

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

عنوان المشروع
أثر التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين
الأداء الوظيفي
(بتطبيق في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الرياض)
دراسة حالة

أسم الطالب
زكية عوض السلمي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
29	2.3. المتغير التابع.....
56	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
58	2.5. الخاتمة.....
59	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....

3.1. المقدمة.....	60
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	60
3.3. تصميم البحث.....	62
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	63
3.5. طريقة جمع البيانات.....	72
3.6. أنواع البيانات.....	72
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	72
3.8. الخاتمة.....	75
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	76
4.1. المقدمة.....	77
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	63
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....	66
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....	0
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	Error! Bookmark not defined.
4.6. الخاتمة.....	Error! Bookmark not defined.
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	1
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	1
5.2. توصيات الدراسة:.....	2
5.3. الخاتمة:.....	2
قائمة المراجع.....	2
الملاحق.....	8

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

التطورات الأخيرة في زمن يتصف بالتحول المتسارع والانتقالات التكنولوجية المعقدة ، بات التدريب قاعدة رئيسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الطموحة للتميز والاستدامة. يجسد التدريب منهجية متكاملة لتطوير القدرات البشرية، تهدف إلى تدعيم المعارف والمهارات والكفاءات لدى العاملين بشكل متواصل ومنهجي. هذا المنهج الاستراتيجي يسعى لتأمين التناغم بين قدرات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يفضي إلى زيادة مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية (Noe, 2020)

الأهمية الاستراتيجية للتدريب في وسط المشاريع المواكبة لتطورات التكنولوجيا وما تحمله من تحديات، صار التدريب أداة حيوية لضمان مواكبة العاملين للتطورات التكنولوجية المتسارعة. يساعد التدريب المستمر على سد الفجوات المهارية وتمكين المؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة (Aguinis & Kraiger, 2009).

يساهم التدريب في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير رأس المال البشري. المؤسسات التي تستثمر بكثافة في تدريب موظفيها تصبح أكثر تمكن على الابتكار التأقلم مع تحولات السوق (Salas et al., 2012).

يسفر التدريب الفعال إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين جودة العمل. من خلال كسب مهارات جديدة تجويد الكفاءات الحالية، يمسي العاملين قادرين على أداء مهامهم بفعالية أكبر (Zwick, 2006).

يشارك التدريب في رفع معنويات العاملين تقوية إحساسهم بالتقدير والتطور المهني. هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، مما ينقص من معدلات دوران العاملين (Schmidt, 2007).

في بيئة الأعمال الحركية ، يلعب التدريب دورًا مركزيًا في تيسير عمليات التغيير التنظيمي. يعاون على تحضير العاملين للانتقالات الهيكلية والاستراتيجية، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز التكيف التنظيمي (FasterCapital, 2024).

وزاد السيوفي (٢٠١٩)، ص. (٣٠) مبينا أن للتدريب أهمية بالغة من حيث تلبية للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فالتدريب فرصة لتحرك العاملين من مستواهم الحالي للمستوى الأحسن ، وتحقيق الذات، وتنمية المسار الوظيفي.

قدم بيردويل وهولدن (1998) الدوافع لتدريب العاملين من قبل المؤسسة ،أن العاملين الجدد يشبهون في بعض النواحي المواد الخام الأخرى؛ يتحتم أن تكمل معالجتها حتى يصبحوا مقتدرين على أداء مهام وظائفهم بشكل ملائم وليتناسبوا مع فريق العمل المرتبط بهم وفي المنظمة ككل وأنه قد يتم إدراج وظائف ومهام جديدة إلى المنظمة وشغلها من قبل العاملين الحاليين الذين يحتاجون إلى التدريب، يبدل الناس اهتماماتهم ومهاراتهم وثقتهم توقعاتهم مواقفهم، وقد يقوم بعض العاملين بنقل وظائفهم داخل المؤسسة عند الترقية أو لتوسيع خبرتهم وبالتالي يحتاجون إلى مزيد من التدريب ، ونظرًا لأن المؤسسة ذاتها أو سياقها قد يتحولان مع مرور الوقت، فمن الضروري أن يكون العاملين قادرين على التأقلم مع طرق عملهم المتغيرة ، قد ترغب المؤسسة في أن تكون متهيئة لبعض التغييرات المستقبلية وتطلب من بعض العاملين تنمية مهارات قابلة للنقل ،وأيضا الإدارة تحتاج تدريبًا وتطويرًا مستمرين ، يتضمن ذلك التدريب المبدئي للمديرين الجدد، والتطوير المستمر للمديرين الحاليين، وخطط خلافة الإدارة، وتطوير المديرين المستقبليين المرشحين.

تلقت دراسات أحمد والمعمري و العلوان (2021 ، 2018) إلى أن التدريب يلعب دورًا محوريًا في تعزيز هذه القدرات الإبداعية لدى العاملين. من خلال التعرض لأفكار ومفاهيم ونظريات وتجارب جديدة، وتطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي، يصبح العاملون أكثر قدرة على خلق حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية.

وقد تطرق عبدالمطلب (2014) الإبداع الإداري بأنه القدرة على توليد أفكار مبتكرة وحلول إبداعية للمشكلات التنظيمية. يتصف الإبداع الإداري بعدة ميزات:

1. الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة .
2. المرونة الذهنية: القدرة على تغيير الاتجاه الفكري والتكيف مع المواقف المختلفة.
3. الأصالة: القدرة على إنتاج أفكار فريدة وغير مألوفة.
4. الحساسية للمشكلات: القدرة على تحديد التحديات والفرص في بيئة العمل .

وضح (2018) Oluwaseun أن التدريب نشاط مهم يزيد من أداء الموظفين ويعزز النمو والنجاح التنظيمي و سد الفجوة بين أداء الموظف الحالي والمرغوب فيه، يركز التدريب على بناء قدرات للعاملين للمستقبل تبدي العديد من النظريات والأبحاث وجود علاقة إيجابية بين تدريب العاملين وتحسين الأداء الوظيفي والرضا والنتائج التنظيمية.

الأداء الوظيفي هو عنصر مهم في تقييم أداء العاملين وجودة عملهم داخل المؤسسة، فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المكلفة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يعكس مدى فعالية الموظف في إتمام أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. (قيود، 2024).

استنادًا إلى ما تم عرضه، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية في الرياض.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات تحديات في تحسين أداء موظفيها وتعزيز إبداعهم الإداري، على الرغم من أهمية التدريب كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، إلا أن هناك قصورًا في جودة البرامج التدريبية المقدمة وفعاليتها في بعض المؤسسات، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب على تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وذلك لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال وتقديم توصيات لتطوير برامج التدريب في المؤسسات.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. قلة في الدراسات التي تربط بين التدريب والإبداع الإداري والأداء الوظيفي معًا في سياق المؤسسات.
2. محدودية البحوث التي تتناول تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للبرامج التدريبية على الإبداع الإداري في المؤسسات.
3. ندرة الأبحاث التي تدرس العلاقة بين جودة التدريب وفعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

4. عدم القدرة على تقييم فعالية البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي في بعض المؤسسات.
 5. عجز في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين في المؤسسات.
 6. عدم وجود آلية واضحة لقياس أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات.
 7. الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تدريبية فعالة تساهم في بناء قدرات العاملين وتعزيز أدائهم في المؤسسات.
- سؤال البحث الرئيسي: كيف يؤثر التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1. تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي في أنه تناول متغيرات تمثل موضوعات مهمة في مجال الإدارة مثل: التدريب، والإبداع الإداري، والأداء الوظيفي.
2. من المرجح أن يشكل البحث إضافة معرفية للمكتبات العربية، والمكتبات السعودية بشكل خاص، وذلك لقلّة الأبحاث في هذا المجال ، لذلك من المؤمل أن يكون حافزاً للعديد من الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية في هذا الجانب.
3. من المحتمل أن يساهم البحث في إيجاد حلول علمية وفعالة وواقعية لمشكلة البحث، نظراً لأهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تنبع الأهمية العملية للبحث من تناول أثر التدريب في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
2. من المتوقع أن تفيد نتائج البحث المهتمين في وضع استراتيجيات من شأنها تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين.
3. لفت الاهتمام إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب التي تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين.

1.4. أسئلة الدراسة

- هل يوجد علاقة ارتباطية بين التدريب وكل من الابداع الإداري والأداء الوظيفي
- هل يساهم التدريب في الابداع الإداري
- هل يساهم التدريب في تحسين الاداء الوظيفي
- ماهي المعادلات التنبؤية لكل من الابداع الإداري والأداء الوظيفي
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في محاور (التدريب –الابداع الإداري – الاداء الوظيفي) وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس – العمر – المؤهل – عدد سنوات الخبرة الوظيفية – المسمى الوظيفي – عدد الدورات).

1.5. أهداف الدراسة

- يهدف البحث الى التعرف على تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاهداف التالية
- التعرف على العلاقة بين التدريب وكل من الابداع الادارى والأداء الوظيفي
 - التعرف على مدى تأثير التدريب على الابداع الادارى
 - التعرف على مدى تأثير التدريب على الاداء الوظيفي
 - التعرف على آراء عينة البحث فى محاور (التدريب –الابداع الادارى – الاداء الوظيفي) وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس – العمر – المؤهل – عدد سنوات الخبرة الوظيفية – المسمى الوظيفي – عدد الدورات).

1.6. فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية H:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب أثر على تعزيز الابداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية Ha :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين ، ويعزز من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

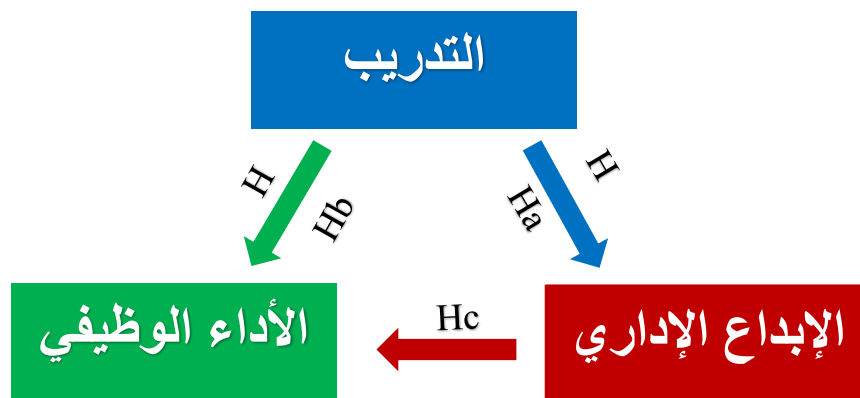
الفرضية الفرعية Hb :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الذي يتلقاه الموظفون وأدائهم الوظيفي كلما زادت فرص التدريب، زادت فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضية الفرعية Hc :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي ، الموظفين الذين يظهرون مستويات أعلى من الإبداع الإداري يحققون أداءً وظيفياً أفضل.

1.7. نموذج الدراسة



شكل رقم (1) المصدر: اعداد الباحثة

1.8. الدراسة الميدانية

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية هي الجهة المعنية بوضع السياسات والتشريعات الخاصة بسوق العمل وتنمية المجتمع في المملكة العربية السعودية، تسعى الوزارة من خلال رسالتها إلى تمكين الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وتعزيز المسؤولية المجتمعية، وتطوير سوق العمل عن طريق إصدار التشريعات والسياسات الضرورية، إضافة إلى تمكين موظفيها من تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

الرؤية: مجتمع حيوي ممكن، وبيئة عمل متميزة نحو سوق عمل جاذب.

القيم: التركيز على المستفيدين، المسؤولية المجتمعية، المشاركة، التعاون، التميز.

المحاور الاستراتيجية: سوق عمل واحد وعيش كريم للجميع واقتصاد عالي الإنتاجية والتميز المؤسسي المستدام.

الأهداف الرئيسية: رفع مستوى الامتثال في سوق العمل وزيادة مشاركة وتمكين القوى العاملة وشموليتها وتعزيز الاعتماد على الذات للأسر والأفراد ودعم سوق عمل متوائم وتحسين إنتاجية وأداء القوى العاملة وتحقيق الفائدة والعدالة الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع وتقديم خدمات تنموية اجتماعية مستدامة وتحقيق المستوى الأمثل في تجربة العميل وتعزيز الصورة الذهنية وتحقيق كفاءة الإنفاق وتعزيز الإيرادات ورفع كفاءة الإنفاق على القوى العاملة في القطاع العام وتعزيز التحول الرقمي وتحسين تجربة الموظف والتركيز على رضا الموظفين وتعزيز التعاون والتواصل الدولي وتحقيق التحول الاستراتيجي للدور التنظيمي والإشرافي وضمان خدمات رعاية وحماية اجتماعية فعالة وشاملة ودعم إصلاحات سوق العمل وتطبيقها.

رسمت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية رؤيتها ورسالتها عبر أربعة قطاعات رئيسية: قطاع العمل، التنمية الاجتماعية، الخدمة المدنية، والخدمات المشتركة. تهدف الوزارة من خلال هذه القطاعات إلى تحقيق طموحاتها وتقديم خدماتها لجميع المستفيدين في القطاعات الخاصة والعامة وغير الربحية، حيث تعمل كجهة تشريعية وإشرافية في المقام الأول، ثم كجهة خدماتية وداعمة من خلال التعاون مع الأفراد والجهات ذات الصلة لتحسين بيئة العمل وجعلها جاذبة وذات معايير عالية الجودة.

إضافة إلى ذلك، تسعى الوزارة إلى زيادة مشاركة السعوديين والسعوديات في سوق العمل وتمكين المرأة، وذلك من خلال المبادرات والمشاريع والبرامج التي تساهم في كفاءة وإنتاجية الاقتصاد والتنمية المستدامة والعيش الكريم للجميع من خلال التميز المؤسسي المستدام.

كما هو واضح من رؤية الوزارة ورسالتها، فإن من أهم أهدافها زيادة التواصل مع الجمهور وتقديم مجموعة متنوعة من المعلومات والخدمات التي تساعد على إثراء كيفية التعامل مع الوزارة لدى زوار بوابتها الإلكترونية ومتصفحيها من خلال عدة سياسات واستراتيجيات وضعتها الوزارة.

1.9. مخطط المشروع



شكل رقم (2) المصدر: اعداد الباحثة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تستثمر المنظمات جزءاً كبيراً من ميزانياتها وجهودها للاستفادة من الإنجازات التقنية والعلمية والمعلوماتية التي تميز الألفية الثالثة. يتم ذلك من خلال تزويد العاملين، سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين، بالمهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع التغيرات السريعة في جميع المجالات، وللنجاح في مواجهة التحديات المتزايدة التي تواجه البشرية في القرن الحادي والعشرين. لذا، يحتل التدريب مكانة بارزة في العديد من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، بهدف تعزيز مهارات العاملين بما يتماشى مع متطلبات العصر وتطوراتها، مما يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة لكل من الأفراد والمنظمات.

2.2. المتغير المستقل

أولاً: مفهوم التدريب

يُعتبر التدريب أحد الركائز الأساسية في الأنشطة الإدارية الهادفة، حيث يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تعزز الكفاءة وتحسن أساليب أداء العمل كما يساعد على مواجهة التطورات السريعة واكتساب المهارات الإبداعية بأسلوب جذاب لهذا، فإن له تأثيراً كبيراً في رفع كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى تغيير اهتماماتهم وسلوكياتهم نحو العمل الأفضل يُعتبر التدريب وسيلة فعالة لتجديد وتحسين كفاءة المنظمة والعاملين فيها على الرغم من تنوع مفاهيم التدريب بين الكتاب والباحثين، إلا أن مضامينها تتفق في التركيز على تعزيز كفاءة الفرد والمنظمة.

يعتبر التدريب أحد العناصر الأساسية في التنمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء، لبناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوطنية والإنتاجية والإدارية التي تطرأ نتيجة الظروف المتغيرة (خالد عطية 2021)، ويعتبر التدريب عملية تعلم محورية، تتضمن مجموعة من المهارات والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، حيث يتم نقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات لتحقيق استفادة ملموسة من خلال تحسين المعرفة وتطوير المهارات (إجراءات 2018).

يُعد التدريب عنصراً رئيسياً في التنمية البشرية، سواء في الإعداد أو التحول أو في الإسهام في بناء الكوادر البشرية، كما يُعتبر أداة تعزز الإدارة الفعالة للموارد البشرية والمبادرات، حيث تتيح للمنظمة تطوير طاقات الأفراد وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة لمختلف الأنشطة، سواء من خلال خطة التدريب المقترحة (المطيري 2020).

وفقاً لعوضان (2017)، فإن عملية التدريب تتضمن اكتساب قدرات معينة أو الاحتفاظ بها أو فقدانها، مما يؤثر على مستوى المجتمع والتنمية والقدرة، حيث يساهم التدريب في تجسيد قدرات الأفراد من خلال الأنشطة التدريبية، مما ينعكس إيجاباً على العمليات لصالح المجتمع والتنمية والعاملين.

يتم تنظيم التدريب بشكل مستهدف لإكساب الأفراد العاملين أو الملتزمين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات جديدة، مما يساهم في تحسين سلوكياتهم وأدائهم لتحقيق أهداف المنظمة (الببما، 2019).

بعد التدريب، تكون القدرات الضرورية للأداء متاحة، ولكن قد يفتقر الموظف الذي تم تدريبه حديثاً إلى جميع القدرات المطلوبة، مما يستدعي التركيز على تطوير مهاراته بشكل مستمر.

يعتبر الباحثون أن اختلاف الثقافات يؤثر في تعريف مفهوم التدريب وقد قدم بعض الباحثين مجموعة من التعريفات التي نعرضها كما يلي:

– التدريب هو "عملية تعليمية مخصصة وموجهة لتنمية المعارف والمهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الأداء الوطني والتنظيمي بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف هذه المؤسسة".

– يُعرّف التدريب بأنه جهود منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات جديدة، ويستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، مما يساهم في تحسين كفاءة أدائهم. (الطحاني، 2002، ص. 14)

– يُعتبر التدريب نشاطاً معتمداً تمارسه المنظمة لتحسين أداء الأفراد في وظائفهم، وهو أحد الوسائل الأساسية لتطوير العاملين. في بعض الأحيان، قد يكون هذا هو الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير موظفيها في حال عدم وجود برامج أخرى للتطوير. (أبو زليد، 2008، ص. 29)

– يُعرّف التدريب بأنه عملية تمكين الأفراد من اكتساب المعرفة اللازمة لإثراء مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات جديدة، مما يساهم في تقليص الفجوة بين المستوى الحالي للفرد والمستوى المطلوب. (الهابل، 2011، ص. 89)

– يُعتبر التدريب عملية منظمة ومستمرة تسعى من خلالها المنظمة إلى تزويد الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام معينة،

- بهدف تحقيق أهداف المنظمة. كما يُعرف بأنه الإجراء المنظم الذي يهدف إلى تغيير سلوكيات العاملين لزيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. (عادل، 2006، ص. 130)
- يُعرف التدريب بأنه إجراء منظم يهدف إلى زيادة معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف محدد.
- يُعتبر التدريب تخصصاً فرعياً ضمن حقل الموارد البشرية في المنظمات، يركز على تجديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لدى العاملين من خلال التعلم المخطط، مما يعزز قدرة الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية."

أهمية التدريب

يتضح من ما سبق أن عملية التدريب تُعد وسيلة فعّالة تمكّن الأفراد العاملين من الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى يلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية، بشرط توفر القدرة والرغبة لديهم في التعلم.

تتجلى أهمية التدريب بوضوح، خاصة في العصر الحالي الذي يشهد تطوراً سريعاً في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة، ويتطلب التطور التكنولوجي والعلمي منا باستمرار اكتساب مهارات جديدة علاوة على ذلك، فإن استخدام المعدات المتطورة وسرعة إصدار القوانين والمراسيم الجديدة التي تنظم جوانب حياتنا اليومية يزيدان من الحاجة الملحة للتدريب.

لا يقتصر التدريب على العلوم والمعارف والتقنيات الحديثة، بل له دور كبير في تقوية نقاط الضعف لدى الأفراد في المؤسسات، مما يقلل من الأخطاء في أداء الأعمال، وغالباً ما تنبع هذه النقاط من ضعف التعليم أو الفجوة بين التعليم والتطبيق حيث يكتشف الكثيرون عند دخولهم سوق العمل أنهم يفتقرون إلى المعرفة العملية اللازمة لأداء مهامهم، مما يجعل التدريب ضرورياً لتقوية هذه الجوانب. (جميل، 2016، ص. 13)

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: (درة وآخرون، 2008، ص. 235)

يُعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي منظمة تسعى إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية احتياجات العمل ومواجهة التغيرات السريعة في مجالات العمل، وتبرز أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال وضوح الأهداف وطرق وآليات العمل، بالإضافة إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- تعزيز كفاءة العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم وتقليل الوقت الضائع.
- تحسين جودة القرارات الإدارية وتطوير مهارات القيادة.
- تحديد وتحديث المعلومات لتتناسب مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- تنشيط مهارات الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق التميز وزيادة كفاءة الأداء.
- يساهم التدريب في تعزيز انفتاح المؤسسة على بيئتها الخارجية بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها.
- زيادة الأرباح وتحقيق النمو وضمان الاستمرارية .
- يساعد الأفراد على فهم رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها التنظيمية .
- يمنح المنظمة قدرة أكبر على حل المشكلات واتخاذ القرارات. (شتاتحة، 2018، ص.

(31)

تتجلى أهمية التدريب للأفراد في النقاط التالية:

- يحتاج الأفراد الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة إلى تهيئة أولية لأداء مهام وظائفهم (جميل، 2016، ص. 13).
- تعزيز كفاءة العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم وتقليل الوقت الضائع.
- تحسين جودة القرارات الإدارية وتطوير مهارات القيادة.
- تحديث المعلومات لتتناسب مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- تنشيط مهارات الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق التميز وزيادة كفاءة الأداء.
- تحسين قرارات الأفراد ومساعدتهم في حل مشكلاتهم في العمل.
- تطوير العوامل المحفزة للأداء، مما يوفر فرص الترقية والتميز.
- تعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية، مما يساهم في تحقيق التنمية الذاتية وزيادة الثقة بالنفس.

- تعزيز قدرة الأفراد على التعامل مع موضوعات حساسة مثل الصراع التنظيمي والضغوط والتوترات في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي وتلبية الاحتياجات التدريبية والتعليمية.
- تنمية الاستعداد لتولي مهام ومسؤوليات جديدة.
- يُمكن التدريب الأفراد من الانتقال من وظيفة إلى أخرى، وهو ما يعرف بالتدريب التحويلي.
- يساهم التدريب أيضاً في فتح آفاق جديدة للمدربين في مجالاتهم من خلال تزويدهم بفهم أعمق لمشكلات مهنتهم وتحدياتها وطرق التعامل معها أو تقليل آثارها على الأداء (بطرني، 2021، ص. 19).
- تنمية الدافعية لزيادة الأداء، وخلق فرص لنمو العاملين.
- التخفيف من التوترات الناجمة عن النقص في المعرفة أو المهارة.
- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- إكساب العاملين الصفات التي تؤهلهم لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة الروح المعنوية لهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.

أهداف التدريب:

- تتمثل الغاية الرئيسية من عملية التدريب في سد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب للعاملين، من خلال عملية تعلم يمارسها الفرد في مواقع التدريب المختلفة.
- ومن بين أهداف التدريب يمكن الإشارة إلى ما يلي:
- تعريف العاملين بآلية التغيرات والتعديلات التي تطرأ على أساليب الأداء أو تطويرها.
- المساهمة في تحقيق التوازن النوعي والعددي للعاملين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، مما يحسن من صورته الذهنية ويعزز المركز التنافسي.
- تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تمكين الأفراد من الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم وزيادة خبراتهم.
- يتسم نشاط التدريب بأنه إجراء مخطط يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد العاملين، ويعتمد ذلك على مجموعة من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح التدريب، ومنها:

- دعم الإدارة في المنظمة لجهود التدريب وتعزيز التعاون بين الأطراف المختلفة والمشاركة الفعالة في العملية التدريبية لضمان نجاحها.
- تحقيق الشفافية والوضوح في سياسات العمليات التدريبية، مع إطلاع جميع المعنيين على هذه السياسات وتوفير الفرص المناسبة للجميع.
- توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل لمعالجة التحديات التي يواجهها العاملون في حياتهم العملية.
- توافر المرونة في البرامج التدريبية وقابليتها للتعديل وفقاً للمستجدات والتطورات والاحتياجات في مجالات العمل المختلفة.
- وضوح الأهداف الواقعية للبرامج التدريبية وقدرتها على التطبيق الفعلي دون تعقيدات.
- شمولية البرامج التدريبية لكافة المستجدات الحديثة، مع التركيز على تنمية القدرات وزيادة المعارف.
- يجب أن تتمتع البرامج التدريبية بالاستمرارية في جميع المراحل الوظيفية للعاملين، بهدف تطوير أدائهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف الحديثة اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة.

عملية التدريب:

هي عملية مخططة ومنظمة ومستدامة تهدف إلى تعزيز مهارات الفرد وقدراته، وزيادة معرفته، وتحسين سلوكياته واتجاهاته، مما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية" (السكلانية، 2011، ص. 19).

كما تعتبر عملية منظمة ومستدامة تركز على الفرد في مجاله، وتهدف إلى تحقيق تغييرات سلوكية وفنية لمواجهة احتياجات محددة، سواء كانت حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد، والمهام التي يؤديها، والمؤسسة التي ينتمي إليها، والمجتمع بشكل عام (عدوي، 2015، ص. 24).

عرّف (هادش، 2012م) العملية التدريبية أنها عملية منظمة وشاملة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تعزيز أداء الأفراد وسد الفجوات في أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على معدلات أدائهم ومهاراتهم، ويساهم في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمنظمة (هادش، 2012م، ص. 150).



شكل رقم (3) يوضح كيف تسهم العملية التدريبية في تحقيق التميز في أداء أفراد المنظمة (هادش، 2012م، ص. 148).

العنصر	التدريب	التطوير
التعريف	عملية تعليمية تركز على تحسين المهارات والمعرفة لأداء وظيفة معينة بشكل أفضل	عملية طويلة الأمد تهدف إلى النمو الشخصي والمهني للفرد بشكل شامل
الهدف	تحسين الأداء الوظيفي الحالي	إعداد الأفراد لمهام ومسؤوليات مستقبلية وتطوير إمكاناتهم الكاملة
المدة	عادة ما يكون قصير الأجل ومحدد بوقت معين	طويل الأجل ومستمر طوال الحياة المهنية
المحتوى	يركز على مهارات ومعارف محددة تتعلق بالوظيفة الحالية	يشمل مجموعة واسعة من المهارات والمعارف لتعزيز النمو الشخصي والمهني
النهج	عملي ومباشر، يركز على التطبيق الفوري	استراتيجي وتكاملي، يركز على التطوير الشامل للفرد
الأدوات	ورش عمل، دورات تدريبية، محاضرات	برامج تطوير القيادة، التوجيه والإرشاد، التعليم المستمر
المستفيدون	الموظفون الجدد أو الذين يحتاجون لتحسين مهاراتهم الحالية	الموظفون في جميع مستويات المؤسسة الذين يسعون إلى التطور والنمو المهني

جدول رقم (1) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة العزيز، ع. & محمود، ر.ا. (2018). محمود شكري، س.أ. & كاظم، أ... (2023).

أنواع التدريب:

توجد أنواع متعددة ومتنوعة من التدريب لتلبية احتياجات مختلف الموارد البشرية والمنظمات يجب على المسؤولين عن التدريب في المنظمات اختيار الأنواع المناسبة من التدريب بناءً على التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد. كما ينبغي أن يكون للأفراد دور في اختيار وتحديد نوع أو أنواع التدريب الملائمة لهم والمطالبة بتوفيرها من قبل المنظمات.

نظرًا لتعدد أنواع التدريب، فإن الاختيار المناسب يعد أمرًا بالغ الأهمية.

يمكن تصنيف أنواع التدريب وفقًا لعدة معايير، كما يلي:

أ- من حيث التطبيق:

التدريب النظري: يعتمد بشكل أكبر على المعلومات والمعارف والنظريات بدلاً من المهارات العملية.

التدريب العملي: يركز على المهارات والتطبيقات العملية أكثر من المعارف النظرية.

