار برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين.

أما أهم التوصيات المقدمة من الباحثة فتمثلت فيما يلي :

- تعزيز عملية التدريب الداخلي والخارجي، مع إعطاء الموظفين حرية اختيار البرامج التي تتناسب مع احتياجاتهم المهنية.
- تطوير معايير تقييم الأداء وزيادة الشفافية عبر تطبيق سياسة الباب المفتوح لتعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تركيز الدراستين على العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة وأداء الموارد البشرية، إضافة إلى تسليط الضوء على التحفيز والتدريب كعوامل محورية لتحسين الأداء، واعتماد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات المستخرجة.

أما الاختلافات الواردة ما بين الدراستين فنكمن في تركيز الدراسة السابقة بشكل رئيسي على شركة واحدة هي شركة جود، بينما تفتح الدراسة الحالية المجال لتشمل شركات ومؤسسات الأعمال من قطاعات أوسع، كما لم تتطرق الدراسة السابقة للإبداع الإداري ودوره المباشر في تحسين الأداء، وهو محور رئيسي في الدراسة الحالية، لم تتطرق الدراسة السابقة إلى دور الثقافة التنظيمية وعامل الابتكار، وهما ضمن النطاق البحثي الأساسي للدراسة الحالية.

ثالثا- دراسة الباحثة "بودوح غنية(2013م)¹ :

الباحثة "بودوح غنية" قدمت دراسة تحمل عنوان " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً" ،حيث تمثل الإشكال الرئيسي للموضوع فيما يلي :

إلى أي حدّ تساهم استراتيجيه التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟ .

حيث هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية التكوين المتواصل داخل المؤسسات الصحية وركزت على تأثيره الإيجابي في تعزيز كفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم لمواكبة التقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية، كما اهتمت بتحليل العوامل التي تسهم في نجاح برامج التكوين، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير الموارد اللازمة وإجراء تقييم مستمر .

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتقييم واقع التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية، إذ استخدم لتحليل الأهداف، العقبات، والعلاقة بين هذا التكوين وأداء الموظفين، معتمدة على أدوات عديدة في هذا البحث ؛ كالمقابلة لجمع البيانات بشكل مباشر من العاملين بالمؤسسة الصحية، أما الملاحظة فطبقت لمتابعة وتسجيل سلوكيات المشاركين واستجاباتهم للتكوين، وكذلك الاستبيان لمعرفة آراء الموظفين بخصوص مدى فعالية برامج التكوين.

وقد نجم عن هذا البحث العديد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة حاسمة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء الوظيفي.
 - إسهام التكوين المتواصل بفاعلية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
 - غياب استراتيجيات واضحة لتخطيط وتنفيذ التكوين يؤثر سلباً على تحقيقه للنتائج المتوقعة.
- من أبرز التوصيات التي اقترحها البحث :

¹ بودوح غنية، " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر، 2013م.

- ضرورة تصميم إستراتيجية محكمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسات الصحية؛
- العمل على تطوير نظام شامل لتقييم برامج التكوين بهدف ضمان تحقيق أهدافها ؛
أما عن أوجه تشابه الدراسة مع موضوع بحثنا فكلتا الدراستين تسلطان الضوء على أهمية تطوير الموارد البشرية عبر برامج محددة، وتتقفا على أنّ التكوين المتواصل يمثل أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

أما أوجه الاختلاف بين الدراستين فتتمثل في أنّ الدراسة السابقة ركزت على المؤسسات الصحية، في حين تركز الدراسة الحالية على الإبداع الإداري وأثره على تطوير أداء الموارد البشرية في قطاع الأعمال، كما أنّ الدراسة الحالية تلقي الضوء على دور الإبداع الإداري باعتباره عاملاً رئيسياً، بينما اقتصرَت الدراسة السابقة على تحليل أثر التكوين المتواصل كأداة تحسين.

رابعا- دراسة الباحث محمد محمود الأعرج (2010 م)¹:

قدم موضوعا موسوما بـ " تطبيق المواصفات الدولية OHSAS 18000 في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، وأثرها على أداء الموارد البشرية" ، حيث تضمنت إشكالية الدراسة في :

ما مدى تطبيق معايير المواصفات الدولية OHSAS 1800 في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية ؟

رَكَزَت هذه الدراسة على تحليل تأثير تطبيق معيار OHSAS 18000 على أداء الموارد البشرية في القطاع الدوائي الأردني، مع تسليط الضوء على الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية ومدى انعكاسها على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

¹ محمد محمود العراج، " تطبيق المواصفات الدولية OHSAS 18000 في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، وأثرها على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن، 2010م.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة من العاملين في شركات الأدوية الأردنية بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من المشاركين ، وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لاختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج.

أما النتائج الأساسية للدراسة فتمثلت فيما يلي :

- هناك مستوى مرتفعاً من تطبيق معايير OHSAS 18000 في شركات الأدوية الأردنية.
- إنَّ تطبيق هذه المعايير تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على تحسين أداء الموارد البشرية .
- التحسين المستمر الذي يعدّ أحد عناصر المعيار كان تأثيره متوسطاً مقارنة بالعناصر الأخرى.

أما عن أهم التوصيات المقدمة من قبل البحث فتمثلت فيما يلي:

- تعزيز الالتزام بتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية بهدف ضمان بيئة عمل آمنة ومستدامة.
- التأكيد على أهمية متابعة وتقييم مدى تطبيق المعايير لتحقيق أفضل النتائج في تحسين الأداء.

أما عن أوجه التشابه بين الدراسة السابقة، ودراستنا الحالية فقد تتفق الدراستان في كونهما تركزان على آليات تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استراتيجيات محددة، كما أنّ كليهما يسلط الضوء على أهمية النواحي التنظيمية وتأثيرها المباشر على كفاءة العاملين، كما أنّ الدراستين قد استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة بحثية أساسية.

وفيما يخص أوجه الاختلاف بين الدراستين فقد ركزت الدراسة السابقة بشكل خاص على تطبيق OHSAS 18000 باعتباره معياراً للصحة والسلامة المهنية وتأثيره على الأداء، بينما اهتمت الدراسة الحالية بدور الإبداع الإداري في تحسين الأداء، أما الدراسة السابقة فلم تتناول مفهوم الإبداع الإداري بشكل مباشر، إذ كان تركيزها الأساسي على الجوانب التنظيمية والإدارية.

أما الجوانب التي أغفلتها الدراسة السابقة مقارنة بالحالية غياب تحليل دور التفكير الإبداعي في صياغة أو تطوير معايير العمل، وعدم التطرق إلى إمكانية الدمج بين الإبداع الإداري وتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية لتعزيز أداء العاملين وتحقيق نتائج أفضل.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري وعلاقته بأداء المورد البشري

من خلال بحثنا حول أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري وعلاقته بأداء المورد البشري توصلنا إلى أهم الدراسات، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم مثل المطالب السابقة كما يلي :

أولاً- دراسة الباحثة ريم داخل سعيد المحمادي (2022م)¹:

الباحثة قدمت دراستها بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى"، تتمثل مشكلة الدراسة في توضيح العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريات بجامعة أم القرى؟

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، من خلال التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي، والتعرف على الفروق الدالة الإحصائية بين استجابات الموظفات حول درجة ممارسة الإبداع الإداري، ومستوى الأداء الوظيفي بناءً على (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بآلية التحليل، وتكونت عينة الدراسة من 90 موظفة إدارية من بين 2006 موظفة إدارية بجامعة أم القرى؛ حيث استخدمت استبياناً لجمع المعلومات من الإداريين والموظفين للتحقق من صدق الفرضيات أو نفيها، وتمت معالجة تحليل

¹ ريم داخل سعيد المحمادي، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى"، مجلة كلية التربية، مج1، ع29، جامعة العريش، مصر، 2022م.

البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الجداول التكرارية، والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار كال والس واختبارات، ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت النتائج أن:

- درجة ممارسة الإبداع الإداري فيما يتعلق بعناصر الإبداع الإداري لديهم عالية، وبمتوسط حسابي عام 3.52، ودرجة ممارسة الإبداع الإداري فيما يتعلق بتشجيع الإبداع الإداري متوسطة، وبمتوسط حسابي عام 3.39.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بخصوص درجة ممارسة الإبداع الإداري لديهم بسبب عدد سنوات الخبرة
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تشجيع الإبداع الإداري لديهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول متوسط مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري، ومستوى الأداء الوظيفي لديهم بمعاملات ارتباط تراوحت ما بين 0.058 إلى 0.61.

وبناء على النتائج توصي الدراسة بتنفيذ الأفكار الجديدة لديهم وتشجيعهم على تجريب

أساليب عمل جديدة، وإبراز أفكارهم الإبداعية .

تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي "الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء المورد

البشري في مؤسسات الأعمال - دراسة ميدانية" في تناول العلاقة بين الممارسات الإدارية

الحديثة وأداء الموارد البشرية، حيث تناولنا الإبداع الإداري من حيث أنه ممارسات حديثة بغية

توليد أفكار وحلول جديدة لتطوير العمل الإداري لزيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف

المؤسسة .

لكنها تختلف في العلاقة بين المتغيرات ؛ حيث أن الدراسة السابقة سألته الذكر كانت من وجهة

نظر الموظفين بجامعة أم القرى بالسعودية ، أما دراستنا فكانت من وجهة نظر رؤساء الأقسام

والمصالح، وبعض الموظفين بمؤسسات الأعمال بولاية الوادي بالجزائر، كما أن هذه الدراسة

ركزت على الأداء الوظيفي ، ودراستنا اهتمت بالموارد البشري؛ بيد أن العلاقة بينهما تكاملية، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر، فأداء المورد البشري يشير إلى كفاءة وفعالية الأفراد داخل المؤسسات فتحاول دراستنا البحث عن آليات تحسين أداء هذا المورد، بينما الأداء الوظيفي يُعبر عن مستوى إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته وفقاً للمعايير المطلوبة، فأحياناً يؤدي الموظف مهامه ومسؤولياته وفقاً للمطلوب دون كفاءة وفعالية، وهذا مما يجعل الموظف كآلة ويتناسب هذا النمط مع الإدارة البيروقراطية، في حين أن العمل بكفاءة وفعالية يجعل الموظف يعمل دائماً على تحسين أدائه الوظيفي وابتدع وابتكر في مهامه لتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة ، وهذا ما تصبو إليه المؤسسات اليوم في ظل التطور الهائل في التكنولوجيا والأساليب الحديثة للإبداع الإداري .

ثانياً - دراسة الباحث غراز الطاهر (2021م) :¹

قدم دراسته بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات؛ عرض تحليلي"، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في توضيح الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمنظمة على حد سواء، ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها، حيث تتمحور المشكلة في السؤال الرئيسي التالي: هل للإبداع الإداري دوراً في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة دراسة أحد المواضيع المهمة والمساعدة على تحقيق التطوير في المنظمات، وبالتالي تتميتها وتحديداً في المنظمات الاقتصادية العمومية، ألا وهو الإبداع الإداري وعلاقته بالموارد البشري، بحيث تحقق هذه المنظمات إصلاح مؤسساتي يساعدها على الاستمرار والبقاء وحتى التميز، كما أن حاجة المؤسسات إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية، وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية، والمحافظة عليهم باعتبارهم من أهم الأصول.

¹ غراز الطاهر، "دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات؛ عرض تحليلي"، مقال منشور في مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة، جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 08، ديسمبر 2021م .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي؛ حيث تعرض إلى الإطار النظري حول الإبداع الإداري، ثم انتقل إلى الإطار النظري حول أداء الموارد البشرية، وقد تم فيه وصف أهمية تحديد أداء الموارد البشرية، ومتطلباتها، وطرق تقييم هذا الأداء، وأسباب تحديد مستوى هذا الأداء، ومجالات استخدام تحديد مستوى أداء المورد البشري.

وأظهرت النتائج أنّ للإبداع الإداري أهمية في المنظمات، حيث يمثل أساساً للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحلّ المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، إضافة إلى أنّ المنظمات الغربية تولي أهمية قصوى لهذه الدراسات للبحث في المشاكل التي تواجه المنظمات، ومعالجتها لإيجاد حلول لها، إنّ دول العالم الثالث - خاصة الدول العربية - لا تستثمر المواهب بالشكل المناسب، لا الحوافز المادية، ولا المعنوية، إضافة إلى أنّ الثقافة التنظيمية غير المبنية على الإبداع بل تقوم على تحييد الأفراد المبدعين والحطّ من معنوياتهم .

وبناء على النتائج توصي الدراسة بـ:

- استحداث إدارة للإبداع، تُعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم، والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- محاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع وتلك التي تنميها، والاستفادة منها كتغذية عكسية للمنظمة عن مناخها التنظيمي لتوجيهه باتجاه الإبداع دائماً، وجعله كثافة عامة لها وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط .

تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي "الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال" في تناول العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة وأداء الموارد البشرية من حيث دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء للمورد البشري، وأثره عليه بالنسبة لدراستنا، حيث تناولنا الإبداع الإداري من حيث أنّه ممارسات حديثة بغية توليد أفكار وحلول جديدة لتطوير العمل الإداري لزيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة .

لكنها تختلف في المنهج فهذه الدراسة اعتمدت العرض التحليلي والوصف لكل عناصر الدراسة، أما دراستنا فقد اختارت عينة لتسلط عنها الضوء وتعطي آراءها ومدى تطبيقها للإبداع الإداري

واقعا في المؤسسات بولاية الوادي ، وذلك من خلال استبيان يشمل العديد من المعايير ،
والمؤشرات الذي يرمي للوصول إلى الهدف المسطر من كل عنصر بالموضوع .

كما أنّ هذه الدراسة ركزت على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال آليات تقييم أدائهم
وقياسه بطرق عديدة من بينها قائمة المراجعة، طريقة التدرج البياني، وتطرقه إلى مجالات تحديد
مستوى أداء الموارد البشرية، ودراستنا اهتمت بالموارد البشري كذلك من نواحي أخرى؛ غير أنّ
العلاقة بينهما ترابطية، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر، فأداء المورد البشري
وتحسين الأداء الوظيفي يُعتبر مهما ولمواردها البشرية على حد سواء، فكثير من المؤسسات
تتحمل جزءا كبيرا من معوقات تحسين أداء مواردها البشرية، كضعف نظم التعويضات وقلة
الوسائل الضرورية للعملية.

ثالثا- دراسة الباحث عنان الجعبري (2009م)¹:

قدم دراسته بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية
ال فلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في توضيح
مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء بالخليل من خلال الأساليب الإدارية التي
تعزز هذا الإبداع، وهذا من خلال التساؤل الرئيسي : ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين
الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، شركة كهرباء الخليل .؟

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في
الهيئات المحلية الفلسطينية، ومدى مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء
الخليل في تحسين الأداء الوظيفي .

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي، والذي يُعبر عن
الظاهرة الاجتماعية محلّ الدراسة كما توجد في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا ، وتكونت العينة من

¹ عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة
كهرباء الخليل " رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009م.

151 موظفًا، والتي مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل باستثناء موظفي الحراسة والمراسلين، والسائقين، وكان عدد الموظفين الذين أعادوا الاستبيانات 134 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها أنّ مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرًا جدًا بنسبة 80.5%، و استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري، وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61.9%، كما أنّ واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة وبنسبة 78.57%، وأنّ دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة، وبنسبة 58% .

كما ختم الباحث بالتوصيات التالية:

العمل على تطوير نظام فعال للحوافز الماديّة، والمعنويّة لموظفي شركة كهرباء الخليل، وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول، وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل، وأن تقدم في وقتها المناسب، وإعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح باكتشاف عناصر الإبداع لديه، إضافة إلى توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى، بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف الخاصة بشركة كهرباء الخليل.

تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي "الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال" في الإبداع الإداري بشكل عام ودوره في التحسين في عوامل أخرى، وكذا في إتباعهما للمنهج نفسه الوصفي بألية التحليل للاستبيانات، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

غير أنّ الاختلاف في تطرقها لتحسين الأداء الوظيفي، وتطرق دراستنا إلى تحسين أداء المورد البشري، فالفرق واضح بين الأداء الوظيفي في هذه الدراسة الذي يركز على كيفية تنفيذ الموظف لمهامه المحددة له في وظيفته، والتركيز على الالتزام والسرعة في هذا الأداء لتحقيق الكفاءة والجودة، غير أنّ دراستنا تهتم بالمورد البشري وأدائه العام داخل المؤسسة كمورد بشري استراتيجي، والبحث في آليات تطوير مهاراته، وتحسين بيئة عمله، من خلال الابتكار ورضا

الموظفين، والتدريبات وتهتم دراستنا في الاهتمام بالموظفين كمجموعة متكاملة ومدى تأثيرها على المؤسسة .

كما اختلف مكان الدراسة بين فلسطين والجزائر، ومجتمع الدراسة للدراسة السابقة تمثل في كافة موظفي شركة الكهرباء من إداريين وفنيين، باستثناء فئة الحراسة والمراسلين والسائقين ، أما مجتمع دراستنا الحالية فتمثل في مجموعة المسؤولين ونوابهم ، ورؤساء المصالح ، وبعض الموظفين .

