الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم: إدارة الموارد البشرية



دور إدارة الابتكار في تحسين أداء وإبداع الموظفين

دراسة ميدانية لدى بنك سورية والمهجر

The Role of Innovation Management in Improving Employee Performance and Creativity

A Field Study at the Bank of Syria and Overseas

مشروع تخرج للحصول على الإجازة في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:
آية محمود غاوي
إشراف:
أ.م. د منير عباس

العام الدراسي 2024 -2025

الشكر والتقدير

نشكر الله عز وجل من علينا بنعمة العقل وأرشدنا طريق العلم بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللنا بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على الإتمام والتوفيق

ولا يسعدني بعد الانتهاء من إعداد هذا البحث إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

الدكتور منير عباس

شكراً لما قدمته لنا من عميق خبرتك وفيض علمك

كما أشكر أعضاء الهيئة التدريسية الذين زودونا بالعلم والمعرفة لكم خالص امتناني وتقديري لإرشادكم ودعمكم طول مسيرتي الأكاديمية

الاهداء

بكل فخر أهدي تخرجي:

إلى تلك المربية الحنونة من كانت رمزاً للعطاء الدائم ذات القلب الأبيض التي صبرت علينا لتفتخر بنا هي التي أفنت عمرها من أجل أن تراني في هذا المكان

إلى فقيدة قلبي:

أمي

إلى من كان سندي في كل خطوة، وملهمي في كل لحظة إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي هذا التخرج ثمرة تعبك وصبرك وهدية أقدمها لك بكل فخر وامتنان إلى أعظم أب

أبي

أنتم السند والظهر، وأنتم الفرح الذي يملأ أيامي.

بكم تعلمت معنى التضحية، والصبر، والمحبة الحقيقية.

كل لحظة قضيناها معاً تركت بصمة في قلبي لا تمحى،

وبوجودكم أشعر أن الحياة أجمل

أحبكم من أعماق قلبي.

علاء. أمجد. كرم

النور الذي يضيء عتمتي، والصوت الذي يُعيد لي اتزاني.

أنتِ الحكاية الأجمل في عمري، والنعمة التي أحمد الله عليها كل يوم.

في وجودكِ أزهر عالمي، وازداد قلبي دفئًا واطمئنانًا.

فشكرًا لأنكِ أختي... شكرًا لأنكِ أنتِ.

رشا

إلى الشخص المفضل الداعم الأول شريك التفاصيل وصديق المواقف إلى من سيكون شريكاً للحياة وسنداً لا يميل

عهد

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي عائلتي الثانية

أم محمد . محمد . نفين . ملهم – مجد . غيد . رشا . اية

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا أهدي هذا البحث إلى

أقربائي

إلى كل التفاصيل التي عشناها معاً إلى أثر الفرح الراسخ في ذاكرتي وأيامي إليكم يا صديقات القلب ورفيقات الحكايات التي لا تنتهي

نفين . مريانا . سماح . كارمن . رماز . كارلا . رغد . لبنى . رشا – كارول . نغم

شكراً للاصدقاء الذين يلمسون نبرة التوجع من أصواتنا وصمتنا عسى أن نلتقي في محطات أخرى لتحقيق أحلام أخرى إلى الركن الجميل في السنوات الأربع

سارة . شام . لبانة . لين . روزانا

إلى رفاق الخطوة الأولى وما قبل الأخيرة إلى من كانو خلال السنين العجاف سحاباً ممطراً

روزانا . منار . ريتا . مجد . لانا . شام . نفين . هبة . دانا . كاريس . سيدرا

إلى صديقات الجلسات واللحظات اللطيفة من كانوا صدفة جميلة في حياتي

رغد . هند

إلى أصدقاء المرحلة الجامعية رفاق الطرق الوعرة والسهلة المظلمة والمشرقة

غنى . عائشة . رند . رولا . جولين . ليليان . دلع . وسام . مصطفى . مازن . وسيم . علي . محمد . مدين . محمود . ابراهيم . علاء

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الآليات التي يمكن من خلالها لإدارة الابتكار أن تسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز إبداعهم، من خلال بيان دور إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) في تحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة الموظفين لدى بنك سورية والمهجر وتم أخذ عينة عشوائية من الموظفين في مناصب وظيفية مختلفة، بلغ حجمها 100 فرد.

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، جرى توزيعها الكترونياً، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (72) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذو دلالة معنوية لإدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) في تحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر، أي أن هناك ارتباطًا قويًا وإيجابيًا بين الطريقة التي يدير بها بنك سورية والمهجر عملية الابتكار وبين مستوى أداء وإبداع موظفيه. وكلما كانت ممارسات إدارة الابتكار في البنك أكثر فعالية، كلما ارتفع مستوى أداء الموظفين وتحسن إبداعهم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام بنك سورية والمهجر بالاستمرار في تعزيز وتطوير ممارسات إدارة الابتكار الشاملة. وتقييم الممارسات الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم وضع خطط لتحسينها بشكل مستمر، والتركيز بشكل خاص على تعزيز هذه الجوانب الأربعة لإدارة الابتكار. وإطلاق مبادرات لتعزيز ثقافة الابتكار مثل ورش العمل، والمنتديات، ومشاركة قصص النجاح، وتخصيص ميزانيات محددة لدعم المشاريع الابتكارية وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الابتكار، أداء الموظفين، إبداع الموظفين.

Abstract

The study aimed to highlight the mechanisms through which innovation management can contribute to improving employee performance and enhancing their creativity,. This study demonstrated the role of innovation management (adopting a culture of innovation within the bank, providing the necessary resources for innovation, providing incentives for innovative employees, and leadership support for innovation) in improving employee performance and creativity at the Bank of Syria and Overseas.

The descriptive analytical approach was adopted. The study population included employees at the Bank of Syria and Overseas, and a random sample of 100 employees in various job positions was taken.

A questionnaire was used to collect data, distributed electronically. The number of returned questionnaires valid for analysis was (72). These questionnaires were analyzed using the SPSS statistical program, and hypotheses were tested using multiple linear regression.

The study found a significant positive role for innovation management (adopting a culture of innovation within the bank, providing the necessary resources for innovation, providing incentives for innovative employees, and leadership support for innovation) in improving employee performance and creativity at the Bank of Syria and Overseas. This means there is a strong, positive correlation between the way the Bank of Syria and Overseas manages the innovation process and the level of performance and creativity of its employees.

The more effective the bank's innovation management practices are, the higher the employee performance and creativity. The study recommended that the Bank of Syria and Overseas continue to enhance and develop comprehensive innovation management practices. It should evaluate current practices, identify strengths and weaknesses, and develop plans for continuous improvement, focusing specifically on strengthening these four aspects of innovation management. It should also launch initiatives to foster a culture of innovation, such as workshops, forums, and sharing success stories. It should also allocate specific budgets to support innovation projects and provide the necessary tools and technologies.

Keywords: Innovation management, employee performance, employee creativity.

قائمة المحتويات

الإطار العام للدراسة	1
أولاً: المقدمة	1
ثانياً: الدراسات السابقة:	2
ثالثاً: مشكلة الدراسة	6
رابعاً: أهداف الدراسة	7
خامساً: أهمية الدراسة	8
سادساً: فرضيات الدراسة	8
سابعاً: متغيرات الدراسة	8
ثامناً: منهجية الدراسة	9
تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة	9
عاشراً: حدود الدراسة	9
أحد عشر: مصطلحات الدراسة	10
الفصل الأول: إدارة الابتكار	11
أولاً: مفهوم إدارة الابتكار وعناصرها	11
ثالثاً: أهمية إدارة الابتكار	13
رابعاً: أهداف إدارة الابتكار	14
خامساً: عيوب (تحديات) إدارة الابتكار:	16
سادساً: مراحل وخطوات إدارة الابتكار	17
سابعاً: أدوات إدارة الابتكار	20
ثامناً: استراتيجيات إدارة الابتكار	23
الفصل الثاني: ماهية أداء وإبداع الموظفين	26
أولاً: مفهوم أداء الموظفين	26
ثانياً: أهمية أداء الموظفين:	27
ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموظفين	29
رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين	30

خامساً: محددات أداء الموظفين	31
سادساً: مفهوم إبداع الموظفين	33
سابعاً: خصائص إبداع الموظفين	34
ثامناً: أهمية إبداع الموظفين	35
تاسعاً: مستويات إبداع الموظفين	36
عاشراً: خصائص وسمات الشخصية المبدعة:	37
أحد عشر: العلاقة بين إدارة الابتكار وأداء وإبداع الموظفين	40
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	44
أولاً: أداة الدراسة	44
ثانياً: تصميم الاستبانة	44
ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة	45
رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة	45
خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	47
سادساً: اختبار فرضيات الدراسة	59
النتائج والتوصيات	66
قائمة المراجع	68
الملحق رقم (1) استمارة استبيان	73

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) نتائج اختبار CRONBACH'S ALPHA	45
الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	45
الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	46
الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي	46
الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات	47
الجدول رقم (6) نتائج قياس تبني ثقافة الابتكار داخل البنك	47
الجدول رقم (7) نتائج قياس توفير الموارد اللازمة للابتكار	49
الجدول رقم (8) نتائج قياس وجود حوافز للموظفين المبتكرين	51
الجدول رقم (9) نتائج قياس دعم القيادة للابتكار	53
الجدول رقم (10) نتائج قياس أداء الموظفين	55
الجدول رقم (11) نتائج قياس إبداع الموظفين	57
الجدول رقم (12) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار وتحسين أداء وإبداع الموظفين	59
الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	60
الجدول رقم (14) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة الابتكار في تحسين أداء وإبداع الموظفين	60
الجدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار وتحسين أداء الموظف	61
الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	62
الجدول رقم (17) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة الابتكار في تحسين أداء الموظف	62
الجدول رقم (18) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار وتحسين إبداع الموظفين	63
الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	64
الجدول رقم (20) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة الابتكار في تحسين إبداع الموظفين	64

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

يعد الابتكار أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، وجب على الشركات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغيرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، ولكي تستطيع الشركات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالاً خصباً وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.

ففي ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها سوريا، أصبحت الحاجة إلى الابتكار أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. إذ تعتبر إدارة الابتكار أحد الركائز الأساسية التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز إبداعهم، مما ينعكس إيجاباً على قدرة الشركات على التكيف مع الظروف الصعبة وتحقيق النمو المستدام.

إذ تعد إدارة الابتكار عملية شاملة تشمل توليد الأفكار الجديدة، وتنفيذها، وتحويلها إلى قيمة مضافة للشركة. في السياق السوري، حيث تواجه الشركات تحديات مثل نقص الموارد والبنية التحتية المتضررة، يمكن أن تكون إدارة الابتكار أداة قوية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستمرارية. من خلال تحفيز الإبداع وتوفير البيئة المناسبة لتطوير الأفكار، يمكن للشركات أن تحسن من أداء موظفيها وتزيد من مشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتم عرض أهمها من الأحدث فالأقدم:

الدراسات العربية:

1- دراسة (مصطفى وحسنى، 2024) بعنوان: تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي " دراسة تطبيقيه على قطاع الاتصالات[1].

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الابتكار وأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، EFQM 2020. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وولتحقيق ذلك، تم توزيع 320 استمارة استقصاء بشكل إلكترونية وورقية على عينة عشوائية من العاملين بقطاع الاتصالات المصري محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود قصور في تبني قطاع الاتصالات لمفهوم إدارة الابتكار، بالإضافة إلى وجود بعض المؤشرات التي تشير إلى قصور في أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي إصدار 2020 . واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم وتعزيز أبعاد إدارة الابتكار كمدخل لإدارة التميز المؤسسي، وفقاً للنموذج الأوروبي المؤسسي 2020 في قطاع الاتصالات المصري.

2- دراسة (خريسات، 2020) بعنوان: دور الابتكار في تطوير أداء الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية[2].

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الابتكار ودوره في تطوير أداء الموظفين، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية وبلغت عينة الدراسة (319) عاملاً، واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل: المتوسطات الحسابية، والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الاداري، الابتكار

[1] مصطفى، محمد حسين مصطفى، وحسنى، محمد شميس (2024) تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي " دراسة تطبيقيه على قطاع الاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 4، مصر.

[2] خريسات، آمنه محمد (2020)، دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

التكنولوجي) في تطوير أداء الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية، ووجود أثر للابتكار بدلالة أبعادها مجتمعة (الابتكار الاداري، الابتكار التكنولوجي) في تطوير أداء الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية.

3- دراسة (العنقري، 2019) بعنوان: الابتكار الإستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف[3].

هدفت الدراسة إلى تحسين فعالية المنظمة من خلال دعم عمليات استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها وتقييم أدائها وتعويضها بهدف تعزيز الأداء المؤسسي. كما هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مقومات الابتكار الإستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق علي المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، من خلال عينة قدرها 320 مفردة من الموظفين بتلك المستشفيات (أطباء – هيئة التمريض – الموظفين)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة بمقومات الابتكار الاستراتيجي، كذلك اهتم المسئولين بتلك المستشفيات بتحسين ممارسات الموارد البشرية، وأن أبعاد الابتكار الاستراتيجي تفسر نحو 79,7% من التغيرات التي تحدث في الاستقطاب والاختيار، و92,7% من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، و75,1% من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، و92,9% من التغيرات التي تحدث في التعويضات والمزايا.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Bamel et al, 2024) بعنوان:

The state of the art of innovation management: insights from a retrospective review of the European Journal of Innovation Management.

أحدث ما توصلت إليه إدارة الابتكار: رؤى من مراجعة بأثر رجعي للمجلة الأوروبية لإدارة الابتكار[4]

[3] العنقري، عبد العزيز بن سلطان عبد الرحمن (2019)، الابتكار الإستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، المجلة العلمية للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 3، الكويت.

[4] Bamel, N., Kumar, S., Bamel, U., Lim, W. M., & Sureka, R. (2024). The state of the art of innovation management: insights from a retrospective review of the European Journal of Innovation Management. *European Journal of Innovation Management*, *27*(3), 825-850.

هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة لأبحاث إدارة الابتكار وتأثيرها ومعارفها على أداء الشركات، تعتمد الدراسة منهجيةً ببليوغرافيةً لإجراء مراجعة بأثر رجعي لكافة الأبحاث وقد تم استرداد البيانات الببليوغرافية لـ ٧٥٧ ورقة بحثية نُشرت في المجلة الاوروبية من عام ١٩٩٨ إلى عام ٢٠٢١ من Scopus، وحُللت باستخدام تحليل الأداء وتقنيات رسم الخرائط العلمية. وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار، والابتكار المفتوح، وتطوير المنتجات الجديدة، وابتكار المنتجات والعمليات؛ والقدرات الديناميكية وابتكار نماذج الأعمال؛ والابتكار الأخضر، تؤثر بشكل جوهري على أداء الشركات.

2- دراسة (Costa et al, 2023)

Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? Portugal .

أساليب القيادة وإدارة الابتكار ما دور رأس المال البشري، البرتغال[5]

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب القيادة على عملية الابتكار، وكذلك معالجة تأثير رأس المال البشري المُعتدل على العلاقة السابقة. وقد تمّ النظر في أربعة أنماط قيادة – الأوتوقراطية، والمعاملاتية، والديمقراطية، والتحويلية – لقياس آثارها على عملية الابتكار، مع مراعاة الأنواع البديلة من الابتكارات. وقد استُخدمت قاعدة بيانات مسح الابتكار المجتمعي لعام 2018 (CIS)، التي تشمل البيانات البرتغالية، والتي تغطي الفترة 2016–2018، بعينة من 13702 شركة. وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب القيادة الاستبدادية والمعاملاتية لها تأثير سلبي على الابتكار وأن القيادة التحويلية والديمقراطية تؤثر على الابتكار بشكل إيجابي. كما وجدت أن رأس المال البشري يعتدل في العلاقة بين أساليب القيادة وعملية الابتكار؛ أي أنه في ظل أسلوب القيادة نفسه، فإن وجود مهارات إضافية يعزز الميل إلى الابتكار.

[5]Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?. *Administrative Sciences*, *13*(2), 47.

3- دراسة (Nambisan, 2021) بعنوان:

Digital innovation management in SMEs: Boosting employee creativity.

إدارة الابتكار الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة: تعزيز إبداع الموظفين[6]

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر الأدوات الرقمية (مثل منصات الابتكار المفتوح) على إبداع الموظفين في الشركات الصغيرة في ألمانيا وفنلندا، تم إجراء دراسة حالة متعددة لـ 10 شركات ناشئة في أوروبا، وإجراء مقابلات مع المديرين والموظفين، ضم مجتمع الدراسة موظفو شركات التكنولوجيا الناشئة في ألمانيا وفنلندا، وتوزيع 150 استبانة على العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنصات الرقمية زادت مشاركة الموظفين في الابتكار بنسبة 25%، وتحسّن الأداء عند دمج التغذية الراجعة الفورية.

4- دراسة (Amabile, 2019) بعنوان:

The Role of Innovation Management in Enhancing Employee Creativity and Performance

دور إدارة الابتكار في تعزيز إبداع الموظفين وأدائهم [7]

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الابتكار (مثل الحوافز، والاستقلالية، والموارد) على إبداع الموظفين وأدائهم الوظيفي في الشركات الأمريكية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، شمل 500 موظف في شركات تكنولوجيا أمريكية، وموظفو قطاع التكنولوجيا في وادي السليكون (الولايات المتحدة)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي للابتكار وزيادة الإبداع، وأن الحوافز المادية والمعنوية تحسّن الأداء بنسبة 30%.

[6] Nambisan, S., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2021). Digital innovation management in SMEs: Boosting employee creativity. Journal of Small Business Management, 59(3), 512-538. https://doi.org/xxxx

[7] Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2019) The Role of Innovation Management in Enhancing Employee Creativity and Performance "Research Policy, 45(7), 1-15

5- دراسة (Anderson, 2019) بعنوان:

Innovation climate and employee outcomes

مناخ الابتكار ونتائج الموظفين[8]

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ الابتكاري (مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الداعمة) على أداء الموظفين في الشركات النيجرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لـ 75 دراسة سابقة، وضم مجتمع الدراسة عينات متنوعة من قطاعات مختلفة (الصناعة، الخدمات، التكنولوجيا). وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ الابتكاري يفسر 40% من التباين في أداء الموظفين، وأن القيادة التحويلية هي العامل الأكثر تأثيرًا.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو بيان أهمية إدارة الابتكار ومن حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وقد اختلفت عنها في الحدود المكانية، حيث أتت الدراسة الحالية بالتطبيق على البيئة السورية بشكل عام، وعلى بنك سورية والمهجر بشكل خاص.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

في ظل البيئة الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي تعيشها سوريا، تواجه الشركات السورية تحديات جسيمة تؤثر على قدرتها على المنافسة والنمو. ومن بين هذه التحديات نجد نقص الموارد، وضعف البنية التحتية، والظروف السياسية غير المستقرة، مما يضع ضغوطًا كبيرة على أداء هذه الشركات وقدرتها على الابتكار. ومع ذلك، فإن الابتكار يعد أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تساعد هذه الشركات على التكيف مع التحديات وتحسين أدائها بشكل عام، وعلى الرغم من أهمية الابتكار، فإن العديد من الشركات السورية تواجه صعوبات في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الابتكار، مما يؤدي إلى ضعف في تحسين أداء الموظفين وتعزيز إبداعهم. هذا الضعف يمكن أن يعزى إلى عدة عوامل، منها نقص الوعي بأهمية الابتكار، وعدم توفر البيئة المحفزة للإبداع، وغياب الحوافز الكافية لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، لذلك، وهذا ما شجّع الطالبة على زيارة بنك

[8] Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2019). Innovation climate and employee outcomes: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 40(6), 625-650. https://doi.org/xxxx

سورية والمهجر وأخذ الموافقة لتطبيق الدراسة على الموظفين في البنك لمعرفة دور الابتكار في تحسين أداء وإبداع الموظفين فيه وبالتالي تبرز مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو دور إدارة الابتكار في تحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هو دور إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) في تحسين أداء الموظفين لدى بنك سورية والمهجر؟
2- ما هو دور إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) في تحسين إبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الآليات التي يمكن من خلالها لإدارة الابتكار أن تسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز إبداعهم، مع تقديم توصيات عملية يمكن للبنوك والمنظمات السورية تبنيها لتعزيز ثقافة الابتكار لديها. من خلال الآتي:

1- بيان دور إدارة الابتكار في تحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.
2- بيان دور إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) في تحسين أداء الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.
3- بيان دور إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) في تحسين إبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

خامساً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الابتكار وأثرها على أداء وإبداع الموظفين، خاصة في السياق السوري في الصناعة البنكية التي تعاني من ندرة الدراسات العلمية في هذا المجال، وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين المستقبليين الذين يرغبون في دراسة تأثير الابتكار على الأداء المؤسسي في البيئات الصعبة.

الأهمية العملية: من الممكن أن توفر الدراسة توصيات عملية يمكن للبنوك والشركات السورية بمختلف أشكالها تطبيقها لتحسين أداء موظفيها وتعزيز إبداعهم، مما يسهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتساعدها على تبني استراتيجيات مبتكرة للتغلب على التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها.

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار وتحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين أداء الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

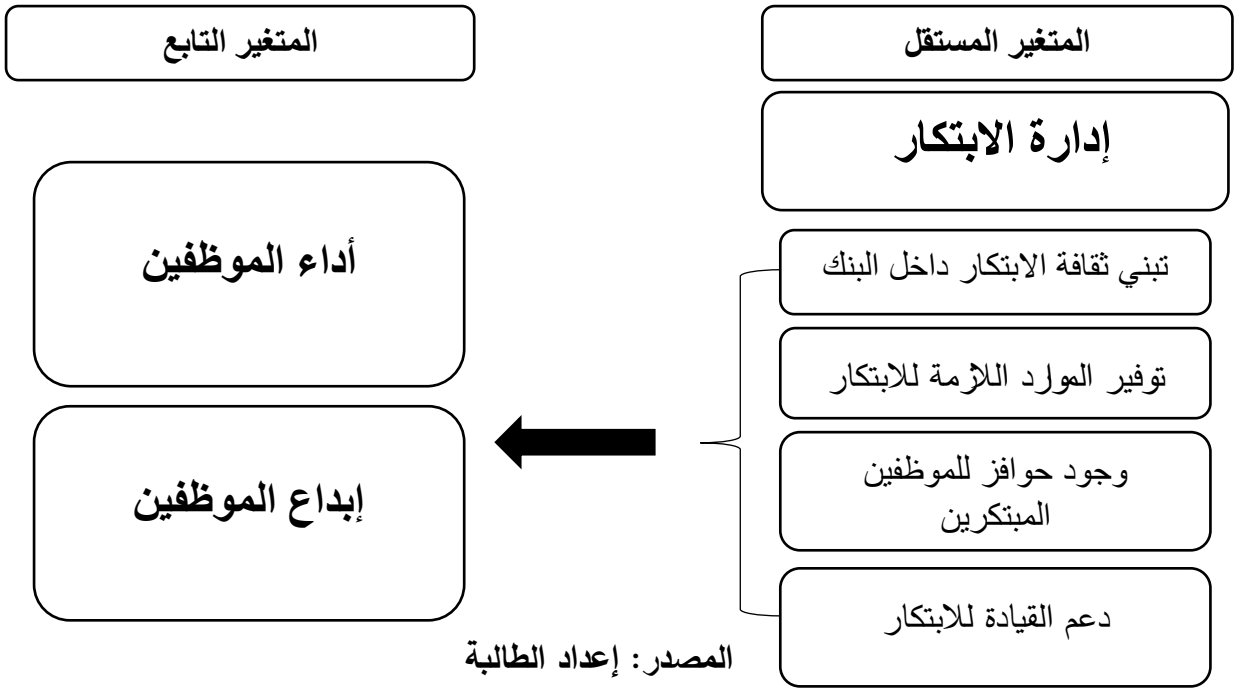
2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين إبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

سابعاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار)

المتغير التابع: أداء وإبداع الموظفين.

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

ثامناً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على الأدبيات والمراجع العالمية العربية والأجنبية لإعداد الجانب النظري، والاعتماد على الاستبانة في إعداد الدراسة الميدانية والعمل على تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للتحقق من صفحة الفرضيات أو نفيها وبالتالي الوصول للنتائج والتوصيات.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة الموظفين لدى بنك سورية والمهجر وتم أخذ عينة عشوائية من الموظفين في مناصب وظيفية مختلفة، بلغ حجمها 100 فرد.

عاشراً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: بنك سورية والمهجر – الإدارة المركزية، دمشق.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال أشهر (آذار– نيسان– أيار) 2025م.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيري إدارة الابتكار وأداء وإبداع الموظفين.

الحدود البشرية: الموظفين لدى بنك سورية والمهجر – الإدارة المركزية، دمشق.

أحد عشر: مصطلحات الدراسة

إدارة الابتكار: العملية المنهجية التي تمكن المنظمات من تحفيز الأفكار الإبداعية، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، مما يعزز الميزة التنافسية والنمو المستدام[9].

أداء الموظفين: مدى تحقيق الفرد لمتطلبات وظيفته وأهدافه المحددة، بما يشمل جودة العمل، الكفاءة، الإنتاجية، والقدرة على تحقيق النتائج المتوقعة ضمن معايير محددة.[10]

إبداع الموظفين: قدرة الأفراد داخل المنظمة على توليد أفكار جديدة ومفيدة وحلول مبتكرة لمشكلات العمل، والتي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي ودفع عجلة الابتكار.[11]

[9] Trott, P. (2022). Innovation Management and New Product Development (7th ed.). Pearson Education, P 5

[10] Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (2024). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations (pp. 35-70). Jossey-Bass , P 2024

[11] Amabile, T. M. (2023). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Westview Press, P 6

الفصل الأول: إدارة الابتكار

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح الابتكار عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات على مختلف أحجامها وتخصصاتها. لم يعد الابتكار مقصوراً على تقديم منتجات أو خدمات جديدة فحسب، بل امتد ليشمل تحسين العمليات، وتبني نماذج أعمال مبتكرة، وحتى إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية. ومن هنا، تبرز أهمية "إدارة الابتكار" كمنهجية علمية تهدف إلى تنظيم وتوجيه الجهود الإبداعية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأفكار الجديدة، مع تقليل المخاطر المرتبطة بها، ومن خلال فهم طبيعة إدارة الابتكار، يمكن للمنظمات أن تتحول من مجرد متلقية للتغيير إلى فاعلة فيه، بل وصانعة له، مما يضمن لها البقاء والنمو في سوق يتسم بالتعقيد والتقلب المستمر.

أولاً: مفهوم إدارة الابتكار وعناصرها

ادعى مايكل بورتر أن "الابتكار هو القضية المركزية في الازدهار الاقتصادي". لكن، إذا أرادت البلدان التحرك نحو مجتمع أكثر سلامة وازدهاراً، فمن المهم أن تعزز مجالات محددة من الابتكار. يجب أن يسمح هذا الابتكار بإنشاء طرق جديدة فعالة[12]. ويتكون الابتكار من مجموعة من القرارات والأنشطة بهدف إنشاء منتج جديد أو خدمة للسوق. غالبًا ما يكون ابتكار نموذج الأعمال متعدد المستويات معقدًا للغاية بسبب الأنشطة والقرارات ذات العلاقات المنطقية والزمانية[13].