(معمار، 2010، ص. 23)

ب- من حيث عدد المتدربين:

-التدريب الفردي: يهدف إلى تطوير مهارات الفرد المتدرب، مما قد يؤهله للترقية إلى وظيفة جديدة.

-التدريب الجماعي: يتم تقديمه لمجموعة من المتدربين في نفس الوقت. (مقابلة، 2011، ص. 18)

ج- من حيث الإلزام:

-التدريب الإلزامي: هو تدريب إجباري يُفرض على العاملين في المؤسسات، ولا يحق لهم رفضه لأنه جزء من عمليات إعداد وتأهيل الموظفين.

-التدريب الاختياري: يتيح للمتدرب اختيار ما إذا كان يرغب في الالتحاق به، حيث تتوفر له خيارات متعددة، ويمكنه تحديد الوقت المناسب له للحصول على البرنامج التدريبي، وهو ما لا يتاح في التدريب الإلزامي. (أبو النصر، 2017، ص. 51)

د- من حيث التفرغ:

-التدريب أثناء وقت العمل: يُنفذ خلال ساعات العمل الرسمية ويقتصر على فترات قصيرة لتجنب أي تأثير على الأداء.

-التدريب خارج وقت العمل: يتم تنظيمه خارج ساعات العمل الرسمية للمتدرب في حال تعذر تفرغه أثناء الدوام. (معمار، 2010، ص. 24)

هـ- من حيث المدة الزمنية:

-التدريب قصير الأجل: يتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع

-التدريب طويل الأجل: يمتد لفترة تصل إلى سنة أو أكثر. (مقابلة، 2011، ص. 18)

من حيث المكان:

-التدريب داخل المنظمة: يشمل التدريب أثناء العمل ، حيث يتم التدريب في مكان عمل المتدرب. يُعتبر هذا النوع مناسباً من حيث التكلفة ويدعم التزام المتدربين بالحضور، لكن يجب أن يتوفر مكان مناسب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

-التدريب خارج المنظمة: يتضمن التدريب خارج العمل ، حيث يتم التدريب في مكان آخر بعيد عن بيئة العمل. يُعتبر هذا الخيار مفيداً عندما لا يتوفر مكان مناسب للتدريب داخل المنظمة، وهو مناسب أيضاً لتدريب القيادات والدورات التي تتطلب متطلبات خاصة. (معمار، 2010)

من حيث نوع الوظائف:

-التدريب المهني والفني :يركز على تطوير المهارات اليدوية والميكانيكية.

-التدريب التخصصي :يتضمن اكتساب المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

-التدريب الإداري :يشمل المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتولي المناصب الإدارية، مثل تدريب المحامين الذي يُصنف كتدريب تخصصي. (معمار، 2010)

من حيث مرحلة التوظيف:

توجيه الموظف الجديد.

-التدريب بغرض المعرفة :يُستخدم عندما تتقدم المعارف والمهارات وتحتاج إلى تحديث.

-التدريب بغرض الترقية :يُستخدم عندما ترغب المنظمة في ترقية موظف من وظيفة إلى أخرى. (أبو

النصر، 2017)

أبعاد التدريب

الاحتياجات التدريبية

يُعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً أساسياً ويجب أن يكون عملية مستمرة لضمان فعالية التدريب.

فالمنظمات التي تنفذ برامج التدريب بشكل عشوائي ودون تحديد للاحتياجات تعاني من زيادة التكاليف وضياح الوقت دون تحقيق النتائج المرجوة.

الفوائد الفعلية للتدريب

يُعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً مهماً في إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم قبل اختيار برنامج التدريب. يتم التركيز في البداية على نقاط الضعف في المنظمة، مما يسهل تحديد التدريب المناسب لتحقيق النتائج المستهدفة بدلاً من الاعتماد على التجريب العشوائي. كما يوفر هذا التحديد معلومات شاملة عن الاحتياجات، حيث يقوم معظم المدربين بإجراء تقييم للاحتياجات قبل بدء البرامج التدريبية لضمان فعاليتها. بعد ذلك، يُتأكد من التكلفة والفوائد المرتبطة بالبرامج التدريبية المخططة. (أبو النصر، 2017)

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تُعتبر عملية تقييم الاحتياجات التدريبية ضرورية لمعرفة:

-التدريب المناسب لوظائف الموظفين.

-التدريب الذي سيسهم في تحسين الأداء.

-ما إذا كان التدريب سيحدث فرقاً.

- التمييز بين احتياجات التدريب والمشكلات التنظيمية.
- ربط الأداء الوظيفي بالأهداف التنظيمية والنتائج النهائية.
- الفجوات بين مهارات الموظف والمهارات المطلوبة لأداء وظيفي فعال.
- المشكلات التي قد لا تُحل عن طريق التدريب، مثل إعادة الهيكلة أو رفع مستوى التكنولوجيا.
- الظروف التي سُنَفذ فيها نشاط التدريب والتطوير. (بطرني، 2021)

المحتوى التدريبي

- المحتوى التدريبي يتضمن النظريات والمبادئ والحقائق والمفاهيم والمصطلحات التي يجب إكسابها للمتدرب، حتى يتمكن من تطبيق الأنشطة التعليمية المتعلقة بمهارته الوظيفية. يُحدد أي برنامج تدريبي بمحتوى معين يتماشى مع الأهداف التي تم صياغتها بناءً على الاحتياجات التدريبية الدقيقة. وعادة ما يركز محتوى البرنامج التدريبي على الموضوعات التالية:
- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.
 - المعلومات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه. (معمار، 2010)
- نظرًا للأهمية الكبيرة للمحتوى التدريبي في تحقيق أهداف التدريب، يجب تصميمه بعناية واحترافية. وفقًا لما حدده (معمار، 2010)، هناك عدة أمور ينبغي مراعاتها عند تصميم المحتوى العلمي، وهي:
1. فهم طبيعة وثقافة المتدربين: يجب أخذ الثقافة العامة، اللغة، العقيدة، القيم، والأعراف الاجتماعية بعين الاعتبار.
 2. أهمية المحتوى: يجب تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ومعرفة تأثيره على الفرد أثناء ممارسة العمل، مما يساعد في تحديد حجم المادة وكم المعلومات المطلوبة للمتدرب.
 3. الدقة والحدثة: يجب أن تكون المفاهيم العلمية المعروضة حديثة ودقيقة، حيث تسهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة.
 4. الإطار العام للمحتوى: ينبغي الالتزام بالقيم والأخلاق عند تقديم الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية، بحيث يحظى المحتوى بقبول عام.
 5. تنظيم المعلومات: يساعد تنظيم وترابط المعلومات داخل المحتوى على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة، مما يسهل اختيار أساليب التدريب المناسبة.
 6. الدقة في عرض الأفكار: يجب أن تكون الأفكار المعروضة دقيقة ومناسبة لمستوى المتدرب، مع التركيز على أهمية البرنامج واهتمامات الجهة المستفيدة.

7. سلامة اللغة: يتطلب كتابة المادة التدريبية دقة في اللغة، لذا يُفضل عرض المحتوى على مختصين لاختيار العبارات المناسبة وربط الأفكار بشكل جيد.

8. الإبداع والابتكار: يجب أن تتضمن المادة العلمية ربط المبادئ العلمية بواقع البيئة المحلية، مما يمكن المتدرب من توظيف المعلومات لتطوير قدراته الابتكارية. (عباس، منير، 2018)

تتنوع أساليب التدريب بين الأساليب الفردية والجماعية، حيث تشمل الأساليب الفردية على العمل في مشاريع شخصية، والتفاعل بين الوظائف المختلفة، إضافة إلى التدريب المتخصص أو إعداد مشاريع بحثية. أما الأساليب الجماعية فتشمل المحاضرات، المؤتمرات، المشاريع الجماعية، والدراسات الميدانية (الزراوي، 2019، ص. 43).

كما تتعدد أساليب التدريب المتبعة في العمل، بما في ذلك التدريب النظري الذي قد يستمر لعدة أشهر للموظفين الجدد قبل أن يصبحوا مؤهلين بشكل كامل لتحمل المسؤوليات هؤلاء الموظفون بحاجة إلى إرشادات وتوجيهات مستمرة.

وأخيراً، يتضمن أحد الأساليب وضع الموظفين الجدد في بيئة عمل تحت إشراف رئيس قسم التوظيف، الذي يتولى إدارة مهامهم وتوجيههم في أداء واجباتهم (البدوي وآخرون، 2015، ص. 71).

م	أسلوب التدريب	وصفه
1.	المحاضرات التقليدية	يتم تقديم المعلومات بشكل مباشر من المدرب إلى المتدربين مناسب للمفاهيم النظرية.
2.	التدريب العملي	يعتمد على تجربة المتدرب للمهارات بشكل عملي مناسب للتطبيقات العملية.
3.	التعليم الإلكتروني	يتم عبر الإنترنت ويتيح التعلم الذاتي باستخدام الوسائط المتعددة.
4.	التدريب التعاوني	يعتمد على العمل الجماعي بين المتدربين لحل المشكلات وتعزيز التفاعل.
5.	لعاب الأدوار	محاكاة مواقف واقعية عن طريق تمثيل الأدوار المختلفة لتدريب المتدربين.
6.	المحاكاة	يتم تدريب المتدربين على سيناريوهات افتراضية تشبه الواقع
7.	التدريب على رأس العمل	يحدث أثناء تأدية المهام في مكان العمل مع إشراف مباشر.
8.	التوجيه والإرشاد	يتم عبر مرشد شخصي يقدم النصح والدعم المستمر لتطوير المهارات.
9.	العصف الذهني	جلسات جماعية لتحفيز الإبداع والتفكير الجماعي لحل المشكلات.

جدول رقم (2) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة (البدوي وآخرون، 2015، ص. 71).

معوقات تطبيق التدريب

توجد مجموعة من المعوقات التي تؤثر على تنفيذ استراتيجية التدريب في المنظمات، ومنها :

- عدم التزام ودعم الإدارة العليا لجهود التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب ودوره الاستراتيجي في المنظمة.
- غياب رؤية واضحة لدى جميع أفراد المنظمة حول أهمية التدريب.
- عدم وضوح السياسات العامة للمنظمة.
- نقص الموارد المالية اللازمة للتدريب.
- عدم توفر التكاليف الإجرائية الضرورية للتدريب.
- غياب القاعدة التنظيمية المناسبة للتدريب.
- عدم وجود بطاقات وصف وظيفي في المنظمة.
- عدم وجود آلية فعالة لإدارة عملية التدريب والتطوير. (الشرة، 2014، ص46-44)

2.3. المتغير التابع

أولاً: الابداع الإداري

يشهد العالم اليوم الكثير من التطورات والتحولات الكبيرة في مجال العمل الإداري مما ساهم في تغيير الكثير من أساليب العمل في المنظمات باختلاف أحجامها وطبيعة أعمالها وقد زادت أهمية التميز والابداع لتكون أحد الركائز الهامة في تسيير الأعمال والأنشطة، وأصبح هناك حاجة ماسة للأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات وتيسير المعوقات ومعالجة المشكلات، ويؤثر الإبداع في تحقيق التميز بين المنظمات ويدعم قوة أي منظمة في تحقيق الازدهار والنمو والابتكار بكل ما هو جديد. حسن، سلام رعد (2017)

مفهوم الإبداع لغة

هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، وهو يقض التقليد والمألوف مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء يعني إنشاءه والمقصود به الإتيان بشيء جديد غير مألوف.

مفهوم الإبداع اصطلاحاً

يعرف على أنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، سواء أفكار أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة.

كما يعرف الإبداع اصطلاحاً على أنه التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة والابتكار بطرق توصل نتائج متميزة. حسن، سلام رعد (2017)

الإبداع وبعض المصطلحات المشابهة له هناك اختلاف في تحديد مفهوم الإبداع وبعض المصطلحات القريبة والمتشابهة معه، ومنها: خير الله ، جمال (2009)

المصطلح	الوصف
الإبداع والابتكار	يعني بذلك النتيجة الناجمة عن إنشاء أسلوب أو طريقة جديدة في الإنتاج أو التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه الإبداع والابتكار مصطلحان مختلفان لكنهما مترابطان بحيث يكون الإبداع بداية العملية الذهنية بينما يمثل الابتكار الجانب العملي للمنظمة في تطبيق الأفكار الإبداعية، وكلاهما يحتوي على الرغبة في تغيير الأساليب التقليدية للفرد والمنظمة.
الإبداع والاختراع	يعني الوصول إلى فكرة جديدة بالكامل مرتبطة بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمة. ويختلف الإبداع عن الاختراع في أنه للوصول إلى اختراع معين، تنتطلق الفكرة والاكتشاف من عملية إبداعية.
الإبداع والاكتشاف	يعني ذلك إظهار أمر موجود من قبل لكنه غير معروف، ومثل ذلك سقوط حبة التفاحة من الشجرة من الأعلى للأسفل كان سبباً في اكتشاف الجاذبية لنيوتن.
الإبداع والتحسين	يعني التحسين إدخال تغييرات أو تعديلات (صغيرة أو كبيرة) على العمليات الحالية للمنتجات بما يزيد كفاءتها وفعاليتها.
الإبداع والبحث والتطوير	يتضمن تحويل المعارف المصادقة عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب وطرق إنتاج ومنتجات (استثمارية أو استهلاكية) في مختبرات الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي العلمي.

جدول رقم (3) المصدر: الباحثة نقلاً عن دراسة (خير الله ، جمال 2009).

الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع من أكثر المصطلحات انتشاراً في عصرنا الحالي، فالمنظمات اليوم تعيش في اقتصاديات غير عادية تعتمد على السرعة والمرونة في الابتكار والإبداع ويعتبر الإبداع الإداري الداعم الرئيسي لقوة أي منظمة تسعى لتمييزها عن غيرها بعيداً عن بيروقراطيات العمل ونظراً لما تواجهه المنظمات المعاصرة من تغييرات مستمرة في ثورة التكنولوجيا والمعلومات يتطلب ذلك خلق طرق إبداعية جديدة، بعيدة عن الطرق الروتينية والإجراءات التقليدية ولن يتم ذلك إلا من خلال أشخاص مبدعين ووسائل مبتكرة. عرابة، الحاج وتمجدين، نور الدين (2007)

مفهوم الإبداع الإداري

هناك مجموعة من تعريفات مفهوم الإبداع الإداري يمكن أن نوجزها كالتالي:

هو تغيير وتعظيم حصيلة لموارد والإمكانات لتحقيق كل ما هو جديد، فالإبداع إداري إلا أمر متعلق بالتغيير التنظيمي والعمليات الأساسية

الإبداع الإداري هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب إبداعي وطرق غير مألوفة في التفكير. سكرانه، بلال خلف (2011)

كما يعرف بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو تطبيق حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المنظمة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة اعتماداً على الحلول المنظم. عوض، عاطف (2013)

أهمية الإبداع الإداري :

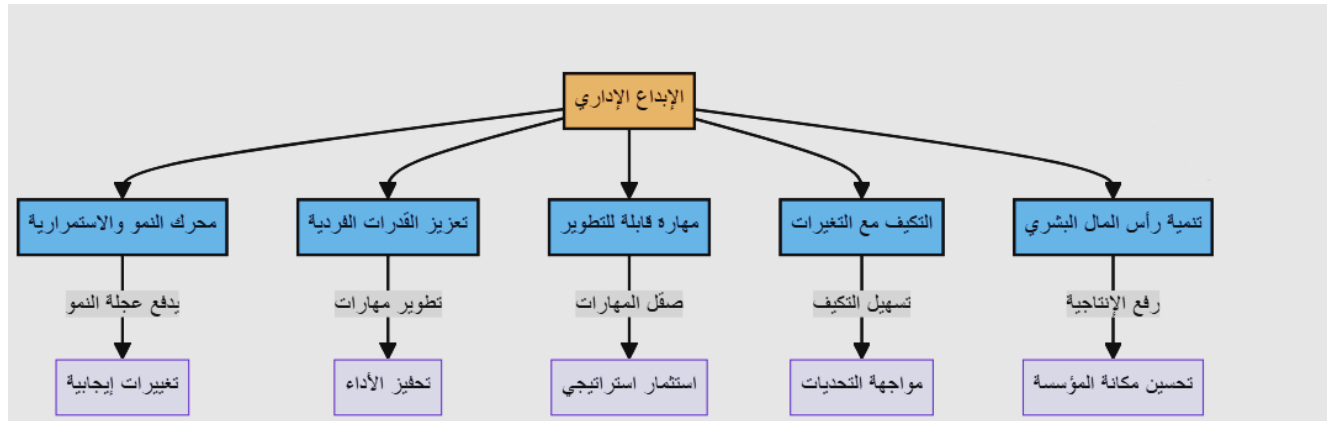
الإبداع الإداري مزيج من القدرات والاستعدادات والسمات الشخصية التي، إذا توفرت في بيئة ملائمة، يمكنها أن ترتقي بالمنظمات لتطوير منتجات أصيلة ومبتكرة، سواء على مستوى خبرات الفرد الشخصية أو المؤسسة أو المجتمع ككل (العتيبي، 2007). وفقاً لـ (Alanzi 2016) ، فإن الإبداع الإداري يشير إلى مجموعة من العوامل والأفكار المستحدثة التي تتبناها المؤسسات وتطبقها بهدف الوصول إلى مستويات متقدمة من الإبداع.

يلعب الإبداع الإداري دورًا محوريًا في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية. وفقًا لـ Al-Harbi (2019)، تتجلى أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:

تتجلى أهمية الإبداع الإداري في عدة جوانب حيوية تساهم في تعزيز فعالية المؤسسات واستدامتها:

1. محرك النمو والاستمرارية : الإبداع الإداري يدفع عجلة نمو المؤسسة من خلال توليد أفكار جديدة وفعالة مما يؤدي إلى تغييرات إيجابية تدعم استمرارية الأعمال وتوسعها في الأسواق.
2. تعزيز القدرات الفردية : يعزز الإبداع الإداري تطور قدرات الموظفين ويشجعهم على تبني الأفكار المبتكرة يساهم في تطوير مهارات تحليل المشكلات وإيجاد حلول فعالة مما يحفز الأداء الفردي والجماعي بشكل عام.
3. مهارة قابلة للتطوير: يعتبر الإبداع مهارة يمكن صقلها من خلال التدريب والتعليم ببرامج التطوير المستمر تتيح للإدارة تنمية قدراتهم الابتكارية مما يجعل هذه المهارة موردًا استراتيجيًا يمكن الاستثمار فيه لتعزيز القدرات المؤسسية.
4. التكيف مع التغيرات: يسهل الإبداع الإداري التكيف مع المستجدات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال فهو يمكّن المؤسسات من تبني أفكار جديدة تساعد في مواجهة التحديات بكفاءة وابتكار.
5. تنمية رأس المال البشري: يعد الإبداع الإداري أداة قوية في تطوير الموارد البشرية الاستثمار في الإبداع يعزز من قيمة رأس المال البشري من خلال رفع معدلات الإنتاجية والابتكار، مما يحسن من مكانة المؤسسة في السوق.

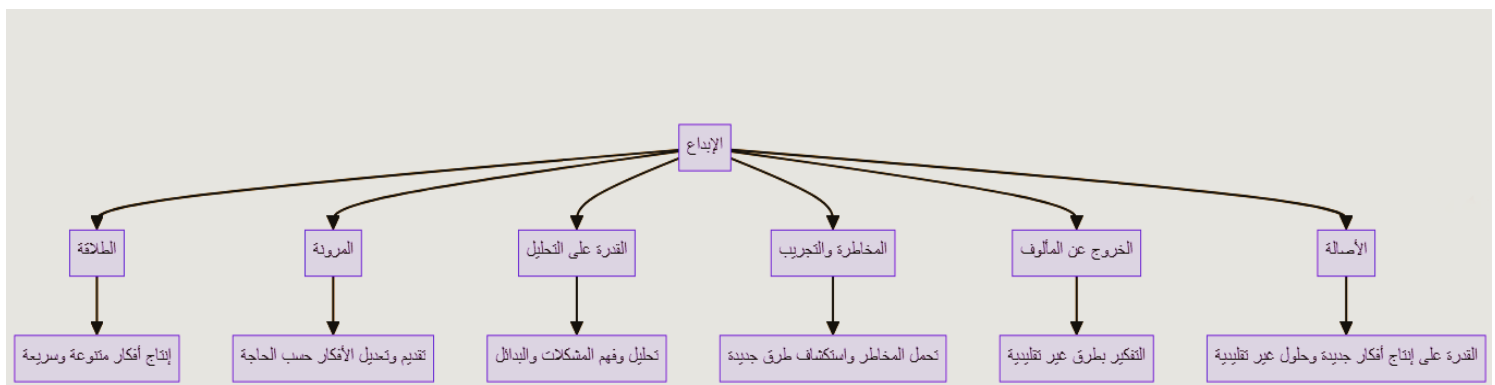
الإبداع الإداري ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو عملية ديناميكية تعزز التجديد والتكيف، مما يضمن للمنظمات قدرتها على المنافسة والتطور في الأسواق المتغيرة.



الشكل رقم (4) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – مشاعل النويصر (2022)

الإبداع الإداري في الوقت الراهن يتطلب تغييرًا وتجديدًا من قبل العاملين، مع تبني أساليب عمل مبتكرة تتسم بالحدثة والتطور. هذه الأساليب يجب أن تتواءم مع البيئة المحيطة لتحقيق الكفاءة والفعالية في تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة.

عناصر الإبداع الإداري : توجد مجموعة من العناصر التي تساهم في خلق الإبداع الإداري وقد تعددت آراء الباحثين عن هذه العناصر التي نوجزها فيما يلي Al-Jawameh & (2020) :
Masad,



الشكل رقم (5) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – مشاعل النويصر (2022)

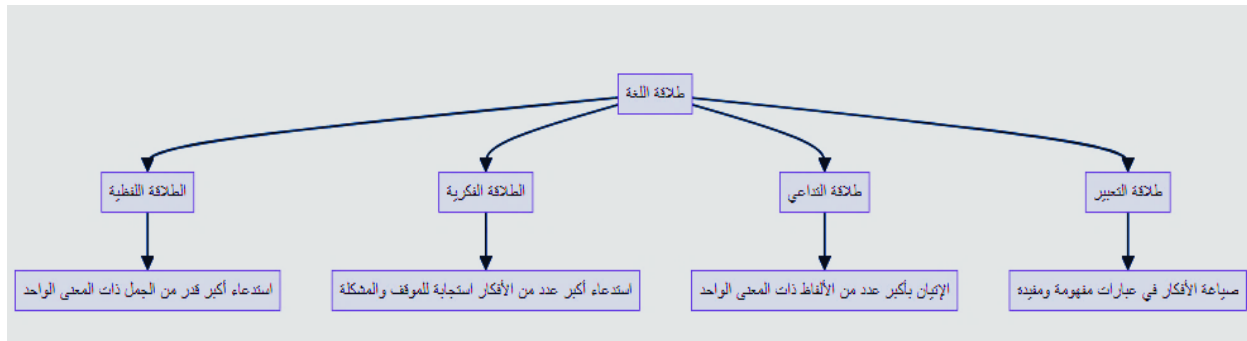
1. الطلاقة :قدرة الفرد على إنتاج عدد من الأفكار خلال فترة زمنية معينة شرطية أن تكون هذه الأفكار جديدة ولم يسبق التطرف لها مانع، فاطمة (2010)

ويمكن بيان أربعة أنواع للطلاقة

الطلاقة اللفظية: قدرة الفرد على استدعاء أكبر قدر ممكن من الجمل ذات المعنى الواحد.
الطلاقة الفكرية: قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار استجابة للموقف والمشكلة.

طلاقة التداعي: القدرة على الإتيان بأكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة التعبير: القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفهومة ومفيدة.



الشكل رقم (6) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – نواف الرشدي (2023)

2. الأصالة :ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يطبق الحلول التقليدية، وإنما يأتي بأفكار أصيلة غير مسبوقة. خلاف، محمد وقدر بن ناقلة (2011)

3. المرونة :ويقصد بذلك مرونة الفرد العقلية، وسهولة تغيير لمواقفه .

4. المخاطرة :ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها عند تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة، وتحمل مسؤولية نتائجها . سرايا، عادل (2007)

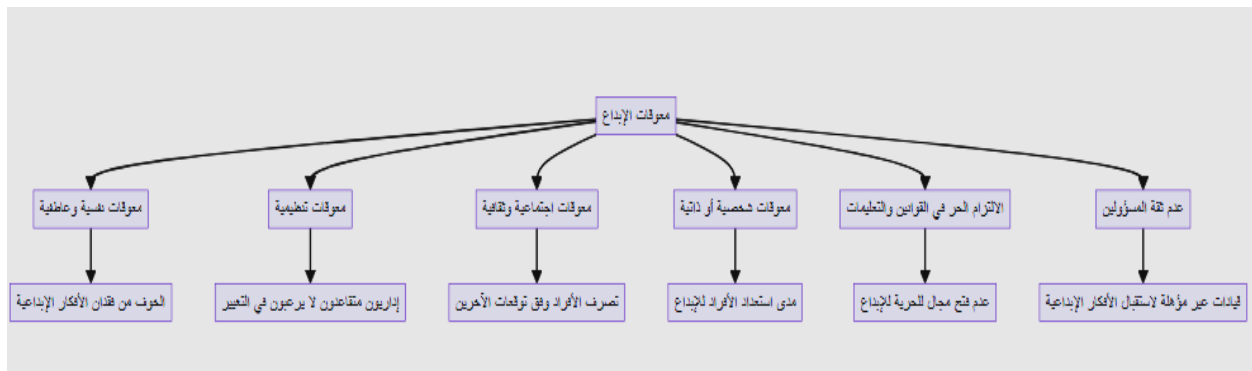
5. القدرة على التحليل :ويقصد بها قدرة الفرد على تجزئة المشكلات الرئيسية إلى عبارات فرعية أو تكيين أي موقف إلى وحدات بسيطة لتسهيل تنظيمها وسهولة التعامل معها .

6. الخروج عن المألوف :ويقصد بذلك قدرة الفرد على التحرر من النظام التقليدي وقدرة التعامل مع الأنظمة والجديدة وتطويرها لواقع العمل بكل شجاعة. سامرة، أحمد مهدي(2012)

معوقات الإبداع الإداري:

أشار الكثير من الباحثين إلى وجود معوقات متنوعة ومقاومة من العاملين تمنع وصول العملية الإبداعية إلى نتائج جديدة ومفيدة، ومن هذه المعوقات ما يلي: الحفباني، عبدالرحمن(1998)

1. معوقات نفسية وعاطفية: فالخوف يلعب دور كبير في الحد من القدرات الإبداعية لدى الأفراد ويؤدي حجبهم للاستطلاع خوفاً على فقدان حال وجود أفكار إبداعية لا يستطيعون تطبيقها أو العمل بها . حسن، سلام رعد (2017)
2. معوقات تنظيمية: وجود بعض الإداريين الذين غالباً ما يكونون على وشك التقاعد لا يرغبون في تغيير نظام العمل أو اللوائح والتعليمات التي تعودوا عليها .
3. معوقات اجتماعية وثقافية: يميل الأفراد للتصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون خوفاً من فقدان الرضا والانتماء، وبالتالي فإنهم يجتنبون الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تخرج عن توقعات الآخرين رفضاً لها .
4. معوقات شخصية أو ذاتية تتعلق بالقدرة ومدى ملكية واستعداد الأفراد للإبداع .
5. الالتزام الحر في القوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات، وعدم فتح أي مجال من الحرية للإبداع والتطوير. السعيد، مؤيد (2017)
6. عدم ثقة المسؤولين بأنفسهم أو بالعاملين معهم من تطبيق الأفكار الإبداعية في أنظمة العمل، أو وجود قيادات إدارية غير مؤهلة لاستقبال الأفكار الإبداعية من العاملين.