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا له في الدراسة النظرية في الفصل الأول خلصنا إلى أنّ الإبداع الإداري له العديد من المفاهيم، حيث تصب جلها في أنّه ابتكار أساليب جديدة، ولا يكون هذا حكرا على الفرد، بل حتى المنظمات، ولا الخبراء وأصحاب القرار فحسب، بل الإنسان بطبعه مبدعا، لذا اهتمت الدراسات به ، ولا تزال تهتم به باعتباره موردا بشريا هاما لنجاح أيّ منظمة، حيث ركزوا على أداء هذا المورد واهتموا بجميع جوانبه من تحفيز وتدريب وتنمية مهاراته، وتمكينه وإشراكه في اتخاذ قرارات المؤسسة من أجل تحقيق استراتيجياتها وأهدافها بفعالية، كما توصلنا للعديد من الفوائد التي خلصناها في بحثنا من خلال التطرق للدراسات السابقة التي كانت متنوعة ومتعددة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة .

الفصل

الثانوي

الدراسة التطبيقية^٣

تمهيد :

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري دراسة ميدانية في مؤسسات الأعمال بالوادي (شركة سوف للدقيق بالوادي، شركة نجمة لإنتاج الدقيق بحاسي خليفة، شركة دليبة لصناعة الأنايبب البلاستيكية بقمار وشركة كرتيو لصناعة الأواني المنزلية بقمار)، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال أخذ عينة من الموظفين من هذه المؤسسات بولاية الوادي "نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسات الأعمال بالوادي من وجهة نظر الموظفين ، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري ، قمنا بإعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا المطلب على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

أولاً - مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

1- مجتمع الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأثر الإبداع الإداري على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي، ولمعرفة هذا التأثير وجب تحديد المجتمع الكلي للدراسة ويتمثل في مؤسسات الأعمال بولاية الوادي إجمالاً .

2- عينة الدراسة : بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأبعاد الإبداع الإداري، وأداء المورد البشري وقمنا بأخذ عينة من مؤسسات الأعمال متمثلة في موظفي كل من (شركة سوف للدقيق بالوادي ، شركة نجمة لإنتاج الدقيق بحاسي خليفة، شركة دليبة لصناعة الأنابيب البلاستيكية بقمار وشركة كرتشو لصناعة الأواني المنزلية بقمار) وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

العدد	البيان
50	عدد الاستبيانات الموزعة
43	عدد الاستبيانات المسترجعة
03	عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)
40	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقمياً "1،2،3،4،5" على التوالي:

جدول رقم (2-2): كيفية توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكارت* (Likert Scale)

بغرض إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد المجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي: أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس $4 = (5 - 1)$ ، وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي : (طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة ، " $4/5 = 0.8$ ") وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1 + 0.8 = 1.80$: فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة في كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-3): تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الأوزان	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	1	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	2	غير موافق

*مقياس ليكارت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكارت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018 . إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا - تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

- 1- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.
- 2- المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج **spss**.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة .

أولا - استمارة ونموذج الدراسة :

- 1- تصميم الاستبيان : تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر الموظفين حول مشكلة الدراسة.
- ✓ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مع مراعاة إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و أثناء صياغتها حاولنا ما يلي:

- ❖ استعمال لغة سليمة؛

- ❖ اختيار أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

- ❖ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 35 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : أبعاد الإبداع الإداري، والمحور الثاني : أداء المورد البشري، كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: أبعاد الإبداع الإداري ويتكون من (22) فقرة ، وتنقسم إلي خمسة أبعاد :

✓ البعد الأول: الطلاقة ، ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد الثاني: المرونة الذهنية ، ويتكون من (05) فقرات .

✓ البعد الثالث : الأصالة ، ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الرابع : الحساسية للمشكلات ، ويتكون من (04) فقرات .

✓ البعد الخامس : قبول المخاطرة ، ويتكون من (04) فقرات.

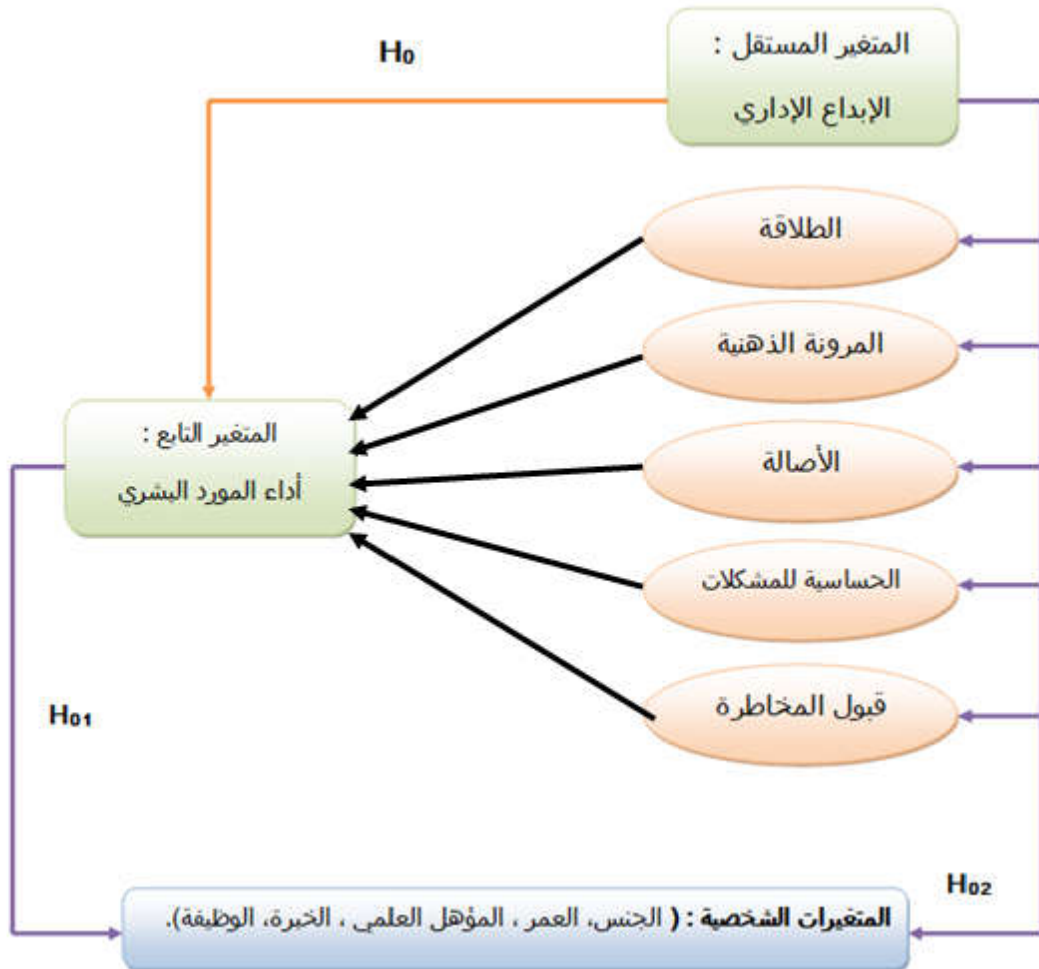
المحور الثاني: أداء المورد البشري ويتكون من (13) فقرة .

2- **نموذج الدراسة:** من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما الإبداع الإداري كمتغير

مستقل، و أداء المورد البشري كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة

والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة ، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1-2) نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات

من خلال نموذج الدراسة سوف تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات مقسمة إلى ثلاث أنواع وهي: فرضية العلاقة والتي تقيس جميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابعة ، وفرضية الفرق من خلال اختبار الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية على محور الإبداع الإداري، وكذا على محور أداء المورد البشري، أما الفرضية الثالثة هي فرضية التأثير التي تقيس تأثير محور الإبداع الإداري بصفة عامة على أداء المورد البشري، ثم نُفصل في كل بعد على حدى وأثره على أداء المورد البشري .

ثانيا - تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية :

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج **spss21**، وقبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) بالاستعانة ببرنامج spss، وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يُعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وبأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية:

- إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50 يُستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov .
- إذا كان عدد العينة اقل من 50 نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk¹.

2- تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (4-2): شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي:
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته	الانحراف المعياري:

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

<p>من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.</p>	
<p>لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي $(x=03)$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات (\bar{X})</p>	<p>اختبار T (one Sample t-test)</p>
<p>اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى</p>	<p>تحليل التباين الأحادي (ANOVA)</p>
<p>. هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X أو مجموعة متغيرات $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ وفق دالة خطية.</p>	<p>الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي</p>
<p>يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.</p>	<p>مستوى الدلالة 0.05</p>
<p>يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05</p>	<p>مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):</p>

المصدر: من إعداد الطالبات ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: طويطي مصطفى وآخرون ، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي - " ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2025/04/30 :

<http://dSPACE.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان كمرحلة أولى تمّ توزيع الاستبيانات على عينة تجريبية تكون محتواة في العينة الأصلية ، وهذا لأجل تصحيح ما يجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان على العينة الأصلية ، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى، وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل أفراد العينة وقد تم تحديد حجم العينة التجريبية بـ 10 أفراد ينتمون للعينة الأصلية بمختلف طبقاتهم ، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى، ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولاً- الصدق الظاهري :

أو بما يُعرف بصدق المحكّمين، إنّ مطوّري أدوات القياس يلجؤون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكّمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكّمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فهم كلّ منهم للصفة المزعم قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكّم بالأداة وبموضوعها. والصدق الظاهري للاستبيان المعتمد على المحكّمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكّمين من ذوي الخبرة والفهم، وبناءً على ما سبق ذكره، وبعد تصميم الاستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكّمين والمختصين، عددهم خمسة (05) محكّمين من الأسرة الجامعية .

ثانياً- الصدق البنائي:

يقصد به صدق أداة الدراسة؛ أي أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

إنّ صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط "بيرسون" يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح، فعندما يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين متغيرين فإنّ هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم فحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة*: 0.05 فإنّ

* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت

معامل الارتباط "بيرسون" ذو دلالة إحصائية؛ أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها، وعبارة أخرى أنّ العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ، أي أنّ مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5-2) مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	0.723 **	0.000	العبارة رقم 12	0.789 **	0.000
العبارة رقم 02	0.843 **	0.000	العبارة رقم 13	0.558 **	0.000
العبارة رقم 03	0.624 **	0.000	العبارة رقم 14	0.446 **	0.004
العبارة رقم 04	0.740 **	0.000	العبارة رقم 15	0.630 **	0.000
العبارة رقم 05	0.696 **	0.000	العبارة رقم 16	0.780 **	0.000
العبارة رقم 06	0.599 **	0.000	العبارة رقم 17	0.670 **	0.000
العبارة رقم 07	-0.219	0.174	العبارة رقم 18	0.698 **	0.000
العبارة رقم 08	0.359	0.023	العبارة رقم 19	0.524 **	0.001
العبارة رقم 09	0.483 **	0.002	العبارة رقم 20	0.827 **	0.000
العبارة رقم 10	0.798 **	0.000	العبارة رقم 21	0.732 **	0.000
العبارة رقم 11	0.740 **	0.000	العبارة رقم 22	0.844 **	0.000

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V .21 (انظر الملحق 03)

من خلال نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أنّ معظم العبارات المتعلقة بالمحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها، حيث أنّ علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أنّ قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط "بيرسون" (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة

قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

0.05 ، وكلها ارتباطات طردية متوسطة ، ماعدا العبارة رقم (07) فتعتبر غير دالة حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، ومنه يمكن القول أن معظم عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.723$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05 .

2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (6-2) مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	**0.582	0.000	دال	العبارة رقم 08	**0.709	0.000	دال
العبارة رقم 02	**0.791	0.000	دال	العبارة رقم 09	**0.419	0.008	دال
العبارة رقم 03	**0.661	0.000	دال	العبارة رقم 10	**0.702	0.000	دال
العبارة رقم 04	**0.475	0.002	دال	العبارة رقم 11	**0.598	0.000	دال
العبارة رقم 05	**0.487	0.002	دال	العبارة رقم 12	-0.026-	0.874	غير دال
العبارة رقم 06	**0.617	0.000	دال	العبارة رقم 13	0.175	0.286	دال
العبارة رقم 07	**0.664	0.000	دال				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V .21 (انظر الملحق 03)

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن معظم العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (أداء المورد البشري) تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته ذو دلالة إحصائية، ما عدا العبارة رقم (12) نلاحظ أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى دلالة 0.05 ، فإن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من العبارات المتبقية للمحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r= 0.582$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $sig=0.000$ أقل من 0.05 ، ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه يمكن القول أن معظم عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثاً - قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعُدُّ من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (7-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	الطلاقة	05	0.886	0.941
	المرونة الذهنية	05	0.396	0.629
	الأصالة	04	0.787	0.886
	الحساسية للمشكلات	04	0.827	0.909
	قبول المخاطرة	04	0.809	0.941
إجمالي المحور الأول الإبداع الإداري		22	0.929	0.963
المحور الثاني أداء المورد البشري		13	0.801	0.894
الإجمالي		35	0.939	0.968

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة لأنَّ معامل الثبات لمحاور الدراسة عال ويقترّب للواحد الصحيح، وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أنَّ أعلى معامل ثبات كان في المحور الأول هو (0.886)، بينما نلاحظ أنَّ أقل معامل ثبات قُدِّر بـ(0.396) ويتعلق ببعد المرونة الذهنية في المحور الأول (الإبداع الإداري)، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جداً حيث بلغ(0.939) مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .
أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويُلاحظ أنَّ معامل الصدق لمحاور الدراسة بلغ (0.968) لإجمالي المحاور، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشهيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة، واتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

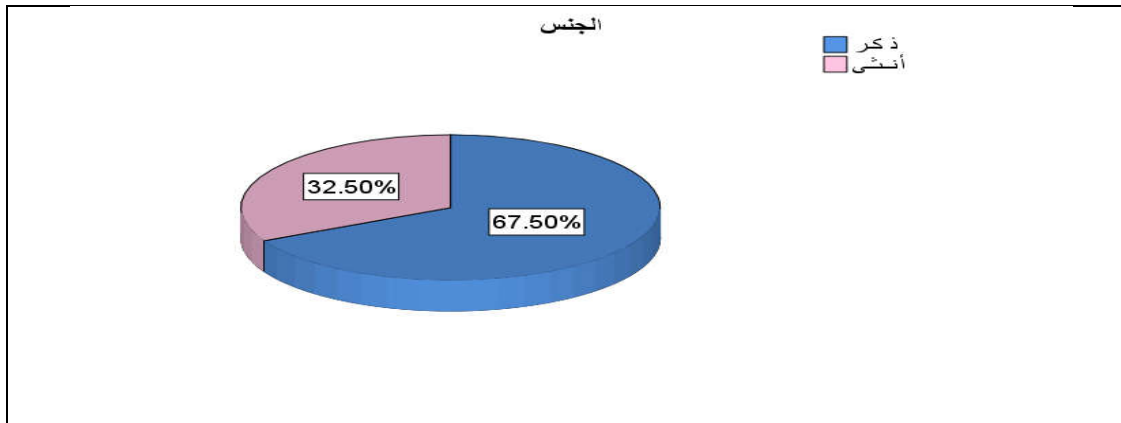
المعلومات	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	67.5
	أنثى	13	32.5
العمر	أقل من 30 سنة	18	45.0
	بين 30 - 35 سنة	7	17.5
	بين 35 - 40 سنة	6	15.0
	40 سنة فأكثر	9	22.5
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	22	55.0
	بين 5 - 10 سنة	8	20.0
	بين 10 - 15 سنة	7	17.5
	من 15 سنة فأكثر	3	7.5
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	12	30.0
	تقني/ تقني سامي	8	20.0
	ليسانس	8	20.0
	ماستر	10	25.0
	دراسات عليا	2	5.00
الوظيفة	مسؤول	8	20.0
	نائب مسؤول	2	5.0
	رئيس مصلحة	8	20.0

2.5	1	نائب رئيس مصلحة
52.5	21	موظف

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق 05)

1- بالنسبة لمتغيرة الجنس : نلاحظ أنّ عدد الذكور في عينة الدراسة أكثر من عدد الإناث حيث قُدرت نسبة الذكور بـ 67.50% بينما قدرت نسبة الإناث بـ 32.50% ، فنرى أنّ هذا الأمر منطقيّ لأنّ الفئة التشغيلية من الذكور أعلى من الإناث، وتشير هذه النتيجة إلى دلالة معنوية ترتبط بطبيعة سوق العمل، كما هي مؤشر إلى دلالة معنوية تتوافق مع طبيعة مؤسسات الأعمال الصناعية، حيث يسود في هذا النوع من المؤسسات ميل أكبر نحو توظيف الذكور، نظرًا لطبيعة العمل الصناعي التي قد تتطلب مجهودًا بدنيًا، أو التواجد في بيئات عمل تقنية وميدانية لا تتوفر فيها دائمًا الظروف المناسبة لعمل النساء، خاصة في بعض الأعراف الثقافية أو الاجتماعية، كما قد تعكس هذه النتيجة الفجوة الموجودة في سوق العمل بين الجنسين في القطاعات الصناعية، مما يجعل تمثيل الذكور في هذه المؤسسات أعلى من الإناث بشكل ملحوظ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي :

الشكل رقم (2-2) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر: في عينة الدراسة لاحظنا أنّ أكثر فئة هم الذين أعمارهم تتراوح من 30 سنة فأقل بنسبة قدرت بـ 45.0%، ثم تأتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر بنسبة 22.5% ، ثم تأتي الفئة الثالثة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-35 سنة بنسبة 17.5%، كما لاحظنا أنّه يوجد ستة موظفين عمرهم يتراوح بين 35-40 سنة، وهذا دليل على أنّ العمر السائد -محلّ الدراسة- بين الموظفين يكون أقل من 30 سنة .