يعرف الابتكار بأنه المحرك الذي يدفع نمو الإيرادات في المؤسسات كما أنه أساس بقائها. وأن القدرة على الابتكار لها تأثير كبير على نمو الشركات على المدى الطويل.[14]

تشير إدارة الابتكار إلى العملية الشاملة والمنظمة التي تتبعها المنظمات لتشجيع وتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى قيمة ملموسة، سواء كانت منتجات، خدمات، عمليات، أو نماذج

[12] The Future of Eco-Innovation: The Role of Business Models in Green Transformation, OECD Background Paper, OECD/European Commission/Nordic Innovation Joint Workshop, Copenhagen, Denmark, 2012., p2

[13] Astrid Lechner (2016) Business Model Innovation and the Impact of Globalization, Master's Thesis, Sozialwirtschaft., P 12

[14] Yung C. Ho, Hui C. Fang, Ming J. Hsieh (2011) The Relationship between Business-model Innovation and Firm Value: A Dynamic Perspective, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Mechanical and Industrial Engineering Vol:5, No:5, P600

عمل. ببساطة، هي كيفية إدارة المنظمة لقدرتها على الإبداع والتجديد لضمان نموها وتنافسيتها[15]. وتتضمن إدارة الابتكار مجموعة من العناصر والمكونات التي تعمل معًا لخلق بيئة داعمة للابتكار:

1- ثقافة الابتكار: بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب، وتقبل المخاطر المحسوبة، وتوفر مساحة للموظفين للتعبير عن أفكارهم بحرية.

2- القيادة والدعم: دور القادة في توجيه ودعم جهود الابتكار، وتوفير الموارد اللازمة، وتحفيز الفرق.

3- العمليات المنهجية: وضع عمليات منظمة لاكتشاف الأفكار، وتقييمها، وتطويرها، وتنفيذها، وتقييم نتائجها. هذا يشمل مراحل مثل:

أ- توليد الأفكار :(Ideation) جمع الأفكار من مصادر مختلفة (موظفين، عملاء، شركاء، أبحاث سوق).

ب-تقييم واختيار الأفكار: تحليل جدوى الأفكار وإمكانية تطبيقها وتوافقها مع الأهداف الاستراتيجية.

ت-التطوير والاختبار: تحويل الأفكار المختارة إلى نماذج أولية وتجريبها.

ث-التنفيذ والتسويق: إطلاق الابتكار في السوق أو تطبيقه داخليًا.

ج- التقييم والتحسين المستمر: قياس أداء الابتكار وتحديد مجالات التحسين.

ح- الموارد والقدرات: توفير الموارد البشرية، المالية، والتكنولوجية اللازمة لدعم الابتكار، بالإضافة إلى تطوير كفاءات الموظفين.

خ- الاستراتيجية والرؤية: وجود رؤية واضحة للابتكار ضمن استراتيجية المنظمة الشاملة، وكيف سيساهم الابتكار في تحقيق الأهداف طويلة المدى.

[15] Trott, P. (2022). Innovation Management and New Product Development (7th ed.). Pearson Education, P 5

ثالثاً: أهمية إدارة الابتكار

تعد إدارة الابتكار حاسمة للمنظمات في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم لعدة أسباب[16]:

1- الميزة التنافسية: تمكن المنظمات من البقاء في صدارة المنافسة من خلال تقديم منتجات وخدمات وحلول فريدة.

2- النمو والتوسع: تدفع الابتكار عجلة النمو وتفتح أسواقًا جديدة، وتزيد من الإيرادات.

3- التكيف مع التغيير: تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات في احتياجات العملاء، والتقدم التكنولوجي، وظروف السوق.

4- تحسين الكفاءة والإنتاجية: يمكن أن يؤدي الابتكار إلى عمليات داخلية أكثر كفاءة، مما يقلل التكاليف ويزيد الإنتاجية.

5- رضا العملاء: تلبية توقعات العملاء المتطورة من خلال تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.

6- استقطاب المواهب: تجذب البيئات التي تشجع على الابتكار وتحتفظ بالمواهب وتزيد من مشاركة الموظفين

7- التميز في السوق: تُمكّن المنظمات من تقديم منتجات وخدمات فريدة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة ومبتكرة، مما يميزها عن المنافسين.

8- السبق في السوق: تسمح للمنظمات بأن تكون السباقة في طرح حلول جديدة، مما يمنحها ميزة تنافسية مبكرة.

9- فتح أسواق جديدة: الابتكارات يمكن أن تخلق طلبًا جديدًا أو تفتح قطاعات سوقية لم تكن موجودة من قبل.

10- زيادة الإيرادات والأرباح: المنتجات والخدمات المبتكرة غالبًا ما تحقق هوامش ربح أعلى وتزيد من حجم المبيعات.

11- ابتكار العمليات: يمكن أن يؤدي الابتكار إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يقلل التكاليف ويزيد الكفاءة والإنتاجية.

[16] Füller, J., Hutter, K., Wahl, J., Bilgram, V., & Tekic, Z. (2022). How AI revolutionizes innovation management–Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. *Technological Forecasting and Social Change*, *178*, 121598., p 19

12- الاستخدام الأمثل للموارد: تساعد في تحديد طرق جديدة لاستخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية.

13- المرونة والاستجابة: تجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، والتقنيات الجديدة، وتوقعات العملاء، والتهديدات.

14- تقليل مخاطر التقادم: تحمي المنظمة من أن تصبح منتجاتها أو خدماتها قديمة وغير ذات صلة.

15- تشجيع الإبداع: تعزز بيئة تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم الأفكار.

16- زيادة مشاركة الموظفين: تمكين الموظفين من المساهمة في عملية الابتكار يزيد من شعورهم بالملكية والالتزام.

17- جذب المواهب: المنظمات المبتكرة تكون أكثر جاذبية للموظفين الموهوبين الذين يبحثون عن بيئة عمل ديناميكية[17].

رابعاً: أهداف إدارة الابتكار

تهدف إدارة الابتكار إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن استمرارية ونمو المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة. يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي[18]:

1- تعزيز الميزة التنافسية: أحد الأهداف الأساسية لإدارة الابتكار هو تمكين المنظمة من التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات، خدمات، أو عمليات فريدة ومبتكرة. هذا يساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها.

2- تحقيق النمو والتوسع: يساهم الابتكار في فتح أسواق جديدة، وتطوير نماذج عمل مبتكرة، وزيادة حصة المنظمة في السوق. هذا يؤدي إلى نمو الإيرادات وزيادة الأرباح على المدى الطويل.

[17] Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, *38*(1), 4-20., p 9

[18] Füller, J., Hutter, K., Wahl, J., Bilgram, V., & Tekic, Z. (2022). How AI revolutionizes innovation management–Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. *Technological Forecasting and Social Change*, *178*, 121598., p 19

3- تلبية توقعات العملاء المتغيرة: مع تطور احتياجات ورغبات العملاء باستمرار، تهدف إدارة الابتكار إلى فهم هذه التوقعات وتطوير حلول مبتكرة تلبيها بشكل أفضل، مما يعزز رضا العملاء وولائهم.

4- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف: لا يقتصر الابتكار على المنتجات والخدمات، بل يشمل أيضًا تحسين العمليات الداخلية. يمكن أن يؤدي الابتكار في العمليات إلى تبسيط سير العمل، وتقليل الهدر، واستغلال الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

5- التكيف مع التغيير ومواجهة التحديات: في عالم سريع التطور، تساعد إدارة الابتكار المنظمات على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، والتحولات الاقتصادية، والضغوط التنظيمية بفعالية. تمكنها من تحويل التحديات إلى فرص جديدة.

6- نشر ثقافة الابتكار والإبداع: تهدف إدارة الابتكار إلى بناء بيئة تنظيمية تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، والمبادرة، واقتراح الأفكار الجديدة، وتجربة حلول مبتكرة دون خوف من الفشل. هذا يخلق "عقلية الابتكار" على مستوى المنظمة.

7- جذب واستبقاء المواهب: المنظمات التي تشجع الابتكار وتوفر فرصًا للموظفين للمساهمة بأفكارهم وتطويرها تصبح أكثر جاذبية للمواهب المميزة، مما يساعد على استبقاء الكفاءات العالية.

8- إدارة المخاطر المرتبطة بالابتكار: مع أن الابتكار ينطوي على مخاطر، تهدف إدارة الابتكار إلى تحديد هذه المخاطر وتقييمها وإدارتها بشكل استباقي، لضمان تنفيذ الأفكار الجديدة بفعالية وتقليل احتمالية الفشل.

9- تحقيق الاستدامة: تهدف إدارة الابتكار إلى دمج مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في عملية الابتكار، مما يؤدي إلى تطوير حلول أكثر صداقة للبيئة ومسؤولة اجتماعيًا[19].

[19] Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, *38*(1), 4-20., p 9

خامساً: عيوب (تحديات) إدارة الابتكار:

1- ارتفاع التكاليف والموارد المطلوبة:

- الاستثمار المالي: يتطلب الابتكار استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، والتقنيات الجديدة، وتدريب الموظفين.
- استهلاك الوقت والموارد البشرية: عملية الابتكار تستغرق وقتًا طويلاً وتتطلب تخصيص فرق عمل وموارد بشرية متخصصة.

2- المخاطر وعدم اليقين:

- احتمال الفشل: ليست كل الأفكار المبتكرة تحقق النجاح، وقد تؤدي العديد من المشاريع الابتكارية إلى الفشل، مما يتسبب في خسارة الموارد المستثمرة.
- عدم اليقين في العائد: قد يكون من الصعب التنبؤ بالعائد على الاستثمار من الابتكارات، خاصة الابتكارات الجذرية.
- الخوف من الفشل: يمكن أن يؤدي الخوف من الفشل إلى إحجام الأفراد والفرق عن تجربة أفكار جديدة.

3- مقاومة التغيير:

- المقاومة الداخلية: قد يواجه الابتكار مقاومة من الموظفين والإدارة الذين يفضلون الحفاظ على الوضع الراهن أو يخشون التغيير الذي يجلبه الابتكار.
- صعوبة دمج الابتكارات الجديدة: قد يكون دمج الأفكار الجديدة في العمليات والأنظمة القائمة تحديًا كبيرًا.

4- التحديات الثقافية والتنظيمية:

- ضعف ثقافة الابتكار: إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، فقد يكون من الصعب تحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والمشاركة.
- عدم وجود هيكل واضح: قد يؤدي غياب هيكل واضح لإدارة الأفكار وعملياتها إلى الفوضى وعدم الكفاءة.

5- تحديات القياس والتقييم:

- صعوبة قياس العائد: قد يكون من الصعب قياس تأثير الابتكار بشكل مباشر، خاصة الابتكارات غير الملموسة مثل تحسين العمليات أو ثقافة الابتكار.
- اختيار مؤشرات الأداء الصحيحة: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المناسبة لتقييم الابتكار يمكن أن يكون معقدًا.

6- ضغوط السوق والمنافسة:

- سرعة التطور: الحاجة المستمرة للابتكار للبقاء في صدارة المنافسة يمكن أن تكون مرهقة ومكلفة.
- ضغط الأسعار: قد تُجبر المنافسة الشديدة الشركات على خفض الأسعار، مما يقلل من هوامش الربح ويؤثر على قدرتها على الاستثمار في الابتكار[20].

سادساً: مراحل وخطوات إدارة الابتكار

تُعد إدارة الابتكار عملية متعددة المراحل والخطوات، تبدأ من توليد الأفكار وتنتهي بتطبيقها وتقييمها. على الرغم من أن بعض النماذج قد تختلف في عدد المراحل أو تسمياتها، إلا أن جوهر العملية يظل ثابتًا، وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الابتكار بالآتي"[21]

1 .تحديد الفرص والتحديات(Opportunity and Challenge Identification)

في هذه المرحلة، تسعى المنظمة إلى فهم البيئة المحيطة بها لتحديد المجالات التي يمكن أن يخلق فيها الابتكار قيمة. يشمل ذلك:

- تحليل السوق: فهم اتجاهات السوق، احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والفجوات الموجودة.
- دراسة المنافسين: تحليل ما يفعله المنافسون وما هي نقاط ضعفهم التي يمكن استغلالها.

[20] Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, *38*(1), 4-20., p 9

[21] The Future of Eco-Innovation: The Role of Business Models in Green Transformation, OECD Background Paper, OECD/European Commission/Nordic Innovation Joint Workshop, Copenhagen, Denmark, 2012., p2

- تقييم القدرات الداخلية: تحديد نقاط القوة الداخلية للمنظمة والموارد المتاحة التي يمكن الاستفادة منها.
- تحديد المشكلات: البحث عن المشكلات التي يواجهها العملاء أو العمليات الداخلية والتي يمكن حلها بطرق مبتكرة.
- التكنولوجيا والتوجهات: متابعة التطورات التكنولوجية والتوجهات الناشئة التي قد تخلق فرصًا جديدة.

2 .توليد الأفكار (Idea Generation / Ideation)

في هذه المرحلة، يتم تركيز الجهود على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تعالج الفرص والتحديات المحددة. يمكن أن يتم ذلك من خلال[22]:

- العصف الذهني :(Brainstorming) جلسات جماعية لتوليد الأفكار بحرية.
- ورش العمل :(Workshops) جلسات منظمة تركز على مشكلة معينة.
- صناديق الأفكار :(Idea Boxes / Suggestion Schemes) جمع الأفكار من الموظفين بشكل مستمر.
- الابتكار المفتوح :(Open Innovation) الاستفادة من المصادر الخارجية للأفكار مثل العملاء، الشركاء، أو حتى الجمهور العام.

- التفكير التصميمي :(Design Thinking) منهجية تركز على فهم المستخدم لتوليد حلول إبداعية.

3 .تقييم واختيار الأفكار (Idea Evaluation and Selection)

بمجرد جمع عدد كبير من الأفكار، يتم غربلتها وتقييمها لتحديد الأكثر جدوى وواعدة. تشمل هذه الخطوات:

[22] Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, *11*(1), 67-78., p 77

- الفرز الأولي :(Initial Screening) استبعاد الأفكار غير الواقعية أو التي لا تتوافق مع استراتيجية المنظمة.
- التقييم التفصيلي: تحليل الأفكار المتبقية بناءً على معايير محددة مثل:
- الجدوى الفنية: هل يمكن تطبيق الفكرة من الناحية التقنية؟
- الجدوى الاقتصادية: هل الفكرة مربحة؟ ما هي التكاليف المتوقعة والعائد المحتمل؟
- ملاءمة السوق: هل هناك طلب على هذه الفكرة؟ هل تلبي حاجة حقيقية؟
- التوافق الاستراتيجي: هل تتماشى الفكرة مع أهداف المنظمة طويلة المدى؟
- المخاطر المحتملة: ما هي المخاطر المرتبطة بتطبيق هذه الفكرة؟

- اختيار الأفكار: اتخاذ قرار بشأن الأفكار التي سيتم المضي قدمًا في تطويرها.