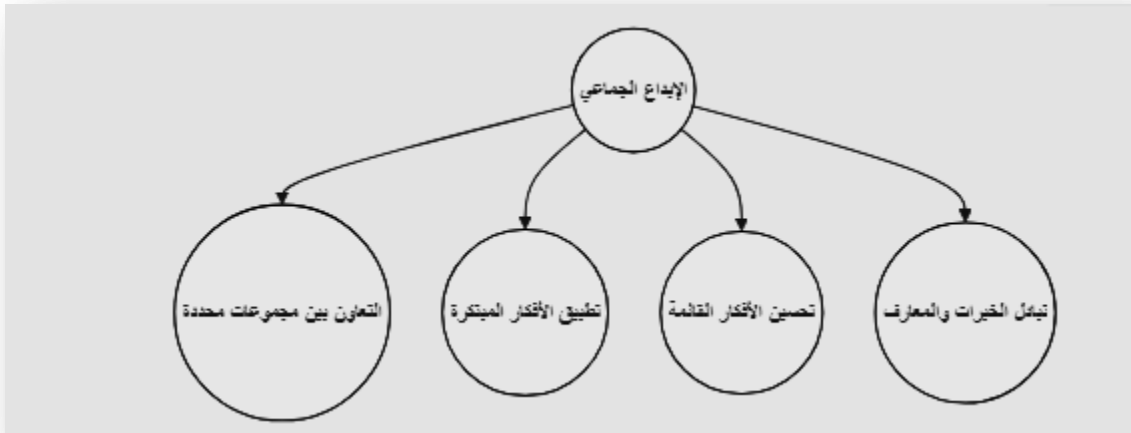


الشكل رقم (7) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – نواف الرشدي (2023)

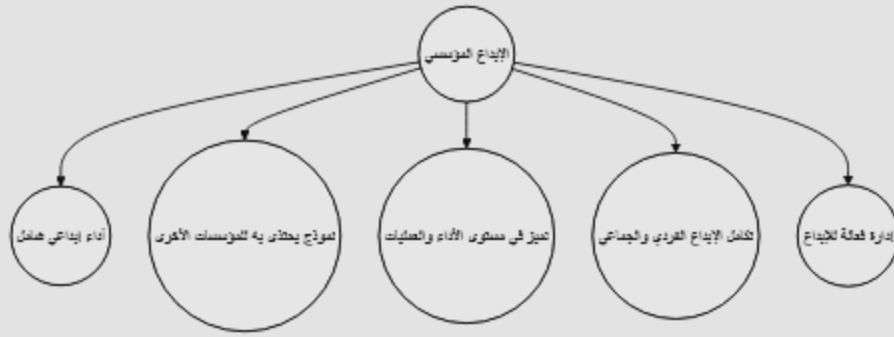
مستويات الابداع:

الجعفرية(2013) الإبداع في المؤسسات يتجلى على ثلاثة مستويات رئيسية:

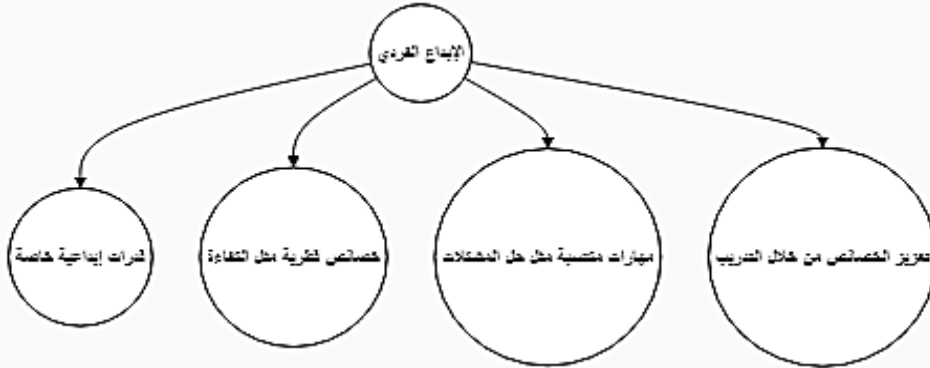
1. الإبداع الفردي : يتميز هذا المستوى بقدرات إبداعية خاصة لدى الأفراد العاملين، والتي تساهم في تطوير العمل. هذه القدرات تنبع من خصائص فطرية مثل الكفاءة والهوية الشخصية مهارات مكتسبة كالقدرة على حل المشكلات ويمكن تعزيز هذه الخصائص من خلال التدريب المستمر و تنمية المهارات و الاستفادة من الذكاء الفردي
 2. الإبداع الجماعي : يتحقق هذا المستوى من خلال التعاون بين مجموعات محددة داخل المؤسسة تعمل هذه المجموعات على تطبيق الأفكار المبتكرة وتحسين الأفكار القائمة وتبادل الخبرات والمعارف مثال على ذلك فرق العمل المتخصصة في أقسام الإبداع والتطوير.
 3. الإبداع المؤسسي : يشير هذا المستوى إلى المنظمات التي تتميز بأدائها الإبداعي الشامل من خصائص هذه المنظمات تقديم نموذج يحتذى به للمؤسسات الأخرى والتميز في مستوى الأداء والعمليات وتكامل الإبداع الفردي والجماعي لتحقيق الإبداع المؤسسي، يجب توفر إدارة فعالة للإبداع الفردي و تنسيق وتوجيه للجهود الجماعية الإبداعية
- هذه المستويات الثلاثة تتكامل لخلق بيئة إبداعية شاملة داخل المؤسسة، مما يعزز قدرتها على الابتكار والتطور المستمر.



الشكل رقم (8) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – نواف الرشدي (2023)



الشكل رقم (9) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – نواف الرشيدى (2023)



الشكل رقم (10) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – نواف الرشيدى (2023)

عملية الابداع الإداري:

الإبداع الإداري يعد مفهوماً شاملاً ينبثق من خمسة أطر مفاهيمية رئيسية، تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها ومهاراتها بفعالية لتطوير العمل يمثل هذا الإبداع وظيفه حيوية في ريادة الأعمال، حيث يسهم في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، ويعزز العمليات الداخلية للمنظمة كما أنه يعتبر ركيزة أساسية في دعم قوة المنظمة وتميزها، خاصة في ظل تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة. وفقاً لـ Glynn (2015)، يتميز الإبداع الإداري بقدرة الأفراد على التفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة، مع التحلي بروح المخاطرة هذه السمات تجعل الإبداع

الإداري وظيفية رئيسية من وظائف الإدارة، تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحفيز الابتكار المستمر، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحقيق النمو المستدام الإبداع الإداري يعتبر من أهم الوظائف الأساسية للقادة الإداريين في العصر الحالي أصبح من الضروري لكل قائد أو مدير أن يتقن إدارة عمليات التغيير بهدف تحقيق الإبداع في المجال الإداري هذا النوع من الإبداع لم يعد خيارًا ثانويًا أو كماليًا، بل أصبح ضرورة حتمية وحيوية لأجهزة الإدارة العامة لتمكين هذه الأجهزة من تجاوز العقبات والتحديات، يجب عليها تبني نهج إبداعي يتضمن المخاطرة المحسوبة والاستعداد لمواجهة التحديات فالإبداع الإداري هو السبيل الأمثل لتطوير الأداء وضمان استمرارية النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار

تعتبر الاستجابة الفورية للإبداع وسيلة للانتقال إلى نموذج إداري أفضل من خلال إعداد وتنفيذ سياسات شاملة تعزز الابتكار الإداري على مستوى الأفراد والجماعات والقيادات العليا (De Bono, 2012, 60) ومع ذلك، فإن العديد من أجهزة الإدارة العامة لم تتبن بعد ضرورة الإبداع الإداري، حيث أن خططها وفلسفاتها لم تُصمم لدعم التفكير الإبداعي. ونتيجة لذلك، تعاني هذه الأجهزة من انخفاض في الأداء والفعالية، مما يقلل من فرصتها في تحقيق الإبداع الإداري (McLeod, 2011, 52) في ظل التغيرات السريعة في المجالات الإدارية والأفكار والممارسات، أصبحت الحاجة إلى الإبداع الإداري أكثر إلحاحًا إلا أن القيادات العليا غالبًا ما تفتقر إلى الأبعاد الشاملة اللازمة لتنمية الإبداع لذا، فإن عملية الإبداع الإداري تتطلب تنفيذًا فعليًا على جميع المستويات الإدارية وفي الإدارات العامة بشكل خاص وهذه العملية يمكن تصويرها بشكل التالي:



الشكل رقم (11) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – خليل البلوشي (2024)

1. الإعداد: جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة أو الفرصة.
2. الحضانة: التفكير غير المباشر في المعلومات، مما يسمح للعقل الباطن بمعالجتها.
3. الإلهام: ظهور الفكرة الجديدة فجأة بعد فترة من التفكير.
4. التقييم: تقييم الفكرة لتحديد قابليتها للتطبيق وفائدتها.

5. التطوير: تحسين الفكرة من خلال التخطيط والتنفيذ.

6. التنفيذ: تطبيق الفكرة بشكل كامل في الواقع.

تتطلب العملية بيئة داعمة تشجع على التفكير الحر والمخاطرة المحسوبة.

الإبداع الإداري على المستوى التنظيمي لم يعد مجرد خيار للتحسين أو المرونة بل أصبح ضرورة حتمية وواجبًا أساسيًا لا يمكن تجاهله إذا أردنا للإدارة العامة أن تنمو وتزدهر في ظل الظروف الراهنة. لتحقيق هذا الهدف، يجب مراعاة النقاط التالية:

1. إدراك أن الإبداع والقيادة يتطلبان أفرادًا ذوي تفكير متميز ومتقدم.

2. تبني أساليب وطرق مبتكرة لحل المشكلات.

3. تمكين الأفراد والفرق من أداء مهامهم وتطويرها بشكل مستقل.

4. تعزيز القدرة على اكتشاف المشكلات وتحديد بدائلها، مع الاستعداد للاستجابة السريعة للاكتشافات الإبداعية.

5. تطوير المهارات اللازمة للتعامل الفعال مع التحديات المختلفة.

هذه النقاط تؤكد على أهمية تبني نهج إبداعي شامل في الإدارة لمواجهة تحديات العصر الحالي وتحقيق النجاح المستدام (Bowen & Lawler, 2013, 50-51).

الإبداع الإداري يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات وتطورها المستمر. في سياق المؤسسات المعاصرة، يلعب الإبداع الإداري دورًا حيويًا في ضمان استمرارية كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع عالم يتسم بالتغيرات والتحديات المتسارعة، خاصة على المستوى الفردي. (Lawler, 2012, 70)

جوهر الإبداع الإداري يكمن في القدرة على ابتكار حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة هذا يتطلب تطوير إجراءات وتقنيات جديدة في مجالات الإدارة العامة مع تبني طرق تفكير إبداعية من المهم أن ندرك أن الإبداع الإداري لا يحتاج إلى قيود صارمة تحده بل يتطلب نظرة جذرية ومختلفة للأمور والظواهر المحيطة هذا النهج يسمح بتجاوز الحدود التقليدية للتفكير الإداري ويفتح آفاقًا جديدة للابتكار والتطوير في المؤسسات.

الإبداع الإداري يتميز بقدرته على تقديم رؤى مبتكرة تتجاوز الأطر التقليدية هذه العملية الإبداعية تتضمن مكونات متداخلة ومتنوعة، تتفاعل فيما بينها استجابة للمتطلبات المتغيرة والتباينات في بيئة العمل. (Rothstein, et al., 2014, 23)

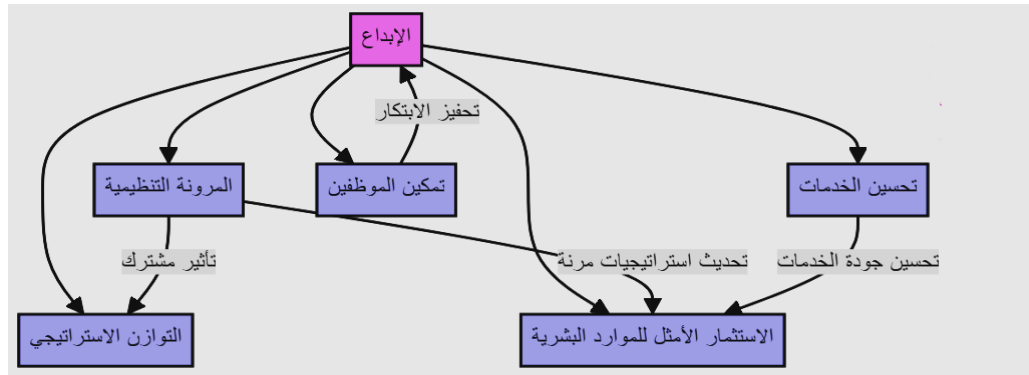
يعمل الإبداع الإداري على تحرير التفكير من قيود الزمان والمكان والأفكار النمطية. يعتمد هذا النهج على الاستفادة من خبرات الأجيال السابقة، مع تجاوزها من خلال جلسات العصف الذهني وتوظيف الموارد المتاحة بطرق مبتكرة لتحقيق الأهداف المنشودة. (Moile, 2014, 65)

القيمة الحقيقية للإبداع الإداري تتجلى في كونه عملية منهجية تهدف إلى إعادة تعريف المشكلات وصياغتها بشكل جديد. هذا يتطلب تطوير حلول مبتكرة قابلة للتنفيذ، مما يضمن فعالية الإدارة في مواجهة التحديات المعاصرة (يحيى علي، 2014، 12).

يمكن تلخيص العوامل الرئيسية لتأثير الإبداع في المنظمات كما يلي:

1. المرونة التنظيمية: تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية مما يضمن استمرارية العمليات التنظيمية بكفاءة دون تعطيل
2. تحسين الخدمات: توفير بيئة إبداعية يساهم في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
3. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية: تطبيق أساليب إدارية متقدمة تتماشى مع الاستراتيجيات التنظيمية مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية.
4. التوازن الاستراتيجي: إيجاد توازن فعال بين برامج الإبداع وإدارة الموارد البشرية.
5. تمكين الموظفين: منح الموارد البشرية الفرصة لاستكشاف أفكار جديدة في مجالات عملهم مع التحديث المستمر لأنظمة العمل استجابة للمتغيرات المحيطة.

هذه العوامل تساهم مجتمعة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وضمان تطورها المستمر في ظل بيئة الأعمال المتغيرة (سعود محمد، 2013، 12-13).

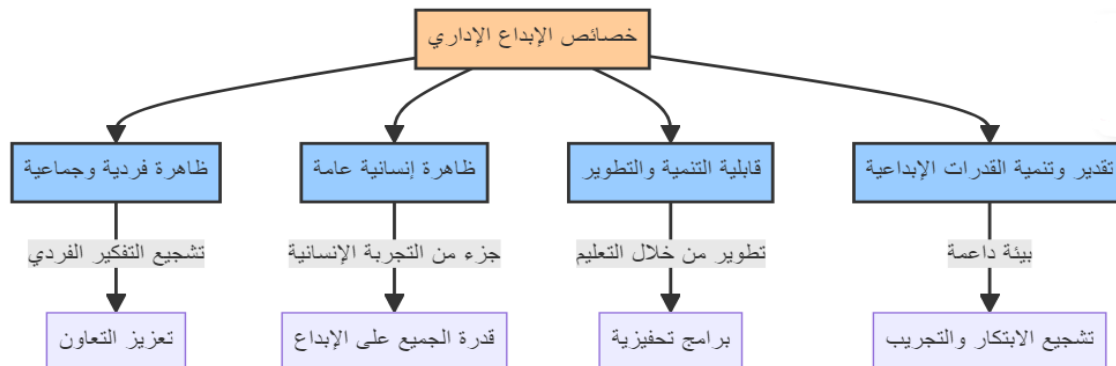


الشكل رقم (12) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – خليل البلوشي (2024)

خصائص الإبداع الإداري تشمل مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس كيفية التأثير في المؤسسات وتوجيهها نحو الابتكار والتطور يمكن تلخيص خصائص الإبداع الإداري كالتالي :

(Abdul-Aal, 2018)

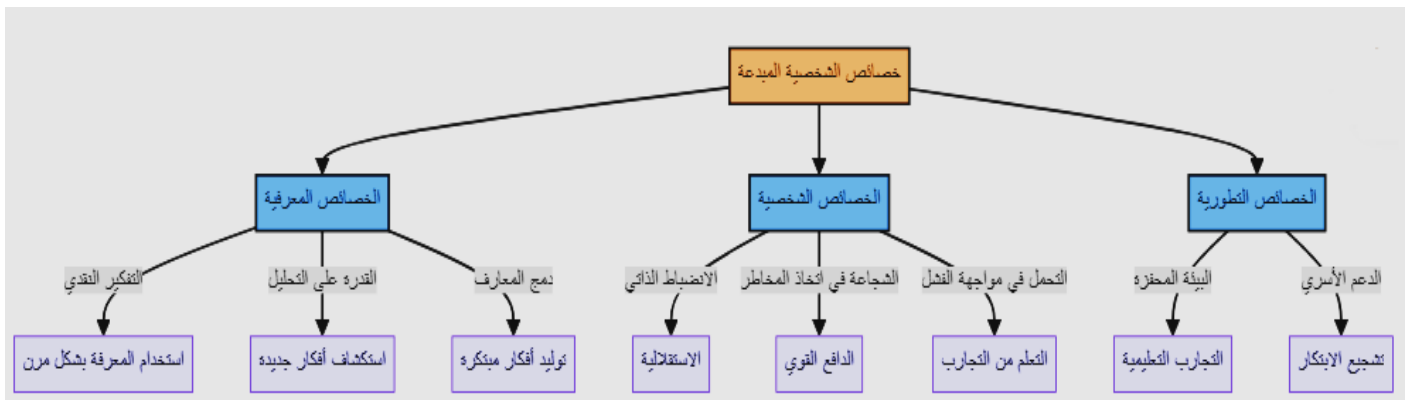
1. ظاهرة فردية وجماعية: الإبداع يمكن أن ينشأ من جهود فردية أو من خلال التعاون والعمل الجماعي. لذلك، يجب على المؤسسات تشجيع كل من التفكير الفردي والجماعي.
2. ظاهرة إنسانية عامة: الإبداع ليس مقتصرًا على أشخاص معينين؛ بل يمكن اعتباره جزءًا من التجربة الإنسانية العامة. كل فرد لديه القدرة على الإبداع بدرجات مختلفة.
3. قابلية التنمية والتطوير: الإبداع ليس ثابتًا؛ يمكن تطويره من خلال التعليم والتدريب. المؤسسات تحتاج إلى تصميم برامج وفعاليات لتحفيز وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفيها.
4. تقدير وتنمية القدرات الإبداعية: من المهم عدم إهمال القدرات الإبداعية، بل يجب العمل على تعزيزها. وهذا يتم من خلال توفير بيئة داعمة تشجع على الابتكار والتجريب.



الشكل رقم (13) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – مشاعل النويصر (2022)

تتألف الخصائص التي تميز الشخصية المبدعة عادةً من ثلاثة اتجاهات رئيسية، كل منها يعزز من القدرة على الابتكار والإبداع:

1. الخصائص المعرفية: تشير هذه الخصائص إلى القدرة على استخدام المعرفة بشكل مرن وابتكاري تشمل مهارات التفكير النقدي، القدرة على التحليل والتقييم، والاستعداد لاستكشاف أفكار جديدة وغير تقليدية، الأفراد المبدعون يميلون إلى دمج معارف من مجالات مختلفة مما يمكنهم من توليد أفكار مبتكرة وحلول جديدة.
2. الخصائص الشخصية: تتضمن هذه الخصائص الانضباط الذاتي، الاستقلالية، والشجاعة في اتخاذ المخاطر. الأفراد ذوو الشخصيات المبدعة غالبًا ما يكون لديهم دافع قوي لتحقيق أهدافهم، ويظهرون قدرة على العمل بشكل مستقل دون الاعتماد الزائد على الآخرين كما يشمل ذلك القدرة على التحمل في مواجهة الفشل أو الانتكاسات والقدرة على التعلم من التجارب السابقة.
3. الخصائص التطورية: تشير إلى الظروف الخاصة والتجارب التي مر بها الأفراد في حياتهم والتي ساهمت في تشكيل قدراتهم الإبداعية يمكن أن تشمل هذه العوامل بيئة العمل، التجارب التعليمية، والدعم الأسري أو المجتمعي الأفراد الذين ينشأون في بيئات تشجع على الابتكار والتجريب يميلون إلى امتلاك ميزات إبداعية أعلى، حيث تؤثر تلك الظروف على كيفية تفكيرهم وتفاعلهم مع العالم.



الشكل رقم (14) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – مشاعل النويصر (2022)

استنادًا إلى ما تم تقديمه ، يمكن القول أن الإبداع الإداري في الوقت الراهن يتطلب تغييرًا وتجديدًا من قبل العاملين، مع تبني أساليب عمل مبتكرة تتسم بالحدثاء والتطور. هذه الأساليب يجب أن تتواءم مع البيئة المحيطة لتحقيق الكفاءة والفعالية في تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء الوظيفي

يُعتبر موضوع الأداء من القضايا التي تحظى باهتمام متزايد في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث يسعى الجميع لتحسين مستوى الأداء وزيادة معدلاته، حتى أصبح معيارًا أساسيًا للتقدم الاقتصادي والإداري. (سكساف، 2017) يُعتبر موضوع الأداء من القضايا التي تحظى باهتمام متزايد في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث يسعى الجميع لتحسين مستوى الأداء وزيادة معدلاته، حتى أصبح معيارًا أساسيًا للتقدم الاقتصادي والإداري. (سكساف، 2017).

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الأداء نظرًا لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمات. ومع ذلك، اختلف هؤلاء الباحثون في تحديد مفهوم موحد للأداء، حيث يُعطي كل منهم تفسيرًا بناءً على موقعه أو تخصصه أو هدفه. ومن بين هذه التعريفات:

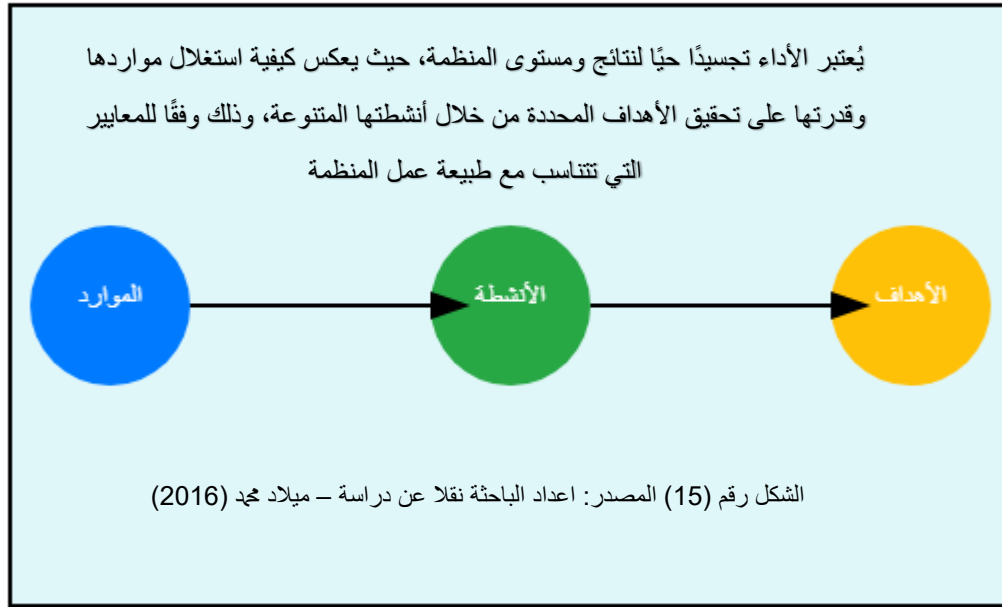
أداء الفرد للعمل هو قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها وظيفته، ويُقِيم هذا الأداء بناءً على معايير محددة. تكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل متوافقة مع هذه المعايير، بينما تكون سلبية إذا كانت مخرجات العمل خارج الحدود المحددة (الفروخ، 2010).

يُعتبر الأداء من المصطلحات الأساسية التي يسعى إليها كل مدير، بغض النظر عن مكانته، وكذلك مسؤولو التخطيط ومع ذلك، لم يتمكن الباحثون حتى الآن من تقديم تعريف دقيق ومتفق عليه لمفهوم الأداء. لذلك، تم توجيه العملية بشكل عام نحو هذا الهدف. ووفقًا لضحيان (2017)، يُعرف الأداء بأنه إنجاز العمل أو الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يُعرف أيضًا بأنه "الطبيعة التي ينفذ بها العمال" (الضمدي 2017)، ويمثل أيضًا "إنجاز الأعمال بالطريقة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة".

وفقًا للتعريفات السابقة، يتحقق الأداء من خلال تنفيذ الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقًا باستخدام أفضل الأساليب الممكنة يُعبر الأداء عن المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر موظفيها، حيث يجسد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها يُعتبر الأداء جسرًا بين نية المؤسسة والأهداف المنشودة، ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال الموظفين المشاركين في تلك العمليات. 13

الأداء في المنظمة



تعتبر عملية الأداء عن مستوى إنجاز الفرد لمهامه الوظيفية، وخاصة الأجزاء الأساسية التي تتطلب الإتقان. عند تحقيق الأداء، يتم تنفيذ الأوامر والإجراءات بدقة. بالإضافة إلى ذلك، يشمل الأداء التنظيم، والانضباط، والتفاعل، والأطر التي تسهم في رفع كفاءة الأداء. (جبر وعصفان، 2001)

ويُعد الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية والمهمة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث يتم تقييم أداء كل موظف بطرق كمية تبرز الاجتهاد والمثابرة والمهارات التي يمتلكها الموظف تشجع الإدارة الحديثة الموظفين على اكتساب الخبرات واستغلالها بشكل فعال، وتهتم بشكل خاص بالعنصر البشري. نتيجة لذلك، حظي الأداء الوظيفي باهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين، مما جعله موضوعًا رئيسيًا للدراسات والبحوث العلمية المتعددة. موسى ، سلامة (2012)

يُعتبر الأداء الوظيفي جزءاً مهماً من نظريات التنظيم الإداري بشكل خاص والسلوك الإداري بشكل عام. رغم ذلك، * /لا يزال هذا الموضوع من أكثر الموضوعات التي تُثير الجدل، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يحتويها. يوسف عبد عطية بحر (2010)

الأداء في اللغة يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. لغةً، يُقصد بالأداء أيضاً بلوغ الهدف وتحقيقه بالكامل.

في سياق الإدارة، يُعد الأداء تمثيلاً لمدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها وقدراتها لتحقيق الأهداف المحددة عبر أنشطتها، وفقاً للمعايير الملائمة لطبيعة عملها. العبيدي، فيس (1997)

بالنسبة للأداء، فإنه يعكس مدى فعالية عمليات الإدارة في استخدام الإمكانيات التنظيمية، أي القدرة على تحقيق التأثير المرجو بالتكاليف المحددة.

كذلك، الأداء يشمل تنفيذ مجموعة من الأنشطة الرامية لتحقيق الأهداف الإدارية، ويتحقق ذلك من خلال العمل الجماعي للأفراد مع الحفاظ المستمر على السلوك وتجنب الأخطاء، ليكون الأداء هو النتيجة الفكرية والعملية للسلوك. الفيروز آبادي، مجدي الدين (1987)

تعمل التدخلات التنظيمية على تحويل المواد الخام والآلات إلى مخرجات تشمل السلع والخدمات بمواصفات ومعدلات فنية محددة. يعكس الأداء الوظيفي التأثير العام لجهود الفرد، والتي تبدأ بقدراته والاعتراف بدوره في المهام. سليمان حنفي محمود (2000)

إنه يقيس مدى نجاح الفرد في تحقيق وإكمال المسؤوليات الموكلة إليه. تنشأ تعريفات الأداء هذه من دراسات مختلفة في هذا المجال، النظرية والتجريبية. على الرغم من اتفاق الباحثين على هذه التعريفات، إلا أن هناك عدة عوامل توحيدها: القطب، محي الدين (2000)

الموظف: يشمل ذلك المعرفة والمهارات والقيم والمواقف والتحفيز.