وتعكس هذه النتائج دلالة معنوية ترتبط بطبيعة مؤسسات الأعمال الصناعية، والتي غالبًا ما تعتمد على الفئات العمرية الشابة نظرًا لما تتطلبه المهام الصناعيّة من جهد بدني وقدرة على التكيف السريع مع بيئة العمل الديناميكية، كما أنّ تفضيل توظيف الشباب قد يُعزى إلى التوجه نحو تقليل التكاليف المرتبطة بالعمالة ذات الخبرة العالية، أو إلى السياسات الداخلية التي تشجع على استقطاب الخريجين الجدد وتدريبهم داخليًا وفقًا لمتطلبات العمل الصناعي .

جدول رقم (09-02): اختلاف آراء أفراد العينة في محور أداء المورد البشري لمتغير العمر

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: أداء المورد البشري (المحور الثاني)						
LSD						
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30 (I)	بين 30 - 35 (J)	-.22039	.22047	.324	-.6675	.2267
	بين 35-40	-.67094*	.23332	.007	-1.1441	-.1977
	من 40 فأكثر	-.41453*	.20207	.048	-.8243	-.0047
من (30-35)	أقل من 30	.22039	.22047	.324	-.2267	.6675
	بين 35-40	-.45055	.27537	.111	-1.0090	.1079
	من 40 فأكثر	-.19414	.24943	.441	-.7000	.3117
من (40-35)	أقل من 30	.67094*	.23332	.007	.1977	1.1441
	بين 30 - 35	.45055	.27537	.111	-.1079	1.0090
	من 40 فأكثر	.25641	.26086	.332	-.2726	.7855
أكثر من 40	أقل من 30	.41453*	.20207	.048	.0047	.8243
	بين 30 - 35	.19414	.24943	.441	-.3117	.7000
	بين 35-40	-.25641	.26086	.332	-.7855	.2726

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

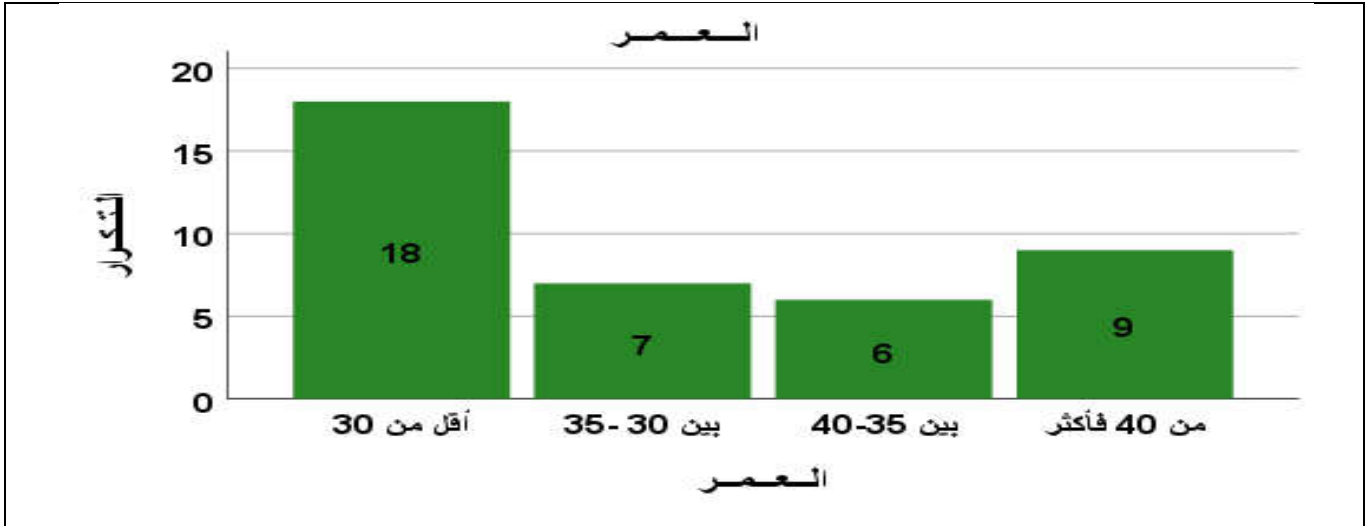
المصدر: من مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلاف في آراء أفراد العينة في أداء المورد البشري والتي كانت في الفئة التي كانت أعمارهم أقل من 30 ، والفئة التي ما بين (35 - 40) سنة، حيث بلغت قيمة (0.007) عند

مستوى معنوية أقل من 5% ، يُعزى هذا إلى استقرار الأداء بعد بلوغ منتصف الثلاثينات ما يبرز قيمة الخبرة المتراكمة والنضج المهني في تحسين المورد البشري.

والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي :

الشكل رقم (3-2) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة العمر



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية : نلاحظ من الجدول السابق أنّ أعلى نسبة خبرة كانت (أقل من 5 سنوات)، حيث أنّ 55.0% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة لا تتجاوز الخمس سنوات وهي نسبة تعتبر غير جيدة بالنسبة لنا حيث أنّ عنصر الخبرة غير متوفر، وهذا قد لا يعزز الإجابات الدقيقة على الاستبيان، وتليها في الترتيب الأفراد الذين لديهم خبرة (بين 5- 10 سنة) الذين عددهم 08 أفراد بنسبة 20.0% ، وكذلك لأصحاب الخبرة (بين 10-15 سنة) والمقدرة بـ 17.5% ، وفي الأخير تأتي فئة (15 سنة فأكثر) بعدد 03 أفراد فقط ونسبة تقدر بـ 7.5% وهو كما قلنا سابقا تعتبر نسبة قليلة .

جدول رقم (10-02): اختلاف آراء أفراد العينة في محور أداء المورد البشري لمتغير الخبرة المهنية

Multiple Comparisons						
Dependent Variable : أداء المورد البشري (المحور الثاني)						
LSD						
الخبرة (I)	الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل 5	بين 5-10	-.07343-	.21319	.733	-.5058-	.3590
	بين 10-15	-.50749*	.22408	.030	-.9620-	-.0530-
	من 15 فأكثر	-.41958-	.31781	.195	-1.0641-	.2250
(5-10 من)	أقل من 5	.07343	.21319	.733	-.3590-	.5058
	بين 10-15	-.43407-	.26725	.113	-.9761-	.1080
	من 15 فأكثر	-.34615-	.34959	.329	-1.0552-	.3629
من (10-15)	أقل من 5	.50749*	.22408	.030	.0530	.9620
	بين 5-10	.43407	.26725	.113	-.1080-	.9761
	من 15 فأكثر	.08791	.35634	.807	-.6348-	.8106
من 15 فأكثر	أقل من 5	.41958	.31781	.195	-.2250-	1.0641
	بين 5-10	.34615	.34959	.329	-.3629-	1.0552
	بين 10-15	-.08791-	.35634	.807	-.8106-	.6348

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ وجود اختلاف في الآراء بين الفئة الأقل من 5 سنوات والفئة من (10-15) سنة في أداء المورد البشري، قدرت بقيمة (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة 5%، يعزى هذا إلى انخفاض في الرضا الوظيفي نظرا للتشبع ، والإرهاق المهني وتحديات العمل بالنسبة للفئة ما بين (10-15) سنة ، على عكس الفئة الأقل من 5 سنوات والتي لا تزال في ذروة عطائها.

والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي :

الشكل رقم (4-2) تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الخبرة المهنية

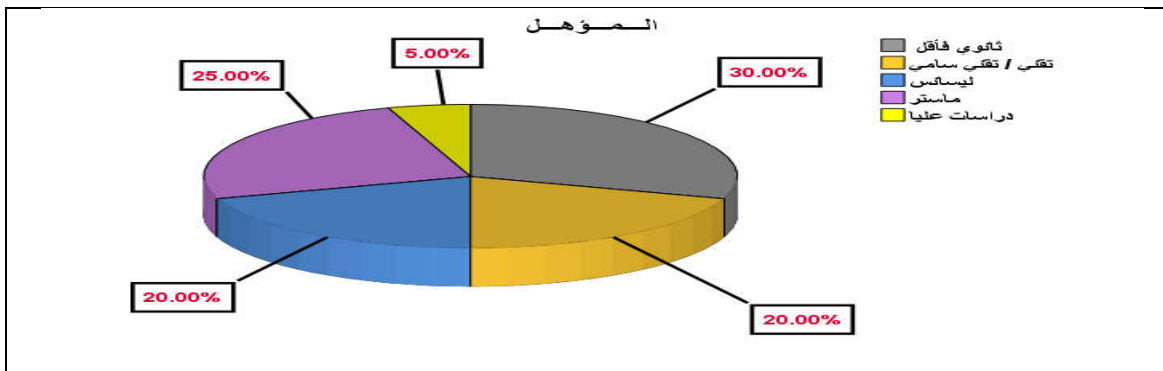


المصدر: من مخرجات برنامج spss.

4- بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي : نلاحظ من الجدول السابق أنّ غالبية أفراد العينة من حاملي شهادة الثانوي إذ قدر عددهم بـ 12 فردا بنسبة 30.0% ، تليها الشهادة الجامعية (ماستر) بعدد 10 أفراد و بنسبة 25.0% ، ثم تأتي الفئتين الذين لديهم شهادات تقني/ تقني سامي و الشهادة الجامعية (ليسانس) بنسبة 20.0% لكل واحدة ، وأخيرا وبنسبة أقل تأتي فئة المتحصّلين على شهادة دراسات عليا بنسبة 5.00% .

فقد تعكس هذه النتائج دلالة معنوية ترتبط بطبيعة مؤسسات الأعمال الصناعية، حيث تُفضل بعض المؤسسات توظيف أفراد من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة (مثل التعليم الثانوي أو التقني) لتنفيذ المهام التشغيلية والفنية التي لا تتطلب بالضرورة تأهيلاً أكاديمياً عالياً، كما أنّ ارتفاع نسبة حاملي شهادات الماستر قد يُعزى إلى وجود وظائف إدارية أو إشرافية داخل هذه المؤسسات، في المقابل فإنّ انخفاض نسبة الحاصلين على شهادات الدراسات العليا قد يدل على محدودية الوظائف البحثية أو الإستراتيجية التي تتطلب هذا النوع من المؤهلات في البيئة الصناعية، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. كما يلي:

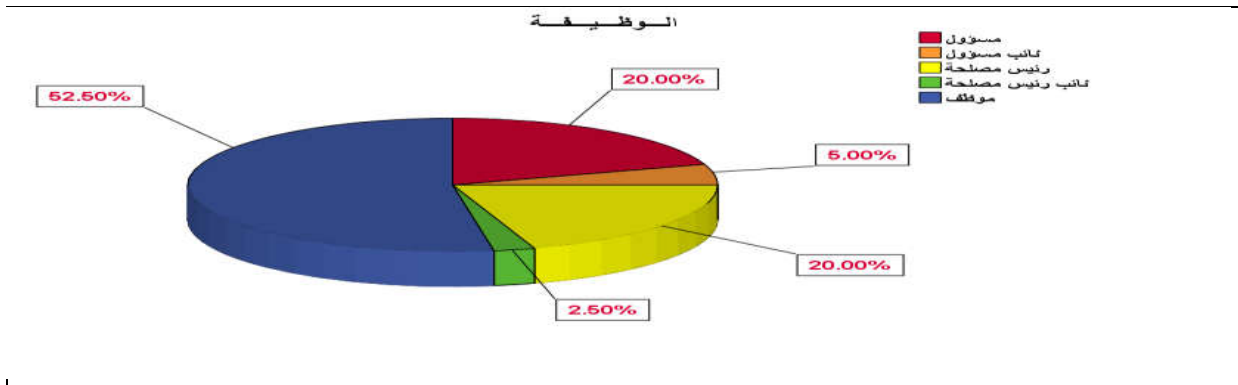
الشكل رقم (5-2) : تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

5- بالنسبة لمتغيرة الوظيفة: يُلاحظ أن فئة "الموظفين" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 21 موظفًا بنسبة 52.5%، ويُشير ذلك إلى تمركز واضح للعينة في المستوى التنفيذي الأدنى داخل الهيكل الوظيفي، مما يتوافق مع طبيعة المؤسسات الصناعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الكادر التشغيلي والعمالي في تنفيذ العمليات اليومية والإنتاجية، تلتهم فئتا "المسؤول" و"رئيس المصلحة" بعدد متماثل بلغ 8 أفراد لكل منهما بنسبة 20.0%، مما يعكس تمثيلًا مقبولًا نسبيًا للمستويين الإداري المتوسط والقيادي الأعلى، ويدل على وجود هيكل تنظيمي إداري واضح يدعم العمليات الصناعية، أما فئة "نائب مسؤول" فقد مثّلت نسبة 5.0% فقط من العينة بعدد قدره شخصين، مما يدل على محدودية هذا الدور الوسيط داخل المؤسسات المعنية، سواء بسبب التوصيف التنظيمي أو محدودية الحاجة إليه في الهيكل الصناعي، في حين جاءت فئة "نائب رئيس مصلحة" في المرتبة الأخيرة بعدد فرد واحد فقط بنسبة 2.5%، ما يعكس ضعف التمثيل لهذا المستوى الوظيفي في العينة وربما يشير إلى تركيز الهيكل الإداري على مناصب إشرافية مباشرة دون مستويات وسيطة كثيرة، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة كما يلي :

الشكل رقم (6-2) : تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الوظيفة



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

أولاً- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الإبداع الإداري :

لدينا في محور الإبداع الإداري أربعة أبعاد والمتمثلة في: (الطلاقة، المرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية للمشكلات و قبول المخاطرة)، ومن هذه النقطة سوف نعرض اتجاهات العينة بالنسبة للإجمالي

ومن ثمّ سفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

أ / دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد الطلاقة :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد الطلاقة كما يلي:

جدول رقم (11-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أتمتع بمهارات إقناع فعّالة في التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل.	3.80	1.265	موافقون
02	أمتلك القدرة على إدارة النقاشات المتعلقة بالعمل بطريقة بناءة.	3.73	1.198	موافقون
03	أسعى دائماً إلى استكشاف حلول متعددة للمشكلات بدلاً من الاعتماد على حل واحد فقط.	4.18	0.958	موافقون
04	لدي القدرة على التفكير بسرعة والتعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة.	3.97	0.862	موافقون
05	أمتلك سعة إدراك تمكّني من استحضار عدد كبير من الأفكار في وقت واحد.	3.72	0.933	موافقون
إجمالي بعد الطلاقة		3.88	0.874	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو أنّهم محايدون اتجاه عبارات البعد الأول: المتعلق ببعد الطلاقة ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ 3.88، وانحراف معياري قدر بـ 0.874، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي أنّهم موافقون على بُعد الطلاقة.

وتُعد هذه النتيجة ذات دلالة معنوية مهمة، إذ تشير إلى أنّ الطلاقة بوصفها إحدى أبعاد الإبداع الإداري تُحظى بقبول واتفاق بين أفراد العينة، وهو ما قد يُفسّر بأنّ هذا البعد متجذراً في ممارساتهم المهنية أو

يعكس بيئة عمل تُشجّع على التعبير والتفاعل والانفتاح في المهام المرتبطة بالوظيفة، خصوصاً في السياق الصناعي الذي قد يتطلب مرونة فكرية وقدرة على التكيف السريع في المواقف العملية.

وفيما يلي ترتيب الثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03:- [أسعى دائماً إلى استكشاف حلول متعددة للمشكلات بدلاً من الاعتماد على حل واحد فقط.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.18 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على استكشاف حلول متعددة للمشكلات بدلاً من الاعتماد على حل واحد فقط.

فيُعد احتلال هذه العبارة المرتبة الأولى يعكس توجّهاً معرفياً وسلوكياً متقدماً لدى أفراد العينة نحو التفكير المتشعب (Divergent Thinking)، وهو أحد المؤشرات الرئيسية للإبداع والمرونة في بيئة العمل. يشير المتوسط المرتفع (4.18) إلى وجود مستوى عالٍ من الاتفاق على هذه المهارة، مما يعني أنّ العاملين -خاصة في المؤسسات الصناعية- يدركون أهمية تعدد الحلول كإستراتيجية لتقليل المخاطر وتحسين الأداء في مواجهة المشكلات اليومية.