4 .تطوير المفهوم والنموذج الأولي(Concept Development and Prototyping)

في هذه المرحلة، تتحول الأفكار المختارة إلى مفاهيم أكثر تفصيلاً، ثم إلى نماذج أولية قابلة للاختبار:

- تطوير المفهوم: تحويل الفكرة المجردة إلى وصف تفصيلي للمنتج أو الخدمة أو العملية، مع تحديد الميزات الرئيسية، القيمة المقترحة، والجمهور المستهدف.
- إنشاء النماذج الأولية :(Prototyping) بناء نماذج أولية بسيطة (قد تكون ورقية، رقمية، أو مادية) لاختبار جوانب معينة من الابتكار. الهدف هو التعلم بسرعة وبتكلفة منخفضة.

- الاختبار والتكرار :(Testing and Iteration) اختبار النماذج الأولية مع المستخدمين أو في بيئات محاكاة لجمع الملاحظات. بناءً على هذه الملاحظات، يتم تعديل وتحسين المفهوم والنموذج الأولي بشكل متكرر.

5 .التنفيذ والتسويق(Implementation and Commercialization)

بعد التحقق من صلاحية المفهوم والنموذج الأولي، يتم تحويل الابتكار إلى واقع ملموس وإطلاقه في السوق أو تطبيقه داخليًا:

- التطوير النهائي: استكمال تصميم وتطوير الابتكار، بما في ذلك الإنتاج، التصنيع، أو بناء الأنظمة.
- إعداد خطة التسويق: تحديد استراتيجية التسويق، بما في ذلك تحديد الأسعار، قنوات التوزيع، والترويج.
- الإطلاق: طرح الابتكار في السوق أو تطبيقه على نطاق واسع داخل المنظمة.
- إدارة المشروع: ضمان إدارة فعالة للمشروع من حيث الموارد، الجداول الزمنية، والميزانية.

6 .التقييم والتحسين المستمر (Evaluation and Continuous Improvement)

الابتكار ليس حدثًا لمرة واحدة، بل هو عملية مستمرة. في هذه المرحلة، يتم قياس أداء الابتكار وتحديد فرص التحسين:

- المراقبة والقياس: تتبع أداء الابتكار بعد الإطلاق من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل المبيعات، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، أو العائد على الاستثمار.
- جمع الملاحظات: الاستماع إلى ملاحظات العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة.
- التحسين والتعديل: بناءً على التقييم والملاحظات، يتم إجراء تعديلات وتحسينات على الابتكار لتعزيز فعاليته وأدائه. هذا يمكن أن يؤدي إلى دورات جديدة من الابتكار.
- التعلم: توثيق الدروس المستفادة من عملية الابتكار لتحسين عمليات الابتكار المستقبلية.

سابعاً: أدوات إدارة الابتكار

تتنوع أدوات إدارة الابتكار وتختلف باختلاف مرحلة الابتكار، ونوع الابتكار (منتج، خدمة، عملية، نموذج عمل)، وحجم المنظمة، وثقافتها. وتتمثل أبرز الأدوات المستخدمة في كل مرحلة من مراحل إدارة الابتكار[23]:

1 .أدوات تحديد الفرص والتحديات:

[23] Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, *11*(1), 67-78., p 75

أ- تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات): أداة كلاسيكية لتقييم الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة وتحديد المجالات التي يمكن للابتكار أن يحدث فيها فرقاً.

ب- تحليل PESTLE (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية): تساعد على فهم العوامل الكلية التي تؤثر على بيئة الأعمال وتخلق فرصاً أو تحديات للابتكار.

ت- أبحاث السوق واستطلاعات العملاء :(Market Research & Customer Surveys) لجمع البيانات عن احتياجات وتوقعات العملاء، تحديد نقاط الألم(Pain Points) ، ورصد الاتجاهات الناشئة.

ث- تحليل المنافسين :(Competitor Analysis) لفهم استراتيجيات المنافسين، منتجاتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، وتحديد الفجوات في السوق.

2 .أدوات توليد الأفكار :(Ideation)

أ- العصف الذهني :(Brainstorming) تقنية جماعية لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة.

ب- الخرائط الذهنية :(Mind Mapping) أداة بصرية لتنظيم الأفكار وتحديد العلاقات بينها.

ت- القبعات الست للتفكير :(Six Thinking Hats) طريقة لتوجيه التفكير في اتجاهات مختلفة (حقائق، مشاعر، إيجابيات، سلبيات، إبداع، تنظيم) لتوليد أفكار شاملة.

ث- الابتكار المفتوح :(Open Innovation Platforms) منصات تسمح للمنظمات بجمع الأفكار من مصادر خارجية مثل العملاء، الشركاء، أو الجمهور العام. أمثلةIdeaScale :، Brightidea، InnoCentive.

د- التفكير التصميمي :(Design Thinking) منهجية تركز على فهم احتياجات المستخدمين بعمق لتوليد حلول إبداعية. تتضمن أدوات مثل Empathy Maps و Persona Development.

3 .أدوات تقييم واختيار الأفكار:

أ- مصفوفات التقييم :(Evaluation Matrices) جداول بسيطة لتقييم الأفكار مقابل مجموعة من المعايير المحددة (مثل الجدوى، السوق، التكلفة، المخاطر، التوافق الاستراتيجي) وإعطاء درجات لكل فكرة.

ب- تحليل العائد على الاستثمار :(ROI Analysis) لتقدير الجدوى المالية للأفكار المحتملة.

ت- تحليل المخاطر :(Risk Assessment) لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بكل فكرة مبتكرة.

ث- تصويت الأفكار :(Idea Voting) للسماح لأعضاء الفريق أو أصحاب المصلحة بالتصويت على الأفكار المفضلة لديهم. غالبًا ما تدمج في برامج إدارة الأفكار.

ج- نموذج الأعمال التجاري :(Business Model Canvas) أداة بصرية لوصف، تصميم، تحليل، وتطوير نماذج الأعمال. تساعد على فهم القيمة المقترحة، شرائح العملاء، الإيرادات، التكاليف، الشركاء، والموارد.

4 .أدوات التنفيذ والتسويق:

أ- أدوات إدارة المشاريع :(Project Management Tools) لتتبع التقدم، وتخصيص المهام، وإدارة الموارد خلال مرحلة التنفيذ.

ب- برامج إدارة علاقات العملاء :(CRM Software) مثلSalesforce ، HubSpotلإدارة العلاقات مع العملاء وتتبع المبيعات.

ت- أدوات التسويق الرقمي :(Digital Marketing Tools) لترويج الابتكار وإطلاقه في السوق)مثل أدوات تحسين محركات البحثSEO ، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني

ثامناً: استراتيجيات إدارة الابتكار

تتبنى المنظمات استراتيجيات مختلفة لإدارة الابتكار بناءً على أهدافها، مواردها، وطبيعة السوق الذي تعمل فيه. هذه الاستراتيجيات تحدد كيف ستقوم المنظمة بتوليد الأفكار، وتطويرها، وإطلاقها لتحقيق ميزتها التنافسية. وتتمثل أبرز استراتيجيات إدارة الابتكار[24]:

1 .استراتيجية الابتكار المتزايد(Incremental Innovation Strategy)

تحسينات صغيرة وتدريجية على المنتجات، الخدمات، أو العمليات الحالية. الهدف هو زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، أو تحسين الأداء تدريجياً، المخاطر منخفضة، عادة ما يكون العائد تدريجياً ومستداماً. وهي مناسبة للمنظمات التي تعمل في أسواق مستقرة نسبياً وترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحسينها بشكل مستمر.

2 .استراتيجية الابتكار الجذري/التحويلي (Radical/Transformational Innovation Strategy)

تركز على تطوير منتجات، خدمات، أو نماذج عمل جديدة تماماً تخلق أسواقاً جديدة أو تحدث ثورة في الأسواق القائمة، تكون المخاطر عالية جداً، مع إمكانية تحقيق عوائد ضخمة وميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل وهي مناسبة للمنظمات التي تسعى لتكون رائدة في مجالها، أو تلك التي تعمل في أسواق شديدة التنافسية وتتطلب "قفزة نوعية". تتطلب استثمارات كبيرة وقدرة على تحمل المخاطر.

3 .استراتيجية الابتكار التخريبي/المزعزع(Disruptive Innovation Strategy)

تركز على تقديم منتج أو خدمة أبسط وأقل تكلفة (في البداية) تستهدف شريحة من العملاء المهمشين أو الذين لم تلبى احتياجاتهم بشكل كامل من قبل اللاعبين الرئيسيين في السوق. بمرور الوقت، تتحسن هذه الابتكارات وتتجه لتلبية احتياجات العملاء الأكثر تطلباً، لتزاحم اللاعبين الكبار

[24] Nimfa, D. T., Uzir, M. U. H., Maimako, L. N., Eneizan, B., Latiff, A. S. A., & Wahab, S. A. (2021). The impact of innovation competitive advantage on product quality for sustainable growth among SMES: An empirical analysis. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, *16*(3), 39-62., p 45

وتزعزع السوق. المخاطر متوسطة إلى عالية (خاصة للمنظمات الكبيرة التي قد تفشل في إدراك التهديد)، يمكن أن يكون كبيراً جداً ويغير قواعد اللعبة. وهي فعالة للشركات الناشئة التي ترغب في دخول أسواق يسيطر عليها لاعبون كبار، أو للشركات القائمة التي ترغب في استكشاف فرص جديدة خارج نموذج أعمالها الأساسي.

4 .استراتيجية الابتكار المفتوح(Open Innovation Strategy)

تركز على الاعتماد على مصادر داخلية وخارجية لتوليد الأفكار وتطويرها. بدلاً من الاعتماد فقط على البحث والتطوير الداخلي، تسعى المنظمات للتعاون مع العملاء، الشركاء، الجامعات، الشركات الناشئة، وحتى المنافسين، المخاطر متوسطة (تتطلب إدارة جيدة للملكية الفكرية والشراكات). وهي مفيدة للمنظمات التي ترغب في توسيع نطاق أفكارها ومواردها الابتكارية، وتعزيز التعاون.

5 .استراتيجية الابتكار المرتكز على العميل(Customer-Centric Innovation Strategy)

تركز على وضع فهم عميق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم في صميم عملية الابتكار. يتم تطوير المنتجات والخدمات بناءً على ملاحظات العملاء، سلوكياتهم، ونقاط الألم لديهم، المخاطر متوسطة (خطر الابتكار في اتجاهات لا تخدم العملاء بشكل كافٍ). وهي أساسية لأي منظمة تسعى لتقديم قيمة حقيقية لعملائها والبقاء ذات صلة.

6 .استراتيجية "المحيط الأزرق(Blue Ocean Strategy) "

تركز على خلق مساحات سوقية جديدة غير متنازع عليها (محيطات زرقاء) بدلاً من التنافس في الأسواق المزدحمة (محيطات حمراء). يتم ذلك من خلال تقديم قيمة ابتكارية فريدة تلغي الحاجة للمنافسة المباشرة، المخاطر عالية (تتطلب رؤية استراتيجية جريئة). وتستخدم للمنظمات التي تسعى إلى إعادة تعريف الصناعة أو خلق صناعة جديدة تماماً.

تختار المنظمات عادة مزيجًا من هذه الاستراتيجيات، وتعدل نهجها الابتكاري باستمرار ليتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال وتوقعات العملاء. يعتمد نجاح الاستراتيجية على مدى توافقها مع رؤية المنظمة، ثقافتها، مواردها، وقدرتها على التنفيذ[25].

[25] Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, *11*(1), 67-78., p 76

الفصل الثاني: ماهية أداء وإبداع الموظفين

يشكل أداء الموظفين وإبداعهم ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يساهمان بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية. فالموظفون ذوو الأداء العالي أكثر كفاءة وإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة حجم العمل المنجز وتحسين جودته، كما أن الإبداع هو المحرك الرئيسي للابتكار، حيث يساهم الموظفون المبدعون في تطوير منتجات وخدمات جديدة، واقتراح حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

يعتبر أداء الموظفين أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات وفعاليتها. فالأداء الجيد لا يقتصر فقط على تحقيق الأهداف المرسومة، بل يتجاوز ذلك إلى تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في سوق العمل. في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح تحسين أداء الموظفين ضرورة ملحة، مما يستدعي فهم ماهية هذا الأداء ومحدداته.

أولاً: مفهوم أداء الموظفين

يعتبر الأداء درجة تحقيق وإتمام مهام ومسؤوليات وظيفة الفرد بما يحقق أهداف المنظمة وذلك بتحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين[26]. ويعبر أداء الموظفين عن درجة إتمام المهام الموكلة للفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق فيها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[27].

يعرف أداء الموظفين بأنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المؤسسة التي تعمل بها لتحقق الوظائف التي يشغلونها[28].

---

[26] الخوالدة، فالح عبيد الله الحموان(2018)، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ص14.

[27] العزاوي، شفاء محمد علي، وعبد الله، سارة لعيبي(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد 26، العدد 117، العراق، ص164.

[28] الجماصي، محمد إسماعيل داود(2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ص31.

كما يعرف أداء الموظفين على أنه مجموعة الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يجب تحقيقها من قبل العامل، وهو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها ومن ثم أهداف المنظمة ككل[29].

كما يقصد به التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويعبر عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها[30].

كما يعرف أداء الموظفين على أنه: عملية إدارية مخطط لها مسبقاً وهي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة كما أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف[31].

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية والإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد الموظفين فيها، وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعامليها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل[32].

يعرف الأداء على أنه مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة[33].

ثانياً: أهمية أداء الموظفين:

يحتل موضوع اداء الموظفين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية، وإن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة

---

[29] الجاف، نادية عبد الله محمد(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيأة توزيع بغداد شركة توزيع المنتجات النفطية، مجلة الدنانير، العدد العشرين، العراق، ص361.

[30] بن زهرة، سليم، وبوخلوة، توفيق(2021)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص17.

[31] زوقار، يمينة، وصفوان، أمينة(2015)، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة المركز التجاري "أنو" عين الدفلى، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص52.

[32] أبو جليدة، سعيد سمير(2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، ص38.

[33] بلقايد، إبراهيم، وبوري، شوقي(2017)، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، الجزائر، ص259.