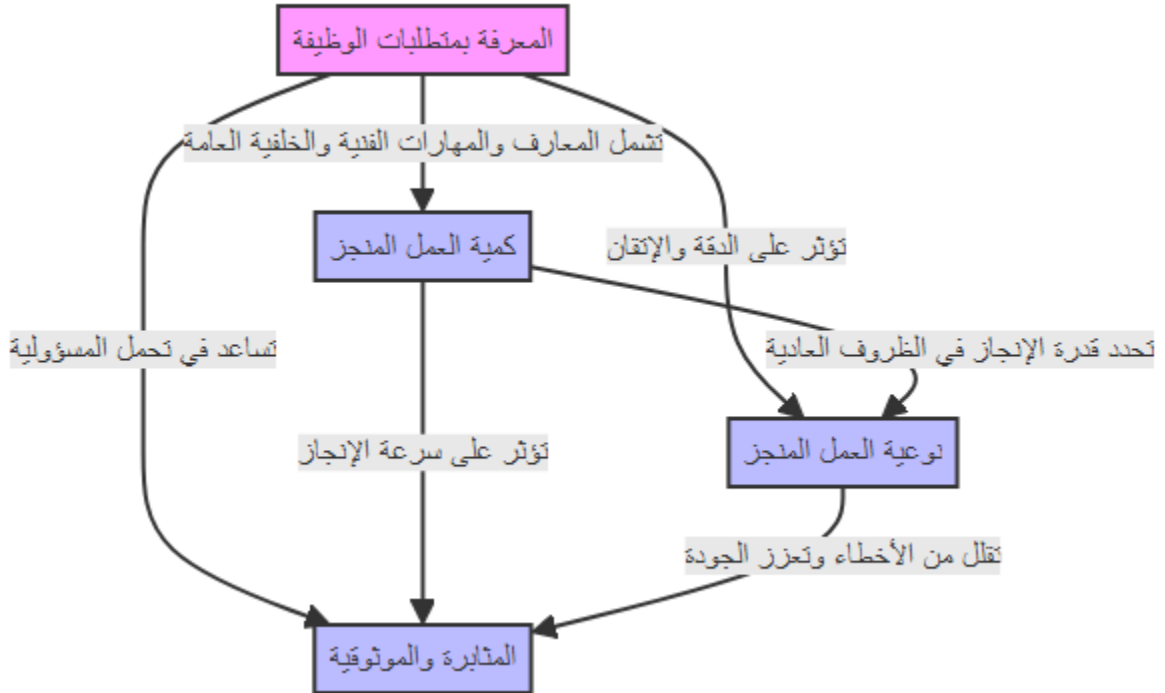
بيئة العمل: المتطلبات والتغيرات التي تتطلب فرص عمل.

الأداء: يشمل المواقف والسلوكيات التي تشكلها البيئات الداخلية والخارجية، بما في ذلك إعداد العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. عمر، وصفي عقيل (2003)

عناصر أداء العاملين

الأداء الوظيفي يُعرّف بأنه القيام بمسؤوليات وواجبات الوظيفة وفق المعدلات المطلوبة من العامل الكفؤ المدرب (بدوي، 1982). تتعدد العناصر المرتبطة بالأداء التي يجب على العاملين معرفتها والإلمام بها بشكل جيد. وفقاً لـ (الحراشة، 2011)، تشمل هذه العناصر:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. بهاء زكي محمد (2013)
- كمية العمل المنجز: تعبر عن مقدار العمل الذي يمكن للعامل إنجازه في الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز.
- نوعية العمل المنجز: تتضمن الدقة والنظام والإتقان والتمكن الفني، بالإضافة إلى القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتقليل من الأخطاء. عبدالله عبد الرحمن النميان (2003)
- المثابرة والموثوقية: تشمل التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.



الشكل رقم (16) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – ميلاد محمد (2016)

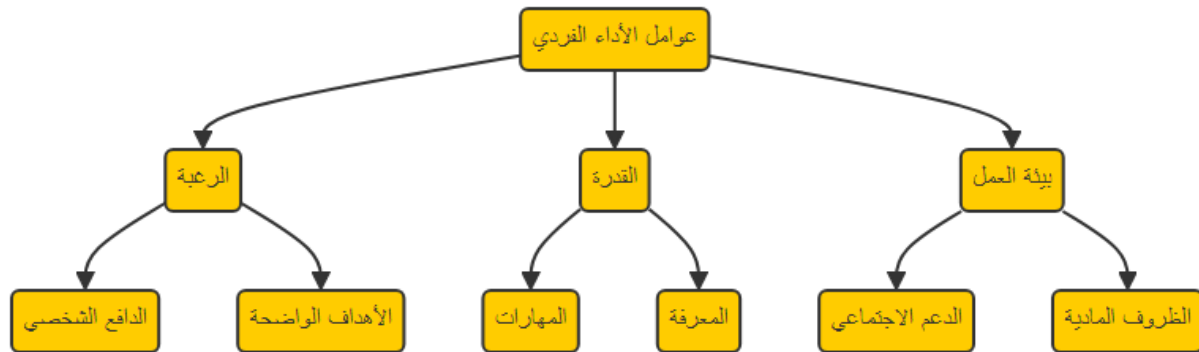
محددات الأداء الوظيفي : عبد الباري درة(2003)

الأداء الوظيفي يتكون من عناصر أساسية لا يمكن بدونها تحقيق أداء فعال. هذه العناصر تلعب دورًا مهمًا في قياس وتحديد مستوى الأداء لدى العاملين في المنظمات، وقد اهتم الباحثون بتحديد هذه العناصر لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي. من بين هذه العناصر:

1. كفايات الموظف: تشمل المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم التي يمتلكها الموظف، والتي تعتبر خصائص أساسية تؤدي إلى أداء فعال.
2. متطلبات العمل الوظيفية: تتضمن المهام والمسؤوليات والمهارات والخبرات المطلوبة لأداء وظيفة معينة.
3. بيئة التنظيم: تشمل العوامل الداخلية مثل الهيكل التنظيمي والأهداف والموارد والإجراءات، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

عوامل الأداء الفردي يقاسم بريه وناجي عبيد(2002)

كما يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في بيئة العمل هو نتاج ثلاثة عوامل رئيسية : مصطفى أحمد سيد(2000)



الشكل رقم (17) المصدر: اعداد الباحثة نقلا عن دراسة – ميلاد محمد (2016)

1. الرغبة (الدافعية): هي الحاجة التي تدفع الفرد للعمل لتحقيق أهدافه، وتتأثر بالحوافز والمواقف في بيئة العمل.

تعتبر الحوافز المعنوية والمادية أساسية لتعزيز الدافعية وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. سعود الضحيان (1422هـ)

2. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد من أداء مهامه، وتشمل المعرفة والمهارات الفنية ووضوح الدور.

يلعب التدريب دورًا محوريًا في تحسين القدرة على الأداء من خلال رفع كفاءة الأفراد وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والمطلوب. متعب أبوظهير (2008)

3. بيئة العمل: تتضمن الجوانب المادية مثل الإضاءة والتهوية وأوقات العمل، والجوانب المعنوية مثل العلاقات مع الزملاء والرؤساء.

تؤثر البيئة المحيطة بشكل كبير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعزيز سلوك وإبداع العاملين. سليمان فلاح المعاينة (2006)

في المجمل، لتحقيق أداء وظيفي مرتفع، يجب مراعاة التوازن بين هذه العوامل وتوفير الدعم اللازم لتعزيز كفاءة الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. ناصر محمد العديلي (1406هـ)

أداء الفرد في العمل يتأثر بعوامل متعددة منها حرية اتخاذ القرارات والتغذية الراجعة والتقدير، وكل هذه العوامل تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد الإبداع أحد أسسه الأساسية. مازن فارس رشيد (1425هـ)

الأداء الوظيفي هو مفهوم شامل يتناول كيفية قيام الموظف بمهامه وواجباته في بيئة العمل. حاتم علي حسن رضا (1324هـ)

يعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات، حيث يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي. في هذا السياق، يمكننا تناول عدة جوانب تتعلق بالأداء الوظيفي:

مكونات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو بناء متعدد الأوجه يشمل مكونات مختلفة، بما في ذلك الكفاءة والإنتاجية والجودة والالتزام. يلعب كل عنصر من هذه العناصر دورًا مهمًا في تحديد الفعالية الشاملة للموظف ومساهمته في الأهداف التنظيمية. يمكن أن يساعد فهم هذه المكونات المؤسسات على تحسين أداء الموظفين ودفع النجاح.

الكفاءة:

- تشير الكفاءة إلى المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية. إنه أساسي للأداء الوظيفي، حيث يجب أن يمتلك الموظفون القدرات المطلوبة لتلبية متطلبات العمل . (Viswesvaran & Ones, 2017)
- تشير الأبحاث إلى أن الفروق الفردية في القدرة المعرفية والمعرفة تؤثر بشكل كبير على الكفاءة وبالتالي على الأداء الوظيفي (Motowidlo & Kell, 2012) .

الإنتاجية:

- تقيس الإنتاجية حجم العمل المنجز في إطار زمني محدد. يمكن قياسها من خلال معدلات إنجاز المهام أو النتائج المحققة . (Alqarni et al., 2023)
- تشير الدراسات إلى أن الإنتاجية العالية ترتبط بالممارسات التنظيمية الفعالة وبيئات العمل الداعمة، والتي تسهل أداء الموظفين.

الجودة:

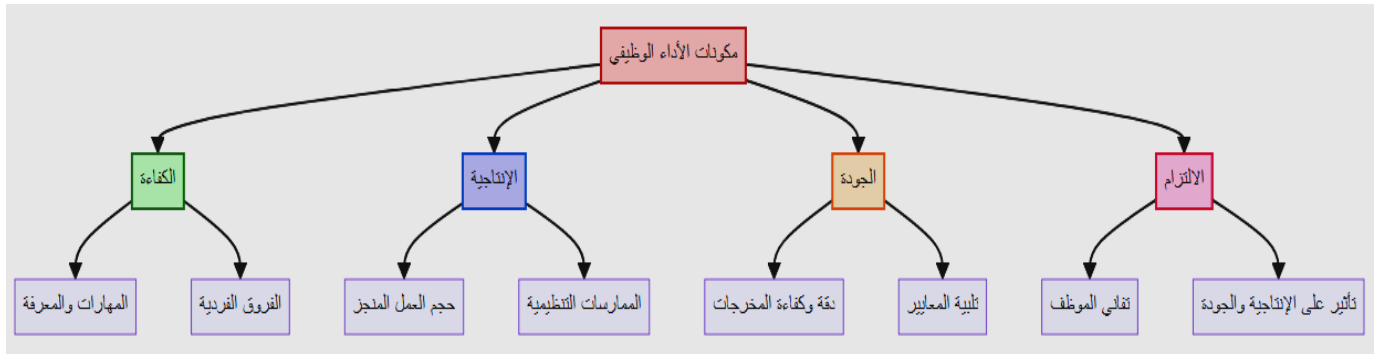
- الجودة تعكس دقة وكفاءة مخرجات العمل. أداء عالي الجودة يلبي أو يتجاوز المعايير المعمول بها، وهو أمر ضروري للنجاح التنظيمي (Carlos & Rodrigues, 2016)

- يتم دعم التركيز على الجودة في الأداء الوظيفي من خلال النتائج التي تربط نتائج الجودة بمشاركة الموظفين والتزامهم (Luo et al., 2008).

الالتزام:

- يشمل الالتزام تفاني الموظف في العمل، مثل الحضور والاهتمام بالتفاصيل، وهو عامل حاسم يؤثر على الأداء الوظيفي العام (Viswesvaran & Ones, 2017).
- تسلط الأبحاث الضوء على أن الموظفين الملتزمين هم أكثر عرضة لإظهار مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة في عملهم (Motowidlo & Kell, 2012).

في حين أن هذه المكونات ضرورية لتعزيز الأداء الوظيفي، فمن المهم أيضًا مراعاة احتمالية السلوكيات العكسية التي قد تنشأ في مكان العمل. يمكن لمثل هذه السلوكيات أن تنتقص من الأداء العام وتستلزم استراتيجيات إدارة فعالة للتخفيف من تأثيرها.



الشكل رقم (18) المصدر: تصميم الباحثة

أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات لأنه يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وتعزيز رضا الموظفين. لا يؤدي الأداء الوظيفي العالي إلى زيادة الربحية فحسب، بل ينمي أيضًا ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين. يسلط هذا التوليف الضوء على الأهمية متعددة الأوجه للأداء الوظيفي في السياقات التنظيمية.

تحقيق الأهداف التنظيمية:

- يتماشى الأداء الوظيفي الفعال مع الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة الربحية والنجاح. (Alqarni et al., 2023)
- يساهم الموظفون ذوو الأداء العالي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو أمر ضروري للاستدامة على المدى الطويل (Nguyen et al., 2015).

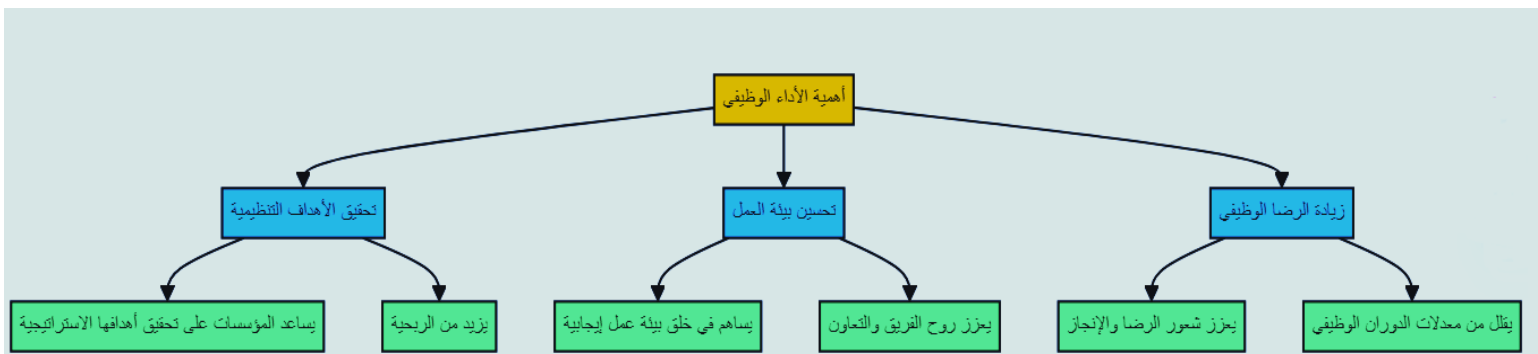
تحسين بيئة العمل:

- الموظفون الذين يتفوقون في أدوارهم يعززون جوًا تعاونيًا ويعززون روح الفريق والتعاون. (Alqarni et al., 2023).
- ترتبط بيئة العمل الداعمة، التي تتميز بالتحفيز والثقافة التنظيمية الإيجابية، بتحسين الأداء الوظيفي (Motowidlo & Kell, 2012) (Putra & Kudri, 2024).

زيادة الرضا الوظيفي:

- يرتبط الأداء الوظيفي المرتفع بزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الدوران. (Jalagat, 2018).
- يشعر الموظفون الذين ينظرون إلى أدائهم بإيجابية بالإنجاز، مما يعزز الروح المعنوية في مكان العمل (Putra & Kudri, 2024).

في حين أن الأداء الوظيفي أمر حيوي، فمن الضروري الاعتراف بأن عوامل مثل التحفيز والثقافة التنظيمية تلعب أيضًا أدوارًا مهمة في التأثير على نتائج الأداء. وبالتالي، فإن النهج الشامل الذي يدمج هذه العناصر ضروري لتحقيق الفعالية التنظيمية المثلى.



الشكل رقم (19) المصدر: تصميم الباحثة

تقييم الأداء هو عملية منهجية لقياس فعالية وكفاءة الأفراد أو الفرق داخل المؤسسات، ويهدف إلى تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بتنوع طرق تقييم الأداء بين الطرق التقليدية والحديثة، وتشمل مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية أحد أشهر الطرق التقليدية هي التقييم بالأهداف، حيث يتم تحديد أهداف معينة مسبقاً ويُقيم الموظف بناءً على تحقيق هذه الأهداف (Drucker, 1954). كما تعتبر قوائم التحقق والتقييم الذاتي أدوات تقليدية تتيح للموظف والمشرف معاً تقييم الأداء وفق معايير محددة، مما يساعد على توضيح الفجوات وتحديد مجالات التطوير. (Cardy & Dobbins, 1994).

في السياق الحديث، تشمل طرق التقييم التغذية الراجعة بزوايا 360 درجة، التي تجمع تقييمات من مختلف الأطراف التي يعمل معها الموظف مثل الزملاء، والعملاء، والمديرين تتيح هذه الطريقة منظوراً شاملاً لأداء الموظف وتسهم في توجيه التغييرات السلوكية بناءً على رؤى متعددة. (London & Smither, 1995) بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الأداء عبر معايير كمية مثل الإنتاجية، والجودة، والكفاءة، مما يتيح للمؤسسة مراقبة الأداء بشكل مستمر واتخاذ قرارات مدروسة (Kaplan & Norton, 1996).

أيضاً، يعتمد البعض على تحليل العائد على الاستثمار (ROI) لتقييم كيفية مساهمة جهود الموظفين في تحقيق النتائج المؤسسية، وهو نهج يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والأداء الفردي (Phillips, 1996).

يعد تقييم الأداء من خلال منهجيات مختلفة أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الإنتاجية والمساءلة في المنظمات. تشمل الأساليب الرئيسية التقييم القائم على الأهداف، وأدوات التقييم الذاتي، والتقييمات بزوايا 360 درجة، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتحليل العائد على الاستثمار (ROI). تساهم كل من هذه الأساليب بشكل فريد في قياس الأداء وتحسينه عبر القطاعات المختلفة.

التقييم القائم على الأهداف

يركز التقييم القائم على الأهداف (OBE) على تقييم الأداء مقابل الأهداف المحددة مسبقاً، مما يوفر رؤية شاملة لاستخدام الموارد والنتائج على مستويات متعددة (Thomas &

Chindarkar, 2019). هذه الطريقة ضرورية لمواءمة الأهداف المؤسسية مع أولويات التنمية المستدامة.

أدوات التقييم الذاتي وقوائم المراجعة

أدوات التقييم الذاتي وقوائم المراجعة تمكن المؤسسات من تحديد فجوات الأداء بشكل فعال. تسهل هذه الأدوات التأمل وتساعد في وضع معايير للتحسين، مما يضمن بقاء المؤسسات متوافقة مع أهدافها الاستراتيجية. (Shrestha., 2022)

تقييم بزاوية 360 درجة

تجمع طريقة التقييم بزاوية 360 درجة التعليقات من مختلف أصحاب المصلحة، مما يعزز عملية التقييم من خلال توفير رؤية شاملة لأداء الموظفين. (Shrestha., 2022) يعزز هذا النهج ثقافة التحسين المستمر والمساءلة.

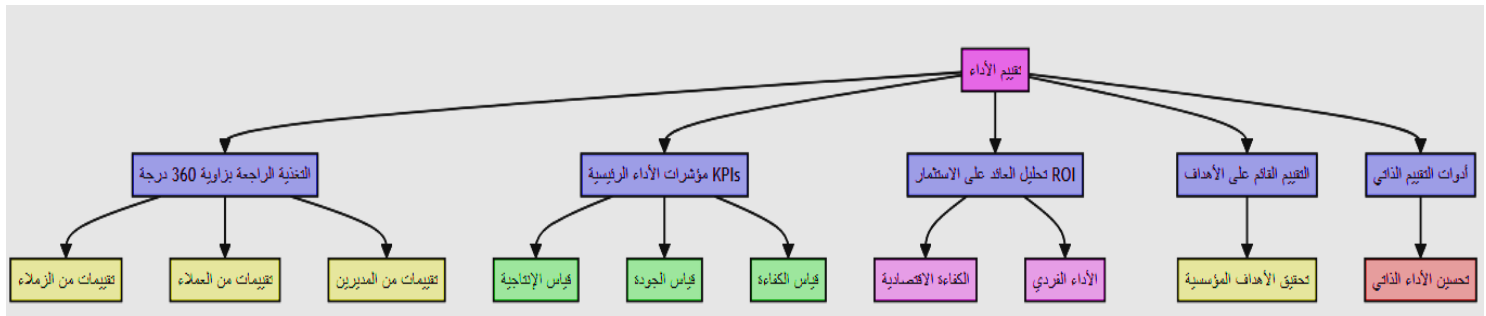
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية ضرورية لقياس الإنتاجية والكفاءة. إنها توفر مقاييس قابلة للقياس تساعد المؤسسات على تتبع التقدم نحو أهدافها الاستراتيجية. (Verzola et al., 2009) يدمج نهج بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الرئيسية عبر الأبعاد المالية وغير المالية، مما يضمن تقييم الأداء الشامل. (Nazari-Shirkouhi et al., 2020)

تحليل العائد على الاستثمار

يقوم تحليل العائد على الاستثمار بتقييم العوائد المالية للأنشطة المؤسسية، مما يساعد المنظمات على تقييم فعالية استثماراتها في تحقيق أهداف الأداء. (Verzola et al., 2009) هذا التحليل حيوي لاتخاذ قرارات مستنيرة وتخصيص الموارد.

وفي حين أن أساليب التقييم هذه فعالة، فإنها قد تواجه أيضًا تحديات مثل التحيز في التقييمات وتعقيد تنفيذ أنظمة التقييم الشاملة. إن مواجهة هذه التحديات أمر ضروري لتعزيز فوائدها الاستراتيجية. استراتيجيات تقييم الأداء.



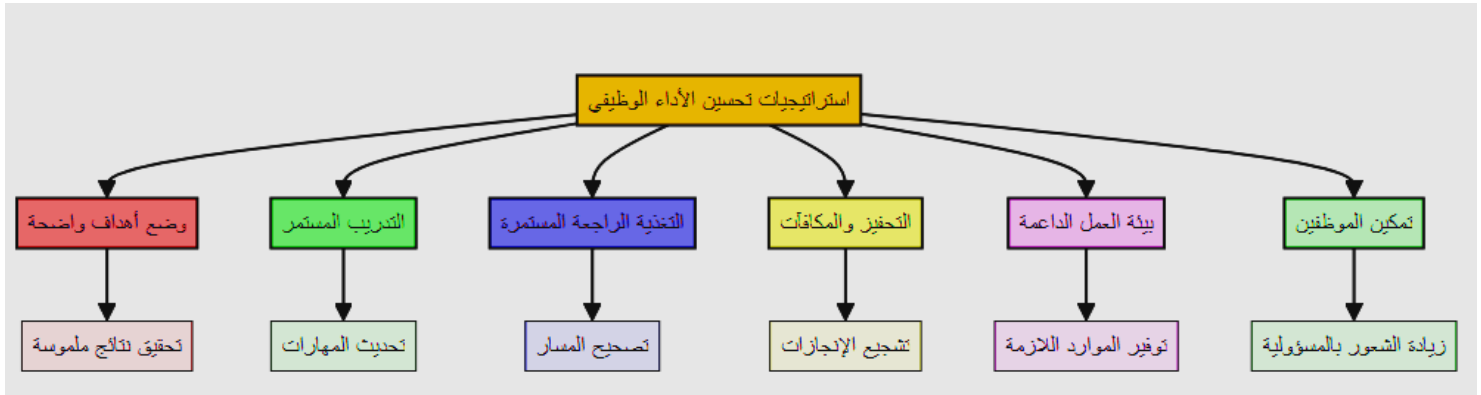
الشكل رقم (20) المصدر: تصميم الباحثة

استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي: تعزيز الكفاءة والإنتاجية

تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على استراتيجيات متعددة تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات. أولى هذه الاستراتيجيات هي **وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس**؛ حيث تُسهم الأهداف المحددة بوضوح في توجيه الجهود وتحقيق نتائج ملموسة، وهي استراتيجية أثبتت فعاليتها في العديد من الدراسات (Locke & Latham, 2002). كذلك، **التدريب المستمر والتطوير** يعد من أهم الأدوات التي تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحديث معارفهم بما يتلاءم مع متطلبات السوق، مما يعزز من كفاءتهم ويسهم في رفع مستوى الأداء (Salas et al., 2012).

التغذية الراجعة المستمرة تُعد استراتيجية أخرى فعالة لتحسين الأداء، حيث تتيح للموظفين معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم بشكل منتظم، مما يمكنهم من تصحيح مسارهم وتطوير أنفسهم باستمرار. هذا النوع من التغذية الراجعة يشمل أساليب مثل جلسات المتابعة الفردية والتقييم بزاوية 360 درجة (Aguinis et al., 2012). من جهة أخرى، **التحفيز والمكافآت** تعد عنصرًا جوهريًا لتعزيز الأداء، حيث أن تقديم المكافآت المادية والمعنوية يشجع الموظفين على تحقيق المزيد من الإنجازات ويدعم ارتباطهم بالمؤسسة (Deci & Ryan, 1985).

بيئة العمل الداعمة تلعب أيضاً دوراً مهماً في تحسين الأداء، إذ أن بيئة العمل التي تتيح التواصل المفتوح وتوفر الموارد اللازمة تساهم في تقليل الضغوط وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. علاوة على ذلك، تُعتبر **تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات** من العوامل التي تزيد من الشعور بالمسؤولية والانتماء، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد ويعزز من التزامهم المؤسسي. (Spreitzer, 1995)



الشكل رقم (21) المصدر: تصميم الباحثة

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ركزت الدراسات على أهمية التدريب التفاعلي الذي يشمل الأنشطة الواقعية والمشاريع التطبيقية و أكدت أهمية التدريب القيادي والإبداعي لتطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات.

الذكاء الاصطناعي والتعلم المدمج ظهرا كوسائل رئيسية لجعل التدريب أكثر فعالية معظم الدراسات ركزت على بيانات التعلم الواقعية مثل المشاريع المجتمعية أو بيانات العمل لتعزيز الإبداع.

جميع الدراسات تؤكد أن التدريب المستمر يُحسن من الأداء الوظيفي من خلال رفع كفاءة الموظفين ومعرفة نجاح التدريب مرتبط بمدى ارتباطه باحتياجات الوظيفة ومجالات التطوير المطلوبة. أيضا استخدام التلعيب، المحاكاة، والتعلم المخصص يظهر كأدوات رئيسية لتعزيز فاعلية التدريب.