وهذه النتيجة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في حلّ المشكلات التنظيمية، حيث يُنظر إلى التفكير المتعدد كأداة فعالة في الابتكار وتحسين الإنتاجية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04 :- [لدي القدرة على التفكير بسرعة والتعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 ، وبانحراف قدره 0.862 ، وهذا يدل أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنّهم يملكون القدرة على التفكير بسرعة والتعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين، وهذا يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة الإدراكية وسرعة الاستجابة لدى العاملين فيُعد هذا مؤشراً على الذكاء العملي (Practical Intelligence)، أي القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب ضمن بيئة عمل ديناميكية مثل البيئة الصناعية، ورغم أنّ المتوسط الحسابي يقع ضمن مجال الموافقة، إلا أنّ الانحراف المعياري النسبي (0.862) يدل على وجود تفاوت نسبي بين الأفراد في مدى امتلاكهم لهذه القدرة والذي قد يرتبط بالاختلافات في سنوات الخبرة، أو طبيعة المهام الوظيفية، أو أسلوب التدريب داخل المؤسسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01 :- [أتمتع بمهارات إقناع فعّالة في التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري قدره 1.265 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41 إلى 4.20) درجة، وهذا يدل على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على تمتعهم بمهارات إقناع فعّالة في التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين، رغم أنّ العبارة جاءت ضمن مجال "الموافقة"، فإنّ الانحراف المعياري المرتفع (1.265) يشير إلى وجود تباين كبير في تقييم الأفراد لمهارات الإقناع لديهم، وهو ما قد يُفسّر باختلاف مواقعهم الوظيفية (تنفيذية، إشرافية، إدارية)، أو بطبيعة مهامهم (فنية مقابل تواصلية)، فمهارات الإقناع تُعد من عناصر الذكاء العاطفي والاجتماعي (Emotional Social Intelligence &)، وهي ضرورية لتحقيق التفاعل الفعّال في بيئة العمل، خصوصًا في فرق العمل أو عند التنسيق بين الإدارات، وبالرغم من أنّ هذه المهارة جاءت في المرتبة الثالثة فإنّها تظل ذات أهمية، لكنها تتطلب تدريبًا و تطويرًا مستهدفًا داخل المؤسسة.

ب / دراسة اتجاهات إجابات العينة حول مدى بعد المرونة الذهنية :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة بعد الثاني المرونة الذهنية كما يلي:

جدول رقم (12-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Déviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أحرص على الاستماع إلى وجهات النظر المخالفة لرأيي بهدف تطوير أفكارتي.	4.13	0.911	موافقون
02	أفضّل الحصول على توجيهات واضحة ومحددة قبل بدء العمل لضمان الأداء الفعّال.	4.10	1.150	موافقون
03	أتعامل مع النقد والملاحظات برحابة صدر وأسعى للاستفادة منها في تحسين أدائي.	3.98	1.000	موافقون
04	أغيّر قراراتي ومواقفي عند التأكد من عدم دقتها أو فاعليتها.	4.15	0.662	موافقون
05	أمتلك القدرة على تحليل المشكلات من زوايا مختلفة لإيجاد حلول مبتكرة.	3.95	0.986	موافقون
بعد المرونة الذهنية		4.06	0.516	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثاني: المتعلق بالمرونة الذهنية ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ 4.06، وبانحراف معياري قُدر بـ 0.516 وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، أي موافقون على بُعد المرونة الذهنية.

يدل المتوسط المرتفع (4.06) على وجود اتجاه عام إيجابي لدى أفراد العينة نحو تبني المرونة الذهنية كسلوك في بيئة العمل، حيث يقع في مجال "الموافقة"، ما يعكس إدراكًا واضحًا لقيمة التكيف الذهني في معالجة التحديات والمواقف المتغيرة.

أما الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا (0.516)، فيشير إلى تجانس ملحوظ في مواقف الأفراد، ما يُعزز موثوقية هذا الاتجاه العام داخل المؤسسات الصناعية التي تتطلب سرعة التكيف والاستجابة، وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04 : -] أغير قراراتي ومواقفي عند التأكد من عدم

دقتها أو فاعليتها.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري كبير 0.662 مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41 إلى 4.20) درجة، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على تغيير قراراتهم ومواقفهم عند التأكد من عدم دقتها أو فاعليتها، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة، إن احتلال هذه العبارة المرتبة الأولى يعكس ارتفاع درجة المرونة المعرفية (Cognitive Flexibility) لدى أفراد العينة، وهي قدرة أساسية على تعديل السلوك أو الفكر استجابةً للمعلومات الجديدة.

ويشير المتوسط إلى اتفاق عام على هذه القدرة، لكن الانحراف المعياري المتوسط نسبيًا (0.662) يعكس وجود تباين طفيف في مدى استعداد الأفراد للتراجع عن قراراتهم، فربما يعود إلى الفروق في المستوى الوظيفي أو الخبرة أو الثقافة المؤسسية، وتعتبر هذه النتيجة إيجابية خصوصًا في البيئات الصناعية التي تتطلب مراجعة سريعة للقرارات غير الفعالة لتفادي الخسائر.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: - [أحرص على الاستماع إلى وجهات النظر المخالفة لرأيي بهدف تطوير أفكارى]. : نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري كبير قدره 0.911 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون ، وحرصهم على الاستماع إلى وجهات النظر المخالفة لرأيي بهدف تطوير أفكارى، وهذا حسب رأي أفراد العينة .

يدل هذا المتوسط المرتفع على وجود توجه انفتاحي واضح (Openness to Experience) بين الأفراد، مما يدعم بيئة الحوار والتفكير الجماعي، لكن الانحراف المعياري الكبير نسبياً (0.911) يشير إلى تباين ملحوظ في مدى تقبل النقد أو الرأي المخالف، ما قد يعود إلى اختلافات شخصية أو ثقافية أو تفاوت في المهارات التواصلية بين الأفراد و رغم ذلك فإنّ الاتجاه العام نحو قبول الآراء المختلفة يُعد مؤشراً قوياً على وجود أرضية مناسبة لتشجيع الابتكار الجماعي وحلّ المشكلات بالتشارك.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: - [أفضل الحصول على توجيهات واضحة ومحددة قبل بدء العمل لضمان الأداء الفعّال].: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وانحراف معياري كبير جدا قدره 1.150 ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41 إلى 4.20) درجة، وهذا يدل على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على تفضيلهم الحصول على توجيهات واضحة ومحددة قبل بدء العمل لضمان الأداء الفعّال وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

تشير هذه العبارة إلى سلوك يميل إلى البنية والوضوح التنظيمي (Need for Structure) ، أي حاجة الموظفين إلى تعليمات دقيقة لضمان الكفاءة ، رغم أنّ المتوسط مرتفع، فإنّ الانحراف المعياري الكبير جداً (1.150) يدل على وجود تباين واسع في الرغبة بهذا النوع من التوجيه، ما يُفسّر بأنّ بعض الأفراد يفضلون الاستقلالية في العمل أو لديهم مرونة في الانطلاق الذاتي، في حين يفضل آخرون توجيهاً دقيقاً لتقليل الغموض، وهذه النتيجة تعكس أهمية تنوع أنماط القيادة والإشراف لتلبية اختلافات العاملين في بيئة العمل.

ج / : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بُعد الأصالة :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد الأصالة كما يلي:

جدول رقم (13-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أسعى إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تعزز من كفاءة المؤسسة التي أعمل بها.	3.95	1.011	موافقون
02	أحرص على طرح رؤى إبداعية بدلاً من إعادة استخدام الأفكار المطروحة مسبقاً.	3.90	0.982	موافقون
03	أنجز مهامى بأساليب متطورة تتماشى مع المستجدات الحديثة في العمل.	3.97	0.800	موافقون
04	أشعر بعدم الرضا عند تكرار الإجراءات التقليدية في إنجاز المهام وأبحث عن طرق جديدة لتحسينها.	3.83	1.174	موافقون
بعد الأصالة		3.91	0.781	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق **بعد الأصالة**، حيث نجد أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغت 3.91، وانحراف معياري كبير جداً قدر بـ 0.781 وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة؛ أي موافقون على بُعد الأصالة وهذا حسب المتخصصين في هذا المجال. يُظهر المتوسط الحسابي المرتفع (3.91) أنّ اتجاهات أفراد العينة تميل إلى الموافقة بشكل عام على بعد الأصالة، مما يعكس الابتكار والتفكير الإبداعي في بيئة العمل، لكن الانحراف المعياري الكبير نسبياً (0.781) يشير إلى تباين في الآراء بين أفراد العينة حول هذا البعد، مما قد يعني وجود تفاوت في القدرة على التكيف مع المستجدات، أو اختلافات في الاستعداد للإبداع بين الأفراد في سياقات العمل المختلفة. وفيما يلي ترتيب أهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: - [أنجز مهامى بأساليب متطورة تتماشى مع المستجدات الحديثة في العمل.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة

الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري 0.800، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41 - 4.20) درجة، وهذا يُفسر على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على إنجاز مهامهم بأساليب متطورة تتماشى مع المستجدات الحديثة في العمل، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

إنّ احتلال هذه العبارة المرتبة الأولى يعني أنّ غالبية أفراد العينة يميلون إلى استخدام أساليب مبتكرة وحديثة في عملهم، مما يعكس رغبتهم في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل، لكن الانحراف المعياري المرتفع (0.8000) يشير إلى أنّ هناك بعض التباين في مدى التقبل لتطبيق هذه الأساليب المتطورة، مما قد يعكس اختلافات في الخبرة أو الاستعداد للتغيير بين الأفراد.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01 :- [أسعى إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تعزز من كفاءة المؤسسة التي أعمل بها.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري كبير 1.011 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41 - 4.20) درجة، وهذا دليل على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبدرجة عالية على سعيهم إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تعزز من كفاءة المؤسسة التي يعملون بها، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة.

إنّ ترتيب هذه العبارة في المرتبة الثانية يشير إلى أنّ غالبية أفراد العينة يعتقدون أنّ الأفكار الجديدة والمبتكرة هي عامل رئيسي في تحسين كفاءة المؤسسة، لكن الانحراف المعياري الكبير (1.011) يدل على وجود اختلافات ملحوظة في مدى استعداد الأفراد لتقديم أفكار مبتكرة، ربما بسبب البيئة التنظيمية أو مستوى المخاطرة الذي يتسم به البعض في تقديم حلول غير تقليدية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 :- [أحرص على طرح رؤى إبداعية بدلاً من إعادة استخدام الأفكار المطروحة مسبقاً.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري قدره 0.982 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41 - 4.20) درجة، وهذا يدل على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على حرصهم على طرح رؤى إبداعية بدلاً من إعادة استخدام الأفكار المطروحة مسبقاً، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

إن احتلال هذه العبارة في المرتبة الثالثة يعني أن غالبية أفراد العينة يفضلون الإبداع والابتكار في حلولهم بدلاً من إعادة استخدام الأفكار القديمة، وهو ما يعكس توجهاً نحو الإبداع المستدام في العمل، ولكن الانحراف المعياري الكبير (0.9820) يشير إلى تباين في الآراء، مما قد يدل على أن البعض يشعرون أن الابتكار المستمر ليس دائماً قابلاً للتطبيق أو قابلاً للتنفيذ في ظل الضغوط الزمنية أو القيود المالية في العمل.

ح/ : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد الحساسية للمشكلات :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد الحساسية للمشكلات لها كما يلي:

جدول رقم (14-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Déviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة.	3.80	0.823	موافقون
02	أجد متعة في التعامل مع التحديات التي تواجهني في بيئة العمل.	3.33	1.347	محايد
03	أستمر في التفكير بحلول لمشكلات العمل حتى خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.00	1.468	محايد
04	أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى وتحليلها بشكل منطقي عند مواجهة المشكلات.	3.73	1.109	موافقون
بعد الحساسية للمشكلات		3.46	0.983	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الرابع المتعلقة ببعد الحساسية للمشكلات ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ 3.46 وانحراف معياري قدر بـ0.983، وهو تشتت كبير ويشير إلى وجود تباين نسبي في استجابات الأفراد؛ أي أن بعضهم ربما أبدى رأياً مختلفة قليلاً عن الآخرين، فنقول أن هناك تبايناً بين مدى الوعي والاستجابة للمشكلات في بيئات العمل، لكن هذا التباين لا يُعد مرتفعاً جداً ما يعني أن درجة الاتفاق

العام ما زالت مستقرة ومعتدلة، وبالتالي فإنّ أفراد العينة يُبدون موافقة عامة على العبارات المرتبطة بـبعد الحساسية للمشكلات، و يشعرون أنّ هناك وعياً وتجاوباً اتجاه المشكلات في بيئة العمل، كنتيجة نقول أنّه بالرغم من وجود تباين بسيط في الآراء، إلا أنّ الرأي الجماعي يميل إلى الموافقة والإيجابية.

وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01 : - [لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري كبير جدا 0.823 مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41- 4.20) درجة، وهذا يدل أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنّهم يملكون القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة ، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة. احتلال هذه العبارة المرتبة الأولى يدل على أنّ أغلب أفراد العينة يعتقدون أنّهم يمتلكون القدرة على التنبؤ بالمشكلات واتخاذ التدابير المناسبة مسبقاً ، لكن الانحراف المعياري الكبير (0.8230) يدل على اختلاف واضح في الآراء بين الأفراد حول مدى استعدادهم للتنبؤ بالمشكلات، قد يكون هذا التباين ناتجاً عن اختلافات في الخبرات أو القدرات التحليلية بين الأفراد.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04 : - [أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى وتحليلها

بشكل منطقي عند مواجهة المشكلات.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري كبير جدا قدره 1.109 مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41- 4.20) درجة، وهذا يدل أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على امتلاكهم القدرة على تنظيم الأفكار وتحليلها بشكل منطقي عند مواجهة المشكلات، وهذا حسب رأي أفراد العينة.

إنّ احتلال هذه العبارة المرتبة الثانية يدل على أنّ معظم أفراد العينة يعتقدون أنّهم يمتلكون القدرة على تنظيم أفكارهم وتحليلها بشكل منطقي عندما يواجهون المشكلات، ومع ذلك فإنّ الانحراف المعياري الكبير (1.109) يشير إلى تفاوت كبير في الآراء حول هذه القدرة، مما قد يشير إلى أنّ بعض الأفراد قد يواجهون صعوبة في ترتيب أفكارهم أو التحليل المنطقي للمشكلات بسبب التحديات الشخصية أو البيئة العملية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 : - [أجد متعة في التعامل مع التحديات التي تواجهني في بيئة العمل.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري كبير جدا قدره 1.347 مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (2.61- 3.40) درجة، وهذا يدل على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة غامضة ومحايدة حول إيجاد متعة في التعامل مع التحديات التي تواجههم في بيئة العمل، وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال. إن احتلال هذه العبارة في المرتبة الثالثة يشير إلى أنّ اتجاهات أفراد العينة بشأن الاستمتاع بالتحديات في بيئة العمل هي غالباً محايدة أو غامضة، كما أنّ الانحراف المعياري الكبير جداً (1.347) يدل على أنّ هناك تبايناً كبيراً في هذه الآراء، ما يعني أنّ بعض الأفراد قد يجدون متعة في التعامل مع التحديات، بينما قد يعتبرها آخرون مجهداً أو صعبة، وهذا يمكن أن يشير إلى اختلافات في المواقف النفسية أو الاستراتيجيات التكيفية التي يتبعها الأفراد في التعامل مع التحديات.

خ/ : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد قبول المخاطرة :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد قبول المخاطرة لها كما يلي:

جدول رقم (15-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Déviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أعتبر الفشل تجربة تعليمية تساعدني على تحقيق النجاح في المستقبل.	3.80	1.043	2 موافقون
02	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى باستخدام حجج قوية ومقنعة.	3.60	1.411	4 موافقون
03	أحرص على تقديم مقترحات إبداعية، حتى وإن لم يتم تنفيذها بشكل فوري.	3.65	1.145	3 موافقون
04	أسعى إلى تبني الأفكار الجديدة والعمل على تحقيقها في بيئة العمل.	3.83	1.107	1 موافقون
بعد قبول المخاطرة		3.71	0.944	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الخامس المتعلق **ببعد قبول المخاطرة** ، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ 3.71 وانحراف معياري قدر بـ0.944 فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد قبول المخاطرة وهذا حسب المتخصصين في هذا المجال.

فيشير المتوسط الحسابي إلى أنّ أفراد العينة يميلون بشكل عام إلى الموافقة على العبارات المرتبطة بقبول المخاطرة و يعكس هذا الموقف أن أفراد العينة يرون إيجابية في اتخاذ المخاطر في بيئة العمل، فيشير الانحراف المعياري إلى تباين ملحوظ في الآراء بين الأفراد حول هذا الموضوع، ما يعني أنّ بعض الأفراد ربما يكونون أكثر ترددًا أو حذرًا في تبني المخاطر مقارنة بالآخرين.