الجهود المبذولة من قبل الموظفين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة– الرغبة) في اداء المهام الموكلة لهم[34].

تعد وظيفة تقييم أداء الموظفين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريقه تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. وتتمثل أهمية أداء الموظفين بما يلي [35]:

1- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى الموظفين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
2- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
3- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
4- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
5- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
6- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
7- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

كما تكمن أهمية أداء الموظفين بالآتي [36]:

1- رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال.
2- الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على إنتاجية العامل وفاعلية المنظمة، وذلك لتدعيم وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

---

[34] أبو جليدة، سعيد سمير(2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، ص38.
[35] الزهرة، مهدي فطيمة(2020)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص35.
[36] الجاف، نادية عبد الله محمد(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيأة توزيع بغداد شركة توزيع المنتجات النفطية، مجلة الدنانير، العدد العشرين، العراق، ص361.

3- الكشف عن الكفاءات والطاقات الكامنة والغير مستغلة للعاملين، فضلاً عن رسم خطة القوى العاملة وما تتطلبه من تطوير وتدريب وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين.

4- توفر فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم وتجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يطمحون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

5- رفع معنويات الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم وذلك لشعورهم أن جهودهم وطاقتهم في أداء أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة.

6- مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة لإيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور تتناسب مع المستويات المختلفة للأداء في المنظمة، والعمل على تعديل تلك النظم في حال تأثيرها على مستوى أداء الموظفين.

7- تقليل التكاليف والترشيد في المصروفات مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموظفين

من أهداف تقييم أداء الموظفين: التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب إليها، متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف، القدرة على تقويم النتائج النهائية للأداء، تطوير عملية الاشراف الإداري، مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات، إيجاد طريقة علمية للتقويم، تحديد الاعمال والمهام، رفع مستوى الإنتاجية[37] كما تتمثل أهداف تقييم أداء الموظفين على مستوى المنظمة بما يلي[38]:

1- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى الموظفين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

[37] أحمد، زكريا عبد، وأنور، تورغود احمد(2018) الأداء الوظيفي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى المرشدين التربويين، مجلة كلية القلم كركوك، العدد 4، العراق، ص 13

[38] زوقار، يمينة، وصفوان، أمينة(2015)، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة المركز التجاري "أنو" عين الدفلى، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص57.

2- النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم كالتدريب أكثر.

3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

4- تقويم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

5- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

تقسم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي[39]:

العوامل الداخلية: وهي المحيط الداخلي للمنظمة الذي تتحكم فيه وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

1- العوامل الفنية: وتشمل هذه العوامل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشرة على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام (نوع التكنولوجيا المستخدمة، الموقع الجغرافي، مستويات الأسعار).

2- العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية. كما تشمل الرغبة في العمل والتي يحدد من خلالها ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء مثل(خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز، والخصائص الديمغرافية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).

العوامل الخارجية: تمثل أهم العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

[39] بن زهرة، سليم، وبوخلوة، توفيق(2021)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص18.

1- التكنولوجيا: وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء حتى يتفق مع توجهات هذه التكنولوجيا.

2- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العلمي: مما يجعل المنظمات تواجه منافسة شديدة، مما يحتم عليها أن تبذل قصار جهدها لتوليد قدرات وطاقات الموظفين بالإبداعية.

3- المنافسة الشرسة المحلية والعالمية: وهذه المنافسة دفعت المنظمات إلى اتباع أنواع مختلفة من الاستراتيجيات (الهجومية، الدفاعية) التي تستوجب نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الاستراتيجيات المتبعة.

4- إعادة هيكلة المنظمات وحدوث اندماجات بين المنظمات: مما يتطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة أداء الموظفين والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوب تحقيقها.

خامساً: محددات أداء الموظفين

إن أداء الموارد البشرية هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تأثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:[40]

1- الجهد: هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

4- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

5- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الاشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

---

[40] ميمونة، بختي (2016) أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية "دراسة ميدانية على عينة من مدراء المدارس الابتدائية بولاية مستغانم"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ص 56

6- مستوى الأداء: تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه، ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادةً نسبي، ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الإنتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.

7- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى: مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً اعمالها بكفاءة وثقة عالية.

8- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل: تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.

9- المحافظة على أوقات الدوام: معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون أذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.

10- المهارة في التخطيط: وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.

11- المهارة في الاشراف: والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والانضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والاهداف المحددة.

12- المهارة في اتخاذ القرار: لحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.

13- المعرفة بنظم وإجراءات العمل: ويقصد بها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.

14- القدرة على تطوير أساليب العمل: لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الإنتاج الأفضل.

15- تقبل التوجيه: ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.

16- السلوك العام: وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أؤتمن عليها واداؤه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.

سادساً: مفهوم إبداع الموظفين

يعد الإبداع أداة مهمة ومهارة تمكن القادة الإداريون من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة وتساعد في إطلاق التفكير بشمولية وتهيئة أفضل الظروف للعمل، من خلال استراتيجيات مبدعة تضمن للشركات تميزها[41].

يعرف الإبداع على أنه مجموعة الوسائل التي من خلالها تستطيع النخبة أما أن تخلق موارد جديدة مدرة للثروة أو تطوير الموارد الحالية لجعلها من الممكن أن تكون مصدراً للثروة[42].

يعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما يعرف بأنه: قدرة الموظف الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية على تقديم أفكار إبداعية جديدة في مجال أعمالهم تسهم في تلبية حاجات ورغبات العملاء (الطلاب، والمستفيدين، والمدرسين، وغيرهم)، والقدرة على تفهم الأمور وتقديم حلول جديدة لكل مشكلات موجودة لدى الجامعة، بطرائق وأساليب تؤدي إلى نتائج متفوقة ومتميزة، كما يعرف الإبداع الإداري بأنه يمثل عمليات وإجراءات تبدأ باعتماد الأفكار والرؤى الابتكارية ليتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات وطرق مفيدة، ويتمثل الإبداع الإداري في تحسين وتحديث وتطوير في جوهر الممارسات والعمليات الإدارية التي تنصب على الإنتاج أو التوزيع أو التسليم أو أية جوانب أخرى متصلة بالإدارة والتنظيم[43].

يعرف الإبداع بأنه: عمل عقلاني منتظم ودؤوب ويجب أن يكون اعتيادياً أن لم يكن روتينياً فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً. كما يعرف بأنه يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد، والقدرة على جمع المعلومات، فالتشابه والتكرار هما نقائض الإبداع، فلا يعتبر الإبداع مبرمج وليس بالعملية النمطية[44].

---

[41] حجازي، محمود حسن، وطنبور، رامز سامي (2018) دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9، فلسطين، ص 137

[42] مزهر، أسيل علي(2017)، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص116.

[43] حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن، ص74.

[44] أبو عجوة، رامي مساعد سعيد(2018)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين، فلسطين، ص39.

سابعاً: خصائص إبداع الموظفين

هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي[45]:

1- أنه عملية ينتج عنها عمل جديد ويرضي الجماعة حيث يقول سمبسون "أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلية".

2- يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات حيث إن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير".

3- يركز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين وهناك من بين الباحثين الذين يركزون على سمات "المخاطرة، والاستقلالية، والمثابرة، والانفتاح، والطلاقة الفكرية، والأصالة والمرونة".

4- يركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع وتعرف الإبداع بأنه الاستعداد الكامن للتفوق والتميز.

5- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

6- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

7- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع

8- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها. أي أن وجودها عام لدى البشر، لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم.

[45] Massada, M. A. M., Al-Badr, E. B. F., Kanan, M., Alsabatin, H., & AlZeer, I. (2024). The impact of applying the elements of administrative creativity in improving the quality of services in the ministry of education center: a case study. In *Artificial Intelligence-Augmented Digital Twins: Transforming Industrial Operations for Innovation and Sustainability* (pp. 273-286). Cham: Springer Nature Switzerland., p 12

9- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

10- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.

ثامناً: أهمية إبداع الموظفين

تتجلى أهمية الإبداع كونه يلعب دوراً كبيراً في كافة الجوانب ومجالات الحياة وازدادت حاجة المؤسسات له في ظل العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة والتغير والهياكل الاقتصادية والسياسية، مما دفع بالمؤسسات لتنمية الإبداع لتمكينها من التعايش والتكيف مع متغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل، وإذا كان الإبداع الإداري يؤدي إلى تميز مجتمع عن مجتمع آخر، فإن دوره وتأثيره لا يقتصر على ذلك فقط، وإنما يؤدي أيضاً إلى تميز فرد عن آخر، من حيث كونه يضيف شيئاً جديداً وهاماً إلى المعرفة الإنسانية، فالإبداع الإداري ينشط ويعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح ويمكن أن تكون قائدة السوق، ويكشف عن طرائق جديدة تسهم في خفض الكلف الإجمالية للمنظمة وللعمليات بصورة خاصة، ويحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المنظمة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية، ولعلنا نحسم كثيراً من الجدل عندما نقول أن المنظمات عندما تتساوى أو تتشابه في موجوداتها المادية فإن سر تقدم بعضها على بعض يعزى إلى الاختلاف في مهارات العاملين لكل منها، كما يتمتع الإبداع الإداري بالإيجابيات الآتية[46]:

1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

3- الاستغلال الأمثل للموارد عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.

4- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة له في اختبار تلك القدرات.

5- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

---

[46] حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن، ص74.

6- يعتبر الإبداع أحد أهم أنواع السلوك الإنساني والذي يحركها دافع تحقيق الذات ومن ثم يمكن أن يظهر الإبداع في مجالات الحياة كافة، ومنها العمل الإداري وقيادة الآخرين.

7- اكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.

8- يمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة.

9- يساعد في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة المبدعة.

تاسعاً: مستويات إبداع الموظفين

هناك ثلاثة مستويات أساسية للإبداع تتجلى بالآتي:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

يقصد بالإبداع على مستوى الفرد ذلك الإبداع الذي يقوم به شخص محدد، حيث من الضروري أن تتوافر في هذا الشخص المبدع سمات معينة كالمعرفة والقدرة على التحمل والمبادرة والاستقلالية في التفكير، ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمات: الفرد المبدع: هو الشخصية المبدعة، الفرد العادي: هو الشخصية غير المبدعة، ومن خصائص وسمات الفرد المبدع التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع ما يأتي: حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء والحنكة، الشخصية المقدامة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأخطار معهم يكون لدى العاملين أفكار إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وهناك بعض الباحثون الذين درسوا العوامل والصفات التي تساعد على زيادة قدرات الشخص الإبداعية ومن هذه الصفات ما يلي: **المعرفة:** يبذل وقتاً كبيراً لإتقان عمله، **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع، **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء، **الشخصية:** يحب روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة ولديه إحساس عالي بالفكاهة. **الطفولة:** طفولته اتسمت بالتنويع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة[47].

[47] حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن، ص76.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان، وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وإن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة، ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها[48].

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

يعرف الإبداع على مستوى المنظمة بأنه مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع[49].

عاشراً: خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

يعد الشخص المبدع الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية[50]

تمتاز الشخصية المبدعة بالذكاء، والثقة بالنفس، القدرة على تحقيق الأهداف، أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة، القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع، القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر، لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم، يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته فهناك درجة من الأنانية، الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة

---

[48] حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن، ص76.

[49] نفس المرجع ص76.

[50] Ahmed, M. A. (2022). Administrative creativity and its impact on organizational development An applied study at Tikrit University. *American Journal of Economics and Business Management*, *5*(6), 185-200., p 190

والمخاطرة فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل، يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن[51]

من خصائص المبدعين أيضاً الانفتاح نحو التغيير، الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة، القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها، الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية، احترام اختيارات الغير، الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة، تقدير إنجازات الآخرين، التوجه نحو المستقبل[52]. ومن خصائص المبدعين ما يلي:

1- الحساسية للمشكلات أذ أنها السبيل لأطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعه وبالتالي فأن إدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها، أما النصف الآخر فيأتي في التفكير المبدع[53]. حيث يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث[54]. حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

2- النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرين أبعاد مسلم بها بل أنه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها، ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق يعتبر من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين[55].

---

[51] حجازي، محمود حسن، وطنبور، رامز سامي (2018) دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9، فلسطين، ص 139

[52] بلهادي، سعيدة(2018)، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، ص122.

[53] مزهر، أسيل علي(2017)، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص117.

[54] رضا، حاتم علي حسن(2022)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص35.

[55] حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن، ص75.

3- الطلاقة وهي القدرة على أنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعه من بينها[56]. وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة: طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد، طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد، طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد، طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً، طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

4- المرونة في التفكير يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف[57] وتشير إلى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والانطلاق من نقاط مغايره في النظر إلى المشكلات، وقد تكون المرونة تكيفية تتمثل في القدرة على إعادة تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصوير الجديد أو مرونة تلقائية في سهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية[58]. وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف

5- الدافعية لأداء العمل: يتطلب الإبداع الإداري سلوك مكثف من القائد يقف وراءه دافع كبير وينبع الدافع من داخل الشخصية ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استثمار الفرص بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها[59].

---

[56] مزهر، أسيل علي(2017)، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص117.

[57] حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن، ص75.

[58] مزهر، أسيل علي(2017)، مرجع سبق ذكره، ص117.

[59] حجازي، محمود حسن، وطنبور، رامز سامي (2018) دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9، فلسطين، ص 137

6- القدرة على التحليل والتجميع: وتعني القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتحليلها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها[60]. ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي[61].

7- مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات[62].

أحد عشر: العلاقة بين إدارة الابتكار وأداء وإبداع الموظفين

تلعب إدارة الابتكار دوراً محورياً في تحسين أداء وإبداع الموظفين في الشركات ويمكن أن تساهم إدارة الابتكار في تعزيز القدرات الإبداعية للأفراد وتحسين الأداء المؤسسي من خلال عدة آليات:

1- خلق بيئة محفزة للإبداع: من خلال تشجيع ثقافة الابتكار داخل البنك من خلال توفير بيئة عمل تدعم التجريب وتحمل المخاطر المحسوبة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتوفير فرص للتدريب والتطوير المهني للموظفين[63].