الدراسة	كيف ربطت التدريب بالإبداع الإداري	أمثلة أو تقنيات مقترحة	رابط الدراسة
Performance Evaluation of Knowledge Enterprises	أوضحت الدراسة أن التدريب المستمر يؤدي إلى تحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز الابتكار والإبداع. وأشارت إلى أن التدريب يساعد على التعلم من الأخطاء وتقليل التكرار غير المنتج، وهو ما يزيد من الإبداع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية.	-تطبيق أساليب تدريب تستند إلى إدارة المعرفة - إنشاء بيئة تعليمية تركز على حل المشكلات الواقعية.	رابط الدراسة
Adoption and Implementation of AI Tools for Education	ركزت على كيفية دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في التدريب لتحفيز التفكير النقدي والإبداعي. وأظهرت الدراسة أن تقنيات مثل التعلم التكيفي والذكاء الاصطناعي تجعل التدريب أكثر تخصيصاً للمتدربين، مما يعزز قدرتهم على التفكير الإبداعي في المواقف الإدارية.	-استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير برامج تدريب مخصصة - تعزيز التفكير النقدي باستخدام المحاكاة الذكية وحل المشكلات.	رابط الدراسة
Building an Innovative Climate	أكدت الدراسة أن التدريب القيادي المصمم جيداً يساعد القادة على تبني التفكير الإبداعي وتطبيقه في تحسين بيئة العمل. ربطت بين تطوير مهارات القيادة وتطبيق مفاهيم الإبداع في معالجة تحديات العمل اليومية والبيئة التنافسية.	-تقديم برامج تدريبية موجهة لتحليل المشكلات وابتكار الحلول - التركيز على مهارات القيادة الإبداعية من خلال ورش عمل مخصصة.	رابط الدراسة
Service-Learning Experiences	أوضحت الدراسة أن دمج التدريب مع التعلم الخدمي يُعزز من التفكير الإبداعي. وذكرت أن المتدربين الذين يطبقون معرفتهم في سياقات واقعية، مثل حل مشاكل المجتمع، يطورون قدرة أكبر على الإبداع في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية.	-التعلم من خلال مشاريع خدمة مجتمعية - التركيز على التحديات الواقعية لتحفيز الإبداع الإداري.	رابط الدراسة
How Educational Leadership Promotes Equity	أوضحت الدراسة أن تدريب القادة التربويين على التكيف مع التحديات يساعدهم على تطوير حلول إبداعية تلبي احتياجات المواقف المعقدة. ربطت بين التدريب المتخصص في القيادة وتحسين الأداء الإبداعي في البيانات الإدارية.	-استخدام محاكاة الأزمات لتحسين التفكير الإبداعي - تقديم تدريبات حول تقنيات صنع القرار الابتكاري.	رابط الدراسة

الدراسة	كيف ربطت التدريب بالإبداع الإداري	أمثلة أو تقنيات مقترحة	رابط الدراسة
Work-Integrated Learning and Higher Education	ربطت بين التعليم المدمج بالعمل والإبداع الإداري. ذكرت الدراسة أن المتدربين الذين يطبقون ما يتعلمونه في بيئة عمل حقيقية يكتسبون مهارات إبداعية تمكنهم من مواجهة التحديات بشكل أكثر ابتكارًا.	-برامج تدريبية تربط بين التعليم والتطبيق العملي - . تدريب يعتمد على حل المشكلات في بيئات العمل الواقعية.	رابط الدراسة
Minds of the Future	سلطت الضوء على التدريب الموجه نحو الابتكار، وأظهرت كيف يمكن أن يؤدي هذا التدريب إلى تطوير التفكير الإبداعي للمديرين، مما يسمح لهم بمواجهة تحديات العمل بطرق غير تقليدية.	-استخدام تقنيات التفكير التصميمي (Design Thinking). - تعزيز الإبداع من خلال التدريبات على ريادة الأعمال.	رابط الدراسة
Service-Learning in Higher Education	ركزت على التدريب القائم على الخدمة كوسيلة لتعزيز الإبداع. أشارت إلى أن هذه الطريقة تدفع المتدربين إلى مواجهة تحديات مجتمعية، مما يطور لديهم مهارات التفكير الإبداعي في إيجاد حلول مستدامة ومبتكرة.	-العمل على مشاريع مجتمعية حقيقية لتحفيز الإبداع - دمج مبادئ الإدارة المستدامة في التدريب.	رابط الدراسة
Employee Engagement and Performance	ركزت الدراسة على أن التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحسين الأداء من خلال تقديم الفرص لتطوير المهارات وتقديم التغذية الراجعة.	-تطوير برامج تعليمية مخصصة - تفعيل التغذية الراجعة لتحسين الأداء.	رابط الدراسة
Nursing Performance Improvement	أظهرت الدراسة أن تدريب الممرضين بشكل مستمر يحسن من مهاراتهم الفنية والمعرفية، ما يؤدي إلى تحسين رعاية المرضى وزيادة الكفاءة الوظيفية.	-برامج تدريبية قائمة على المحاكاة - تقييم دوري للأداء بعد التدريب.	رابط الدراسة
Onboarding Process Evaluation	ركزت على تقييم برامج التدريب للمبتدئين وكيف يساعد التدريب الفعال على تسريع الاندماج وزيادة الكفاءة في الوظائف الجديدة.	-تدريب موجه حسب احتياجات الوظيفة - التركيز على تعزيز الكفاءات الأساسية.	رابط الدراسة
Training and Teacher Development	أوضحت الدراسة العلاقة بين التدريب وتنمية الكفاءات التعليمية، حيث يمكن أن تؤدي برامج التدريب إلى تحسين الأداء التعليمي وزيادة الرضا الوظيفي.	-تصميم تدريبات لتحسين الذكاء العاطفي - دعم بيئة العمل المريحة.	رابط الدراسة
Simulation-Based Training in Healthcare	ناقشت الدراسة أهمية التدريب بالمحاكاة في المجال الصحي لتحسين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الطبي، وخاصة في المواقف الطارئة.	-استخدام تقنيات المحاكاة لحالات طبية معقدة.	رابط الدراسة
Gamification and Learning Enhancement	ركزت على استخدام التلعيب في التدريب لزيادة تحفيز الموظفين على التعلم وتحسين الأداء من خلال تعزيز التفاعل والاندماج.	-تطبيق تقنيات التلعيب في التدريب - استخدام أدوات تعليمية مبتكرة.	رابط الدراسة
Training in the Education Sector	أكدت الدراسة أن التدريب المستمر للمعلمين يساعد في تحسين أدائهم وزيادة الفاعلية في التدريس.	-تقديم ورش عمل تفاعلية - تطوير المناهج التعليمية وفق نتائج التدريب.	رابط الدراسة

2.5. الخاتمة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التدريب: عرّفت "أولوسيون (Oluwaseun, 2018, p.181) التدريب على أنه مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو اكتساب معرفة ومهارات محددة لتنفيذ مهمة أو وظيفة معينة، مع التركيز على الوظيفة التي يؤديها الفرد، بهدف تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب

التدريب الإداري: يُعرف التدريب الإداري بأنه جهود مدروسة تهدف إلى تزويد العاملين بالخبرات والمهارات اللازمة، بهدف تحسين مستوى أدائهم الوظيفي

الإبداع الإداري: عرّفه زروق وعزوزي (2020، ص.233) بأنه "قدرة الموظف على استخدام المهام والمسؤوليات بشكل إبداعي إلى جانب تطبيق أفكاره الجديدة". ويستلزم الإبداع الإداري، وخاصة في الأساليب الحديثة، القدرة على حل المشكلات لتحقيق الأهداف المرجوة.

استراتيجيات التدريب

عرّف الزعبي والدرأونة (2011، ص. 95) استراتيجيات التدريب بأنها عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الأفراد وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل تُعتبر هذه الاستراتيجيات مؤثرة على مدى تأثير الأفراد في المنظمة، حيث تساعد في تحديد المهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجها العاملون بشكل رئيسي. كما أن الاستراتيجيات تلعب دوراً في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ضمن استراتيجيتها العامة. وفقاً لجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، أكد أرمسترونغ (2009) أن هذه الاستراتيجيات تركز على تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الإبداع الإداري الإبداعي: يُعرف بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية، مع تنفيذ الأنشطة الإبداعية التي تتوافق مع أهداف المنظمة.

الأداء الوظيفي: عرّف أريفس (2018، ص. 481) الأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي يساهم في تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بشكل معقول، وفقاً للمعايير المعتمدة، حيث يتم التعبير عن النتائج الناتجة عن هذا السلوك بوحدات قياس محددة ويشير الأداء الوظيفي إلى مدى إنجاز المهام المتعلقة بالوظيفة خلال فترة زمنية معينة.

أما من الناحية الإجرائية، فيمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "الطريقة التي يقوم من خلالها الموظف بأداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه".

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من موظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والذي يبلغ عددهم (.....) موظف وقد تم اختيار (252) موظف لإجراء الدراسة الحالة مقسمين على النحو التالي عينة إستطلاعية (40) موظف بنسبة 15.87% ، وعينة الدراسة الأساسية (212) موظف بنسبة 84.13% والجدول رقم () يوضح توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية للدراسة.

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

التوصيف الإحصائي لعينة الدراسة الأساسية والإستطلاعية من المجموع الكلي قيد البحث

جدول (3)

يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية والإستطلاعية من المجموع الكلي لعينة البحث

النسبة المئوية %	العدد	التوصيف الإحصائي
		العينة
15.87%	40	عينة الدراسة الإستطلاعية
84.13%	212	عينة الدراسة الأساسية
100.00%	252	المجموع

يتضح من الجدول (3) الخاص بالنسبة المئوية لعينة الدراسة الأساسية والإستطلاعية من المجموع الكلي لعينة البحث حيث بلغت عينة الدراسة الأساسية (212 فرد بنسبة 84.13%) وبلغت عينة الدراسة الإستطلاعية (40 فرد بنسبة 15.87%).

التوصيف الإحصائي لعينة الدراسة الأساسية طبقاً للمتغيرات الديموغرافية قيد البحث

جدول (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية طبقاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة الأساسية .

ن = 212

النسبة المئوية %	التكرار	التوصيف الإحصائي	المتغيرات الديموغرافية
60.80	129	ذكر	الجنس
39.20	83	انثى	
1.90	4	30 - 21	العمر
29.70	63	40 - 31	
54.70	116	50 - 41	
13.70	29	50 فما فوق	
14.20	30	شهادة ثانوية	المؤهل
12.70	27	دبلوم	
60.40	128	شهادة جامعية	
12.70	27	دراسات عليا	
1.89	4	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
8.96	19	من 6 الى 10 سنوات	
39.15	83	من 11 الى 15 سنة	
19.81	42	من 16 الى 20 سنة	
30.19	64	من 21 الى 25 سنة	
30.66	65	مساعد إدارى	المسمى الوظيفى
25.00	53	أخصائى	
27.83	59	باحث إجتماعى	
3.77	8	مساعد مدير	
7.08	15	مدير	

المتغيرات الديموغرافية	التوصيف الاحصائي	التكرار	النسبة المئوية %
عدد الدورات	رئيس قسم	12	5.66
	3-1	36	16.98
	6-4	40	18.87
	10-7	28	13.21
	أكثر من 10	108	50.94

يوضح الجدول أن عينة الدراسة تتكون من 212 فرداً، حيث كانت على النحو التالي

- الجنس بلغ (ذكر 129 تكرار بنسبة 60.80%) ، وبلغ (انثى 83 تكرار بنسبة 39.20%).
- العمر بلغ (30-21 4 تكرار بنسبة 1.90%) ، وبلغ (31-40 63 تكرار بنسبة 29.70%) ، وبلغ (41-50 116 تكرار بنسبة 54.70%) ، وبلغ (50 فما فوق 29 تكرار بنسبة 13.70%).
- المؤهل بلغ (شهادة ثانوية 30 تكرار بنسبة 14.20%) ، وبلغ (دبلوم 27 تكرار بنسبة 12.70%) ، وبلغ (شهادة جامعية 128 تكرار بنسبة 60.40%) ، وبلغ (دراسات عليا 27 تكرار بنسبة 12.70%).
- عدد سنوات الخبرة الوظيفية بلغ (أقل من 5 سنوات 4 تكرار بنسبة 1.89%) ، وبلغ (من 6 الى 10 سنوات 19 تكرار بنسبة 8.96%) ، وبلغ (من 11 الى 15 سنة 83 تكرار بنسبة 39.15%) ، وبلغ (من 16 الى 20 سنة 42 تكرار بنسبة 19.81%) ، وبلغ (من 21 الى 25 سنة 64 تكرار بنسبة 30.19%).
- المسمى الوظيفي بلغ (مساعد إداري 65 تكرار بنسبة 30.66%) ، وبلغ (أخصائي 53 تكرار بنسبة 25.00%) ، وبلغ (باحث إجتماعي 59 تكرار بنسبة 27.83%) ، وبلغ (مساعد مدير 8 تكرار بنسبة 3.77%) ، وبلغ (مدير 15 تكرار بنسبة 7.08%) ، وبلغ (رئيس قسم 12 تكرار بنسبة 5.66%).
- عدد الدورات بلغ (3-1 36 تكرار بنسبة 16.98%) ، وبلغ (4-6 40 تكرار بنسبة 18.87%) ، وبلغ (7-10 28 تكرار بنسبة 13.21%) ، وبلغ (أكثر من 10 108 تكرار بنسبة 50.94%).

3.5. المعاملات العلمية الصدق والثبات للاستبيانات

- المعاملات العلمية للاستبيان (الثبات – الصدق) قيد البحث

جدول (5) معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا كرونباخ الكلى ومعامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة المحور الأول: التدريب ن=40

م	العبارات	معامل الاتساق الداخلى	معامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة	معامل ألفا كرونباخ للمحور
1	يُعد تنفيذ البرامج التدريبية خارج بيئة العمل فكرة مفضلة لدى الموظفين	**0.497	0.952	0.938
2	تساهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظف وزيادة معارفه، مما يعزز من قدراته ويساعده على تحسين أدائه الوظيفي.	**0.602	0.937	
3	أسهمت البرامج التدريبية التي استفدت منها في تطوير مهاراتي وتعزيز معارفي.	**0.611	0.937	
4	يحرص المدربون على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح والوسائل المتوفرة اثناء تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين.	**0.684	0.935	
5	يعمل المدربون على تزويد الموظفين بكافة الإرشادات والتوجيهات اللازمة لضمان تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فعال.	**0.640	0.936	
6	تختار جهة عملك الأساليب والطرق الملائمة لتنفيذ البرامج التدريبية بحيث تتماشى مع الخطة التدريبية المحددة.	**0.625	0.936	
7	تؤمن جهة عملك بشكل كامل بأن الموظف يحتاج	**0.750	0.933	

			بشدة إلى التدريب .	
8	0.934	**0.721	تحرص جهة عملك أن يتمتع المدرب بالكفاءة والفعالية، إلى جانب روح المسؤولية والتعاون.	
9	0.932	**0.811	تركز جهة عملك على التنفيذ الفعلي للتدريب وفقاً للخطة المحددة وفي الأوقات الزمنية المقررة.	
10	0.929	**0.878	تركز جهة عملك على تحديد الفئات من الموظفين الذين يحتاجون إلى دورات تدريبية.	
11	0.930	**0.855	يتم إعداد البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة.	
12	0.929	**0.880	تسعى جهة عملك إلى تعزيز وتحسين كفاءة وفعالية أداء موظفيها.	
13	0.928	**0.901	تقوم جهة عملك بإعداد خطط وبرامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة، بهدف تعزيز مهارات الموظفين ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.	
14	0.929	**0.868	تقوم جهة عملك بتقييم مدى توافق موضوعات الدورات التدريبية مع طبيعة عمل الموظفين.	
15	0.928	**0.897	تأخذ جهة عملك في اعتبارها احتياجات الموظفين عند تحديد مجالات التدريب المختلفة،	
16	0.930	**0.863	تحدد جهة عملك احتياجات الموظفين للتدريب بناءً على تقييم الأداء.	

* قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.05 = 0.312 ** قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.01 = 0.403

يتضح من جدول (5) و الخاص بمعامل الإتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ الكلى ومعامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة المحور الأول: التدريب، أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين (0.497 إلى 0.901) وهي أكبر من قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.05 = 0.312 ، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.938 وهذه القيمة أكبر من 0.70 مما يشير إلى صدق عبارات المحور وكذلك ثبات المحور.

جدول (6) معامل الإتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ الكلى ومعامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة
المحور الثانى: الابداع الادارى ن=40

م	العبارات	معامل الاتساق الداخلى	معامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة	معامل ألفا كرونباخ للمحور
1	أمتلك القدرة على إعادة صياغة الأفكار التقليدية وتوظيفها بأساليب مبتكرة ومتميزة.	**0.737	0.960	0.962
2	أعتبر أن التدريب على حل المشكلات بطرق بسيطة وسريعة يعد أمراً مهماً لتعزيز الكفاءة والفعالية.	**0.499	0.964	
3	أسعى دائماً لأداء مهامي الوظيفية بأسلوب فريد دون تقليد الآخرين.	**0.897	0.958	
4	أقوم بإنجاز المهام المسندة إليّ بأسلوب مبتكر ومتطور.	**0.853	0.959	
5	أتمتع بمهارة تحليل وتشخيص مشكلات العمل بفاعلية.	**0.801	0.959	
6	أرى أن إجراءات العمل تتطلب عملية تطوير مستمرة لتحسين الأداء.	**0.661	0.961	
7	أسعى لإيجاد حلول للمشكلات التي أواجهها في العمل.	**0.718	0.960	
8	أمتلك القدرة على رؤية الأمور من زوايا متعددة.	**0.902	0.958	
9	أتمتع بالقدرة على طرح أفكار مبتكرة لأساليب العمل.	**0.828	0.959	
10	أمتلك القدرة على تقديم حلول سريعة وفعالة للتحديات التي أواجهها في العمل.	**0.805	0.959	

11	أتمتع بمهارة تطوير بدائل متعددة للتعامل مع مشكلات العمل بفعالية.	**0.907	0.958
12	أعتقد أن التغيير والتطوير هما ظاهرتان طبيعيتان يجب التكيف معهما في جميع مجالات العمل.	**0.779	0.960
13	أحرص على إدخال تغييرات دورية في أساليب العمل لتعزيز الكفاءة والتجديد.	**0.865	0.958
14	أتمتع بالشجاعة لطرح الأفكار التي تحتاج إلى تطوير.	**0.860	0.959
15	أعتبر أن التدريب على حل المشكلات بطرق بسيطة وسريعة يعد أمراً مهماً.	**0.750	0.960
16	أعتقد أن تنمية القدرة على التفكير الإبداعي ضرورية لتطوير العمل وتحقيق التميز.	**0.682	0.961
17	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة وأسعى باستمرار للبحث عن حلول مبتكرة لمشكلات العمل.	**0.855	0.959
18	أعتبر الفشل تجربة تسبق النجاح وأقبله كجزء من العملية.	**0.653	0.962
19	أميل إلى طرح مقترحات وبدائل متعددة لمعالجة المشكلة الواحدة بفعالية.	**0.879	0.959
20	أتمتع بالقدرة على تعديل حالتي الذهنية بما يتناسب مع طبيعة المواقف التي أواجهها في العمل.	**0.804	0.960
21	تعمل جهة عملي على تشجيع ودعم المبدعين في بيئة العمل لتحفيز التفكير الإبداعي والابتكار.	**0.599	0.966

* قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.05 = 0.312 ** قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.01 = 0.403

يتضح من جدول (6) و الخاص بمعامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا كرونباخ الكلى ومعامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة المحور الثانى: الابداع الإدارى، أن قيم معامل الإتساق الداخلى تراوحت ما بين (0.499 إلى 0.907) وهي أكبر من قيمة (ر) معنوية عند مستوى $0.05 = 0.312$ ، كما يتضح أن قيمة معامل الفا كرونباخ بلغت 0.962 وهذه القيمة أكبر من 0.70 مما يشير إلى صدق عبارات المحور وكذلك ثبات المحور.

جدول (7) معامل الإتساق الداخلى ومعامل ألفا كرونباخ الكلى ومعامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة

المحور الثالث: الاداء الوظيفى ن=40

م	العبارات	معامل الاتساق الداخلى	معامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة	معامل ألفا كرونباخ للمحور
1	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	**0.490	0.930	0.930
2	أستفيد من جميع الموارد المتاحة لإنجاز المهام الموكلة إلي.	**0.589	0.929	
3	أحرص على إنجاز المهام الموكلة إليّ ضمن الإطار الزمني المحدد.	**0.596	0.929	
4	أولي اهتمامًا كبيرًا لإنجاز المهام الموكلة إلي دون إهدار الموارد المتاحة.	**0.596	0.929	
5	تعد المواظبة والمثابرة على العمل من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في مجالي المهني.	**0.603	0.929	
6	أقوم بإنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليّ بدقة، ملتزمًا بالمعايير المحددة لضمان تحقيق أفضل النتائج.	**0.583	0.928	
7	أشعر بالرضا عندما أعمل ضمن فريق العمل.	**0.596	0.928	
8	يمكنني تبادل الأفكار الجديدة والمعارف المتطورة المتعلقة بالعمل مع الزملاء.	**0.607	0.928	
9	يتيح العمل ضمن الفريق خلق جو من التعاون	**0.774	0.924	

			والتفاهم بين الموظفين.	
10	تعتبر الثقة أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل.	**0.830	0.923	
11	يمكنني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة.	**0.717	0.925	
12	تثق جهة عملي بقدرات ومهارات الموظفين في إنجاز المهام الموكلة إليهم.	**0.788	0.924	
13	تعتمد جهة عملي على كفاءة الموظف وإتقانه لعمله كمعيار أساسي في نظام الترقيات.	**0.858	0.921	
14	الأجواء التنافسية بين الموظفين تساهم في تقديم أفكار ومقترحات تحسن من الأداء.	**0.844	0.922	
15	تعتبر ظروف العمل في جهة عملي مناسبة جدًا للرفع من الأداء.	**0.801	0.924	
16	أخذ القرارات وحل المشكلات في جهة عملي يتم بصورة جماعية.	**0.832	0.923	
17	تقوم جهة عملي بمكافأة الموظفين المتميزين الذين يقدمون أفكارًا إبداعية لتطوير العمل.	**0.737	0.928	
18	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود التي يبذلونها لأداء الوظيفة.	**0.645	0.929	

* قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.05 = 0.312 ** قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.01 = 0.403

يتضح من جدول (7) و الخاص بمعامل الإتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ الكلي ومعامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة المحور الثالث: الاداء الوظيفي، أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين (0.490 إلى 0.858) وهي أكبر من قيمة (ر) معنوية عند مستوى 0.05 = 0.312 ، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.930 وهذه القيمة أكبر من 0.70 مما يشير إلى صدق عبارات المحور وكذلك ثبات المحور.

3.6. طريقة جمع البيانات

3.7. أنواع البيانات

3.8. إجراءات التحليل الإحصائي

في هذا البحث، تم استخدام مجموعة من المعالجات الإحصائية لتفسير البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS Version 25 ، وذلك عند مستوى ثقة 0.95 ومستوى دلالة 0.05. فيما يلي توضيح لاستخدام كل من هذه المعالجات:

1. الاتساق الداخلي: (Internal Consistency)

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي لقياس مدى تجانس وترابط البنود المختلفة في المقياس أو الاستبيان. يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن البنود التي تقيس نفس المفهوم تقدم نتائج متسقة مع بعضها البعض، مما يعزز مصداقية الأداة المستخدمة.

2. معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد موثوقية الاستبيان أو المقياس المستخدم. يعكس هذا المعامل مدى الاتساق الداخلي بين البنود، بحيث تُعتبر قيمة معامل أعلى من 0.70 دليلاً على موثوقية الأداة.

3. المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: (Mean)

المتوسط الحسابي المرجح هو مؤشر يلخص القيم في البيانات مع مراعاة الأوزان المخصصة لكل فئة. تم استخدامه في هذا البحث لتحديد الاتجاه العام للبيانات، مع الأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية للعناصر المختلفة.

4. الانحراف المعياري: (Standard Deviation)

تم استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى انتشار البيانات حول المتوسط الحسابي. يعكس هذا المؤشر مدى تباين القيم، ويتيح فهماً أفضل لتوزيع البيانات وتشتتها.

5. النسبة المئوية: (Percentage) (%)

تم استخدام النسبة المئوية لتقديم توزيع البيانات بشكل مبسط ومفهوم، حيث توضح هذه النسبة مدى انتشار وتوزيع الفئات المختلفة ضمن العينة المدروسة.

6. مربع كاي لجودة التوفيق: (Chi-Square for Goodness of Fit)

تم استخدام مربع كاي لجودة التوفيق لاختبار ما إذا كانت التوزيعات المرصودة للبيانات تتطابق مع توزيع نظري أو متوقع. هذا الاختبار مهم لتحديد مدى جودة التوفيق بين البيانات الحقيقية والنموذج المتوقع.

7. اختبار (ت) لعينة واحدة مقارنة بقيمة افتراضية: (One Sample T-Test)

اختبار (ت) للعينة الواحدة تم استخدامه لمقارنة متوسط عينة البحث بقيمة معيارية أو افتراضية. يهدف هذا الاختبار إلى تحديد ما إذا كان الفرق بين متوسط العينة والقيمة الافتراضية ذا دلالة إحصائية أم لا.

8. تحليل التباين: (One-Way ANOVA)

تحليل التباين الأحادي تم استخدامه لمقارنة المتوسطات بين عدة مجموعات مستقلة. يساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت هناك فروقات معنوية بين المجموعات المختلفة في العينة المدروسة.

9. اختبار توكي H.S.D

تم استخدام اختبار توكي H.S.D كمقارنة لاحقة بعد تحليل التباين، وذلك لاختبار الفروق بين المتوسطات المختلفة بشكل فردي. يتيح هذا الاختبار تحديد الفروق الدقيقة بين المجموعات بعد اكتشاف وجود فروقات معنوية باستخدام تحليل التباين.

10. اختبارات بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)

هو اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة متوسطين لمجموعتين مستقلتين عن بعضهما البعض لمعرفة ما إذا كان هناك فرق معنوي بينهما. يُستخدم هذا الاختبار عندما تكون لديك مجموعتان من البيانات وترغب في تحديد ما إذا كانت الفروقات في المتوسطات بين المجموعتين تعود إلى الصدفة أم إلى تأثير حقيقي.

11. نسبة الموافقة: (%)

تم حساب نسبة الموافقة لتحديد مدى التوافق بين الفئات المختلفة أو النتائج التي تم الحصول عليها من العينة المدروسة. تساعد هذه النسبة في تفسير مدى توافق النتائج مع الفرضيات أو التوقعات المسبقة.

12. معامل الارتباط لبيرسون . Pearson Correlation

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض .

13. معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

الانحدار الخطي البسيط هو نموذج إحصائي يستخدم لربط متغير مستقل ونحاول تقريب العلاقة بين المتغيرين. لذلك، يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لإيجاد معادلة تربط بين متغيرين خطيًا. ومن الناحية المنطقية، يجب أن تكون العلاقة بين المتغيرين خطية، وإلا فيجب استخدام نوع آخر من نماذج الانحدار.