وفيما يلي ترتيب أهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04 :- [أسعى إلى تبني الأفكار الجديدة والعمل على تحقيقها في بيئة العمل.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري كبير جدا 1.107 مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41- 4.20) درجة ، وهذا يدل أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على سعيهم إلى تبني الأفكار الجديدة والعمل على تحقيقها في بيئة العمل، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

يدل احتلال هذه العبارة المرتبة الأولى على أنّ معظم أفراد العينة يرون أن تبني الأفكار الجديدة والعمل على تحقيقها في بيئة العمل هو جانب إيجابي، كما يشير الانحراف المعياري الكبير إلى أنّ هناك اختلافات في الآراء بين الأفراد حول كيفية تبني الأفكار الجديدة، ما يعني أنّ بعض الأفراد قد يكونون أكثر تحفظًا في هذا المجال أو لديهم مخاوف من تطبيق الأفكار الجديدة في بيئات العمل.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01 :- [أعتبر الفشل تجربة تعليمية تساعدني على تحقيق النجاح في المستقبل.]: نلاحظ أنّها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري كبير جدا قدره 1.043 مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من

(3.41- 4.20) درجة ، وهذا يدل على أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون اعتبار الفشل تجربة تعليمية تساعد على تحقيق النجاح في المستقبل ، وهذا حسب رأي أفراد العينة .
 فاحتلال هذه العبارة للمرتبة الثانية يشير إلى أنّ أفراد العينة يعتبرون الفشل فرصة تعلم تساهم في تحقيق النجاح في المستقبل ، ومع ذلك فإنّ الانحراف المعياري الكبير يدل على أنّ هناك تباينًا في الآراء حول كيفية التعامل مع الفشل، ما يشير إلى أنّ بعض الأفراد قد يرون الفشل عائقًا بينما آخرون يرونه فرصة للنمو الشخصي.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03 : - [أحرص على تقديم مقترحات إبداعية، حتى وإن لم يتم تنفيذها بشكل فوري].: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري كبير جدا قدره 1.145 مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية من (3.41- 4.20) درجة ، وهذا يدل أنّ معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على حرصهم على تقديم مقترحات إبداعية، حتى وإن لم يتم تنفيذها بشكل فوري ، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.
 فاحتلال هذه العبارة المرتبة الثالثة يدل على أنّ أفراد العينة يميلون إلى تقديم المقترحات الإبداعية بغض النظر عن تنفيذها الفوري، ومع ذلك فإنّ الانحراف المعياري الكبير يشير إلى أنّ هناك اختلافات في كيفية مقارنة المقترحات الإبداعية، حيث قد يكون بعض الأفراد أكثر تحفظًا في تقديم الأفكار التي قد لا يتم تنفيذها بسرعة.

ثانيا- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور أداء المورد البشري:

بالنسبة لمحور أداء المورد البشري سوف نعرض اتجاهات الإجابات في العبارات بالنسبة للإجمالي حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى محور أداء المورد البشري كالاتي:

جدول رقم (16-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أستغل جميع قدراتي الذهنية لإتمام مهماتي وإيجاد حلول عملية للمشكلات.	3.97	0.920	موافق
02	أطرح دائماً أساليب جديدة ومبتكرة في العمل تساهم في تحسين الأداء الإداري.	3.60	1.277	موافق
03	أتمتع بالصلاحيات الكافية التي تمكنني من أداء عملي بمرونة وكفاءة.	3.45	1.501	موافق
04	تبذل الإدارة جهوداً مستمرة في تطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.	4.13	0.822	موافق
05	تعتمد المؤسسة نظام حوافز عادلاً ومشجعاً يرتبط بالأداء المتميز للموظفين.	4.05	0.959	موافق
06	تقدر الإدارة جهود العاملين المبدعين وتشجعهم على الاستمرار في تقديم أفكار جديدة.	4.05	0.904	موافق
07	عندما أؤدي عملي وفق رؤيتي الشخصية، أشعر بأنني أضفي عليه طابعاً إبداعياً مميزاً.	4.07	0.859	موافق
08	أبحث دائماً عن حلول وأساليب مبتكرة لضمان نجاحي في إنجاز مهماتي.	4.10	0.810	موافق
09	لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن أي أخطاء قد أقع فيها أثناء أداء عملي.	4.25	0.954	موافق بشدة
10	أتمتع بدافع قوي لإنجاز عملي بأفضل صورة ممكنة.	4.15	1.001	موافق
11	لدي القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة في بيئة العمل واتخاذ القرارات المناسبة.	3.90	0.810	موافق
12	أحرص على إنجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد دون تأخير.	4.31	0.694	موافق بشدة
13	أمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ التعليمات بدقة وكفاءة.	4.25	0.588	موافق بشدة
إجمالي محور أداء المورد البشري		4.02	0.536	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من الجدول السابق ، وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو حيادهم تجاه عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء المورد البشري، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ 4.02 ، وانحراف معياري قدره 0.940، يمثل هذا المتوسط الحسابي مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة، أي أنّ أفراد العينة موافقون على مضمون عبارات محور أداء المورد البشري، وهذا حسب تصنيف مجال الأهمية من (3.41 - 4.20) درجة ، وهو ما يعكس توجّهاً إيجابياً عامّاً نحو الإبداع في بيئة العمل.

فقد يُشير المتوسط الحسابي إلى أنّ أفراد العينة يظهرون موافقة قوية على عبارات أداء المورد البشري، هذه القيمة تقع ضمن مجال الأهمية من (3.41 - 4.20) درجة ، مما يدل على أنّ الأفراد يرون أن أداء المورد البشري أمراً مهماً في بيئة العمل، كما يشير الانحراف المعياري إلى تباين معتدل في الآراء حول بعض الجوانب الخاصة بـ أداء المورد البشري، حيث يوجد تبايناً في الاستعدادات و التوجهات لدى أفراد العينة حول كيفية تطبيق هذا المحور.

وفيما يلي تحليل أهم ثلاث عبارات حسب تقييم أفراد العينة:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12 : - [أحرص على إنجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد دون تأخير]. نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ 4.31 ، وانحراف معياري قدره 0.694، وهو انحراف بسيط نسبياً يدل على تقارب في آراء أفراد العينة، ويقع المتوسط الحسابي ضمن مجال الأهمية من (3.41 - 4.20) درجة ، بل يقترب من الحد الأعلى، ما يدل على أنّ معظم أفراد العينة موافقون بقوة على حرصهم على احترام المواعيد وإنجاز المهام دون تأخير وهو مؤشر إيجابي يعكس سلوكاً تنظيمياً احترافياً في بيئة العمل، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

فاحتلال هذه العبارة للمرتبة الأولى دليل على أنّ أغلب أفراد العينة لديهم التزام قوي بـ إنجاز المهام في الوقت المحدد، ما يُظهر سلوكاً تنظيمياً احترافياً، أما من ناحية أخرى فالانحراف المعياري يشير إلى أنّ آراء الأفراد متقاربة بشكل كبير، مما يعكس تناغماً في رؤية الأفراد حول أهمية الالتزام بالمواعيد وأثر ذلك على أداء المورد البشري في بيئة العمل.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13 : - [أمتك المهارات اللازمة لتنفيذ التعليمات بدقة وكفاءة.] جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي بلغ 4.25 ، وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.588، مما يدل على درجة عالية من التوافق بين آراء أفراد العينة، يشير ذلك إلى أن أفراد العينة واثقون من مهاراتهم وقدرتهم على أداء المهام بكفاءة ودقة، وهو ما يعزز الإبداع الإداري لأنه يعتمد على مهارات متينة كأساس للابتكار وتنفيذ الأفكار الجديدة، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

فاحتلال هذه العبارة للمرتبة الثانية أيضا يعني مدى ثقة أفراد العينة بمهاراتهم في تنفيذ المهام بدقة وكفاءة، كذلك الانحراف المعياري يشير إلى أن هناك توافقاً عالياً بين آراء الأفراد، مما يعكس ثقة قوية بمهاراتهم، وهو ما يعزز أداء المورد البشري كونه يعتمد على مهارات متينة كأساس للابتكار وتنفيذ الأفكار الجديدة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09 : - [لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن أي أخطاء قد أقع فيها أثناء أداء عملي.] احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث تقييم الأهمية، بمتوسط حسابي بلغ 4.25 ، وانحراف معياري قدره 0.954، مما يشير إلى وجود بعض التفاوت في الآراء، لكنه يظل في الحدود المقبولة، ويدل هذا التقييم على أن أغلب المشاركين موافقون على مبدأ تحمل المسؤولية عن الأخطاء، مما يُظهر نضجاً إدارياً واستعداداً لتحمل تبعات العمل، وهو عنصر مهم في بيئة إبداعية مسؤولة، وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

يشير احتلال هذه العبارة للمرتبة الثانية إلى أن أغلب أفراد العينة مستعدون لتحمل المسؤولية عن أخطائهم، وهذا يُظهر نضجاً إدارياً واستعداداً لتحمل تبعات العمل، ويدل الانحراف المعياري على أن هناك بعض التفاوت في الآراء بين الأفراد، لكن يبقى الاختلاف ضمن الحدود المقبولة. هذا يوضح أن تحمل المسؤولية مهم في بيئة العمل، وخاصة في سياق أداء المورد البشري حيث يُعتبر الخطأ جزءاً من عملية التعلم والنمو.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذ البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من هذا من خلال اختبارات " شابيرو وسيمنروف" ، وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولاً - اختبار التوزيع الطبيعي :

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أولاً، ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

H_0 : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً

في دراستنا لدينا المحور الأول هو الإبداع الإداري إجمالاً والمحور الثاني هو أداء المورد البشري، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (17-2): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو		اختبار سيمنروف		المحاور
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.287	0.967	0.200*	0.101	المحور الأول : الإبداع الإداري
0.810	0.983	0.200*	0.074	المحور الثاني : أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 07)

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف لجميع المحاور كانت أكبر من 0.05، حيث بلغت (0.200*) لكل من محور الإبداع الإداري ومحور أداء المورد البشري، مما يشير إلى أن توزيع البيانات لا يختلف عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل بالفرض الصفري القائل بأنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار سيمنروف، كما أنّ القيم المعنوية لإحصائية شابيرو ويليك كانت كذلك أكبر من 0.05، حيث بلغت: 0.287 لمحور الإبداع الإداري و 0.810 لمحور أداء المورد البشري، مما يدل أيضاً على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونقبل بالفرض الصفري وفق اختبار شابيرو.

كنتيجة يمكننا قبول فرضية أنّ البيانات في كلا المحورين (الإبداع الإداري وأداء المورد البشري) تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنّ الأسس الإحصائية التي تم تطبيقها للتحليل تعتبر صحيحة ويمكن الاعتماد عليها. وبعد اختبار الطبيعة وجدنا أنّ البيانات تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانياً - الاختبار المعلمية :

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، وفي دراستنا

سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير ، أما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأنّ التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد .

1- اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأنّ التوزيع طبيعي

نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (18-2): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني : أداء المورد البشري		الأبعاد و المحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.771	البعد الأول الطلاقة
0.000	**0.551	البعد الثاني المرونة الذهنية
0.000	**0.656	البعد الثالث الأصالة
0.000	**0.678	البعد الرابع الحساسية للمشكلات
0.000	**0.693	البعد الخامس قبول المخاطرة
0.000	**0.816	المحور الأول الإبداع الإداري

المصدر من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 08)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✓ معامل الارتباط بين بعد الطلاقة وأداء المورد البشري بلغ (0.771)، وهو ارتباط طردي قوي جدًا ودال إحصائيًا عند مستوى (sig = 0.000)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة وأداء المورد البشري.

وبما أن معامل الارتباط إيجابي وقوي، فإن هذا يشير إلى أن الطلاقة لها علاقة إيجابية قوية مع أداء المورد البشري، أي أن زيادة الطلاقة في الأفراد تؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل، كما أن دلالة الاختبار تشير إلى أن هذه العلاقة ليست نتيجة للصدفة.

✓ معامل الارتباط بين بعد المرونة الذهنية وأداء المورد البشري بلغ (0.551)، وهو ارتباط طردي متوسط إلى قوي، وله دلالة إحصائية (sig = 0.000) ، لذا نرفض الفرض الصفري ونقر بوجود

علاقة معنوية بين المتغيرين ، فالعلاقة بين المرونة الذهنية وأداء المورد البشري هي علاقة إيجابية وإن كانت أقل قوة من الطلاقة لكنها مهمة، أي أنّ الأشخاص الذين يمتلكون مرونة ذهنية أعلى يظهرون أداءً أفضل في بيئة العمل.

✓ معامل الارتباط بين بعد الأصالة وأداء المورد البشري بلغ (0.656)، وهو ارتباط طردي قوي نسبياً، دال إحصائياً (sig = 0.000) ، مما يعني وجود علاقة حقيقية بين الأصالة والأداء.

الأصالة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المورد البشري، حيث أن الأفراد الذين يظهرون أصالة أكبر في بيئة العمل يميلون إلى تقديم أداء أعلى و العلاقة ذات الدلالة الإحصائية تؤكد صحتها.

✓ معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات وأداء المورد البشري بلغ (0.678)، وهو ارتباط قوي وموجب، وله دلالة إحصائية عالية، مما يسمح برفض الفرض الصفري والتأكيد على وجود علاقة.

الحساسية للمشكلات لها تأثير إيجابي على أداء المورد البشري، حيث أن الأشخاص الحساسين للمشكلات يكونون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات بشكل فعال مما يساهم في تحسين الأداء.

✓ معامل الارتباط بين بعد قبول المخاطرة وأداء المورد البشري بلغ (0.693)، وهو ارتباط طردي قوي، ودال إحصائياً، أي أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين الاستعداد للمخاطرة والأداء البشري.

استعداد الأفراد للتعامل مع المخاطرة يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع أداء المورد البشري، فالأفراد الذين يقبلون المخاطرة في العمل يميلون إلى تحقيق أداء أعلى مما يعكس قدرة هؤلاء الأشخاص على التجربة والابتكار.

✓ معامل الارتباط بين الإبداع الإداري ككل وأداء المورد البشري بلغ (0.816)، وهو أعلى ارتباط في الجدول، ويعبر عن علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عالية جداً (sig = 0.000) ، مما يعزز الفرضية القائلة بأن الإبداع الإداري يساهم بفعالية في تحسين أداء المورد البشري.

هذه النتيجة تؤكد على أنّ الإبداع الإداري بشكل عام له تأثير كبير جداً على أداء المورد البشري، أي أنّ المؤسسات التي تشجع وتدعم الإبداع الإداري ستلاحظ تحسناً ملحوظاً في الأداء البشري، فالإبداع يعزز من قدرات الأفراد ويحفزهم على تحقيق أداء متميز.

✓ بناءً على نتائج اختبار بيرسون، نرفض الفرض الصفري لكل المتغيرات ونؤكد على وجود علاقات طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإبداع الإداري وأداء المورد البشري.

وبالتالي، فإنّ فرضية العلاقة (H1) مدعومة إحصائياً، ما يعكس أهمية تنمية أبعاد الإبداع الإداري في تعزيز الأداء البشري داخل المؤسسة. من خلال اختبار بيرسون نلاحظ وجود علاقات طردية قوية بين جميع أبعاد الإبداع الإداري وأداء المورد البشري، مع دلالة إحصائية تؤكد صحتها.

وبالتالي فإنّ فرضية العلاقة (H1) التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وأداء المورد البشري مدعومة إحصائياً يُظهر أن تعزيز أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسات يُسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في الإبداع الإداري لتحقيق الأداء الأفضل في بيئة العمل.

2- اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA .

1-2/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئية .

1-1/ الفرضية الرئيسية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أبعاد الإبداع الإداري ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أداء المورد البشري ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (19-2) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
الإبداع الإداري	3.317	0.076	2.488	0.017
أداء المورد البشري	1.916	0.174	2.644	0.012

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 09)

من الجدول السابق من نلاحظ أنّ قيمة اختبار التجانس للمحور الأول "الإبداع الإداري" كانت بنسبة $(F = 3.317)$ والقيمة المعنوية المصاحبة لها $(Sig = 0.076)$ ، فهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث) في المحور الأول (الإبداع الإداري)، وبالتالي نقبل الفرض الصفري القائل بأن التباين متساوي بين المجموعتين، مما يعني أن العينتين تنتميان إلى مجتمعين متشابهين من حيث التباين في تقييم الإبداع الإداري، وكذلك كانت قيمة اختبار التجانس للمحور الثاني "أداء المورد البشري" $(F = 1.916)$ مع قيمة معنوية $(Sig = 0.174)$ و لأن القيمة المعنوية أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرض الصفري القائل بأن التباين بين المجموعتين متساوٍ أيضاً، مما يعني أن التباين بين إجابات الذكور والإناث في تقييم "أداء المورد البشري" لا يختلف بشكل كبير، وهي في الحالتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن التباين متساوي بين المجموعتين في كلا المحورين، ومنه نقبل الفرض الصفري القائل بأن التباين متساوي أي أن العينتين تنتميان لمجتمعين غير مختلفين، وبناءً عليه نختار السطر الأول من جدول اختبار t لعينتين مستقلتين في كلا المحورين.