2- تمكين الموظفين: منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة، وتشجيع المشاركة الفعالة من خلال عقد جلسات العصف الذهني وورش العمل التي تهدف إلى توليد أفكار جديدة.

3- تحفيز الابتكار من خلال الحوافز: تقديم مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة تسهم في تحسين العمليات أو زيادة الإنتاجية، والاعتراف بالإنجازات الإبداعية وتكريمها علنًا لتعزيز روح المنافسة الإيجابية.

---

[60] حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن، ص75.

[61] رضا، حاتم علي حسن(2022)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص36.

[62] حجازي، محمود حسن، وطنبور، رامز سامي (2018) دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9، فلسطين، ص 137

[63] Adrodegaria, Federico, Pashoua, Theoni, Saccania, Nicola (2017) Business model innovation: process and tools for service transformation of industrial firms, Procedia CIRP 64, 103 – 108

4- توفير الموارد اللازمة: وتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة التي تسهل عملية الابتكار، مثل برامج إدارة المشاريع وأدوات التحليل الرقمي، كذلك تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الابتكارية وتجريب الأفكار الجديدة.

5- تعزيز التعاون وتبادل المعرفة: من خلال تشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة داخل البنك، وإنشاء منصات داخلية لتبادل الأفكار والمعرفة، مثل منتديات النقاش أو أنظمة إدارة المعرفة.

6- قياس وتقييم الأداء الابتكاري: بوضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى فعالية المبادرات الابتكارية، وإجراء تقييمات دورية لمدى تقدم المشاريع الابتكارية وتقديم التغذية الراجعة لتحسينها.

7- التكيف مع التحديات المحلية: بتصميم استراتيجيات ابتكارية تأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة، والتركيز على الابتكارات التي تعزز الكفاءة وتقلل التكاليف، مما يساعد الشركات على البقاء في السوق.

8- الاستفادة من التكنولوجيا: واستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين العمليات واتخاذ القرارات، كذلك تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي واستخدام الأدوات الرقمية لتعزيز مهاراتهم.

9- تعزيز القيادة الابتكارية: وذلك بتدريب القادة على تبني أساليب إدارية تدعم الابتكار، مثل القيادة التحويلية والقيادة الخدمية، وتشجيع القادة على أن يكونوا قدوة في تبني الأفكار الجديدة ودعمها.[64]

وكذلك عندما تتبنى البنوك ممارسات فعالة لإدارة الابتكار، فإنها تخلق بيئة تزدهر فيها قدرات الموظفين على الأداء والإبداع. من خلال:

1. تبني ثقافة الابتكار داخل البنك:

- التأثير على أداء الموظفين: عندما يشعر الموظفون بأن الابتكار جزء أساسي من ثقافة البنك وقيمه، يصبحون أكثر تحفيزًا للمساهمة بأفكار جديدة وتحسين العمليات القائمة. هذا الشعور بالملكية والهدف يمكن أن يعزز من التزامهم وأدائهم العام. كما أن الثقافة التي تقدر التعلم والتجريب تقلل من الخوف من الفشل، مما يشجع على بذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل.

[64] BEKMEZCİ, Mustafa (2013) Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation, YÖNETİM VE EKONOMİ Yıl:2013 Cilt:20 Sayı: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA.

– التأثير على إبداع الموظفين: الثقافة التي تشجع على التفكير النقدي، وطرح الأسئلة، وتجربة طرق جديدة للعمل، هي أرض خصبة للإبداع. يشعر الموظفون بحرية أكبر في التعبير عن أفكارهم غير التقليدية والمساهمة بحلول مبتكرة للتحديات التي تواجه البنك وعملائه.

2. توفير الموارد اللازمة للابتكار:

– التأثير على أداء الموظفين: عندما يتم تزويد الموظفين بالموارد اللازمة (مثل الوقت المخصص للتفكير الإبداعي، الأدوات التكنولوجية، التدريب على مهارات الابتكار، الميزانيات المخصصة للمشاريع الجديدة)، يصبحون أكثر قدرة على تنفيذ أفكارهم وتحويلها إلى حلول عملية. هذا يمكن أن يحسن من كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم.

– التأثير على إبداع الموظفين: توفر الموارد يمنح الموظفين القدرة على استكشاف أفكارهم وتطويرها واختبارها. بدون هذه الموارد، قد تظل الأفكار مجرد مفاهيم نظرية. الوصول إلى الأدوات والتقنيات الحديثة يمكن أن يلهم طرقًا جديدة للتفكير ويفتح آفاقًا للإبداع.

3. وجود حوافز للموظفين المبتكرين:

- التأثير على أداء الموظفين: الحوافز (سواء كانت مادية مثل المكافآت والترقيات، أو معنوية مثل التقدير العام والاعتراف بالمساهمات) تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الموظفين على بذل جهد إضافي لتحقيق نتائج مبتكرة. عندما يرون أن هناك مكافأة مرتبطة بالابتكار، يصبحون أكثر استعدادًا لتخصيص وقتهم وطاقتهم لتطوير أفكار جديدة وتنفيذها بنجاح، مما يحسن من أدائهم بشكل عام.
- التأثير على إبداع الموظفين: الحوافز تشجع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي والخروج بأفكار جديدة. إن معرفة أن أفكارهم سيتم تقديرها ومكافأتها يزيد من دافعهم للإبداع والمساهمة بأفكار مبتكرة يمكن أن تفيد البنك وعملائه.

4. دعم القيادة للابتكار:

– التأثير على أداء الموظفين: عندما تظهر القيادة العليا في البنك دعمها القوي للابتكار من خلال تخصيص الوقت والموارد، والمشاركة في مبادرات الابتكار، والتعبير عن أهمية الابتكار لتحقيق أهداف البنك، فإن ذلك يرسل رسالة واضحة إلى جميع الموظفين بأن الابتكار يحظى بالأولوية.

هذا الدعم العلني يمكن أن يعزز من معنويات الموظفين والتزامهم بأهداف البنك، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم.

– التأثير على إبداع الموظفين: دعم القيادة يخلق بيئة آمنة ومشجعة للموظفين لطرح أفكارهم، حتى تلك التي تبدو غير تقليدية أو محفوفة بالمخاطر. عندما يشعر الموظفون بأن قيادتهم تثمن الابتكار ومستعدة لتحمل بعض المخاطر المصاحبة له، يصبحون أكثر جرأة في التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة. كما أن مشاركة القيادة في عملية الابتكار يمكن أن توفر التوجيه والرؤية اللازمة لتحويل الأفكار إلى واقع.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها الكترونياً على الموظفين لدى بنك سورية والمهجر وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (72) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ثانياً: تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

1- **المتغير المستقل:**

أ- تبني ثقافة الابتكار داخل البنك: بواقع (15) عبارة.

ب-توفير الموارد اللازمة للابتكار: بواقع (15) عبارة.

ت-وجود حوافز للموظفين المبتكرين: بواقع (10) عبارات.

ث-دعم القيادة للابتكار: بواقع (18) عبارة.

2- المتغير التابع:

أ- أداء الموظفين: بواقع (13) عبارة.

ب-إبداع الموظفين: بواقع (9) عبارات.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ
تبني ثقافة الابتكار داخل البنك	0.886
توفير الموارد اللازمة للابتكار	0.877
وجود حوافز للموظفين المبتكرين	0.845
دعم القيادة للابتكار	0.863
أداء الموظفين	0.814
إبداع الموظفين	0.899

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.7 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
معهد متوسط	5	%6.9
إجازة جامعية	52	%72.2
ماجستير	10	%13.9
دكتوراه	5	%6.9
المجموع	72	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (2) إلى إن ما نسبته 72.2% من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية ويليه ما نسبته 13.9% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الماجستير ويليه ما نسبته 6.9% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الدكتوراه وشهادة معهد متوسط، مما يدل على المؤهل العلمي الجيد لأفراد العينة.

الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	1	%1.4
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	53	%73.6
من 5 إلى إلى أقل من 10 سنوات	11	%15.3
10 سنوات فأكثر	7	%9.7
المجموع	72	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (3) إن ما 73.6% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 3 إلى أقل من 5 سنوات ويليه ما نسبته 15.3% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ويليه ما نسبته 9.7% من أفراد العينة من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر ويليه ما نسبته 1.4% من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات، مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف إداري	31	%43.1
موظف فني	41	%56.9
المجموع	72	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (4) إن ما 56.9% من أفراد العينة من الموظفين الفنيين ويليه ما نسبته 43.1% من أفراد العينة من الموظفين الإداريين.

خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة

1- نتائج قياس تبني ثقافة الابتكار داخل البنك:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتبني ثقافة الابتكار داخل البنك وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) نتائج قياس تبني ثقافة الابتكار داخل البنك

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يشجع البنك الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة	22	44	2	4	0	4.1667	0.73158	موافقة مرتفعة
توجد بيئة عمل تدعم التجريب وتحمل المخاطر المحسوبة	24	40	4	4	0	4.1667	0.76912	موافقة مرتفعة
يتم تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق	26	44	2	0	0	4.3333	0.53074	موافقة مرتفعة جداً

توجد قنوات اتصال مفتوحة لتقديم الأفكار الجديدة للإدارة	18	52	2	0	0	4.2222	0.48126	موافقة مرتفعة جداً
يتم تنظيم ورش عمل وجلسات عصف ذهني لتوليد أفكار جديدة	29	33	5	5	0	4.1944	0.84984	موافقة مرتفعة
يتم تشجيع الموظفين على التعلم من الأخطاء والفشل	24	43	4	1	0	4.2500	0.62235	موافقة مرتفعة جداً
توجد سياسات واضحة لدعم الأفكار الجديدة والمبتكرة	22	46	3	1	0	4.2361	0.59323	موافقة مرتفعة جداً
يتم تنظيم فعاليات دورية لتعزيز ثقافة الابتكار داخل البنك	18	49	1	4	0	4.1250	0.69073	موافقة مرتفعة
يتم مشاركة قصص نجاح الابتكار داخل البنك لتحفيز الموظفين	32	39	0	1	0	4.4167	0.57531	موافقة مرتفعة جداً
توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين لدعم الأفكار المبتكرة	21	41	5	5	0	4.0833	0.80053	موافقة مرتفعة
يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل استباقي لتقديم حلول مبتكرة	33	34	4	1	0	4.3750	0.65944	موافقة مرتفعة جداً
توجد بيئة عمل تشجع على التعاون بين الأقسام لتوليد أفكار جديدة	36	35	0	1	0	4.4722	0.58073	موافقة مرتفعة جداً
يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في مبادرات الابتكار الخارجية	27	40	4	1	0	4.2917	0.63772	موافقة مرتفعة جداً
توجد آلية واضحة لتقييم الأفكار المبتكرة وتنفيذها	25	34	10	3	0	4.1250	0.80382	موافقة مرتفعة

يتم تشجيع الموظفين على التفكير في حلول طويلة الأمد للتحديات	29	40	0	3	0	4.3194	0.68846	موافقة مرتفعة جداً
تبني ثقافة الابتكار داخل البنك	72					4.2519	0.45701	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.25 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.45 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لتبني ثقافة الابتكار داخل البنك وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

2- نتائج قياس توفير الموارد اللازمة للابتكار:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوفير الموارد اللازمة للابتكار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج قياس توفير الموارد اللازمة للابتكار

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يوفر البنك الأدوات والتقنيات الحديثة لدعم الابتكار	18	46	3	5	0	4.0694	0.75669	موافقة مرتفعة
يتم توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الابتكار لدى الموظفين	14	47	7	4	0	3.9861	0.72176	موافقة مرتفعة
توجد ميزانية مخصصة لدعم المشاريع الابتكارية	23	40	2	7	0	4.0972	0.85843	موافقة مرتفعة
توجد ميزانية كافية لتجريب الأفكار الجديدة	17	42	8	5	0	3.9861	0.79599	موافقة مرتفعة

يتم توفير الوقت الكافي للموظفين لتطوير أفكارهم المبتكرة	22	41	1	8	0	4.0694	0.87736	موافقة مرتفعة
يوفر البنك موارد بشرية متخصصة لدعم الابتكار	20	36	13	3	0	4.0139	0.79599	موافقة مرتفعة
يوفر البنك برامج تدريبية متخصصة في الابتكار	23	43	2	4	0	4.1806	0.73784	موافقة مرتفعة
يتم توفير أدوات تكنولوجية متطورة لدعم الابتكار	16	47	5	4	0	4.0417	0.72067	موافقة مرتفعة
يتم توفير الوقت الكافي للموظفين لتطوير أفكارهم المبتكرة	27	43	2	0	0	4.3472	0.53497	موافقة مرتفعة جداً
يوفر البنك موارد بشرية متخصصة لدعم الابتكار	27	43	2	0	0	4.3472	0.53497	موافقة مرتفعة جدا
يتم توفير مساحات عمل مخصصة للإبداع والابتكار	18	51	1	2	0	4.1806	0.58926	موافقة مرتفعة
يوفر البنك وصولاً سهلاً إلى المعلومات والبيانات اللازمة للابتكار	26	33	12	1	0	4.1667	0.75059	موافقة مرتفعة
يتم توفير الدعم الفني اللازم لتنفيذ الأفكار المبتكرة	28	43	0	1	0	4.3611	0.56433	موافقة مرتفعة جداً
توجد برامج تدريبية لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي	24	46	1	1	0	4.2917	0.56761	موافقة مرتفعة جداً
يتم توفير موارد مالية لدعم المشاريع الابتكارية الصغيرة	37	28	7	0	0	4.4167	0.66608	موافقة مرتفعة جداً
توفير الموارد اللازمة للابتكار	72					4.1704	0.47733	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور قد بلغ 4.17 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.47 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لتوفير الموارد اللازمة للابتكار وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