3.9. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي عرض النتائج الخاصة بعبارات محاور

جدول (8) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الأول: التدريب ن = 212

م	الدلالات الإحصائية العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مربع كاي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
1	يُعد تنفيذ البرامج التدريبية خارج بيئة العمل فكرة مفضلة لدى الموظفين	143	67.45%	51	24.06%	13	6.13%	4	1.89%	1	0.47%	336.02*	4.56	0.74	30.90*	91.23%	3
2	تساهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظف وزيادة معارفه، مما يعزز من قدراته ويساعده على تحسين أدائه الوظيفي.	149	70.28%	61	28.77%	1	0.47%	0	0.00%	1	0.47%	277.13*	4.68	0.53	46.05*	93.68%	1
3	أسهمت البرامج التدريبية التي استفدت منها في تطوير مهاراتي وتعزيز معارفي.	147	69.34%	55	25.94%	7	3.30%	2	0.94%	1	0.47%	370.26*	4.63	0.64	36.78*	92.55%	2
4	يحرص المدربون على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح والوسائل المتوفرة أثناء تنفيذ البرامج التدريبية للموظفين.	122	57.55%	76	35.85%	12	5.66%	2	0.94%	0	0.00%	180.60*	4.50	0.65	33.63*	90.00%	5
5	يعمل المدربون على تزويد الموظفين بكافة الإرشادات والتوجيهات اللازمة لضمان تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل فعال.	127	59.91%	76	35.85%	7	3.30%	2	0.94%	0	0.00%	202.30*	4.55	0.61	36.93*	90.94%	4
6	تختار جهة عملك الأساليب والطرق الملائمة لتنفيذ البرامج التدريبية	100	47.17%	82	38.68%	20	9.43%	6	2.83%	4	1.89%	193.09*	4.26	0.88	20.80*	85.28%	7

الترتيب	نسبة الموافقة %	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مربع كاي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الدلالات الإحصائية العبارات	م
						%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
																بحيث تتماشى مع الخطة التدريبية المحددة.	
8	%84.81	19.20*	0.94	4.24	*180.12	%1.89	4	%4.25	9	%10.85	23	%33.96	72	%49.06	104	تؤمن جهة عملك بشكل كامل بأن الموظف يحتاج بشدة إلى التدريب .	7
6	%86.04	22.00*	0.86	4.30	*194.75	%0.47	1	%3.77	8	%12.26	26	%32.08	68	%51.42	109	تحرص جهة عملك أن يتمتع المدرب بالكفاءة والفعالية، إلى جانب روح المسؤولية والتعاون.	8
9	%84.43	19.78*	0.90	4.22	*179.84	%0.94	2	%5.66	12	%8.96	19	%39.15	83	%45.28	96	تركز جهة عملك على التنفيذ الفعلي للتدريب وفقاً للخطة المحددة وفي الأوقات الزمنية المقررة.	9
15	%78.40	12.46*	1.07	3.92	*92.10	%2.36	5	%9.91	21	%17.92	38	%33.02	70	%36.79	78	تركز جهة عملك على تحديد الفئات من الموظفين الذين يحتاجون إلى دورات تدريبية.	10
11	%81.32	17.44*	0.89	4.07	*138.80	%0.94	2	%4.25	9	%17.92	38	%41.04	87	%35.85	76	يتم إعداد البرامج التدريبية بحيث تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة.	11
10	%82.92	17.85*	0.94	4.15	*154.18	%1.89	4	%4.25	9	%13.21	28	%38.68	82	%41.98	89	تسعى جهة عملك إلى تعزيز وتحسين كفاءة وفاعلية أداء موظفيها.	12
12	%81.23	*15.94	0.97	4.06	*133.85	%2.36	5	%4.72	10	%15.57	33	%39.15	83	%38.21	81	تقوم جهة عملك بإعداد خطط وبرامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة، بهدف تعزيز مهارات الموظفين ومواكبة التغيرات	13

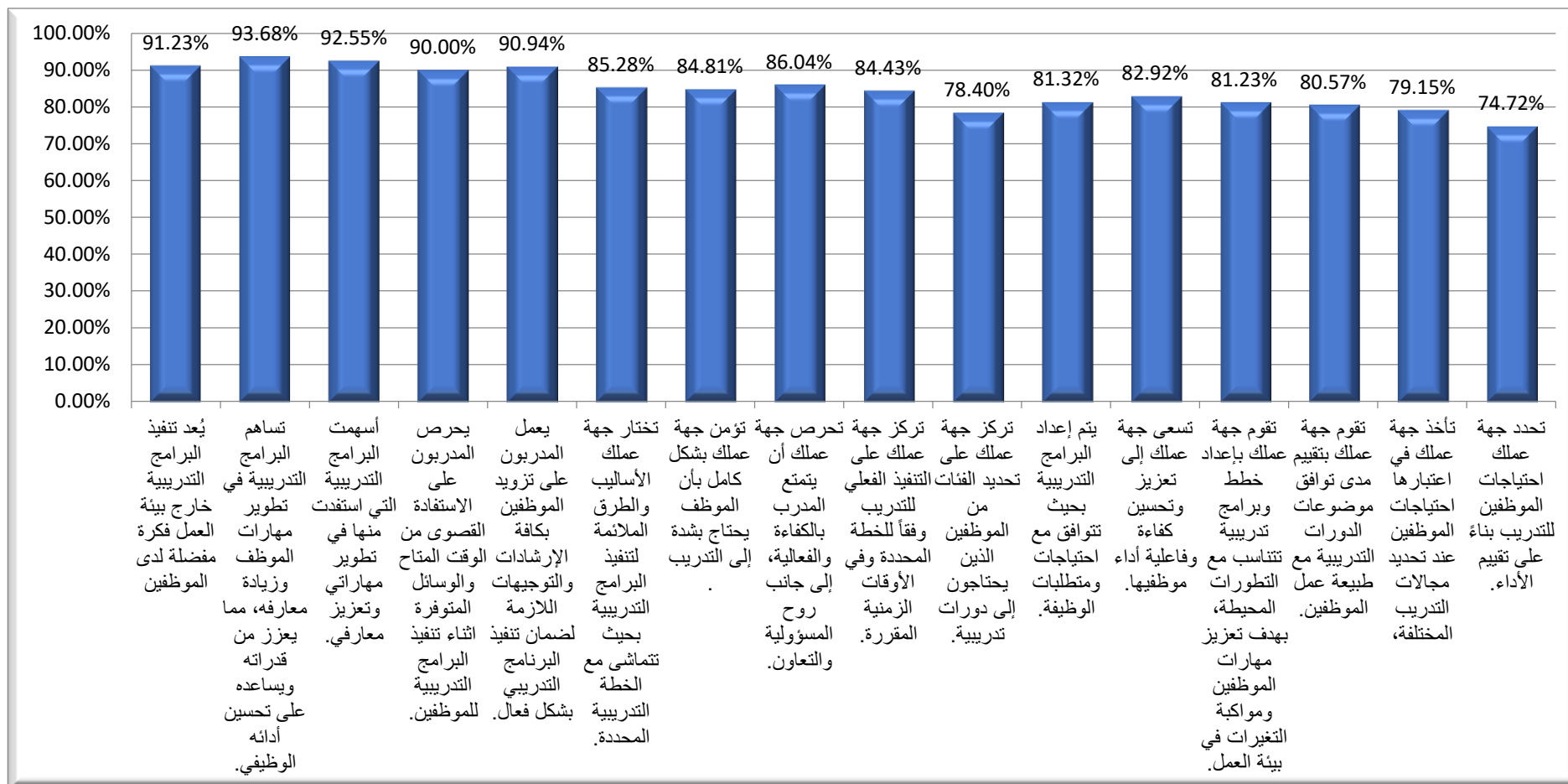
الترتيب	نسبة الموافقة %	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مربع كاي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الدلالات الإحصائية العبارات	م
						%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
																في بيئة العمل.	
13	%80.57	16.40*	0.91	4.03	*124.89	%0.47	1	%6.13	13	%18.87	40	%39.15	83	%35.38	75	تقوم جهة عملك بتقييم مدى توافق موضوعات الدورات التدريبية مع طبيعة عمل الموظفين.	14
14	%79.15	14.23*	0.98	3.96	*112.10	%1.89	4	%6.60	14	%18.87	40	%39.15	83	%33.49	71	تأخذ جهة عملك في اعتبارها احتياجات الموظفين عند تحديد مجالات التدريب المختلفة،	15
16	%74.72	9.42*	1.14	3.74	*64.93	%4.25	9	%9.43	20	%27.36	58	%26.42	56	%32.55	69	تحدد جهة عملك احتياجات الموظفين للتدريب بناءً على تقييم الأداء.	16

*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 4 (9.49) ، عند درجة حرية 3 (7.82)، عند درجة حرية 2 (5.99) ، عند درجة حرية

1 (3.84) *قيمة (ت) معنوية عند مستوى 0.05

المتوسط المرجح وفقا لمقياس ليكارت : 1-1.79 (غير موافق بشدة) ، 1.80 – 2.59 (غير موافق) ، 2.60 – 3.39 (محايد) ، 3.40 – 4.19 (موافق) ، 4.20 – 5.00 (موافق بشدة)

يتضح من الجدول رقم (8) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات ، حيث كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي) الجدولية عند مستوى (0.05) ، وكذلك يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات بين المتوسط المرجح والقيمة الافتراضية حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى 0.05 ، وتراوحت نسب الموافقة لعبارات المحور ما بين (74.72% إلى 93.68%) ، وبلغت عبارة تساهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظف وزيادة معارفه، مما يعزز من قدراته ويساعده على تحسين أدائه الوظيفي. أعلى نسبة بينما بلغت عبارة تحدد جهة عملك احتياجات الموظفين للتدريب بناءً على تقييم الأداء. أقل نسبة كما بلغت نسبة الموافقة للمحور ككل 84.83%.



الشكل البياني رقم (20) الخاص بنسب الموافقة للمحور

جدول (9) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثاني : الابداع الإداري ن = 212

الترتيب	نسبة الموافقة %	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مربع كاي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الدلالات الإحصائية العبارات	م
						%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
16	%88.21	32.68*	0.63	4.41	*167.36	%0.00	0	%0.94	2	%4.72	10	%46.70	99	%47.64	101	أمتلك القدرة على إعادة صياغة الأفكار التقليدية وتوظيفها بأساليب مبتكرة ومتميزة.	1
10	%89.72	34.50*	0.63	4.49	*293.47	%0.47	1	%0.94	2	%1.42	3	%43.87	93	%53.30	113	أعتبر أن التدريب على حل المشكلات بطرق بسيطة وسريعة بعد أمرًا مهمًا لتعزيز الكفاءة والفعالية.	2
5	%90.85	36.79*	0.61	4.54	*200.42	%0.00	0	%0.94	2	%3.30	7	%36.32	77	%59.43	126	أسعى دائمًا لأداء مهامى الوظيفية بأسلوب فريد دون تقليد الآخرين.	3
11	%89.62	31.82*	0.68	4.48	*173.74	%0.00	0	%1.42	3	%6.13	13	%35.38	75	%57.08	121	أقوم بإنجاز المهام المسندة إليّ بأسلوب مبتكر ومتطور.	4
14	%88.87	31.77*	0.66	4.44	*161.59	%0.00	0	%0.94	2	%6.60	14	%39.62	84	%52.83	112	أتمتع بمهارة تحليل وتشخيص مشكلات العمل بفاعلية.	5
1	%92.26	43.94*	0.53	4.61	*119.61	%0.00	0	%0.00	0	%2.36	5	%33.96	72	%63.68	135	أرى أن إجراءات العمل تتطلب عملية تطوير مستمرة لتحسين الأداء.	6
2	%92.17	43.74*	0.54	4.61	*117.86	%0.00	0	%0.00	0	%2.36	5	%34.43	73	%63.21	134	أسعى لإيجاد حلول للمشكلات التي أواجهها في العمل.	7
6	%90.75	39.24*	0.57	4.54	*201.06	%0.00	0	%0.47	1	%2.36	5	%40.09	85	%57.08	121	أمتلك القدرة على رؤية الأمور من زوايا متعددة.	8
9	%89.81	35.47*	0.61	4.49	*180.11	%0.00	0	%0.47	1	%4.72	10	%40.09	85	%54.72	116	أتمتع بالقدرة على طرح أفكار مبتكرة لأساليب العمل.	9
11	%89.62	32.85*	0.66	4.48	*275.74	%0.47	1	%0.47	1	%4.72	10	%39.15	83	%55.19	117	أمتلك القدرة على تقديم حلول سريعة وفعالة للتحديات التي أواجهها في	10

الترتيب	نسبة الموافقة %	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مربع كاي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الدلالات الإحصائية العبارات	م
						%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
																العمل.	
12	%89.34	32.57*	0.66	4.47	*168.94	%0.00	0	%0.94	2	%6.13	13	%38.21	81	%54.72	116	أتمتع بمهارة تطوير بدائل متعددة للتعامل مع مشكلات العمل بفعالية.	11
3	%91.60	40.64*	0.57	4.58	*216.34	%0.00	0	%0.47	1	%2.36	5	%35.85	76	%61.32	130	أعتقد أن التغيير والتطوير هما ظاهرتان طبيعيتان يجب التكيف معهما في جميع مجالات العمل.	12
17	%87.17	27.81*	0.71	4.36	*144.04	%0.00	0	%2.36	5	%6.60	14	%43.87	93	%47.17	100	أحرص على إدخال تغييرات دورية في أساليب العمل لتعزيز الكفاءة والتجديد.	13
8	%90.09	33.73*	0.65	4.50	*182.38	%0.00	0	%0.94	2	%5.66	12	%35.38	75	%58.02	123	أتمتع بالشجاعة لطرح الأفكار التي تحتاج إلى تطوير.	14
4	%90.94	37.41*	0.60	4.55	*313.38	%0.47	1	%0.47	1	%1.42	3	%39.15	83	%58.49	124	أعتبر أن التدريب على حل المشكلات بطرق بسيطة وسريعة يعد أمراً مهماً.	15
1	%92.26	44.69*	0.53	4.61	*233.66	%0.00	0	%0.47	1	%0.47	1	%36.32	77	%62.74	133	أعتقد أن تنمية القدرة على التفكير الإبداعي ضرورية لتطوير العمل وتحقيق التميز.	16
13	%89.25	32.47*	0.66	4.46	*164.49	%0.00	0	%0.47	1	%7.55	16	%37.26	79	%54.72	116	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة وأسعى باستمرار للبحث عن حلول مبتكرة لمشكلات العمل.	17
13	%89.25	34.43*	0.62	4.46	*177.28	%0.00	0	%0.94	2	%3.77	8	%43.40	92	%51.89	110	أعتبر الفشل تجربة تسبق النجاح وأقبله كجزء من العملية.	18
7	%90.47	38.27*	0.58	4.52	*195.43	%0.00	0	%0.47	1	%2.83	6	%40.57	86	%56.13	119	أميل إلى طرح مقترحات وبدائل	19

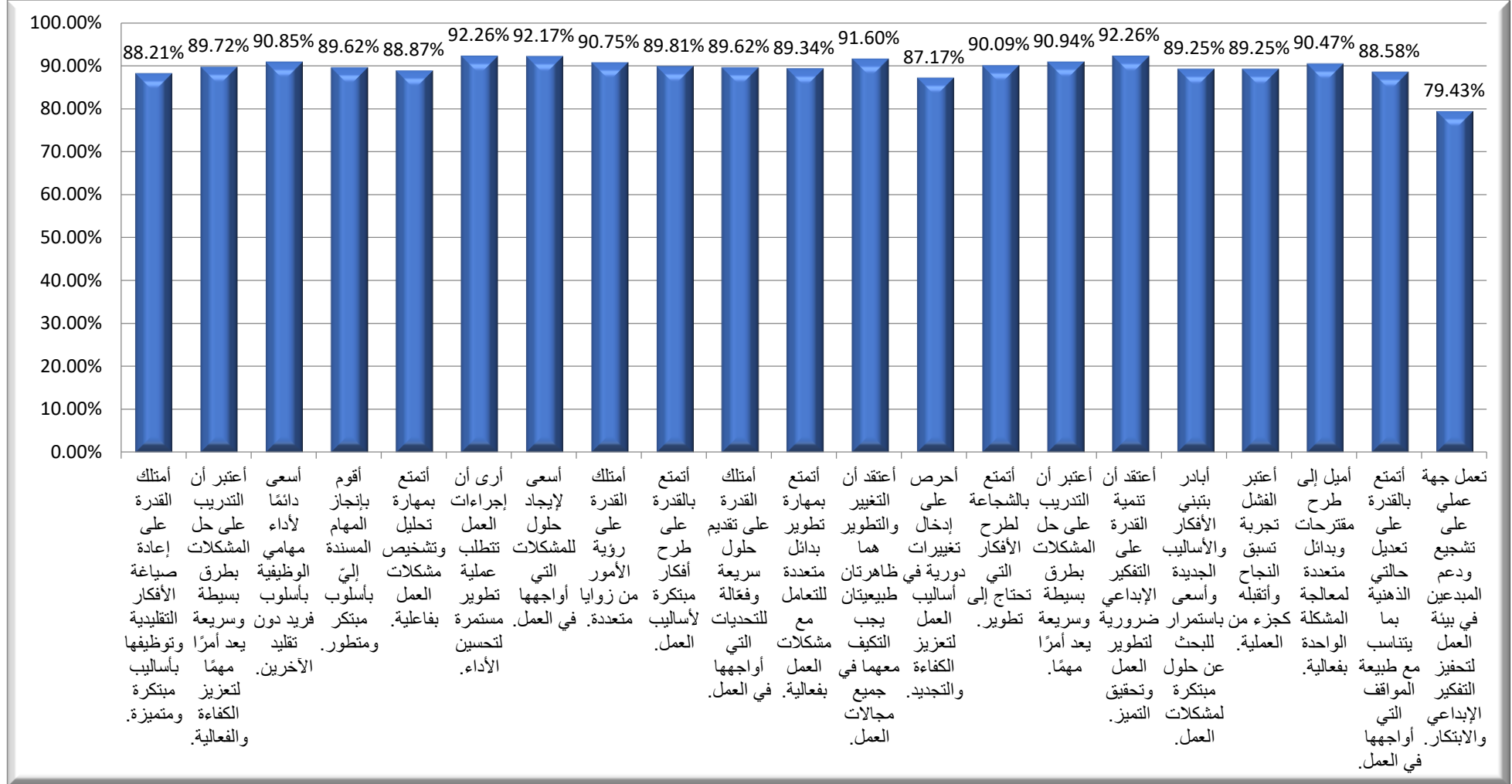
الترتيب	نسبة الموافقة %	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مربع كاي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الدلالات الإحصائية العبارات	م
						%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
																متعددة لمعالجة المشكلة الواحدة بفعالية.	
15	88.58%	32.61*	0.64	4.43	165.55*	0.00%	0	0.94%	2	5.19%	11	43.87%	93	50.00%	106	أتمتع بالقدرة على تعديل حالتي الذهنية بما يتناسب مع طبيعة المواقف التي أواجهها في العمل.	20
18	79.43%	12.65*	1.12	3.97	108.61*	5.19%	11	5.66%	12	15.57%	33	33.96%	72	39.62%	84	تعمل جهة عملي على تشجيع ودعم المبدعين في بيئة العمل لتحفيز التفكير الإبداعي والابتكار.	21

*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 4 (9.49) ، عند درجة حرية 3 (7.82)، عند درجة حرية 2 (5.99) ، عند درجة حرية

1 (3.84) *قيمة (ت) معنوية عند مستوى 0.05

المتوسط المرجح وفقا لمقياس ليكرت : 1-1.79 (غير موافق بشدة) ، 1.80 – 2.59 (غير موافق) ، 2.60 – 3.39 (محايد) ، 3.40 – 4.19 (موافق) ، 4.20 – 5.00 (موافق بشدة)

يتضح من الجدول رقم (9) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات ، حيث كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي) الجدولية عند مستوى (0.05) ، وكذلك يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات بين المتوسط المرجح والقيمة الافتراضية حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى 0.05 ، وتراوحت نسب الموافقة لعبارات المحور ما بين (79.43% إلى 92.26%) ، وبلغت عبارة أرى أن إجراءات العمل تتطلب عملية تطوير مستمرة لتحسين الأداء ، أعتقد أن تنمية القدرة على التفكير الإبداعي ضرورية لتطوير العمل وتحقيق التميز . أعلى نسبة بينما بلغت تعمل جهة عملي على تشجيع ودعم المبدعين في بيئة العمل لتحفيز التفكير الإبداعي والابتكار. أقل نسبة كما بلغت نسبة الموافقة للمحور ككل 89.54%.



الشكل البياني رقم (21) الخاص بنسب الموافقة للمحور

جدول (10) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثالث : الاداء الوظيفي ن = 212

م	الدلالات الإحصائية العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مربع كاي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
1	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	148	%69.81	55	%25.94	5	%2.36	2	%0.94	2	%0.94	*376.73	4.63	0.67	35.21*	%92.55	4
2	استفيد من جميع الموارد المتاحة لإنجاز المهام الموكلة إلي.	145	%68.40	66	%31.13	0	%0.00	0	%0.00	1	%0.47	*147.18	4.67	0.53	46.02*	%93.40	1
3	أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي ضمن الإطار الزمني المحدد.	145	%68.40	63	%29.72	2	%0.94	1	%0.47	1	%0.47	*377.62	4.65	0.58	41.68*	%93.02	2
4	أولي اهتماماً كبيراً لإنجاز المهام الموكلة إلي دون إهدار الموارد المتاحة.	140	%66.04	70	%33.02	1	%0.47	0	%0.00	1	%0.47	*250.30	4.64	0.55	43.83*	%92.83	3
5	تعد المواظبة والمثابرة على العمل من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في مجالي المهني.	144	%67.92	64	%30.19	3	%1.42	0	%0.00	1	%0.47	*256.72	4.65	0.56	42.93*	%93.02	2
6	أقوم بإنجاز المهام الوظيفية الموكلة إلي بدقة، ملتزماً بالمعايير المحددة لضمان تحقيق أفضل النتائج.	139	%65.57	67	%31.60	4	%1.89	1	%0.47	1	%0.47	*349.98	4.61	0.60	39.06*	%92.26	5
7	أشعر بالرضا عندما أعمل ضمن فريق العمل.	128	%60.38	74	%34.91	5	%2.36	4	%1.89	1	%0.47	*304.56	4.53	0.68	32.51*	%90.57	8
8	يمكنني تبادل الأفكار الجديدة والمعارف المتطورة المتعلقة	133	%62.74	72	%33.96	5	%2.36	1	%0.47	1	%0.47	*328.09	4.58	0.61	37.45*	%91.60	6

م	الدلالات الإحصائية العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مربع كاي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
	بالعمل مع الزملاء.																
9	يتيح العمل ضمن الفريق خلق جو من التعاون والتفاهم بين الموظفين.	123	%58.02	72	%33.96	8	%3.77	7	%3.30	2	%0.94	*269.84	4.45	0.80	26.42*	%88.96	9
10	تعتبر الثقة أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل.	133	%62.74	67	%31.60	7	%3.30	3	%1.42	2	%0.94	*312.53	4.54	0.72	31.19*	%90.75	7
11	يمكنني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة.	119	%56.13	68	%32.08	12	%5.66	7	%3.30	6	%2.83	*236.44	4.35	0.94	20.97*	%87.08	10
12	تتق جهة عملي بقدرات ومهارات الموظفين في إنجاز المهام الموكلة إليهم.	103	%48.58	72	%33.96	27	%12.74	5	%2.36	5	%2.36	*178.85	4.24	0.93	19.41*	%84.81	11
13	تعتمد جهة عملي على كفاءة الموظف وإتقانه لعمله كمعيار أساسي في نظام الترقيات.	92	%43.40	64	%30.19	26	%12.26	13	%6.13	17	%8.02	*110.97	3.95	1.24	11.17*	%78.96	14
14	بين الموظفين الأجواء التنافسية تساهم في تقديم أفكار ومقترحات تحسن من الأداء	96	%45.28	78	%36.79	19	%8.96	13	%6.13	6	%2.83	*162.20	4.16	1.01	16.64*	%83.11	12
15	جهة تعتبر ظروف العمل في عملي مناسبة جدًا للرفع من الأداء.	87	%41.04	72	%33.96	32	%15.09	10	%4.72	11	%5.19	*118.14	4.01	1.11	13.29*	%80.19	13
16	المشكلات اتخاذ القرارات وحل بصورة في جهة عملي يتم جماعية	73	%34.43	74	%34.91	34	%16.04	18	%8.49	13	%6.13	*81.73	3.83	1.17	10.31*	%76.60	15

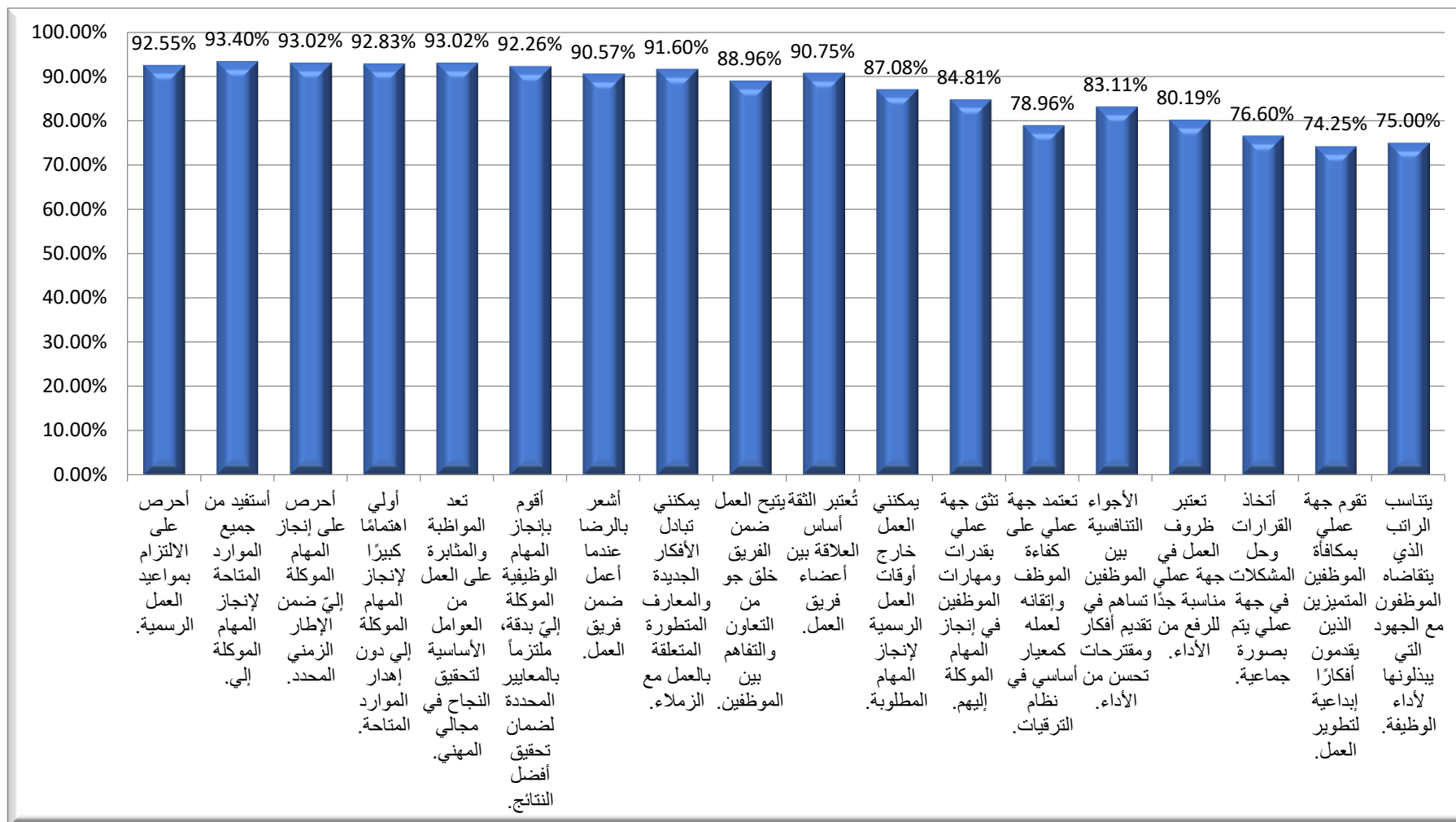
م	الدلالات الإحصائية العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مربع كاي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
17	بمكافأة تقوم جهة عملي الموظفين المتميزين الذين يقدمون أفكارًا إبداعية لتطوير العمل.	71	%33.49	65	%30.66	38	%17.92	20	%9.43	18	%8.49	*57.67	3.71	1.26	8.25*	%74.25	17
18	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود التي يبدونها لأداء الوظيفة.	66	%31.13	76	%35.85	37	%17.45	17	%8.02	16	%7.55	*72.10	3.75	1.20	9.13*	%75.00	16

*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 4 (9.49) ، عند درجة حرية 3 (7.82)، عند درجة حرية 2 (5.99) ، عند درجة حرية

1 (3.84) *قيمة (ت) معنوية عند مستوى 0.05

المتوسط المرجح وفقا لمقياس ليكارت : 1-1.79 (غير موافق بشدة) ، 1.80 – 2.59 (غير موافق) ، 2.60 – 3.39 (محايد) ، 3.40 – 4.19 (موافق) ،
4.20 – 5.00 (موافق بشدة)

يتضح من الجدول رقم (10) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات ، حيث كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي) الجدولية عند مستوى (0.05) ، وكذلك يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات بين المتوسط المرجح والقيمة الافتراضية حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى 0.05 ، وتراوحت نسب الموافقة لعبارات المحور ما بين (74.25% إلى 93.40%) ، وبلغت عبارة أستفيد من جميع الموارد المتاحة لإنجاز المهام الموكلة إلي. أعلى نسبة بينما بلغت عبارة تقوم جهة عملي بمكافأة الموظفين المتميزين الذين يقدمون أفكارًا إبداعية لتطوير العمل. أقل نسبة كما بلغت نسبة الموافقة للمحور ككل 86.61%.



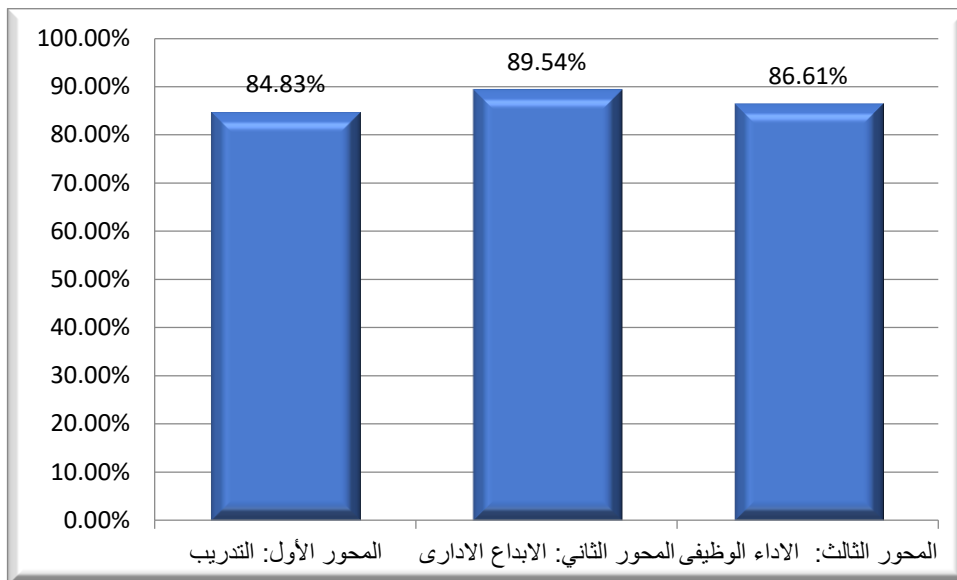
الشكل البياني رقم (22) الخاص بنسب الموافقة للمحور

4.3. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

جدول (11) يوضح متوسط نسب الموافقة لمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي ن= 212

م	المحور	متوسط نسبة الموافقة %
1	المحور الأول: التدريب	84.83%
2	المحور الثاني: الابداع الادارى	89.54%
3	المحور الثالث: الاداء الوظيفي	86.61%

يتضح من جدول (11) الخاص بمتوسط نسب الموافقة لمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي أن متوسط نسب الموافقة للمحاور تراوحت ما بين (84.83 % إلى 89.54 %) ، وحصل المحور الثاني: الابداع الادارى على أعلى نسبة موافقة 89.54% ، بينما حصل المحور الأول: التدريب على أقل نسبة موافقة 84.83 % .



الشكل البياني رقم (23) الخاص بمتوسط نسب الموافقة لمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (12)

التوصيف الإحصائي فى محاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع

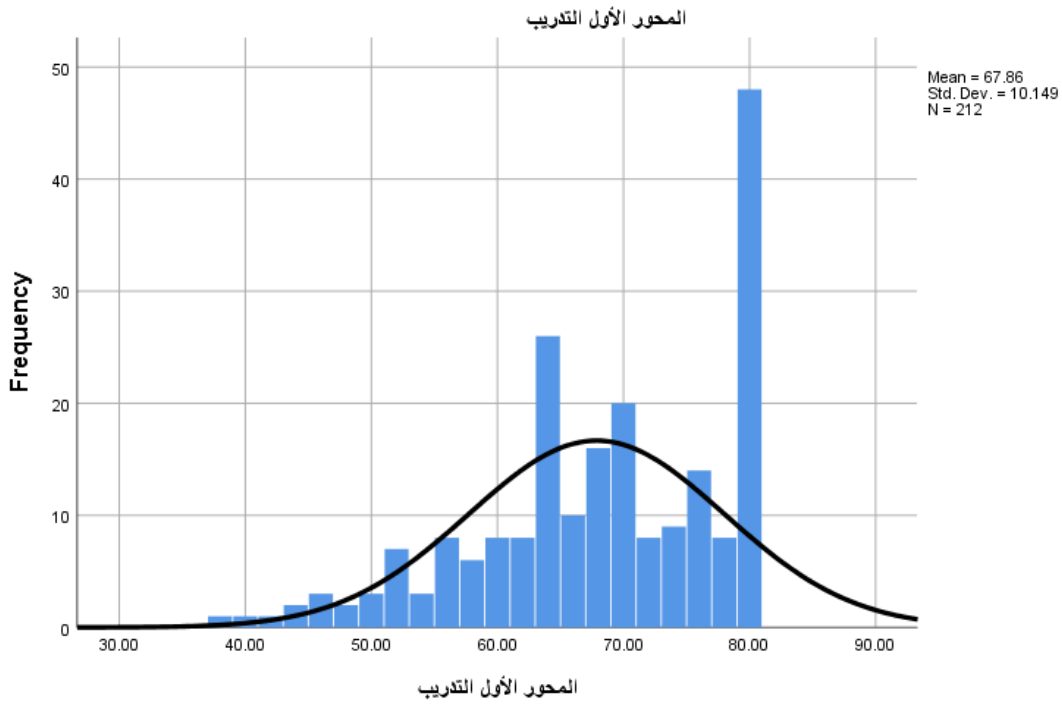
الإداري وتحسين الأداء الوظيفي ن = 212

المحور الأول: التدريب	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الثاني: الابداع الادارى	54.00	105.00	94.01	9.91	4.48	-0.51	-0.27
المحور الثالث: الاداء الوظيفي	18.00	90.00	77.95	10.85	4.33	-0.01	3.18

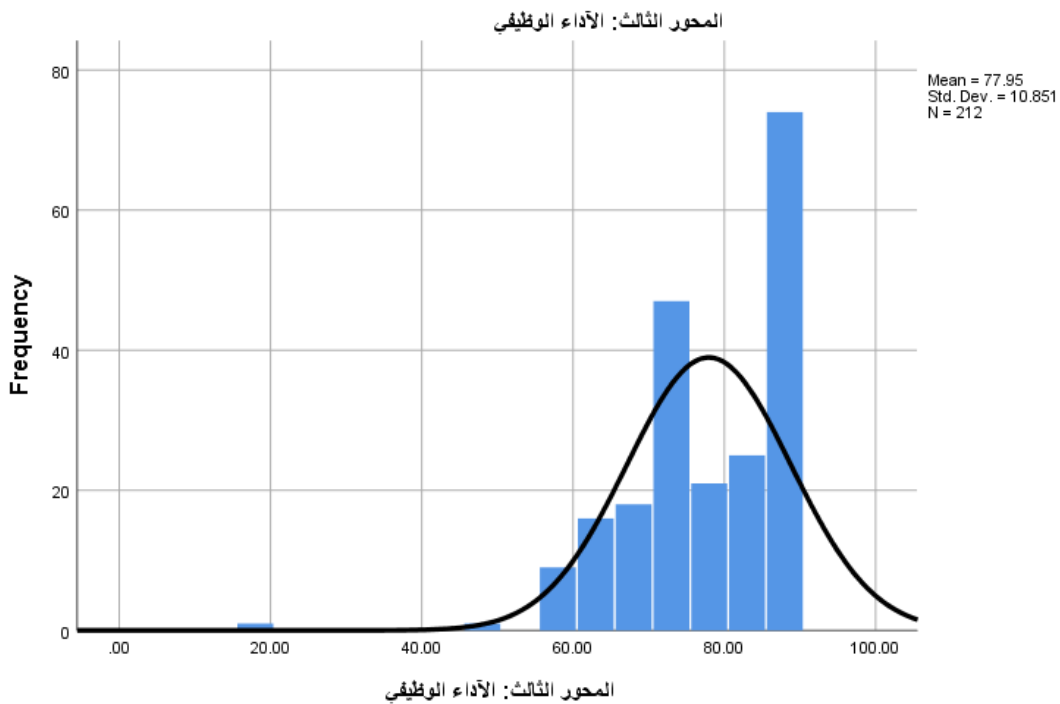
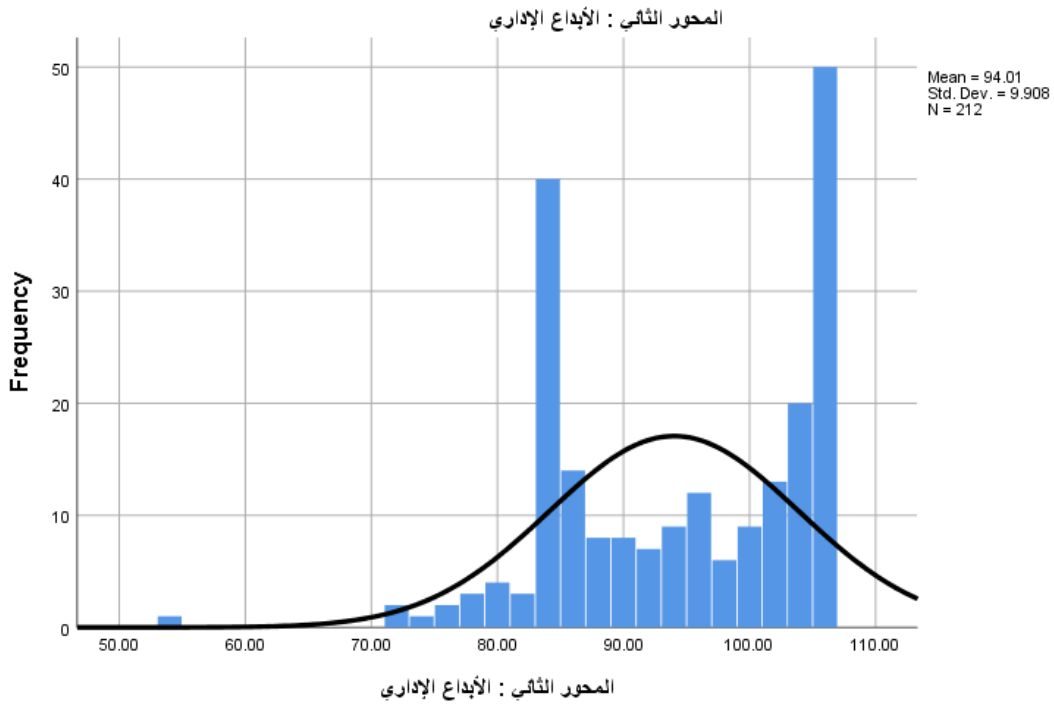
يوضح الجدول التوصيف الإحصائي لمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز

الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي

- المحور الأول: التدريب، جاء بمتوسط حسابي قدره 67.86 وانحراف معياري 10.15، معامل الالتواء كان -0.63.
- المحور الثاني: الابداع الادارى، بمتوسط حسابي قدره 94.01 وانحراف معياري 9.91، معامل الالتواء -0.51.
- المحور الثالث: الأداء الوظيفي، حيث كان المتوسط الحسابي 77.95 وانحراف معياري 10.85 ، ومعامل الالتواء -0.01.



الشكل البياني رقم (24) الخاص بتوزيع البيانات للمحاور قيد البحث لعينة البحث



تابع الشكل البياني رقم (24) الخاص بتوزيع البيانات للمحاور قيد البحث لعينة البحث

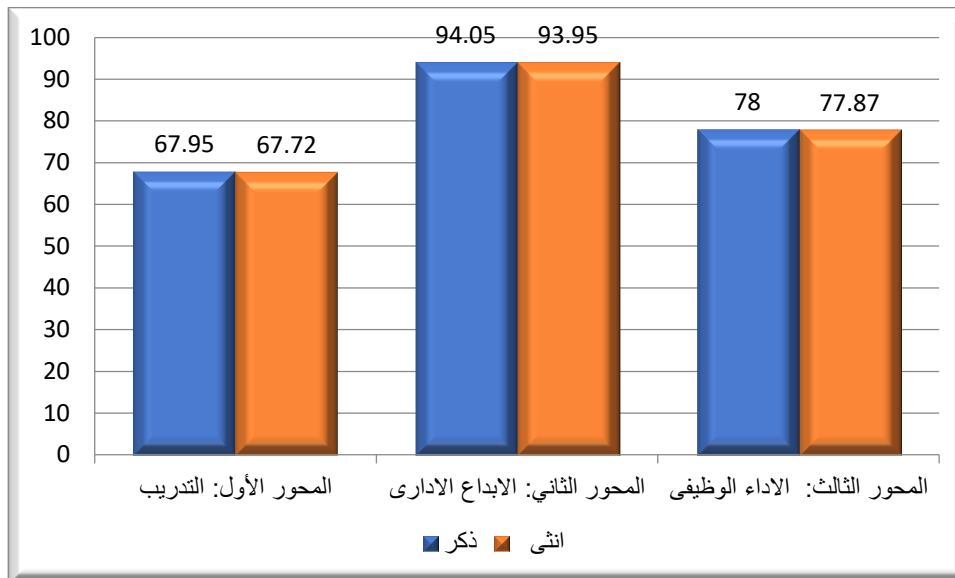
جدول (13)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي قيد البحث طبقاً للجنس ن = 212

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	انثى ن = 83		ذكر ن = 129		الدلالات الإحصائية المحاور
			±ع	س	±ع	س	
0.87	0.16	0.23	9.66	67.72	10.49	67.95	المحور الأول: التدريب
0.94	0.07	0.10	9.27	93.95	10.33	94.05	المحور الثاني: الابداع الادارى
0.93	0.09	0.13	9.84	77.87	11.49	78.00	المحور الثالث: الاداء الوظيفي

* قيمة (ت) الجدولية معنوية عند مستوى $0.05 = 1.97$

يتضح من الجدول (13) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقاً للجنس لعينة البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فى جميع المحاور ، حيث تراوحت قيمة (ت) المحسوبة فيها ما بين (0.07 إلى 0.16) وهذه القيم أقل من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (0.05) = (1.97) وبمستوى دلالة أكبر من 0.05 .



شكل (25)

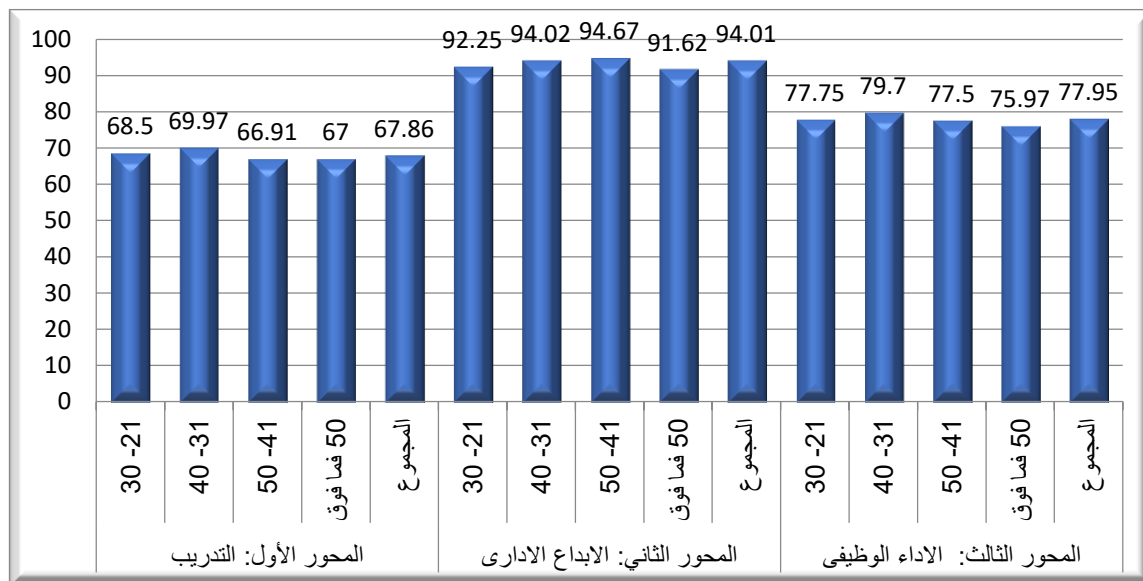
المتوسط الحسابي الخاص بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقاً للجنس

جدول (14)

التوصيف الأحصائي الخاص بمحاور استبيان استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز

الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقا للعمر ن = 212

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة	أقل قيمة	أكبر قيمة
المحور الأول: التدريب	30 -21	4	68.50	7.72	3.86	56.21	80.79	64.00	80.00
	40 -31	63	69.97	9.92	1.25	67.47	72.47	38.00	80.00
	50 -41	116	66.91	10.52	0.98	64.98	68.85	39.00	80.00
	50 فما فوق	29	67.00	9.11	1.69	63.54	70.46	50.00	80.00
	المجموع	212	67.86	10.15	0.70	66.49	69.24	38.00	80.00
المحور الثاني: الابداع الادارى	30 -21	4	92.25	13.28	6.64	71.13	113.37	78.00	105.00
	40 -31	63	94.02	10.86	1.37	91.28	96.75	54.00	105.00
	50 -41	116	94.67	9.29	0.86	92.96	96.38	75.00	105.00
	50 فما فوق	29	91.62	9.84	1.83	87.88	95.36	71.00	105.00
	المجموع	212	94.01	9.91	0.68	92.67	95.36	54.00	105.00
المحور الثالث: الاداء الوظيفي	30 -21	4	77.75	13.12	6.56	56.87	98.63	62.00	90.00
	40 -31	63	79.70	10.33	1.30	77.10	82.30	47.00	90.00
	50 -41	116	77.50	11.16	1.04	75.45	79.55	18.00	90.00
	50 فما فوق	29	75.97	10.44	1.94	72.00	79.93	58.00	90.00
	المجموع	212	77.95	10.85	0.75	76.48	79.42	18.00	90.00



شكل (25)

المتوسط الحسابي الخاص بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الابداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقا للعمر

جدول (15)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان طبقاً للعمر لعينة البحث ن = 212

الدلالات الإحصائية المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول: التدريب	بين المجموعات	406.96	3	135.65	1.32	0.27
	داخل المجموعات	21326.07	208	102.53		
	المجموع	21733.03	211			
المحور الثاني: الابداع الادارى	بين المجموعات	228.84	3	76.28	0.77	0.51
	داخل المجموعات	20484.11	208	98.48		
	المجموع	20712.96	211			
المحور الثالث: الاداء الوظيفى	بين المجموعات	330.44	3	110.15	0.93	0.42
	داخل المجموعات	24513.99	208	117.86		
	المجموع	24844.43	211			

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى 0.05

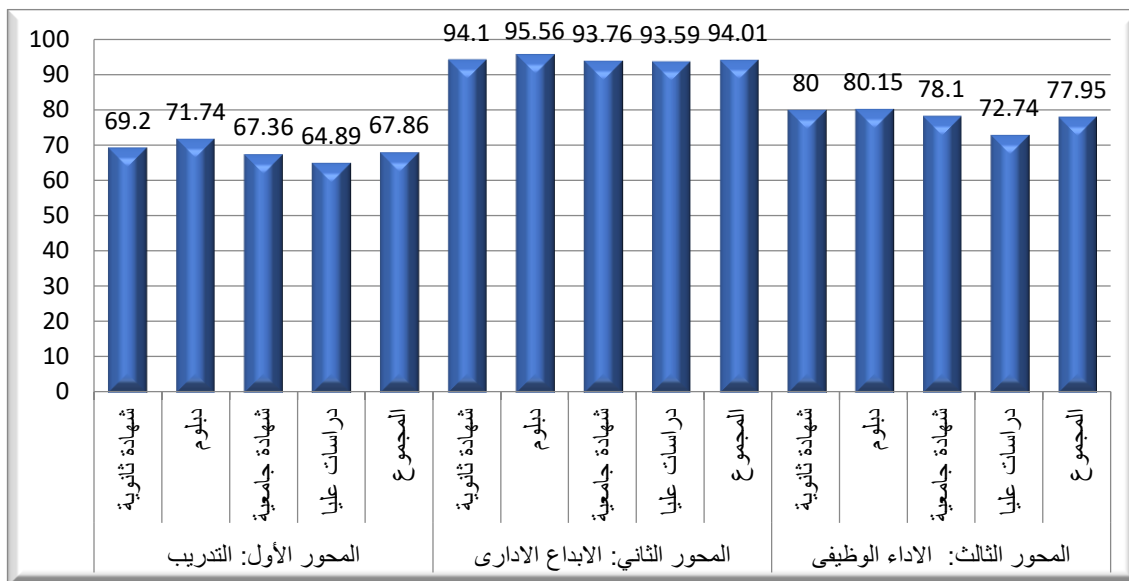
يتضح من جدول (15) الخاصة بمحاور الإستبيان طبقاً للعمر لعينة البحث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فى جميع المحاور طبقاً للعمر لعينة البحث حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.05 وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05

جدول (16)

التوصيف الأحصائي الخاص بمحاور استبيان استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز

الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقا للمؤهل ن = 212

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة	أقل قيمة	أكبر قيمة
المحور الأول: التدريب	شهادة ثانوية	30	69.20	9.09	1.66	65.81	72.59	45.00	80.00
	دبلوم	27	71.74	8.54	1.64	68.36	75.12	48.00	80.00
	شهادة جامعية	128	67.36	10.36	0.92	65.55	69.17	38.00	80.00
	دراسات عليا	27	64.89	10.91	2.10	60.57	69.20	42.00	80.00
	المجموع	212	67.86	10.15	0.70	66.49	69.24	38.00	80.00
المحور الثاني: الابداع الاداري	شهادة ثانوية	30	94.10	12.19	2.23	89.55	98.65	54.00	105.00
	دبلوم	27	95.56	8.66	1.67	92.13	98.98	83.00	105.00
	شهادة جامعية	128	93.76	9.62	0.85	92.08	95.44	71.00	105.00
	دراسات عليا	27	93.59	10.04	1.93	89.62	97.57	74.00	105.00
	المجموع	212	94.01	9.91	0.68	92.67	95.36	54.00	105.00
المحور الثالث: الاداء الوظيفي	شهادة ثانوية	30	80.00	10.52	1.92	76.07	83.93	56.00	90.00
	دبلوم	27	80.15	9.84	1.89	76.26	84.04	56.00	90.00
	شهادة جامعية	128	78.10	9.83	0.87	76.38	79.82	47.00	90.00
	دراسات عليا	27	72.74	15.00	2.89	66.81	78.68	18.00	90.00
	المجموع	212	77.95	10.85	0.75	76.48	79.42	18.00	90.00



شكل (26)

المتوسط الحسابي الخاص بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقا للمؤهل

جدول (17)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان طبقاً للمؤهل لعينة البحث ن = 212

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية المحاور
0.07	2.41	243.64	3	730.91	بين المجموعات	المحور الأول: التدريب
		100.97	208	21002.12	داخل المجموعات	
			211	21733.03	المجموع	
0.85	0.26	25.86	3	77.58	بين المجموعات	المحور الثاني: الابداع الادارى
		99.21	208	20635.38	داخل المجموعات	
			211	20712.96	المجموع	
0.04	*2.88	330.72	3	992.16	بين المجموعات	المحور الثالث: الاداء الوظيفي
		114.67	208	23852.27	داخل المجموعات	
			211	24844.43	المجموع	

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى 0.05

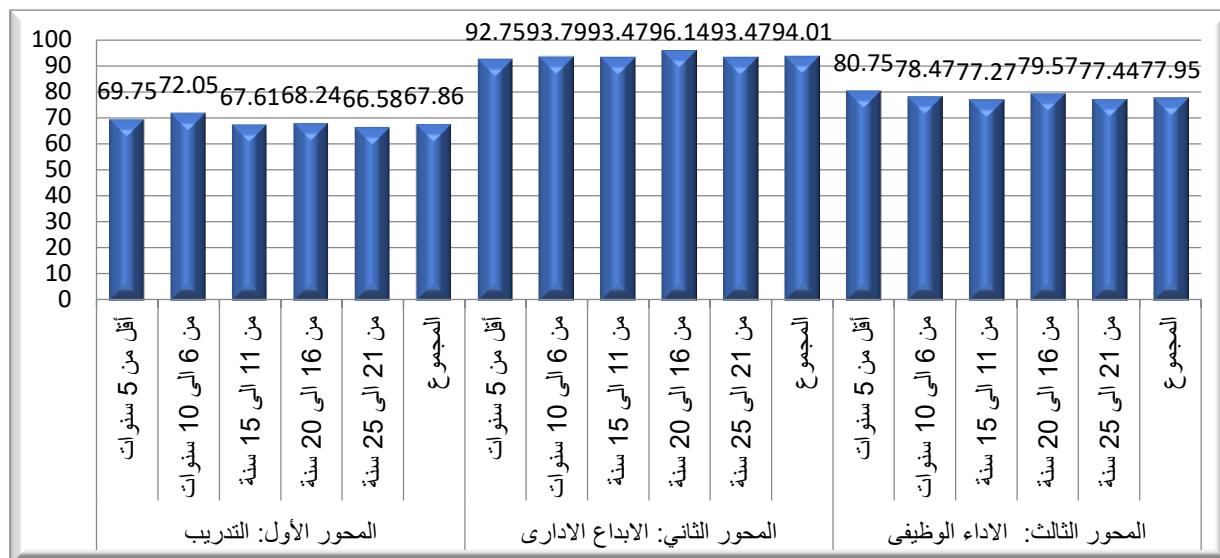
يتضح من جدول (17) الخاصة بمحاور الإستبيان طبقاً للمؤهل لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية فى المحور الثالث: الاداء الوظيفي حيث كانت قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.05 وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 ، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فى باقى المحاور حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.05 وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05

جدول (18)

التوصيف الأخصائي الخاص بمحاور استبيان استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز

الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية ن = 212

المحور	عدد سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة	أقل قيمة	أكبر قيمة
المحور الأول: التدريب	أقل من 5 سنوات	4	69.75	5.68	2.84	60.71	78.79	64.00	76.00
	من 6 الى 10 سنوات	19	72.05	6.70	1.54	68.83	75.28	62.00	80.00
	من 11 الى 15 سنة	83	67.61	9.92	1.09	65.45	69.78	38.00	80.00
	من 16 الى 20 سنة	42	68.24	10.91	1.68	64.84	71.64	42.00	80.00
	من 21 الى 25 سنة	64	66.58	10.85	1.36	63.87	69.29	39.00	80.00
	المجموع	212	67.86	10.15	0.70	66.49	69.24	38.00	80.00
المحور الثاني: الابداع الاداري	أقل من 5 سنوات	4	92.75	10.31	5.15	76.35	109.15	78.00	102.00
	من 6 الى 10 سنوات	19	93.79	9.47	2.17	89.23	98.35	78.00	105.00
	من 11 الى 15 سنة	83	93.47	10.77	1.18	91.12	95.82	54.00	105.00
	من 16 الى 20 سنة	42	96.14	9.25	1.43	93.26	99.02	79.00	105.00
	من 21 الى 25 سنة	64	93.47	9.37	1.17	91.13	95.81	71.00	105.00
	المجموع	212	94.01	9.91	0.68	92.67	95.36	54.00	105.00
المحور الثالث: الاداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	4	80.75	12.74	6.37	60.48	101.02	62.00	90.00
	من 6 الى 10 سنوات	19	78.47	7.93	1.82	74.65	82.30	68.00	90.00
	من 11 الى 15 سنة	83	77.27	12.23	1.34	74.60	79.93	18.00	90.00
	من 16 الى 20 سنة	42	79.57	10.04	1.55	76.44	82.70	56.00	90.00
	من 21 الى 25 سنة	64	77.44	10.26	1.28	74.88	80.00	56.00	90.00
	المجموع	212	77.95	10.85	0.75	76.48	79.42	18.00	90.00



شكل (27)

المتوسط الحسابي الخاص بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

جدول (18)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان طبقاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية لعينة البحث ن =

212

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية المحاور
0.34	1.13	116.11	4	464.44	بين المجموعات	المحور الأول: التدريب
		102.75	207	21268.59	داخل المجموعات	
			211	21733.03	المجموع	
0.66	0.61	60.32	4	241.29	بين المجموعات	المحور الثاني: الابداع الادارى
		98.90	207	20471.66	داخل المجموعات	
			211	20712.96	المجموع	
0.79	0.43	50.68	4	202.74	بين المجموعات	المحور الثالث: الاداء الوظيفى
		119.04	207	24641.69	داخل المجموعات	
			211	24844.43	المجموع	

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى 0.05

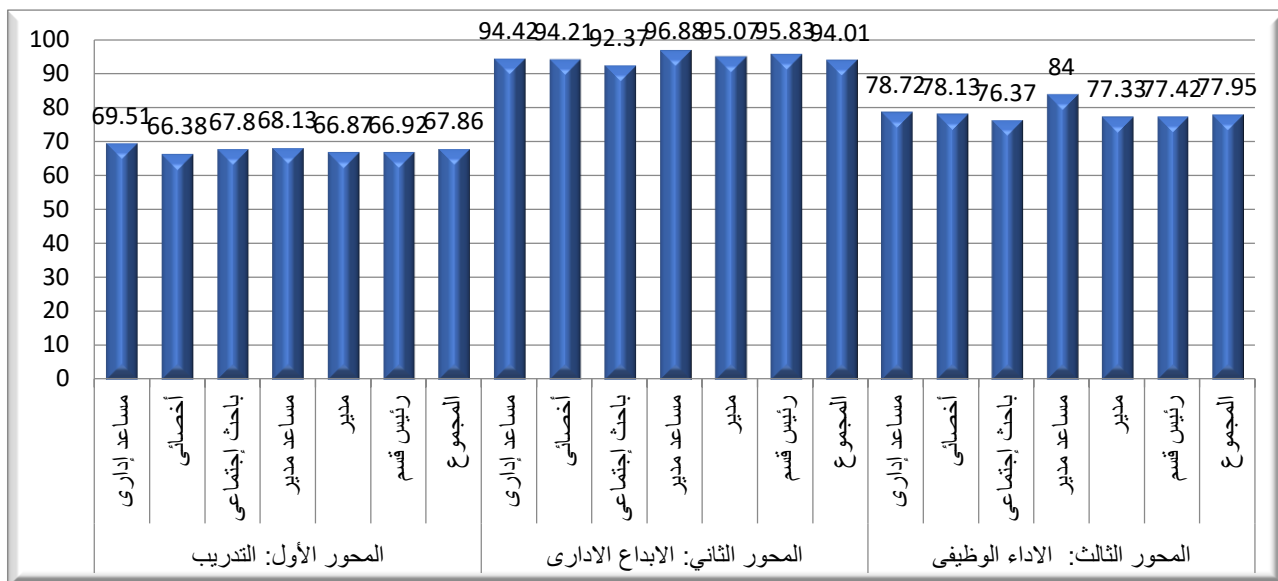
يتضح من جدول (18) الخاصة بمحاور الإستبيان طبقاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية لعينة البحث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فى جميع المحاور قيد البحث حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.05 وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05