وبناءً على نتائج اختبار t كانت قيمة t للمحور الأول "الإبداع الإداري" $(t = 2.488)$ "بمستوى دلالة $(Sig = 0.017)$ ، بما أن قيمة الـ Sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الذكور والإناث في تقييم "الإبداع الإداري"، وهذا يدل على وجود اختلاف معنوي في تقييم الإبداع الإداري بين الذكور والإناث، و كذلك بالنسبة لقيمة t للمحور الثاني "أداء المورد البشري" $(t = 2.644)$ "بمستوى دلالة يقدر بـ $(Sig = 0.012)$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الذكور والإناث في تقييم "أداء المورد البشري" والذي يشير إلى وجود اختلاف معنوي بين الذكور والإناث في تقييم أداء المورد البشري، وهما أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعود إلى متغير الجنس في كلا المحورين، وبالتالي نرفض الفرضيتين الجزئيتين اللتين تنصان على عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات في كلا المحورين حسب الجنس، ونستنتج أن هناك اختلافاً معنوياً بين الذكور والإناث في تقييمهم لكل من الإبداع الإداري وأداء المورد البشري، وهو ما يعكس تبايناً في وجهات نظر العينة تبعاً للجنس عند مستوى الدلالة (0.05) .

فالاختلافات المعنوية بين الجنسين تشير النتائج إلى أن هناك اختلافات معنوية بين الذكور والإناث في تقييم كل من "الإبداع الإداري" و"أداء المورد البشري"، حيث تظهر هذه الاختلافات بشكل واضح من خلال قيم t الصغيرة (أقل من 0.05)

فمن خلال اختبار التجانس تبين أن التباين في إجابات الذكور والإناث كان متساوياً في كلا المحورين، مما يعزز صحة النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار t بالتالي، يمكن الاستنتاج أن الجنس له تأثير معنوي على تقييم كل من الإبداع الإداري وأداء المورد البشري، مما يعكس وجود تباين في وجهات النظر بين الذكور والإناث عند مستوى الدلالة 0.05.

2-2/ اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، إذا ستكون هناك ثلاث فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين:

☒ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الإبداع الإداري ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أداء المورد البشري ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول : الإبداع الإداري	1.274	0.298
المحور الثاني : الولاء التنظيمي	3.300	0.031

المصدر : من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 10)

من نتائج اختبار ANOVA الموضحة في الجدول، نلاحظ أن القيمة الإحصائية F لمحور "الإبداع الإداري" بلغت (1.274) عند مستوى دلالة (0.298)، وهي أكبر من 0.05، وفي الأخير يمكن القول بأنه لا توجد

فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعود إلى اختلاف الفئات العمرية، وبهذا نقبل الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن العمر لا يؤثر على تقييم الأفراد لمحور الإبداع الإداري، لأنه و بغض النظر عن عمر المشارك فإن تقييمهم للإبداع الإداري داخل المؤسسة كان متقارباً إلى حد كبير، مما قد يشير إلى أن هذا البعد يتم إدراكه بشكل متشابه عبر الفئات العمرية المختلفة .

أما بالنسبة لمحور "أداء المورد البشري"، فقد بلغت قيمة $F(3.300)$ بمستوى دلالة (0.031) ، وهي أصغر من 0.05 ، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول أداء المورد البشري تعود لاختلاف الفئات العمرية ولهذا نرفض الفرضية الجزئية الثانية، ونقر بأن خاصية العمر لها تأثير معنوي على تقييم أداء المورد البشري، فالأفراد من أعمار مختلفة يقيمون أداء المورد البشري بطرق متفاوتة، ما قد يعكس تبايناً في التجربة أو التوقعات أو التفاعل مع بيئة العمل بحسب المرحلة العمرية.

وعليه فإن كلا القيمتين الإحصائيتين للمحورين $(1.274, 3.300)$ بمستويات معنوية $(0.298, 0.031)$ تختلفان في قبول كل الفرضيات الجزئية فنقول أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور "الإبداع الإداري"، بينما توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور "أداء المورد البشري" ترجع إلى خاصية العمر، مما يدل على عدم تجانس إجابات الأفراد في العينة بالنظر إلى فئاتهم العمرية.

ومنه نخلص إلى أن العمر ليس له تأثيراً معنوياً على تقييم الإبداع الإداري، لكنه يلعب دوراً مهماً في اختلاف تقييمات أداء المورد البشري، و هذا التباين يوحي بأن مكونات الأداء البشري قد تُفهم أو تُقدّر بشكل مختلف بين الأجيال، مما يستدعي من المؤسسات مراعاة البعد العمري عند تطوير استراتيجيات تحسين الأداء.

2- الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الخبرة، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الإبداع الإداري ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أداء المورد البشري للخبرة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (21-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

مستوى دلالة	اختبار ANOVA	الأقسام
0.254	1.416	المحور الأول : الإبداع الإداري
0.123	2.057	المحور الثاني : الولاء التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 10)

من نتائج اختبار ANOVA الموضحة في الجدول، نلاحظ أنّ القيمة الإحصائية F لمحور "الإبداع الإداري" بلغت (1.416) عند مستوى دلالة (0.254)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن الفروق غير معنوية. وعليه، نقبل الفرضية الجزئية الأولى القائلة بعدم وجود فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الإبداع الإداري ترجع إلى خاصية الخبرة.

أما فيما يتعلق بمحور "أداء المورد البشري"، فقد بلغت قيمة (2.057) F بمستوى دلالة (0.254)، وهي كذلك أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للخبرة. وبذلك نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

وعليه فإنّ نتائج الاختبار لكل من المحورين (1.416، 2.057) بمستويات دلالة (0.254، 0.254) تؤكد قبول الفرضيات الجزئية، أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع إلى خاصية الخبرة، مما يعكس تجانساً في الإجابات بين مختلف فئات الخبرة في العينة.

تُظهر النتائج بأنّ أفراد العينة و بعض النظر عن مدة خبرتهم المهنية، يشاركون نظرة متجانسة اتجاه كل من الإبداع الإداري وأداء المورد البشري، هذا التجانس في التقييم يعكس احتمال وجود ثقافة تنظيمية أو بيئة عمل موحدة تؤثر في الجميع بشكل متقارب، أو أنّ أبعاد الإبداع والأداء يفهمان بطريقة عامة لا تختلف كثيراً بتغير الخبرة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

⊗ الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الإبداع الإداري ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

⊗ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أداء المورد البشري ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ،
وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (22-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول : الإبداع الإداري	2.428	0.066
المحور الثاني : الولاء التنظيمي	2.419	0.067

المصدر : من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 10)

من نتائج اختبار ANOVA الموضحة في الجدول، نلاحظ أن القيمة الإحصائية F لمحور "الإبداع الإداري" بلغت (2.428) عند مستوى دلالة (0.066)، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الفروق غير معنوية، وبذلك نقبل الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الإبداع الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمحور "أداء المورد البشري"، فقد بلغت قيمة F (2.419) عند مستوى دلالة (0.067)، وهي أيضاً أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروقات معنوية في المتوسطات تعود إلى المؤهل العلمي، وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

وعليه فإن القيم الإحصائية F للمحورين (2.428 ، 2.419) ومستويات الدلالة (0.660 ، 0.670) تؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يعكس تجانسا في وجهات النظر بين مختلف المستويات التعليمية.

فتعكس النتائج وجود تجانس نسبي في وجهات النظر والتقييمات بين الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية مختلفة، سواء في إدراكهم لأبعاد الإبداع الإداري أو أدائهم في بيئة العمل، ويُحتمل أن يرجع ذلك إلى توفر نفس الخبرات التنظيمية، أو إلى فعالية البرامج التدريبية والتوجيهية داخل المؤسسة التي ساهمت في تقليص الفروقات بين الأفراد مهما كانت مستوياتهم الأكاديمية.

4-الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية

الوظيفة، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

☒ الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الإبداع الإداري ترجع

للوظيفة عند مستوى معنوية 5 % .

☒ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أداء المورد البشري ترجع للوظيفة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-23): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول : الإبداع الإداري	7.686	0.000
المحور الثاني : الولاء التنظيمي	11.567	0.000

المصدر : من إعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 10)

من نتائج اختبار ANOVA الموضحة في الجدول، فنلاحظ من محور الإبداع الإداري، بلوغ القيمة الإحصائية $F = 7.686$ بمستوى دلالة (Sig = 0.0000) ، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروقات معنوية بين متوسطات إجابات الأفراد حسب وظائفهم المختلفة. وعليه، نرفض الفرضية الجزئية الأولى.

أما بالنسبة لمحور أداء المورد البشري فقد بلغت قيمة $F = 11.567$ بمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي كذلك أقل من 0.05، مما يدل أيضًا على وجود فروقات معنوية، فنرفض الفرضية الجزئية الثانية.

فتشير نتائج الاختبار إلى وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية في تقييمات أفراد العينة لكل من الإبداع الإداري وأداء المورد البشري ترجع إلى الاختلاف في طبيعة الوظيفة.

من خلال النتائج يظهر أن الوظيفة تلعب دورًا مؤثرًا في تشكيل تصورات الأفراد حول مفهومي الإبداع الإداري وأداء المورد البشري، وهذا يعكس أن طبيعة المهام والمسؤوليات وموقع الفرد في الهيكل الوظيفي، قد تؤثر في إدراكه لمدى الإبداع الإداري وكذلك في تقييمه للأداء العام للعاملين.

3- فرضية التأثير :

من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الإبداع الإداري كمتغير مستقل ، ومحور أداء المورد البشري كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين أبعاد الإبداع الإداري كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور أداء المورد البشري كمتغير تابع .

3-1/ اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين الإبداع الإداري و أداء المورد البشري :

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الإبداع الإداري كمتغير مستقل ، ومحور أداء المورد البشري كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية :

☒ الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة على أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-24) :نتائج اختبار اثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	T	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
أداء المورد البشري	0.816 ^a	0.665	75.519	1	0.000 ^b	0.648	5.348	0.000
				38				
				39				

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 11)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 1.547 + 0.648X$$

تشير نتائج الجدول ووفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.816$) ، وهو ارتباط طردي وقوي عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وتحسن أداء المورد البشري، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.665، ما يعني أن (66.5%) من التغير في أداء المورد البشري يُفسَّر بالتغير في الإبداع الإداري، في حين أن النسبة المتبقية (33.5%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج الحالي، وقد بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.648$) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig=0.000$) ، وهي أقل من 0.05 فيعني ذلك أن كل زيادة بوحدة واحدة في الإبداع الإداري تؤدي إلى زيادة متوقعة في أداء المورد البشري بمقدار 0.648 وحدة، وهو تأثير مرتفع نسبياً K، كما يؤكد معنوية هذا الأثر أيضاً قيمة F المحسوبة التي بلغت ($F = 75.519$) ، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 5%، لأن مستوى الدلالة المصاحب لها هو 0.000.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر، ونقبل الفرضية البديلة، لنؤكد أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي عند مستوى دلالة 0.05.

فنلاحظ من نتائج الدراسة أن الإبداع الإداري يُعد عاملاً جوهرياً في تحسين أداء المورد البشري داخل مؤسسات الأعمال بولاية الوادي، فقد كشفت البيانات أن العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء البشري قوية ومباشرة، ما يعكس أن كلما زادت مستويات الإبداع في الإدارة من حيث : الطلاقة والمرونة والأصالة وحل المشكلات وأخيراً قبول المخاطرة كلما انعكس ذلك إيجابياً على كفاءة الأفراد و جودة أدائهم و التزامهم بمهامهم.

كما أظهرت النتائج أن الإبداع الإداري لا يساهم فقط في الأداء، بل يُفسر أكثر من ثلثي التغيرات فيه وهذا إن دل على شيء فهو أن المؤسسات التي تهتم بتطوير أساليبها الإدارية بطرق إبداعية ستشهد تحسناً ملحوظاً في مردودية مواردها البشرية، وبالتالي فإن تنمية بيئة تنظيمية داعمة للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية يُعد خياراً استراتيجياً لرفع مستوى الأداء العام للعاملين.

2-3/ اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد : ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري على أداء المورد البشري ، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري كمتغيرات مستقلة مع أداء المورد البشري عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

☒ **الفرضية الصفرية الرئيسية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري والمتمثلة في (الطلاقة ، المرونة الذهنية ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، قبول المخاطرة) على أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي عند مستوى دلالة 0.05. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (25-2): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الإبداع الإداري على أداء المورد البشري

المتغير التابع	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	قيمة المعنوية	معامل التحديد	اختبار فيشر	قيمة المعنوية	الإجابة على الفرضية
المحور الثاني (أداء المورد البشري)	$\alpha = 1.430$	3.283	0.002	0.696	15.562	0.000	نقبل الفرضية
	$\beta_1 = 0.277$	3.033	0.005				
	$\beta_2 = 0.132$	1.063	0.295				
	$\beta_3 = 0.179$	1.827	0.076				
	$\beta_4 = 0.137$	1.676	0.103				
	$\beta_5 = -0.052$	-0.467	0.644				

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 12)

- وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وهي أبعاد الإبداع الإداري : (الطلاق، المرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) وتأثيرها على أداء المورد البشري لدى عينة من مؤسسات الأعمال بولاية الوادي، تم التوصل إلى ما يلي:
- تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الطلاق فقط على أداء المورد البشري، حيث أن قيمة المعنوية لهذا البعد كانت (0.005) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن هذا البعد يؤثر بشكل معنوي على أداء المورد البشري.
 - بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.696$ ، أي أن 69.6% من التغير في أداء المورد البشري يُفسَّر من خلال التغير في أبعاد الإبداع الإداري المدرجة في النموذج، بينما تعود النسبة المتبقية (30.4%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج.
 - أما قيمة التأثير لبعده الطلاق فقد بلغت ($\beta_1 = 0.277$) ، وقيمة معنوية قدرت بـ : (0.002) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أنه عند زيادة الاهتمام بوحدة واحدة في بُعد الطلاق، فإن أداء المورد البشري يرتفع بنسبة 27.7% لدى عينة مؤسسات الأعمال بولاية الوادي.
 - بالنسبة للأبعاد : المرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية للمشكلات، فقد كانت قيم المعنوية أكبر من 0.05 على التوالي: (0.132، 0.179، 0.137) مما يعني أنها ليست ذات دلالة إحصائية ملحوظة في هذا النموذج ولا يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ.
 - كما يؤكد اختبار فيشر $F = 15.562$ وبقيمة معنوية ($0.000 < 0.05$) أن النموذج الإحصائي صالح للتنبؤ، ومقبول إحصائياً.
 - من ناحية أخرى نلاحظ أن بعد قبول المخاطرة بلغت قيمة تأثيره (0.052 -)، وقيمة معنوية تقدر بـ: (0.644) وهي ليست معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا وإن دل على شيء فهو أن لهذا البعد تأثيراً عكسياً على أداء المورد البشري غير أنه يعتبر تأثيراً منخفضاً نسبياً.
 - وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري على أداء المورد البشري، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا الأثر، وبشكل خاص من خلال بعد الطلاق.
 - فكشفت هذه النتائج أن من بين جميع أبعاد الإبداع الإداري، يبرز بعد الطلاق باعتباره العامل الأكثر تأثيراً في تحسين أداء المورد البشري داخل مؤسسات الأعمال بولاية الوادي، ويُقصد بالطلاق القدرة على توليد أكبر

عدد ممكن من الأفكار والحلول وهو ما يبدو أنه يمنح العاملين مرونة أكبر في أداء مهامهم ويعزز من كفاءتهم وإبداعهم في مواجهة التحديات.

في المقابل لم تُظهر الأبعاد الأخرى: كالمرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة، تأثيراً إحصائياً ملحوظاً في هذا السياق سواء كان طردياً أو عكسياً كبعد قبول المخاطرة والذي أظهر قيم سلبية ، وهذا ما قد يشير إلى أنها لم تُفعل بالشكل الكافي في المؤسسات محل الدراسة، أو أن طبيعة العمل لا تُبرز دورها بوضوح.

ورغم ذلك يظل النموذج ككل قوياً، حيث يفسر ما يقارب 70% من التغيرات في أداء المورد البشري وهو مؤشر على أن الإبداع الإداري بمكوناته المختلفة يظل عاملاً مركزياً في بناء أداء وظيفي متميز. وكننتيجة يمكن القول بأن التركيز المؤسسي على تنمية الطلاقة الفكرية لدى القادة والعاملين كجزء من منظومة الإبداع الإداري يُعد خطوة إستراتيجية لتحسين الأداء البشري، خاصة إذا ما أُرفقت بتدريب وتطوير موجه لتفعيل بقية الأبعاد الكامنة.

خلاصة:

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، وقد وضعنا ثلاث فرضيات للإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية، تمثلت أولاً في فرضية العلاقة، التي تم اختبارها من خلال معامل الارتباط، حيث توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، المتمثلة في أبعاد الإبداع الإداري، والمتغير التابع، وهو أداء المورد البشري، ما يدل على أن زيادة الإبداع الإداري يرافقه تحسن في أداء المورد البشري.

أما فرضية الفرق فقد كشفت نتائجها عن وجود فروقات معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في محوري الإبداع الإداري وأداء المورد البشري تعود إلى بعض الخصائص الشخصية مثل الجنس والعمر والوظيفة، في حين لم تُسجل فروقات معنوية تعود للخبرة أو المستوى التعليمي وهذا ما يعكس نوعاً من التجانس في آراء العينة بحسب هذه المتغيرات الأخيرة.