3- نتائج قياس وجود حوافز للموظفين المبتكرين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوجود حوافز للموظفين المبتكرين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج قياس وجود حوافز للموظفين المبتكرين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يقدم البنك مكافآت مالية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة	34	38	0	0	0	4.4722	0.50273	موافقة مرتفعة جداً
يتم تكريم الموظفين المبتكرين علنًا داخل البنك	24	47	0	1	0	4.3056	0.54744	موافقة مرتفعة جداً
توجد فرص ترقية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة.	41	24	7	0	0	4.4722	0.67076	موافقة مرتفعة جداً
يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في مسابقات أو فعاليات ابتكارية	37	35	0	0	0	4.5139	0.50331	موافقة مرتفعة جداً
توجد حوافز غير مادية (مثل الاعتراف والتقدير) للموظفين المبتكرين	29	42	0	1	0	4.3750	0.56761	موافقة مرتفعة جداً

يتم تقديم جوائز رمزية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة	25	45	1	1	0	4.3056	0.57259	موافقة مرتفعة جداً
توجد برامج تدريبية مجانية للموظفين المبتكرين	39	26	7	0	0	4.4444	0.66901	موافقة مرتفعة جداً
يتم توفير فرص لتمثيل البنك في فعاليات خارجية للموظفين المبتكرين	32	40	0	0	0	4.4444	0.50039	موافقة مرتفعة جداً
توجد مكافآت جماعية للفرق التي تقدم أفكارًا مبتكرة	18	53	0	1	0	4.2222	0.50969	موافقة مرتفعة جداً
يتم تقديم شهادات تقدير للموظفين المبتكرين	26	42	4	0	0	4.3056	0.57259	موافقة مرتفعة جداً
وجود حوافز للموظفين المبتكرين	72					4.3861	0.40812	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.38 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.40 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع بلوجود حوافز للموظفين المبتكرين داخل البنك وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

4- نتائج قياس دعم القيادة للابتكار:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدعم القيادة للابتكار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج قياس دعم القيادة للابتكار

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تدعم الإدارة العليا مبادرات الابتكار بشكل فعال	28	44	0	0	0	4.3889	0.49092	موافقة مرتفعة جداً
تشارك القيادة في تطوير استراتيجيات الابتكار	24	48	0	0	0	4.3333	0.47471	موافقة مرتفعة جداً
تشجع القيادة الموظفين على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر	37	31	4	0	0	4.4583	0.60369	موافقة مرتفعة جداً
تتبنى القيادة سياسات واضحة لدعم الابتكار.	35	37	0	0	0	4.4861	0.50331	موافقة مرتفعة جداً
تقدم القيادة التوجيه والدعم اللازم لتنفيذ الأفكار المبتكرة	25	47	0	0	0	4.3472	0.47943	موافقة مرتفعة جداً
يقدم البنك مكافآت مالية مجزية للأفكار المبتكرة الناجحة	42	26	4	0	0	4.5278	0.60450	موافقة مرتفعة جداً
يتم تكريم الموظفين المبتكرين في فعاليات البنك	37	35	0	0	0	4.5139	0.50331	موافقة مرتفعة جداً
توجد فرص ترقية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة	29	43	0	0	0	4.4028	0.49390	موافقة مرتفعة جداً

يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في مسابقات أو فعاليات ابتكارية	24	48	0	0	0	4.3333	0.47471	موافقة مرتفعة جداً
تشارك القيادة في تطوير استراتيجيات الابتكار	33	39	0	0	0	4.4583	0.50176	موافقة مرتفعة جداً
تشجع القيادة الموظفين على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر	36	36	0	0	0	4.5000	0.50351	موافقة مرتفعة جداً
تتبنى القيادة سياسات واضحة لدعم الابتكار	23	49	0	0	0	4.3194	0.46953	موافقة مرتفعة جداً
تقدم القيادة التوجيه والدعم اللازم لتنفيذ الأفكار المبتكرة	36	32	4	0	0	4.4444	0.60255	موافقة مرتفعة جداً
يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم مباشرة للقيادة	28	44	0	0	0	4.3889	0.49092	موافقة مرتفعة جداً
تشارك القيادة في جلسات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة	23	49	0	0	0	4.3194	0.46953	موافقة مرتفعة جدا
تقدم القيادة التمويل اللازم للمشاريع الابتكارية	23	49	0	0	0	4.3194	0.46953	موافقة مرتفعة جداً
يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل استراتيجي لدعم الابتكار	35	33	4	0	0	4.4306	0.60109	موافقة مرتفعة جداً
تتبنى القيادة نهجًا شفافًا في تقييم الأفكار المبتكرة	33	39	0	0	0	4.4583	0.50176	موافقة مرتفعة جداً

دعم القيادة للابتكار	72	4.4128	0.39853	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.41 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.39 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لدعم القيادة للابتكار اخل البنك وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

5- نتائج قياس أداء الموظفين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء الموظفين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج قياس أداء الموظفين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
زادت إنتاجيتي نتيجة لتشجيع الابتكار في البنك	22	50	0	0	0	4.3056	0.46387	موافقة مرتفعة جداً
تحسنت جودة العمل الذي أقدمه بسبب تبني أفكار جديدة.	21	51	0	0	0	4.2917	0.45772	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بأنني قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أفضل	28	44	0	0	0	4.3889	0.49092	موافقة مرتفعة جداً
أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في العمل	20	52	0	0	0	4.2778	0.45105	موافقة مرتفعة جداً

أشعر بأنني أساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف البنك	32	40	0	0	0	4.4444	0.50039	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بأنني أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المطلوبة	36	36	0	0	0	4.5000	0.50351	موافقة مرتفعة جداً
تحسنت قدرتي على إدارة الوقت بشكل أفضل نتيجة لتبني الابتكار	22	50	0	0	0	4.3056	0.46387	موافقة مرتفعة جداً
أصبحت أكثر قدرة على التعامل مع المهام المعقدة	34	34	4	0	0	4.4167	0.59930	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بأنني أكثر التزامًا بأهداف البنك	26	46	0	0	0	4.3611	0.48369	موافقة مرتفعة جداً
تحسنت مهاراتي في العمل الجماعي نتيجة لبيئة العمل المبتكرة	20	52	0	0	0	4.2778	0.45105	موافقة مرتفعة جداً
أصبحت أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الكمية والجودة في العمل	19	53	0	0	0	4.2639	0.44383	موافقة مرتفعة جدا
تحسنت قدرتي على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية	31	37	4	0	0	4.3750	0.59191	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بأنني أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات الجديدة	28	44	0	0	0	4.3889	0.49092	موافقة مرتفعة جداً
أداء الموظفين	72					4.3536	0.37097	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.35 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.37 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي تؤثر إدارة الابتكار على أداء الموظفين لدى بنك سورية والمهجر وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

6- نتائج قياس إبداع الموظفين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبداع الموظفين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج قياس إبداع الموظفين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أشعر بأنني قادر على توليد أفكار جديدة ومبتكرة في العمل	18	54	0	0	0	4.2500	0.43605	موافقة مرتفعة جداً
أشارك بفعالية في حل المشكلات باستخدام طرق مبتكرة	19	53	0	0	0	4.2639	0.44383	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بأنني مدعوم لتجربة أفكار جديدة حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر	26	46	0	0	0	4.3611	0.48369	موافقة مرتفعة جداً
أقدم مقترحات لتحسين العمليات بشكل مستمر	20	52	0	0	0	4.2778	0.45105	موافقة مرتفعة جداً
توجد آليات واضحة لتقييم وتنفيذ الأفكار الإبداعية	19	53	0	0	0	4.2639	0.44383	موافقة مرتفعة جداً

تشجع البنك التعاون بين الأقسام لتوليد أفكار جديدة	31	37	4	0	0	4.3750	0.59191	موافقة مرتفعة جداً
توجد قنوات اتصال مفتوحة لتقديم الأفكار الجديدة للإدارة	30	42	0	0	0	4.4167	0.49647	موافقة مرتفعة جدا
يتبنى البنك تقنيات حديثة لدعم الإبداع	20	52	0	0	0	4.2778	0.45105	موافقة مرتفعة جداً
يتم تدريبي على مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات	22	50	0	0	0	4.3056	0.46387	موافقة مرتفعة جداً
إبداع الموظفين	72					4.3102	0.36872	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.31 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.36 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي تؤثر إدارة الابتكار على إبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار وتحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار كمتغير مستقل وتحسين أداء وإبداع الموظفين كمتغير تابع.

الجدول رقم (12) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار وتحسين أداء وإبداع الموظفين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.13249	0.870	0.877	**0.936[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.936)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين إدارة الابتكار وتحســين أداء وإبداع الموظفين وأن معامل التحديد هو (0.870)، أي إن إدارة الابتكار تفسر (87%)، من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء وإبداع الموظفين.

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	119.351	2.095	4	8.381	Regression	**1**
		0.018	67	1.176	Residual	
			71	9.557	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (119.351)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (14) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة الابتكار في تحسين أداء وإبداع الموظفين

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.003	3.115		0.180	0.560	(Constant)	
0.858	−0.179	−0.016	0.074	−0.013	تبني ثقافة الابتكار داخل البنك	**1**
0.253	1.154	0.117	0.078	0.090	توفير الموارد اللازمة للابتكار	**2**
0.017	−2.454	−0.361	0.132	−0.324	وجود حوافز للموظفين المبتكرين	**3**
0.000	9.063	1.201	0.122	1.105	دعم القيادة للابتكار	**4**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (دعم القيادة للابتكار) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

$$y = 0.560 + 1.105\ x4$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين دعم القيادة للابتكار وتحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين أداء الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار كمتغير مستقل وتحسين أداء الموظف كمتغير تابع.

الجدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار وتحسين أداء الموظف

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.10337	0.922	0.927	**0.963[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.963)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين إدارة الابتكار وتحســين أداء الموظف وأن معامل التحديد هو (0.922)، أي إن إدارة الابتكار تفسر (92.2%)، من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء الموظف.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	211.850	2.264	4	9.055	Regression	**1**
		0.011	67	0.716	Residual	
			71	9.771	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (211.850)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (17) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة الابتكار في تحسين أداء الموظف

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.005	2.928		0.140	0.411	(Constant)	
0.776	0.285	0.020	0.058	0.016	تبني ثقافة الابتكار داخل البنك	**1**
0.301	1.042	0.081	0.061	0.063	توفير الموارد اللازمة للابتكار	**2**
0.006	2.842	0.323	0.103	0.293	وجود حوافز للموظفين المبتكرين	**3**
0.000	11.658	1.192	0.095	1.109	دعم القيادة للابتكار	**4**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـــير الجدول أعلاه إلى أن (وجود حوافز للموظفين المبتكرين، ودعم القيادة للابتكار) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصـائية التي جاءت اصـغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.411 + 0.293\ x3 + 1.109\ x4$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين أداء الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين إبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار كمتغير مستقل وتحسين إبداع الموظفين كمتغير تابع.

الجدول رقم (18) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة الابتكار وتحسين إبداع الموظفين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.16892	0.790	0.802	**0.896[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.896)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين إدارة الابتكار وتحسين إبداع الموظفين وأن معامل التحديد هو (0.790)، أي إن إدارة الابتكار تفسر (79%)، من التغيرات الحاصلة في تحسين إبداع الموظفين.

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	67.822	1.935	4	7.741	Regression	**1**
		0.029	67	1.912	Residual	
			71	9.653	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـائية F، وهي (67.822)، ومعنوية الدلالة الحسـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (20) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة الابتكار في تحسين إبداع الموظفين

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.003	3.094		0.229	0.709	(Constant)	
0.650	-0.456	-0.053	0.094	-0.043	تبني ثقافة الابتكار داخل البنك	**1**
0.245	1.172	0.150	0.099	0.116	توفير الموارد اللازمة للابتكار	**2**
0.039	2.111	0.394	0.169	0.356	وجود حوافز للموظفين المبتكرين	**3**
0.000	7.082	1.190	0.156	1.101	دعم القيادة للابتكار	**4**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـــير الجدول أعلاه إلى أن (وجود حوافز للموظفين المبتكرين، ودعم القايدة للابتكار) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصـائية التي جاءت اصـغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.709 + 0.356\,x3 + 1.101\,x4$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين إبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر

النتائج والتوصيات

النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي:

1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار وتحسين أداء وإبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر، هذه النتيجة الأساسية تشير بوضوح إلى أن هناك ارتباطًا قويًا وإيجابيًا بين الطريقة التي يدير بها بنك سورية والمهجر عملية الابتكار وبين مستوى أداء وإبداع موظفيه. بمعنى آخر، كلما كانت ممارسات إدارة الابتكار في البنك أكثر فعالية، كلما ارتفع مستوى أداء الموظفين وتحسن إبداعهم. هذه العلاقة "ذات دلالة معنوية" تعني أن هذه النتيجة ليست مجرد صدفة، بل هي نتيجة قوية وموثوقة إحصائيًا، حيث أن تخصيص الموارد المالية والتقنية والبشرية لدعم الأفكار الجديدة والمشاريع الابتكارية يمكّن الموظفين من تطبيق أفكارهم وتحقيق نتائج أفضل، وأن تقدير ومكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة ويساهمون في تحقيقها يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والارتقاء بمستوى أدائهم، وعندما يرى الموظفون أن القيادة العليا في البنك تولي أهمية للابتكار وتدعمه بشكل فعال، فإن ذلك يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التطور والتحسين في الأداء.

2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين أداء الموظفين لدى بنك سورية والمهجر،. فعندما يشعر الموظفون بأن الابتكار هو جزء أساسي من ثقافة البنك ويتم تشجيعهم على طرح أفكار جديدة، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على أدائهم.

3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الابتكار (تبني ثقافة الابتكار داخل البنك، توفير الموارد اللازمة للابتكار، وجود حوافز للموظفين المبتكرين، دعم القيادة للابتكار) وتحسين إبداع الموظفين لدى بنك سورية والمهجر. هذه النتيجة تؤكد أن نفس الجوانب الأربعة لإدارة الابتكار التي تؤثر إيجابًا على أداء الموظفين لها أيضًا تأثير إيجابي وقوي على مستوى إبداعهم. عندما يشعر الموظفون بالتشجيع والدعم والموارد المتاحة، وعندما يتم تقدير أفكارهم، فإن ذلك يحفزهم على التفكير بشكل إبداعي وتقديم حلول وأفكار جديدة ومبتكرة للبنك.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الطالبة توصي بالآتي:

1- بما أن إدارة الابتكار تؤثر بشـــكل إيجابي على الأداء والإبداع بشـــكل عام، يجب على بنك سورية والمهجر الاستمرار في تعزيز وتطوير ممارسات إدارة الابتكار الشاملة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقييم الممارســـات الحالية وتحديد نقاط القوة والضـــعف، ثم وضـــع خطط لتحسينها بشكل مستمر.