جدول (19)

التوصيف الأحصائي الخاص بمحاور استبيان استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز

الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقاً للمسمى الوظيفي ن = 212

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة	أقل قيمة	أكبر قيمة
المحور الأول: التدريب	مساعد إداري	65	69.51	9.47	1.18	67.16	71.86	39.00	80.00
	أخصائي	53	66.38	10.12	1.39	63.59	69.17	43.00	80.00
	باحث إجتماعي	59	67.80	10.29	1.34	65.11	70.48	38.00	80.00
	مساعد مدير	8	68.13	15.00	5.30	55.59	80.66	45.00	80.00
	مدير	15	66.87	10.26	2.65	61.18	72.55	46.00	80.00
	رئيس قسم	12	66.92	10.24	2.96	60.41	73.42	51.00	80.00
	المجموع	212	67.86	10.15	0.70	66.49	69.24	38.00	80.00
المحور الثاني: الابداع الاداري	مساعد إداري	65	94.42	10.60	1.32	91.79	97.04	54.00	105.00
	أخصائي	53	94.21	9.04	1.24	91.72	96.70	76.00	105.00
	باحث إجتماعي	59	92.37	10.32	1.34	89.68	95.06	74.00	105.00
	مساعد مدير	8	96.88	11.83	4.18	86.99	106.76	71.00	105.00
	مدير	15	95.07	8.76	2.26	90.21	99.92	83.00	105.00
	رئيس قسم	12	95.83	8.26	2.38	90.59	101.08	83.00	105.00
	المجموع	212	94.01	9.91	0.68	92.67	95.36	54.00	105.00
المحور الثالث: الاداء الوظيفي	مساعد إداري	65	78.72	10.08	1.25	76.23	81.22	56.00	90.00
	أخصائي	53	78.13	10.18	1.40	75.33	80.94	57.00	90.00
	باحث إجتماعي	59	76.37	12.75	1.66	73.05	79.70	18.00	90.00
	مساعد مدير	8	84.00	8.23	2.91	77.12	90.88	69.00	90.00
	مدير	15	77.33	12.06	3.11	70.65	84.01	58.00	90.00
	رئيس قسم	12	77.42	6.88	1.99	73.04	81.79	70.00	90.00
	المجموع	212	77.95	10.85	0.75	76.48	79.42	18.00	90.00



شكل (28)

المتوسط الحسابي الخاص بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقاً للمسمى الوظيفي

جدول (20)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان طبقاً للمسمى الوظيفي لعينة البحث ن = 212

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية المحاور
0.69	0.61	63.85	5	319.25	بين المجموعات	المحور الأول: التدريب
		103.95	206	21413.78	داخل المجموعات	
			211	21733.03	المجموع	
0.71	0.59	58.64	5	293.18	بين المجموعات	المحور الثاني: الابداع الاداري
		99.13	206	20419.77	داخل المجموعات	
			211	20712.96	المجموع	
0.53	0.83	97.86	5	489.29	بين المجموعات	المحور الثالث: الاداء الوظيفي
		118.23	206	24355.14	داخل المجموعات	
			211	24844.43	المجموع	

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى 0.05

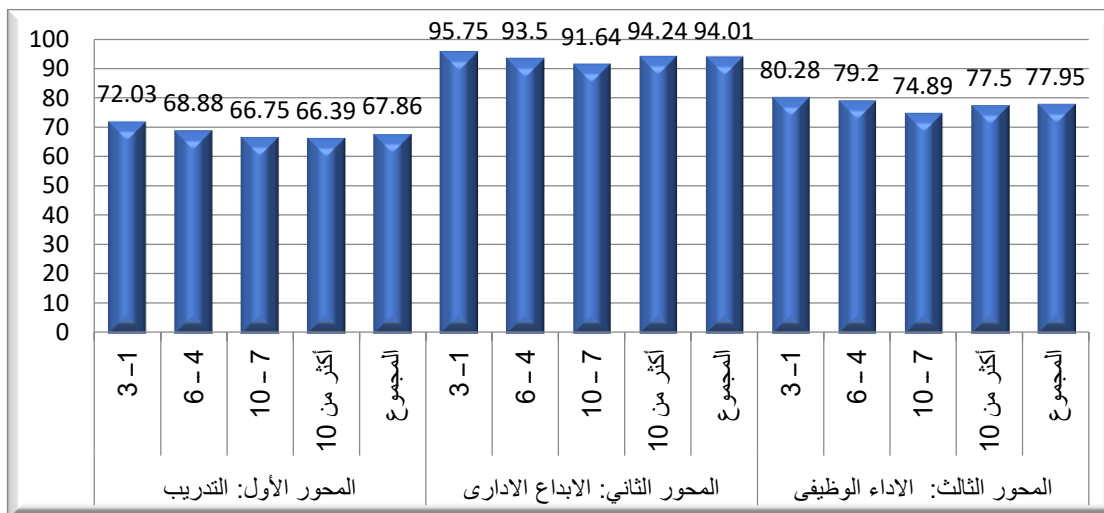
يتضح من جدول (20) الخاصة بمحاور الإستبيان طبقاً للمسمى الوظيفي لعينة البحث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فى جميع المحاور قيد البحث حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.05 وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05

جدول (20)

التوصيف الأحصائي الخاص بمحاور استبيان استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز

الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي طبقا لعدد الدورات ن = 212

المحور	عدد الدورات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة	أقل قيمة	أكبر قيمة
المحور الأول: التدريب	3-1	36	72.03	9.38	1.56	68.85	75.20	44.00	80.00
	6-4	40	68.88	8.39	1.33	66.19	71.56	51.00	80.00
	10-7	28	66.75	11.09	2.10	62.45	71.05	39.00	80.00
	أكثر من 10	108	66.39	10.43	1.00	64.40	68.38	38.00	80.00
	المجموع	212	67.86	10.15	0.70	66.49	69.24	38.00	80.00
المحور الثاني: الابداع الادارى	3-1	36	95.75	11.37	1.90	91.90	99.60	54.00	105.00
	6-4	40	93.50	10.04	1.59	90.29	96.71	78.00	105.00
	10-7	28	91.64	10.65	2.01	87.51	95.77	71.00	105.00
	أكثر من 10	108	94.24	9.13	0.88	92.50	95.98	71.00	105.00
	المجموع	212	94.01	9.91	0.68	92.67	95.36	54.00	105.00
المحور الثالث: الاداء الوظيفى	3-1	36	80.28	10.32	1.72	76.79	83.77	56.00	90.00
	6-4	40	79.20	8.57	1.35	76.46	81.94	63.00	90.00
	10-7	28	74.89	14.63	2.76	69.22	80.56	18.00	90.00
	أكثر من 10	108	77.50	10.56	1.02	75.49	79.51	47.00	90.00
	المجموع	212	77.95	10.85	0.75	76.48	79.42	18.00	90.00



شكل (29)

المتوسط الحسابي الخاص بمحاور استبيان تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري

وتحسين الأداء الوظيفي طبقا لعدد الدورات

جدول (21)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان طبقاً لعدد الدورات لعينة البحث ن = 212

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية المحاور
0.03	*3.12	311.59	3	934.77	بين المجموعات	المحور الأول: التدريب
		99.99	208	20798.26	داخل المجموعات	
			211	21733.03	المجموع	
0.41	0.96	94.01	3	282.04	بين المجموعات	المحور الثاني: الإبداع الإداري
		98.23	208	20430.92	داخل المجموعات	
			211	20712.96	المجموع	
0.20	1.54	180.38	3	541.13	بين المجموعات	المحور الثالث: الأداء الوظيفي
		116.84	208	24303.30	داخل المجموعات	
			211	24844.43	المجموع	

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (21) الخاصة بمحاور الاستبيان طبقاً لعدد الدورات لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول: التدريب حيث كانت قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.05 وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 ، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المحاور حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى 0.05 وقيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05

جدول (22)

يوضح اختبار توكي H.S.D عند مستوى 0.05 لتحديد معنوية واتجاه الفروق في المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين في اتجاه واحد.

ن = 212

معنوية الفروق بين المتوسطات						المتوسط الحسابي	عدد الدورات	المحاور
أكثر من 10		10 - 7		6 - 4				
0.020	→*5.638	0.158	5.277	0.518	3.152	72.03	3-1	المحور الأول: التدريب
0.537	2.486	0.824	2.125			68.88	6 - 4	
0.998	0.361					66.75	10 - 7	
						66.39	أكثر من 10	

*معنوى عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يتضح من جدول (22) الخاص يوضح اختبار توكي H.S.D عند مستوى 0.05 لتحديد معنوية واتجاه الفروق فى المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين فى اتجاه واحد أنه توجد فروق بين عدد الدورات حيث كانت على النحو التالى:

• المحور الاول : التدريب

- تفوق عدد الدورات (3-1) على عدد الدورات (أكثر من 10) حيث أن المتوسط الحسابى لدورات (3-1) أكبر من المتوسط الحسابى لدورات (أكثر من 10).

جدول (23)

العلاقة بين محاور تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي
ن=212

المحور الثالث: الأداء الوظيفي	المحور الثاني : الأبداع الإداري	المحور الأول التدريب	المحاور	
		1	معامل الارتباط	المحور الأول التدريب
			مستوى الدلالة	
	1	0.575**	معامل الارتباط	المحور الثاني : الأبداع الإداري
		0.000	مستوى الدلالة	
1	0.683**	0.681**	معامل الارتباط	المحور الثالث: الأداء الوظيفي
	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

*معنوى عند مستوى 0.05 **معنوى هند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (23) الخاص بالعلاقة بين محاور تأثير التدريب كاستراتيجية محورية على تعزيز الأبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التدريب وكل من الابداع الادارى والاداء الوظيفى حيث تراوحت قيمة معامل (ر) المحسوبة ما بين (0.575 و 0.681) ، وهذه القيم أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى 0.05 وعند مستوى 0.01

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear- Regression)

الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب على الابداع الإداري.

جدول (24)

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear- Regression) بين محور التدريب على الابداع الإداري.

نسبة المساهمة %	مستوى الدلالة	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار(ت)	معلمة الميل للنموذج المقدر باستعمال القيم المعيارية	الخطأ المعياري لمعلمة الميل	معلمة الميل (ب)	نموذج الانحدار الخطي البسيط	رقم النموذج
33.12%	0.00	*14.78		3.78	55.89	ثابت المعادلة (أ)	1
	0.00	*10.20	0.58	0.06	0.56	محور التدريب	

*القيمة معنوية ودالة

يتضح من جدول رقم (24) الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear- Regression) أن نسبة مساهمة محور التدريب (33.12%) في الابداع الإداري ،كما يتضح وجود معنوية لمعاملات الانحدار حيث بلغت المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار(ت) (10.20) بمستوى دلالة (احتمالية خطأ) أقل من 0.05 وبالتالي سوف يتم رفض الفرض الصفري (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب على الابداع الإداري) وقبول الفرض البديل (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب على الابداع الإداري) مما يدل تأثير محور التدريب على الابداع الإداري.

المعادلة التنبؤية

ص = أ " رقم ثابت " + ب 1 س 1

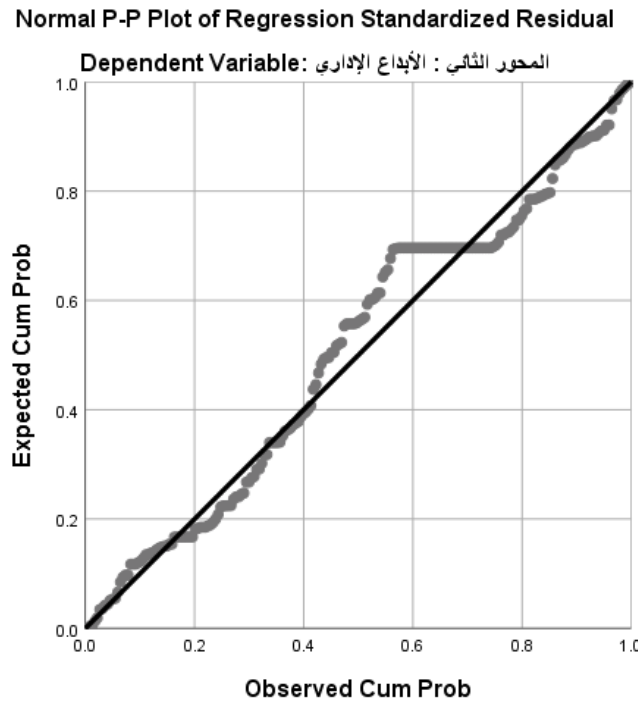
الابداع الإداري = +55.89 + 0.56 * محور التدريب

والجدول التالي يعتبر مقياسا لجودة النموذج وقابلية تطبيقه ويحتسب من جدول تحليل التباين الآتى :-
 جدول (25) مقياس تحليل التباين لجودة نموذج الانحدار الخطى البسيط

رقم النموذج	نموذج الانحدار الخطى البسيط	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	Regression (الانحدار)	6859.13	1	6859.13	*103.97	0.00
	Residual (المتبقى)	13853.83	210	65.97		
	المجموع	20712.96	211			

*القيمة معنوية ودالة

يتضح من جدول (25) أن (نموذج الانحدار الخطى البسيط) دال احصائيا حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى 0.05 وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل ذلك على جودة توفيق النموذج ومن العرض السابق من الممكن أن نقول أن هذا النموذج جيد ومعنوى وقابل للتطبيق.



عرض مخطط Normal Probability Plot للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية
 نلاحظ أن معظم النقاط تقريبا تتجمع قرب الخط المستقيم وهذا يدل على التوزيع الطبيعي
 للأخطاء العشوائية

تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear- Regression)

الفرض الفرعى الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب على الاداء الوظيفى.

جدول (26)

تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear- Regression) بين محور التدريب على الاداء الوظيفى.

رقم النموذج	نموذج الانحدار الخطى البسيط	معلمة الميل (ب)	الخطأ المعياري لمعلمة الميل	معلمة الميل للنموذج المقدر باستعمال القيم المعيارية	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار (ت)	مستوى الدلالة	نسبة المساهمة %
1	ثابت المعادلة (أ)	28.56	3.71		*7.70	0.00	%46.34
	محور التدريب	0.73	0.05	0.68	*13.47	0.00	

*القيمة معنوية ودالة

يتضح من جدول رقم (26) الخاص بتحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear- Regression) أن نسبة مساهمة محور التدريب (%46.34) فى الاداء الوظيفى، كما يتضح وجود معنوية لمعاملات الانحدار حيث بلغت المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار (ت) (13.47) بمستوى دلالة (احتمالية خطأ) أقل من 0.05 وبالتالي سوف يتم رفض الفرض الصفري (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب على الاداء الوظيفى) وقبول الفرض البديل (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب على الاداء الوظيفى) مما يدل تأثير محور التدريب على الاداء الوظيفى.

المعادلة التنبؤية

ص = أ " رقم ثابت " + ب 1 س 1

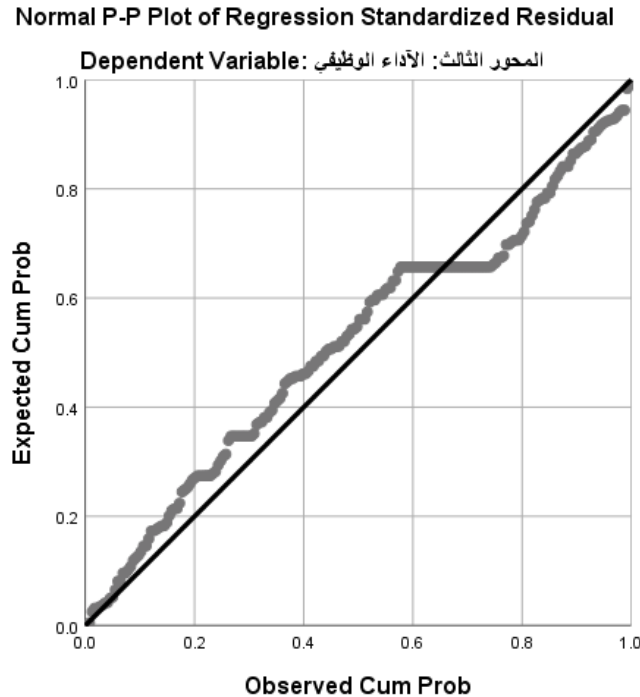
الاداء الوظيفى = +28.56 + 0.73 * محور التدريب

والجدول التالي يعتبر مقياسا لجودة النموذج وقابلية تطبيقه ويحتسب من جدول تحليل التباين الآتى :-
جدول (28) مقياس تحليل التباين لجودة نموذج الانحدار الخطى البسيط

رقم النموذج	نموذج الانحدار الخطى البسيط	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	Regression (الانحدار)	11512.11	1	11512.11	*181.33	0.00
	Residual (المتبقى)	13332.32	210	63.49		
	المجموع	24844.43	211			

*القيمة معنوية ودالة

يتضح من جدول (28) أن (نموذج الانحدار الخطى البسيط) دال احصائيا حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى 0.05 وبمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل ذلك على جودة توفيق النموذج ومن العرض السابق من الممكن أن نقول أن هذا النموذج جيد ومعنوى وقابل للتطبيق.



عرض مخطط Normal Probability Plot للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية
نلاحظ أن معظم النقاط تقريبا تتجمع قرب الخط المستقيم وهذا يدل على التوزيع الطبيعي
للأخطاء العشوائية

* المعالجات الاحصائية:

تم اجراء المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS Version 25 وذلك عند مستوى

ثقة (0.95) يقابلها مستوى دلالة (احتمالية خطأ) 0.05 وهى كالتالى :

- الاتساق الداخلى Internal Consistency
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
- المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان Mean.
- الانحراف المعيارى Stander Deviation
- النسبة المئوية % Percentage
- مربع كاي Chi Square
- اختبار (ت) لعينة واحدة مقارنة بقيمة افتراضية One Sample T Test
- تحليل التباين one - way ANOVA
- اختبار توكى H.S.D
- معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation
- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression
- اختبار ت بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)
- نسبة الموافقة %

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

1. الظفيري, ن.ص. (2015). أثر إستراتيجيتي التدريب التعاوني و المدمج على تنمية مهارات التدريب لدى المدربين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت.
2. محمود شكري, س.أ & ,كاظم, أ... (2023). تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences* (Print ISSN: 1681-6870 ,Online ISSN: 2790-2293).
3. العزيز, ع & ,محمود, ر.ا. (2018). العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الاعمال.

4. المراجع- إبراهيم، محمد (2020). "الإدارة الاستراتيجية وأنواع الحركات التشاركية". <https://almerja.com/readine.php?dm=135049>- الجبوري، علي (2012). حجم مصطلحات الثقافة الاجتماعية.- الزبيدي، علي (2003). تأثير الأبعاد الثقافية على القرارات الإدارية.
5. العزاوي، فاطمة (2018). "تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي".
6. عبد الله، سعاد (2021). "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء في المنظمات غير الربحية".
7. العلي، هالة (2014). "إدارة المعرفة: الأسس والممارسات".
8. محمد، علي (2020). "التدريب والتطوير: الأساليب والنتائج".
9. حلال الفترة من (2015-2019)، الخرطوم، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا
10. العنوان -123456789/880 <http://repository.neelain.edu.sd/handle/123456789/880>: المصدر: (2020) "موسوعة الإدارة الاستراتيجية"، مركز البحوث والدراسات.
11. مسعود، محمد (2020). "موسوعة الإدارة الاستراتيجية"، مركز البحوث والدراسات.
12. العلي، ضرار (2021). "مؤشرات الأداء في المؤسسات التعليمية"، <https://www.researchgate.net/profile/Dirar-Alotaibi/publication/yv->
13. العنوان: <https://search.mandumah.com/Record/38889> -العلي، ضرار (2020). "التخطيط الاستراتيجي عند المؤسسات التعليمية"، <https://gadarif.edu.sd> -العلي، ضرار (2015). "الإدارة الاستراتيجية: الأسس والممارسات"، <https://www.researchgate.net/publication/123456789>
14. هاني، سامر عبد الله (2012). "كثمل موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية". (الدار العالمية للنشر والتوزيع)، ص150.
15. عبد العال، محمد مصدور (2023). "إعادة بناء جدارات الدور القيادي بالمحليات". من منظور العوامل الحضرية، جامعة كفر الشيخ، و"دور الأنشطة الثقافية في تعزيز الهوية الوطنية".
16. حسن، أيمن توفيق (2022). "القيادات التربوية وأبعادها الثقافية والاجتماعية".- دراسة في ضوء معايير التقييم الذاتي في جهة قطر.
17. حسن، سلام رعد (2017) الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام، العراق، ص. 5.
18. خبير الله، جمال (2009) الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان: الأردن، ص. 6.
19. خصاونة، عاطف لطفي (2010) إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان: الأردن، ص. 34.
20. 3السلمي، علي (بدون تاريخ) إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة: مصر، ص. 75.
21. أبو النصر، مدحت (2004) تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة: مصر، ص.
22. داعر، وسيلة (2015) دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص. 73.
23. طق، سليم وعبيد، علي (2016) دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة السلام الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ص. 40.
24. جلادة، سليم بطرس وعيوني، منير (2006) إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر، عمان: الأردن، ص. 23.
25. نجم، عبود نجم (2003) إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، ص. 18-19.
26. 37. عرابية، الحاج وتمجيد، نور الدين (2007) وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية: مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2007، ص. 4.
27. سكارنة، بلال خلف (2011) الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان: الأردن، ص. 18.

28. عوض، عاطف (2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، ص. 29.
29. القبطاني، سالم بن سعيد (2002) المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعو لد للعلوم الإدارية، العدد 14، ص. 338.
30. شعباني، مريم (2016) مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطرك بولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص. 49.
31. حريم، حسن (2003) إدارة المنظمات "منظور كلي" الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص. 305-306.
32. مأمون، نديم عكوروش ونديم عكوروش، سمير (2004) تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص. 5-6.
33. زيتوني، ياسين (2016) أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، و برج بو عريريج، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (محمد بويصالح).
34. الصيرفي، محمد (2003) الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان: الأردن، ص. 16.
35. عباس، سهيلا (2003) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص. 153.
36. مانع، فاطمة (2010) الإبداع والابتكار كقاعدة للتعليم في المنظمات الصناعية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص. 4.
37. الهلاري، روجة سمران (2010) إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، ص. 43-44.
38. خلاف، محمد وقصور بن نافلة (2011) أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة من الاتصالات الأردنية، بحث مقدم إلى الملتقى "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة: الجزائر، ص. 28-29، مايو 2011.
39. سرابيا، عادل (2007) تكنولوجيا التعليم وتنمية الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص. 167.
40. سامرة، أحمد مهدي (2012) "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، ص. 267.
41. الحقباني، عبد الرحمن (1998) "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص. 17.
42. حسن، سلام رعد (2017) "الإبداع الإداري في الوظيفة العامة"، مكتب المفتش العام، العراق، ص. 35.
43. السعيد، مؤيد (2017) "دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، جامعة المسيلة، الجزائر.
44. www.researchgate.net/publication/320483394
45. الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 40(4)، 1687-1713.
46. اختصر المراجع "131 - يوسف عبد عطية بحر توفيق عطية توفيق العجلة القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
47. لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، فلسطين، 2010م، ص. 7.
48. العبيدي فيس، التنظيم، مفهوم، والنظريات والمبادئ، مطابع رويال الاسكندرية، 1997، ص. 174.
50. الفيروز آبادي مجدي الدين محمد بن يعقوب القاموس المحيط، ط2 مؤسسه الرسالة بيروت،

51. القطب محي الدين يحيى ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة 1987 ، ص 16 24 للجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد ، 2000م، ص 19.
52. سليمان حنفي محمود السلوك التنظيمي والاداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية، ص 14.
53. عمر وصفي عقيل إدارة الأفراد حلب سوريا ، 2003م، ص 32
54. بهاء زكي محمد، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية نشر وزارة النفط العراقية ، العراق، 2013م، ص 2.
55. عبدالله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير جامعة نايف العربية المملكة العربية السعودية ، 2003م، ص 38
56. عبد الباري درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية عمان، 2003م، ص 96.
- وتعرف بأنها لحاله داخلية جسيمة أو نفسية تنثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى نهاية معينة.
57. قاسم بريه وناجي عبيد مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية، بدون دار نشر 2002م، ص 8.
58. مصطفى أحمد سيد إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار ومكان النشر، 2000م ص 147.
59. سعود الضحيان بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1422هـ ، ص 78.
60. متعب أبوظهير التدريب يساعد في تحسين الأداء والإدارة الناجحة تسهم في تطوير الموظف، مقال ،في مجلة الإدارة والتسويق العدد 14473 الجمعة 1 صفر 1429هـ 8 فبراير 2008م.
61. سليمان فلاح المعاينة أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر، 2006م، ص 43.
62. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرامر للطباعة الإلكترونية، 1406هـ، ص
63. مازن فارس رشيد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في دينة الرياض، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 1425هـ، ص 5.
64. حاتم علي حسن رضا الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير مقدمة لأكاديمية نايف العربية المملكة العربية السعودية، 1324هـ، ص 6.
65. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2017). *Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection*. <https://doi.org/10.1002/9781405164221.CH16>
66. Alqarni, S., Hamsan, H. H., Rasdi, R. M., & Rahman, H. A. (2023). A Systematic Literature Review on Job Performance in Diverse Organizations from 2010 to 2023. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i18/19960>

- Alqarni, S., Hamsan, H. H., Rasdi, R. M., & Rahman, H. A. (2023). A Systematic Literature Review on Job Performance in Diverse Organizations from 2010 to 2023. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i18/19960> .67
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/S11205-015-0883-Z> .68
- Luo, Z.-X., Shi, K., Li, W.-D., & Miao, D.-M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. *Asian Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/J.1467-839X.2008.002> Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2017). *Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection*. <https://doi.org/10.1002/9781405164221.CH1661.X> .69
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). *5 Job Performance*. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.HOP212005> .70
- Saqer, Alqarni., Hanina, Halimatusaadiah, Hamsan., Roziah, Mohd, Rasdi., Haliza, Abdul, Rahman. (2023). 1. A Systematic Literature Review on Job Performance in Diverse Organizations from 2010 to 2023. *International journal of academic research in business & social sciences*, doi: 10.6007/ijarbss/v13-i18/19960 .71
- Phong, D., Nguyen., Chuong, X., Dang., Lam, D., Nguyen. (2015). 5. Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *Public Organization Review*, doi: 10.1007/S11115-014-0289-4 .72
- Rizaldi, Putra., Wan, Muhamad, Kudri. (2024). 2. Fueling Success: Unleashing the Power of Motivation, Nurturing Work Environments, and Cultivating Organizational Culture for Peak Job Satisfaction and Performance. *Luxury*, doi: 10.61230/luxury.v2i1.72 .73
- Revenio, C., Jalagat. (2018). 3. Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review ,of their Relationship. *Journal of Advances in Agriculture* .74
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge. .75
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. (1994). Performance appraisal: Alternative perspectives. (No Title). .76
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel psychology*, 48(4), 803-839. .77
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. .78
- G., D., Shrestha.. (2022). 2. Performance management system in educational institution using Management by Objectives (MBO) and 360° appraisal method. doi: 10.3126/shantij.v1i1.47813 .79
- Adriano, Verzola., Roberto, Bentivegna., Gianni, Carandina., Lucio, Trevisani., Pasquale, Gregorio., Alberto, Mandini. (2009). 4. Multidimensional evaluation of performance: experimental application of the balanced scorecard in Ferrara university hospital. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, doi: 10.1186/1478-7547-7-15 .80

Salman, Nazari-Shirkouhi., Saeed, Mousakhani., Mahdokht, Tavakoli., Mohammad, Reza, Dalvand., .81

Jonas, Šaparauskas., Jurgita, Antuchevičienė. (2020). 3. Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach. Journal of Business Economics and Management, doi: 10.3846/JBEM.2020.11940

.82