وفيما يتعلق بفرضية التأثير فقد تمّ التوصل إليها من خلال استخدام نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، حيث تبين أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل دال إحصائياً على أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بالوادي، وعند تحليل أبعاد الإبداع الإداري كل على حدى أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية طردية لبعدهم الطلاقة الذي أظهر تأثيراً أما باقي الأبعاد لا يوجد لها تأثيراً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05% لدى العاملين في مؤسسات الأعمال بالوادي.

خاتمة

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، وقد وضعنا ثلاث فرضيات للإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية، تمثلت أولاً في فرضية العلاقة، فرضية الفرق، وفرضية الأثر، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، مع استخدام برنامج spss الإحصائي للوصول إلى النتائج، ومن ثم تحليلها.

وبناءً على الفرضيات الموجودة بالمقدمة، حاولنا الإجابة عنها في الفصل النظري، والفصل التطبيقي

وسوف نختبر صحة هذه الفرضيات كما يلي :

❖ نتائج اختبار صحة الفرضيات :

- الفرضية الأولى : " الإبداع الإداري هو الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، بحيث يرتبط بالأصالة والمرونة، والطلاقة والحساسية للمشكلات، وكذلك المخاطرة والتحدي "

قد أثبتنا صحتها في الفصل النظري في المبحث الأول من خلال مطلبه الأول بأن الإبداع

الإداري هو القدرة على استحداث الأساليب والأفكار، وتنفيذ حلولاً مبتكرة تتلاءم مع بيئة العمل، بما ينعكس على تحسين أداء المورد البشري، وزيادة الإنتاجية، وهذا يكون من خلال الأبعاد التالية :

الطلاقة، والمرونة الذهنية، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة .

- الفرضية الثانية: " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يُعبر عن مجموع الأعمال والنتائج

معاً، التي تعمل على تحسينه من خلال التحفيز، وروح الفريق، وكذا المكافآت، الإدارة والتقييم، والتمكين "

قد أثبتنا صحتها في الفصل النظري في المبحث الأول من خلال مطلبه الثاني بأن أداء المورد

البشري هو مدى إنجاز الموظف لمهامه من حيث النتائج الفعلية، لا الجهد المبذول فحسب، بل ويعكس

العلاقة بين السلوك والإنجاز، فيشمل تقييمه، وسلوك الموظف ونتائجه بهدف تعزيز الإيجابيات، ومعالجة

السلبيات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، ومن أبرز العوامل المؤثرة في تحسين المورد البشري ما يلي :

التحفيز والحوافز، الاندماج وروح الفريق، التدريب والتطوير، النظام والمكافآت، إدارة الأداء والتقييم، وتمكين

الأفراد .

- الفرضية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري، وتحسين أداء المورد البشري عند

مستوى دلالة 5% في مؤسسات الأعمال بالوادي " .

"قد أثبتنا صحتها في الفصل التطبيقي في المبحث الثاني من خلال المطلب الثاني بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري، وأبعاده الخمس، وتحسين أداء المورد البشري، وقد توصلنا إليها من خلال حساب معامل الارتباط بين الإبداع الإداري، وأبعاده الخمس كل على حدى، مع أداء المورد البشري، والذي وصل إلى 0.816 عند مستوى دلالة 5%.

- الفرضية الرابعة: "لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تُعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

"قد أثبتنا صحتها في الفصل التطبيقي من خلال فرضية الفرق ؛ حيث وجدنا أنّ هناك فروقات ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة)، وبأنه لا توجد فروقات ذات دلالة تعود إلى المتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي).

- الفرضية الخامسة: فرضية التأثير "يوجد أثرا للإبداع الإداري على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال لولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%".

- أثبتنا صحتها من خلال توصلنا إليها من خلال الفصل التطبيقي في المبحث الثاني للمطلب الثالث باستخدام نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، حيث تبين أنّ الإبداع الإداري يؤثر بشكل دال إحصائياً بقيمة (0.648)، عند مستوى دلالة 5% على أداء المورد البشري في المؤسسات المدروسة، وعند تحليل أبعاد الإبداع الإداري كل على حدى وجدنا أنّ بعد الطلاقة هو الوحيد الذي أظهر تأثيراً طردياً قويا بقيمة (0.277)، من بين الأبعاد الأخرى والتي لم تكن لها أثرا عند مستوى دلالة إحصائية 5%، لدى العاملين في مؤسسات الأعمال بالوادي.

❖ نتائج الدراسة :

بعد اختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بالجانب النظري :
- الإبداع الإداري هو آلية ضرورية في مؤسسات الأعمال تعمل على ابتكار أساليب متطورة وجديدة ذات أصالة ، تتلاءم مع المتغيرات البيئية، حيث يتميز منتجها بالطلاقة، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي يتوقع حدوثها في المنظمة، مع القابلية لمواجهتها.

- أداء المورد البشري هو عملية أساسية في نجاح المؤسسات ، لذا تركز على كفاءة الأفراد ، وأدائهم الوظيفي من خلال توفير مجموعة من العوامل التي تُسهم في تحسينه من بينها: المكافآت، والتقييم، التمكين والتدريب والتطوير ، تشجيع روح الفريق وتحفيزهم.
- يعتبر العمل الإبداعي عملية متكاملة ، ومنظمة تُسهم في تحسين القرارات المدروسة، والتفكير لدى المورد البشري بالمنظمة، والتي تهدف إلى التوصل إلى شيء جديد ومفيد لكل من المنظمة بصفة خاصة، والمجتمع بصفة عامة.
- يوجد العديد من العوامل التي تحقق الإبداع الإداري في المؤسسات من بينها القيادة الفعالة، وكذا ثقافة الابتكار التي تلعب دورا أساسيا في سلوك الأفراد، وكذا البيئة التنظيمية المحفزة التي تمنح للأفراد الثقة بأنفسهم ، وتمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة ، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية التي تحرك سلوك المورد البشري، وتساعده على توجيه الأداء بكفاءة وفعالية .
- **النتائج المتعلقة بالجانب النظري :**
- تحتوي عينة الدراسة على معلومات شخصية تمثلت في : (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة)؛ بالنسبة للجنس لاحظنا وجود نسبة قليلة (32.5%) من الإناث تعزى إلى طبيعة العمل في مؤسسات الأعمال بالدراسة ، والتي تتطلب مجهودا بدنيا يتعذر على الطابع الأنثوي القيام به مثل مؤسسة الأنابيب والدقيق ، كما نجد في متغيرة العمر أنّ معظم العينة بنسبة (45%) تتراوح أعمارها أقل من 30 سنة نظرا بما يتناسب مع المهام الصناعية من تكيف سريع مع بيئة العمل المتغيرة التي بحاجة إلى فئة الشباب الأكثر مرونة تبعا لديناميكية بيئة العمل بهذه المؤسسات، أما فيما يخص متغيرة سنوات الخبرة فلاحظ أنّ نسبة 55% لديهم خبرة لا تتجاوز الخمس سنوات، فهذا يعني أنّ عنصر الخبرة غير كاف بالنسبة لمؤسسات الأعمال بالعينة، أما لمتغيرة المؤهل العلمي فغالبيتهم من مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 30% بسبب حاجة المؤسسات للمستويات التعليمية المتوسطة ، وفيما يخص متغيرة الوظيفة فأكثر فئة تمثل الموظفين بنسبة 52.5%.
- بالنسبة لبعد الطلاقة فإنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ استكشاف العينة لحلول متعدّدة للمشكلات بدلا من الاعتماد على حلّ واحد فقط، وبأنّ لديهم القدرة على التفكير بسرعة، والتعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة.
- بالنسبة لبعد المرونة الذهنية فإنّ أفراد العينة يوافقون على تغيير قراراتهم ومواقفهم عند التأكد من عدم دقتها أو فعاليتها، والحرص على الاستماع إلى وجهات النظر المخالفة لرأيهم بهدف تطوير أفكارهم .

- نلاحظ في البعد الثالث الخاص بالأصالة فإنّ العيّنة توافق على إنجاز مهامها بأساليب متطورة تتماشى مع المستجدات الحديثة في العمل، والسعي إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تُعزز من كفاءة المؤسسة.
- بالنسبة لبعد الحساسية والمشكلات فإنّ نصف أفراد العيّنة يوافقون على أنّ لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، واتخاذ التدابير اللازمة، وأنهم يمتلكون القدرة على تنظيم أفكارهم وتحليلها بشكل منطقي عند مواجهة المشكلات، أما بقية العيّنة فإنهم محايدون اتجاه إيجاد المتعة في التعامل مع التحديات التي تواجههم في بيئة العمل، والاستمرار في التفكير بحلول مشكلات العمل حتى خارج أوقات الدوام الرسمي .
- في بعد المخاطرة نلاحظ موافقة أفراد العيّنة على تبني الأفكار الجديدة ، والعمل على تحقيقها في بيئة العمل، واعتبار الفشل تجربة تعليمية تساعد على تحقيق النجاح في المستقبل .
- في محور أداء المورد البشري يوافق الأفراد بشدة على حرصهم في إنجاز المهام المكلفين بها في الوقت المحدد دون تأخير، وكذلك امتلاكهم للمهارات اللازمة لتنفيذ التعليمات بدقة وكفاءة ، كما لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن أي أخطاء قد يقعون فيها أثناء أداء عملهم .
- وجود علاقة بين الإبداع الإداري وأبعاده الخمس ، وأداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال بولاية الوادي
- وجود تأثير بين الإبداع الإداري وأداء المورد البشري بصفة عامة، وفيما يخص الأبعاد فوجد تأثيرا وحيدا طرديا وقويا في بعد الطلاقة على باقي الأبعاد .

❖ توصيات الدراسة :

- يقتضي علينا في نهاية الدراسة وبناء على النتائج المتوصل إليها نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية ، وذات صلة بالموضوع محل الدراسة ، والتي نوردتها كما يلي :
- التوسع في الأبحاث لاستكشاف تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على الإبداع وأداء الموظفين لتحقيق فهم أعمق وأشمل لرفع الفعالية والكفاءة داخل المؤسسات.

❖ آفاق الدراسة:

- يمكن القول أنّ هذه الدراسة ما هي إلا محاولة تبقى لها بعض النقصان، كما تعتبر مجالا لفتح آفاق البحث حول هذا الموضوع بمجالاته الواسعة والتعمق فيه أكثر، لذا يقترح البحث بعض المواضيع التي قد تكون بداية لمواضيع جديدة يجدر البحث فيها نذكر منها:
- ما مدى تأثير الطلاقة في تحسين أداء المورد البشري في الإبداع الإداري؟
- هل لبعد المرونة دور في تعزيز دعم قبول المخاطرة في أداء المورد البشري؟

- ما فعالية الأصالة في تحسين أداء المورد البشري من أجل تميّز مؤسسات الأعمال ؟
- ما دور الحساسية للمشكلات في تنمية كفاءة العاملين ؟
- ما دور التكنولوجيا في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات ؟

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية :

أولاً- الكتب:

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005م .
2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العمل، ط1، دار الكتاب المصري، 1988م.
3. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
4. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013م .
5. عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010م .
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة الغريب، القاهرة، 1992م.
7. ماركوس باكينجهام، شئ واحد يجب أن تعرفه عن الإدارة الناجحة والقيادة الفعالة والحفاظ على النجاح الفردي، مكتبة جرير، السعودية، 2009م.
8. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط2، العبيكان للنشر، الرياض، 2015م.
9. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد ، ط3، مجدلاوي عمان، الأردن، 1998م.

ثانياً- المطبوعات والمنشورات:

1. إلياس سي ناصر، أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مج10، ع 1، جامعة باتنة1، الجزائر، 2020م .
2. إيمان فتحى عبد الله عثمان وآخرون، أهمية الذكاء العاطفي في تنمية مهارات التواصل الفعال لأسر المعاقين سمعياً، مجلة " Journal of Environmental Studies and Research "، م 4، ع9، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، 2019م.
3. بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سونطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، مج6، ع4، جامعة وهران2، الجزائر، 2019م.
4. بن سديرة عمار وآخرون، ثقافة الابتكار في التعليم العالي بالوطن العربي، عرض بعض التجارب العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج6، ع1، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021م.

5. بن يحي محمد إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، مج3، ع12، 2017م.
6. خالد بوشارب بولوداني، البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، ع13، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018م.
7. خلفه سارة وآخرون، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، ع3، 2018م.
8. ريم داخل سعيد المحمادي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، مج1، ع29، جامعة العريش، مصر، 2022م .
9. غراز الطاهر، "دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات؛ عرض تحليلي"، مقال منشور في مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة، جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 08، ديسمبر 2021م .
10. محمد بن سالم الهديفي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الإصدار 37 ،جامعة ابن زهر اكادير ، المملكة المغربية ، 2022م.
11. محمد عقوني، القيادة الإبداعية والإدارة المبتكرة، تربية رقمية ، دون تاريخ .
12. محمود عبد الله عبد الرحمان سعيد المقرري و آخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء المنظمي دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمينية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج 5، ع 1، جامعة صنعاء، اليمن، 2023 م.
13. مهدي سالم احمد بامرحول وآخرون، أثر العوامل التنظيمية في الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج8، ع2، جامعة عدن، اليمن، 2024م.

ثالثا- الرسائل والمذكرات :

14. أمينة جاب الله ، " واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021م.
15. أمينة جاب الله، " دوافع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية : دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية A.H باستخدام برنامج NVIVO"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021 م .

16. بودوح غنية، " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر، 2013م.
17. خالد أبو علان، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية" ، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل ، فلسطين، 2006م.
18. خالد ماضي أبو ماضي، "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م.
19. دينا فتحي أحمد الناطور، " أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري دراسة ميدانية؛ المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015 م.
20. زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012 م.
21. شفاء كرو، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2016م.
22. عبد الرحمن بن محمد الشعيل، " تحفيز الأداء بالتعلم: تطوير الموظفين من خلال التعلم الفعّال في مكان العمل "، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2023م.
23. عبد الرحمن محمد جبر، " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.
24. عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011م.
25. عماد سعيد محمد الشاعر، " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017م.
26. عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل " رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009م.
27. غانم هاجر، "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بولاية

- المسيلة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 2018م .
28. فهد عيد ناصر بن فهد، "تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010م.
29. لبوز الياس ، "دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؛ دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة"، اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2017م .
30. محمد حازم أبو السعيد، "واقع تطبيق الكادر المالي الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015م.
31. محمد سحنون، "دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية دراسة حالة وزارة التكوين و التعليم المهنيين"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م.
32. محمد كريم وآخرو، " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010م.
33. محمد كريم وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010م.
34. محمد مبارك محمد الرشدي، "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014م.
35. محمد محمود العراج، " تطبيق المواصفات الدولية OHSAS 18000 في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، وأثرها على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن، 2010م.
36. هيثم محمد العطار، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م.

رابعاً-المواقع الالكترونية :

37. الانترنت https://pmc-ncbi-nlm-nih-gov.translate.google/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=wa&_x_tr_hist=true#sec3 ، 2025/5/6 ، الساعة: 13:26.
38. طويطي مصطفى وآخرون، “أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي - ”، مطبوعة جامعية موسومة ، المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة، ، الجزائر 2014م ، عن الانترنت : <http://dSPACE.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

ملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
قسم إدارة الأعمال



استبيان حول: الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال
دراسة ميدانية على مؤسسة (.....).

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية لمذكرة ماستر بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال"، وذلك من خلال دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية الوادي، نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل صدق وشفافية على الأسئلة الواردة، علماً بأن كافة المعلومات التي تقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منّا أسماً عبارات الاحترام والتقدير

1. المحور الأول: البيانات الشخصية

1. نوع الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة بين 30 - 35 سنة بين 35 - 40 سنة من 40 سنة فأكثر
3. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات بين 5 - 10 سنوات بين 10 - 15 سنة من 15 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي : ثانوي فأقل تقني/ تقني سامي ليسانس ماستر دراسات عليا
5. الوظيفة: مسؤول رئيس مصلحة نائب مسؤول نائب رئيس مصلحة موظف أخرى / أذكرها.....

موافق	موافق	محايد	غير	غير	الرقم
-------	-------	-------	-----	-----	-------

المحاور و الفقرات	موافق بشدة	موافق	بشدة
II. المحور الثاني : الإبداع الإداري (المتغير المستقل)			
1. أتمتع بمهارات إقناع فعالة في التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل.			
2. أمتلك القدرة على إدارة النقاشات المتعلقة بالعمل بطريقة بناءة.			
3. أسعى دائماً إلى استكشاف حلول متعددة للمشكلات بدلاً من الاعتماد على حل واحد فقط.			
4. لدي القدرة على التفكير بسرعة والتعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة.			
5. أمتلك سعة إدراك تمكنني من استحضار عدد كبير من الأفكار في وقت واحد.			
6. أحرص على الاستماع إلى وجهات النظر المخالفة لرأيي بهدف تطوير أفكاري.			
7. أفضل الحصول على توجيهات واضحة ومحددة قبل بدء العمل لضمان الأداء الفعال.			
8. أتعامل مع النقد والملاحظات برحابة صدر وأسعى للاستفادة منها في تحسين أدائي.			
9. أغير قراراتي ومواقفي عند التأكد من عدم دقتها أو فاعليتها.			
10. أمتلك القدرة على تحليل المشكلات من زوايا مختلفة لإيجاد حلول مبتكرة.			
11. أسعى إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تعزز من كفاءة المؤسسة التي أعمل بها.			
12. أحرص على طرح رؤى إبداعية بدلاً من إعادة استخدام الأفكار المطروحة مسبقاً.			
13. أنجز مهامى بأساليب متطورة تتماشى مع المستجدات الحديثة في العمل.			
14. أشعر بعدم الرضا عند تكرار الإجراءات التقليدية في إنجاز المهام وأبحث عن طرق جديدة لتحسينها.			
15. لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة.			
16. أجد متعة في التعامل مع التحديات التي تواجهني في بيئة العمل.			
17. أستمر في التفكير بحلول لمشكلات العمل حتى خارج أوقات الدوام الرسمي.			
18. أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري وتحليلها بشكل منطقي عند مواجهة المشكلات.			
19. أعتبر الفشل تجربة تعليمية تساعدني على تحقيق النجاح في المستقبل.			
20. لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري باستخدام حجج قوية ومقنعة.			
21. أحرص على تقديم مقترحات إبداعية، حتى وإن لم يتم تنفيذها بشكل فوري.			
22. أسعى إلى تبني الأفكار الجديدة والعمل على تحقيقها في بيئة العمل.			
III. المحور الثالث : أداء العاملين			
23. أستغل جميع قدراتي الذهنية لإتمام مهامى وإيجاد حلول عملية للمشكلات.			

					24. أ طرح دائماً أساليب جديدة ومبتكرة في العمل تساهم في تحسين الأداء الإداري.
					25. أتمتع بالصلاحيات الكافية التي تمكّني من أداء عملي بمرونة وكفاءة.
					26. تبذل الإدارة جهوداً مستمرة في تطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل.
					27. تعتمد المؤسسة نظام حوافز عادلاً ومشجعاً يرتبط بالأداء المتميز للموظفين.
					28. تقدر الإدارة جهود العاملين المبدعين وتشجعهم على الاستمرار في تقديم أفكار جديدة.
					29. عندما أؤدي عملي وفق رؤيتي الشخصية، أشعر بأنني أضفي عليه طابعاً إبداعياً مميزاً.
					30. أبحث دائماً عن حلول وأساليب مبتكرة لضمان نجاحي في إنجاز مهامي.
					31. لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن أي أخطاء قد أقع فيها أثناء أداء عملي.
					32. أتمتع بدافع قوي لإنجاز عملي بأفضل صورة ممكنة.
					33. لدي القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة في بيئة العمل واتخاذ القرارات المناسبة.
					34. أحرص على إنجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد دون تأخير.
					35. أمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ التعليمات بدقة وكفاءة.

نشكر لكم تعاونكم ومنحكم بعضاً من وقتكم الثمين (٤٦)

الجدولة المستخدمة مع التماثل	Sig. (2-tailed)	.222	.105	.088	.018	.098	.043	.401	.841	.062	.013	.000	.000	.000	.057	.005	.076	.020	.196	.002	.002	.001
الحل في	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تكرار حد الرضا بعدم المتعة	Pearson Correlation	.252	.311	.347	.122	.119	.261	-.158	-.127	.331	.347	.359	.207	.596	1	.202	.248	.119	.376	.327	.359	.068
الجدول في التقديرات الإجرائيات	Sig. (2-tailed)	.117	.051	.028	.452	.466	.104	.332	.434	.037	.028	.023	.200	.000		.212	.123	.464	.017	.040	.023	.678
جدولة طرق عن والبحث المهتم	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تسليطها	Pearson Correlation	.306	.515	.306	.354	.361	.239	-.276	-.150	.056	.588	.357	.546	.304	.202	1	.569	.595	.444	.281	.526	.659
التنوير على القدرة لدي	Sig. (2-tailed)	.055	.001	.055	.025	.022	.137	.084	.357	.729	.000	.024	.000	.057	.212		.000	.000	.004	.079	.000	.000
ووفها قبل المشتملة بالمشكلات	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
اللازمة للادبير والتألا	Pearson Correlation	.506	.565	.352	.559	.522	.509	-.137	.159	.203	.572	.520	.646	.436	.248	1	.623	.611	.340	.569	.608	.675
مع التامل في متعة أجد	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.026	.000	.001	.001	.398	.329	.210	.000	.001	.000	.005	.123		.000	.000	.032	.000	.000	.000
بناء في تواجهم على التحديث	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العمل	Pearson Correlation	.428	.525	.274	.466	.468	.479	-.380	.087	.211	.532	.397	.463	.284	.119	1	.551	.251	.596	.519	.552	
يعول التفكير في أمتير	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.088	.002	.002	.002	.016	.592	.191	.000	.011	.003	.076	.464		.000	.000	.118	.000	.001	.000
أخرج على العمل المشكلات	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
الرسمي التوام أوفت	Pearson Correlation	.435	.463	.384	.449	.445	.263	-.380	.294	.372	.667	.513	.492	.368	.376	1	.551	1	.461	.485	.468	.503
الفاكري تنظيم على القدرة أمتلك	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.014	.004	.004	.101	.016	.065	.018	.000	.001	.001	.020	.017		.004	.000	.003	.002	.002	.001
عند منطقي بشكل وتحليلها	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
المشكلات موجهة	Pearson Correlation	.280	.345	.241	.194	.390	.351	-.218	.561	.453	.414	.209	.230	.209	.327	1	.281	.340	.251	.461	1	.415
تعليمية تجربة النقل أمتير	Sig. (2-tailed)	.080	.029	.134	.230	.013	.026	.176	.000	.003	.008	.195	.153	.196	.040		.079	.032	.118	.003	.008	.102
في النجاح تحقيق على أمتاجني	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
المنطق	Pearson Correlation	.558	.707	.414	.519	.596	.519	-.228	.120	.258	.760	.669	.711	.468	.359	1	.526	.569	.595	.485	.415	1
عن الدفاع على القدرة لدي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.001	.000	.001	.158	.461	.108	.000	.000	.000	.002	.023		.000	.000	.002	.008	.000	.000
أفوة حجج باستخدام الفكري	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ومعها	Pearson Correlation	.446	.545	.385	.563	.532	.264	-.187	-.053	.037	.689	.627	.789	.466	.068	1	.659	.608	.519	.468	.262	.673
مقترحات تقديم على أمتير	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.014	.000	.000	.099	.248	.747	.820	.000	.000	.000	.002	.678		.000	.000	.001	.002	.102	.000
لتفعاها يتم لمران على أمتاجية	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أفوري بشكل	Pearson Correlation	.579	.659	.441	.694	.473	.404	-.248	.251	.422	.673	.748	.762	.487	.370	1	.580	.675	.552	.503	.391	.627
الجدولة الأفكار تميز إلى أمتير	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.002	.010	.123	.118	.007	.000	.000	.000	.001	.019		.000	.000	.001	.013	.000	.000
بنية في تحقيقها على العمل	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
العمل	Pearson Correlation	.723	.843	.624	.740	.696	.599	-.219	.359	.483	.798	.740	.789	.558	.446	1	.630	.780	.670	.698	.524	.827
الإبداع (الأول الصبور	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.174	.023	.002	.000	.000	.000	.000	.004		.000	.000	.000	.001	.000	.000
الإثاري	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

الملحق رقم: 03

.787	4
------	---

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.396	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.926	22

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.801	13

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.939	35

الملحق رقم: 04

الجنس (ذُكر ، أنثى)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذُكر	27	67.5	67.5	67.5
	أنثى	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	18	45.0	45.0	45.0
	بين 30 - 35	7	17.5	17.5	62.5
	بين 35-40	6	15.0	15.0	77.5
	من 40 فأكثر	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5	22	55.0	55.0	55.0
	بين 5-10	8	20.0	20.0	75.0

	بين 10-15	7	17.5	17.5	92.5
	من 15 فأكثر	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	30.0	30.0	30.0
	تقني / تقني سامي	8	20.0	20.0	50.0
	ليسانس	8	20.0	20.0	70.0
	ماجستير	10	25.0	25.0	95.0
	دراسات عليا	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مسؤول	8	20.0	20.0	20.0
	نائب مسؤول	2	5.0	5.0	25.0
	رئيس مصلحة	8	20.0	20.0	45.0
	نائب رئيس مصلحة	1	2.5	2.5	47.5
	موظف	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أتمتع بمهارات إقناع فعالة في التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل.	40	3.80	1.265
أمتلك القدرة على إدارة النقاشات المتعلقة بالعمل بطريقة بناءة.	40	3.73	1.198
أسعى دائماً إلى استكشاف حلول متعددة للمشكلات بدلاً من الاعتماد على حل واحد فقط.	40	4.18	.958
لدي القدرة على التفكير بسرعة والتعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة.	40	3.97	.862
أمتلك سعة إدراك تمكني من استحضار عدد كبير من الأفكار في وقت واحد.	40	3.72	.933
الطلاقة	40	3.8800	.87448
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أحرص على الاستماع إلى وجهات النظر المخالفة لرأبي بهدف تطوير أفكاري.	40	4.13	.911
أفضل الحصول على توجيهات واضحة ومحددة قبل بدء العمل لضمان الأداء الفعال.	40	4.10	1.150
أتعامل مع النقد والملاحظات برحابة صدر وأسعى للاستفادة منها في تحسين أدائي.	40	3.98	1.000

أغتر قراراتي ومواقفي عند التأكد من عدم دقتها أو فاعليتها.	40	4.15	.662
امتلك القدرة على تحليل المشكلات من زوايا مختلفة لإيجاد حلول مبتكرة.	40	3.95	.986
المرونة الذهنية	40	4.0600	.51679
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أسعى إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تعزز من كفاءة المؤسسة التي أعمل بها.	40	3.95	1.011
أحرص على طرح رؤى إبداعية بدلاً من إعادة استخدام الأفكار المطروحة مسبقاً.	40	3.90	.982
أنجز مهامى بأساليب متطورة تتماشى مع المستجدات الحديثة في العمل.	40	3.97	.800
أشعر بعدم الرضا عند تكرار الإجراءات التقليدية في إنجاز المهام وأبحث عن طرق جديدة لتحسينها.	40	3.83	1.174
الأصالة	40	3.9125	.78150
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة.	40	3.80	.823
أجد متعة في التعامل مع التحديات التي تواجهني في بيئة العمل.	40	3.33	1.347
أستمر في التفكير بحلول لمشكلات العمل حتى خارج أوقات الدوام الرسمي.	40	3.00	1.468

أمتاك القدرة على تنظيم أفكارى وتحليلها بشكل منطقي عند مواجهة المشكلات.	40	3.73	1.109
الحساسية للمشكلات	40	3.4625	.98311
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أعتبر الفشل تجربة تعليمية تساعدني على تحقيق النجاح في المستقبل.	40	3.80	1.043
لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى باستخدام حجج قوية ومقنعة.	40	3.60	1.411
أحرص على تقديم مقترحات إبداعية، حتى وإن لم يتم تنفيذها بشكل فوري.	40	3.65	1.145
أسعى إلى تبني الأفكار الجديدة والعمل على تحقيقها في بيئة العمل.	40	3.83	1.107
قبول المخاطرة	40	3.7188	.94426
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أستغل جميع قدراتي الذهنية لإتمام مهماتي وإيجاد حلول عملية للمشكلات.	40	3.97	.920
أطرح دائماً أساليب جديدة ومبتكرة في العمل تساهم في تحسين الأداء الإداري.	40	3.60	1.277
أتمتع بالصلاحيات الكافية التي تمكنني من أداء عملي بمرونة وكفاءة.	40	3.45	1.501
تبذل الإدارة جهوداً مستمرة في تطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.	40	4.13	.822
تعتمد المؤسسة نظام حوافز عادلاً ومشجعاً يرتبط بالأداء المتميز للموظفين.	40	4.05	.959

تقدر الإدارة جهود العاملين المبدعين وتشجعهم على الاستمرار في تقديم أفكار جديدة.	40	4.05	.904
عندما أؤدي عملي وفق رؤيتي الشخصية، أشعر بأنني أضفي عليه طابعاً إبداعياً مميزاً.	40	4.07	.859
أبحث دائماً عن حلول وأساليب مبتكرة لضمان نجاحي في إنجاز مهماتي.	40	4.10	.810
لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن أي أخطاء قد أقع فيها أثناء أداء عملي.	40	4.25	.954
أتمتع بدافع قوي لإنجاز عملي بأفضل صورة ممكنة.	40	4.15	1.001
لدي القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة في بيئة العمل واتخاذ القرارات المناسبة.	40	3.90	.810
أحرص على إنجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد دون تأخير.	39	4.31	.694
أمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ التعليمات بدقة وكفاءة.	40	4.25	.588
المحور الثاني (أداء المورد البشري)	40	4.0231	.53697
Valid N (listwise)	39		

الملحق رقم : 06

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور الأول (الإبداع الإداري)	.101	40	.200 [*]	.967	40	.287
المحور الثاني (أداء المورد البشري)	.074	40	.200 [*]	.983	40	.810
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

الملحق رقم : 07

Correlations						
	الطلاقة	المرونة الذهنية	الأصالة	الحساسية للمشكلات	قبول المخاطرة	المحور الأول (الإبداع الإداري)
الطلاقة	Pearson Correlation	1	.581 ^{**}	.585 ^{**}	.639 ^{**}	.727 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
المرونة الذهنية	Pearson Correlation	.581 ^{**}	1	.401 [*]	.426 ^{**}	.548 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.010	.006	.000
	N	40	40	40	40	40

الأصالة	Pearson Correlation	.585**	.401*	1	.592**	.745**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.010		.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	.639**	.426**	.592**	1	.767**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000		.000	
	N	40	40	40	40	40	
قبول المخاطرة	Pearson Correlation	.727**	.548**	.745**	.767**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	40	40	40	40	40	
المحور الأول (الإبداع الإداري)	Pearson Correlation	.871**	.681**	.798**	.846**	.922**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	

الملحق رقم : 08

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور الأول	Equal variances assumed	3.317	.076	2.488	38	.017	.53341	.21437	.09945	.96737
	Equal variances not assumed			2.193	17.781	.042	.53341	.24326	.02188	1.04494
المحور الثاني	Equal variances assumed	1.916	.174	2.644	38	.012	.44620	.16877	.10454	.78786
	Equal variances not assumed			2.311	17.492	.033	.44620	.19308	.03970	.85270

الملحق رقم : 09

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول (الإبداع الإداري)	Between Groups	1.710	3	.570	1.274	.298
	Within Groups	16.110	36	.447		
	Total	17.820	39			
المحور الثاني (أداء المورد البشري)	Between Groups	2.426	3	.809	3.300	.031
	Within Groups	8.819	36	.245		
	Total	11.245	39			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول (الإبداع الإداري)	Between Groups	1.881	3	.627	1.416	.254
	Within Groups	15.939	36	.443		
	Total	17.820	39			
المحور الثاني (أداء المورد البشري)	Between Groups	1.645	3	.548	2.057	.123
	Within Groups	9.599	36	.267		
	Total	11.245	39			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول (الإبداع الإداري)	Between Groups	3.871	4	.968	2.428	.000
	Within Groups	13.949	35	.399		
	Total	17.820	39			
المحور الثاني (أداء المورد البشري)	Between Groups	2.436	4	.609	2.419	.000
	Within Groups	8.809	35	.252		
	Total	11.245	39			

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول (الإبداع الإداري)	Between Groups	8.333	4	2.083	7.686	.000
	Within Groups	9.487	35	.271		
	Total	17.820	39			
المحور الثاني (أداء المورد البشري)	Between Groups	6.402	4	1.601	11.567	.000
	Within Groups	4.843	35	.138		
	Total	11.245	39			

الملحق رقم : 11

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.665	.656	.31473

a. Predictors: (Constant), الإبداع الإداري)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.481	1	7.481	75.519	.000 ^b
	Residual	3.764	38	.099		
	Total	11.245	39			

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري)

b. Predictors: (Constant), الإبداع الإداري)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.547	.289		5.348	.000
	المحور الأول (الإبداع الإداري)	.648	.075	.816	8.690	.000

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري)

الملحق رقم : 12

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 ^a	.696	.651	.31713

a. Predictors: (Constant), المرونة الذهنية, الأصالة, الطلاقة, الحساسية للمشكلات

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	7.826	5	1.565	15.562	.000 ^b
	Residual	3.419	34	.101		
	Total	11.245	39			

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري (المحور الثاني)

b. Predictors: (Constant), المرونة الذهنية, الأصالة, الطلاقة, الحساسية للمشكلات

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.430	.435		3.283	.002
	الطلاقة	.277	.091	.451	3.033	.005
	المرونة الذهنية	.132	.124	.127	1.063	.295
	الأصالة	.179	.098	.261	1.827	.076
	الحساسية للمشكلات	.137	.082	.252	1.676	.103
	قبول المخاطرة	-.052	.112	-.092	-.467	.644

a. Dependent Variable: أداء المورد البشري (المحور الثاني)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