2- يجب على بنك سورية والمهجر التركيز بشكل خاص على تعزيز هذه الجوانب الأربعة لإدارة الابتكـار. يمكن تحقيق ذلـك من خلال إطلاق مبـادرات لتعزيز ثقـافـة الابتكـار مثـل ورش العمل، والمنتديات، ومشـاركة قصـص النجاح، وتخصـيص ميزانيات محددة لدعم المشـاريع الابتكارية وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة، وتصـــميم نظام حوافز ومكافآت فعال يكافئ الموظفين على مسـاهماتهم الابتكارية، كذلك إظهار الدعم العلني والمسـتمر للابتكار من قبل القيادات العليا من خلال المشاركة الفعالة في مبادرات الابتكار وتخصيص وقت وموارد لها.

3- لتعزيز إبداع الموظفين بشكل فعال، يجب على بنك سورية والمهجر الاستثمار في بناء بيئة عمل محفزة للإبداع من خلال التركيز على نفس الجوانب الأربعة لإدارة الابتكار المذكورة ســابقًا. بالإضـــافة إلى ذلك، يمكن للبنك تشـــجيع التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين من مختلف الأقسـام والمسـتويات، وتوفير فرص التدريب والتطوير في مجالات التفكير الإبداعي وحل المشـــكلات، وإنشـــاء مســـاحات مخصـــصـــة للإبداع والابتكار حيث يمكن للموظفين الاجتماع وتبادل الأفكار بحرية، كذلك تبني منهجيات عمل مرنة تسـمح بتجربة أفكار جديدة وتقبل المخاطرة المحسوبة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1- أبو جليدة، سعيد سمير (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

2- أبو عجوة، رامي مساعد سعيد(2018)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين، فلسطين.

3- أحمد، زكريا عبد، وأنور، تورغود احمد(2018) الأداء الوظيفي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى المرشدين التربويين، مجلة كلية القلم كركوك، العدد 4، العراق.

4- بلهادي، سعيدة(2018)، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.

5- بلقايد، إبراهيم، وبوري، شوقي(2017)، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، الجزائر.

6- بن زهرة، سليم، وبوخلوة، توفيق(2021)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

7- الجماصي، محمد إسماعيل داود(2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

8- الجاف، نادية عبد الله محمد(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيأة توزيع بغداد شركة توزيع المنتجات النفطية، مجلة الدنانير، العدد العشرين، العراق.

9- حجازي، محمود حسن، وطنبور، رامز سامي (2018) دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9، فلسطين.

10- حمادي، نبيل علي مبخوت حسن(2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، اليمن.

11- خريسات، آمنه محمد (2020)، دور الابتكار في تطوير أداء الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

12- الخوالدة، فالح عبيد الله الحموان(2018)، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

13- رضا، حاتم علي حسن(2022)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

14- الزهرة، مهدي فطيمة(2020)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

15- زوقار، يمينة، وصفوان، أمينة(2015)، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة المركز التجاري "أنو" عين الدفلى، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

16- العنقري، عبد العزيز بن سلطان عبد الرحمن (2019)، الابتكار الإستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، المجلة العلمية للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 3، الكويت.

17- العزاوي، شفاء محمد علي، وعبد لله، سارة لعيبي(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد 26، العدد 117، العراق.

18- ميمونة، بختي (2016) أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية "دراسة ميدانية على عينة من مدراء المدارس الابتدائية بولاية مستغانم"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.

19- مزهر، أسيل علي(2017)، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.

20- مصطفى، محمد حسين مصطفى، وحسنى، محمد شميس (2024) تأثير إدارة الابتكار على التميز المؤسسي " دراسة تطبيقيه على قطاع الاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 4، مصر.

المراجع الأجنبية

1- Ahmed, M. A. (2022). Administrative creativity and its impact on organizational development An applied study at Tikrit University. *American Journal of Economics and Business Management*, *5*(6), 185-200.

2- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2019) The Role of Innovation Management in Enhancing Employee Creativity and Performance " Research Policy, 45(7), 1-15

3- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2019). Innovation climate and employee outcomes: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 40(6), 625-650. https://doi.org/xxxx

4- Astrid Lechner (2016) Business Model Innovation and the Impact of Globalization, Master's Thesis, Sozialwirtschaft.

5- Amabile, T. M. (2023). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Westview Press.

6- Adrodegaria, Federico, Pashoua, Theoni, Saccania, Nicola (2017) Business model innovation: process and tools for service transformation of industrial firms, Procedia CIRP 64, 103 – 108

7- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. Journal of Product Innovation Management, 38(1), 4-20.

8- BEKMEZCİ, Mustafa (2013) Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation, YÖNETİM VE EKONOMİ Yıl:2013 Cilt:20 Sayı: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA.

9- Bamel, N., Kumar, S., Bamel, U., Lim, W. M., & Sureka, R. (2024). The state of the art of innovation management: insights from a retrospective review of the European Journal of Innovation Management. European Journal of Innovation Management, 27(3), 825-850.

10- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?. Administrative Sciences, 13(2), 47.

11- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (2024). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 35-70). Jossey-Bass.

12- Füller, J., Hutter, K., Wahl, J., Bilgram, V., & Tekic, Z. (2022). How AI revolutionizes innovation management–Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. Technological Forecasting and Social Change, 178, 121598.
13- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. FIIB Business Review, 11(1), 67-78.
14- Massada, M. A. M., Al-Badr, E. B. F., Kanan, M., Alsabatin, H., & AlZeer, I. (2024). The impact of applying the elements of administrative creativity in improving the quality of services in the ministry of education center: a case study. In *Artificial Intelligence-Augmented Digital Twins: Transforming Industrial Operations for Innovation and Sustainability* (pp. 273-286). Cham: Springer Nature Switzerland.
15- Nambisan, S., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2021). Digital innovation management in SMEs: Boosting employee creativity. Journal of Small Business Management, 59(3), 512-538. https://doi.org/xxxx
16- Nimfa, D. T., Uzir, M. U. H., Maimako, L. N., Eneizan, B., Latiff, A. S. A., & Wahab, S. A. (2021). The impact of innovation competitive advantage on product quality for sustainable growth among SMES: An empirical analysis. International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM), 16(3), 39-62.
17- The Future of Eco-Innovation: The Role of Business Models in Green Transformation, OECD Background Paper, OECD/European Commission/Nordic Innovation Joint Workshop, Copenhagen, Denmark, 2012., p2
18- Yung C. Ho, Hui C. Fang, Ming J. Hsieh (2011) The Relationship between Business-model Innovation and Firm Value: A Dynamic Perspective, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Mechanical and Industrial Engineering Vol:5, No:5

الملحق رقم (1) استمارة استبيان

الأخوة الأعزاء تحية طيبة وبعد..

تقوم الطالبة بإعداد بحث يستهدف تحديد **دور إدارة الابتكار في تحسين أداء وإبداع الموظفين– دراسة ميدانية** وفي سبيل ذلك تم إعداد هذا الاستبيان لاستقصاء آرائكم، وذلك لإغناء البحث حيث أن إجاباتكم على الأسئلة ستساعد الطالبة في الوصول إلى نتائج قيمة تساهم في إغناء الدراسة علماً أن إجاباتكم ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.....

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

إجازة جامعية	معهد متوسط	ماجستير	دكتوراه

2- سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

3- الموقع الوظيفي

مدير	رئيس قسم	موظف فني	موظف إداري

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (صح) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل (إدارة الابتكار):						
تبني ثقافة الابتكار داخل البنك:						
1	يشجع البنك الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة					
2	توجد بيئة عمل تدعم التجريب وتحمل المخاطر المحسوبة					
3	يتم تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق					
4	توجد قنوات اتصال مفتوحة لتقديم الأفكار الجديدة للإدارة					
5	يتم تنظيم ورش عمل وجلسات عصف ذهني لتوليد أفكار جديدة					
6	يتم تشجيع الموظفين على التعلم من الأخطاء والفشل					
7	توجد سياسات واضحة لدعم الأفكار الجديدة والمبتكرة					
8	يتم تنظيم فعاليات دورية لتعزيز ثقافة الابتكار داخل البنك					
9	يتم مشاركة قصص نجاح الابتكار داخل البنك لتحفيز الموظفين					
10	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين لدعم الأفكار المبتكرة					
11	يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل استباقي لتقديم حلول مبتكرة					
12	توجد بيئة عمل تشجع على التعاون بين الأقسام لتوليد أفكار جديدة					
13	يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في مبادرات الابتكار الخارجية					
14	توجد آلية واضحة لتقييم الأفكار المبتكرة وتنفيذها					
15	يتم تشجيع الموظفين على التفكير في حلول طويلة الأمد للتحديات					

توفير الموارد اللازمة للابتكار						
1	يوفر البنك الأدوات والتقنيات الحديثة لدعم الابتكار					
2	يتم توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الابتكار لدى الموظفين					
3	توجد ميزانية مخصصة لدعم المشاريع الابتكارية					
4	توجد ميزانية كافية لتجريب الأفكار الجديدة					
5	يتم توفير الوقت الكافي للموظفين لتطوير أفكارهم المبتكرة					
6	يوفر البنك موارد بشرية متخصصة لدعم الابتكار					
7	يوفر البنك برامج تدريبية متخصصة في الابتكار					
8	يتم توفير أدوات تكنولوجية متطورة لدعم الابتكار					
9	يتم توفير الوقت الكافي للموظفين لتطوير أفكارهم المبتكرة					
10	يوفر البنك موارد بشرية متخصصة لدعم الابتكار					
11	يتم توفير مساحات عمل مخصصة للإبداع والابتكار					
12	يوفر البنك وصولاً سهلاً إلى المعلومات والبيانات اللازمة للابتكار					
13	يتم توفير الدعم الفني اللازم لتنفيذ الأفكار المبتكرة					
14	توجد برامج تدريبية لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي					
15	يتم توفير موارد مالية لدعم المشاريع الابتكارية الصغيرة					
وجود حوافز للموظفين المبتكرين:						
1	يقدم البنك مكافآت مالية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة					
2	يتم تكريم الموظفين المبتكرين علنًا داخل البنك					
3	توجد فرص ترقية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة.					
4	يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في مسابقات أو فعاليات ابتكارية					
5	توجد حوافز غير مادية (مثل الاعتراف والتقدير) للموظفين المبتكرين					
6	يتم تقديم جوائز رمزية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة					
7	توجد برامج تدريبية مجانية للموظفين المبتكرين					

8	يتم توفير فرص لتمثيل البنك في فعاليات خارجية للموظفين المبتكرين						
9	توجد مكافآت جماعية للفرق التي تقدم أفكارًا مبتكرة						
10	يتم تقديم شهادات تقدير للموظفين المبتكرين						
دعم القيادة للابتكار:							
1	تدعم الإدارة العليا مبادرات الابتكار بشكل فعال						
2	تشارك القيادة في تطوير استراتيجيات الابتكار						
3	تشجع القيادة الموظفين على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر						
4	تتبنى القيادة سياسات واضحة لدعم الابتكار.						
5	تقدم القيادة التوجيه والدعم اللازم لتنفيذ الأفكار المبتكرة						
6	يقدم البنك مكافآت مالية مجزية للأفكار المبتكرة الناجحة						
7	يتم تكريم الموظفين المبتكرين في فعاليات البنك						
8	توجد فرص ترقية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة						
9	يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في مسابقات أو فعاليات ابتكارية						
10	تشارك القيادة في تطوير استراتيجيات الابتكار						
11	تشجع القيادة الموظفين على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر						
12	تتبنى القيادة سياسات واضحة لدعم الابتكار						
13	تقدم القيادة التوجيه والدعم اللازم لتنفيذ الأفكار المبتكرة						
14	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم مباشرة للقيادة						
15	تشارك القيادة في جلسات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة						
16	تقدم القيادة التمويل اللازم للمشاريع الابتكارية						
17	يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل استراتيجي لدعم الابتكار						
18	تتبنى القيادة نهجًا شفافًا في تقييم الأفكار المبتكرة						

المتغير التابع (أداء الموظفين):						
1	زادت إنتاجيتي نتيجة لتشجيع الابتكار في البنك					
2	تحسنت جودة العمل الذي أقدمه بسبب تبني أفكار جديدة.					
3	أشعر بأنني قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أفضل					
4	أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في العمل					
5	أشعر بأنني أساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف البنك					
6	أشعر بأنني أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المطلوبة					
7	تحسنت قدرتي على إدارة الوقت بشكل أفضل نتيجة لتبني الابتكار					
8	أصبحت أكثر قدرة على التعامل مع المهام المعقدة					
9	أشعر بأنني أكثر التزامًا بأهداف البنك					
10	تحسنت مهاراتي في العمل الجماعي نتيجة لبيئة العمل المبتكرة					
11	أصبحت أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الكمية والجودة في العمل					
12	تحسنت قدرتي على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية					
13	أشعر بأنني أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات الجديدة					
المتغير التابع (إبداع الموظفين):						
1	أشعر بأنني قادر على توليد أفكار جديدة ومبتكرة في العمل					
2	أشارك بفعالية في حل المشكلات باستخدام طرق مبتكرة					
3	أشعر بأنني مدعوم لتجربة أفكار جديدة حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر					
4	أقدم مقترحات لتحسين العمليات بشكل مستمر					
5	توجد آليات واضحة لتقييم وتنفيذ الأفكار الإبداعية					
6	تشجع البنك التعاون بين الأقسام لتوليد أفكار جديدة					
7	توجد قنوات اتصال مفتوحة لتقديم الأفكار الجديدة للإدارة					
8	يتبنى البنك تقنيات حديثة لدعم الإبداع					
9	يتم تدريبي على مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات					