



دور الإبداع الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي وتنمية الريادة والابتكار لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية"

ربيعة علي محمد الفزاني

كلية الاقتصاد الزاوية - جامعة الزاوية

r.alfazani@zu.edu.ly

<https://orcid.org/0009-0001-7689-5969>

The Role of Administrative Creativity in Enhancing Job Performance and Developing Leadership and Innovation among Public Administration Employees at Al-Zawiya University

Rabia Ali Mohammed Al-Fazani, Faculty of Economics, Al-Zawiya University

تاريخ الاستلام: 2026/05/04 - تاريخ المراجعة: 2026/05/27 - تاريخ القبول: 2026/06/06 - تاريخ النشر: 2026/06/14

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإبداع الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي وتنمية الريادة والابتكار لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية، في ظل التوجه نحو بناء بيئة جامعية قائمة على التميز والابتكار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من (40) موظفًا. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة جيدة بمتوسط (3.65)، حيث برز تشجيع المبادرة كأقوى الأبعاد، مقابل ضعف نسبي في مهارات التحليل وحل المشكلات. كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي كان جيدًا بمتوسط (3.61)، مدفوعًا بروح الفريق وجودة العمل، مع ملاحظة تراجع نسبي في الالتزام بالمواعيد النهائية. وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي ($R=0.57$)، حيث يفسر الإبداع الإداري نسبة (32%) من التباين في الأداء. كما ثبت وجود تأثير معنوي لكل من الابتكار في أساليب العمل، والقدرة على التحليل، وتشجيع المبادرة على تحسين الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وتعزيز الريادة، وأوصت بتكثيف التدريب على مهارات التحليل، وتبني فرق عمل إبداعية، وتعزيز التحول الرقمي، وربط الحوافز بالسلوك الابتكاري.

الكلمات المفتاحية:

الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي، الريادة المؤسسية، الابتكار، جامعة الزاوية، تمكين العاملين، التحفيز التنظيمي، التحليل وحل المشكلات، أساليب العمل المبتكرة، التميز المؤسسي.

Abstract

This study aimed to analyze the role of administrative creativity in enhancing job performance and promoting entrepreneurship and innovation among employees of the General Administration at the University of Zawiya, within the context of building a university environment based on excellence and innovation. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire distributed to a sample of 40 employees.

The results indicated that the level of administrative creativity was good, with a mean of (3.65). Encouraging initiative emerged as the strongest dimension, while analytical and problem-solving skills showed a relative weakness. The findings also revealed that job performance was at a good level, with a mean of (3.61), driven by teamwork and quality of work, although there was a slight decline in adherence to deadlines.

Furthermore, the study found a statistically significant positive relationship between administrative creativity and job performance ($R = 0.57$), with administrative creativity explaining 32% of the variance in performance. Significant effects were also found for innovation in work methods, analytical ability, and encouragement of initiative on improving job performance.

The study concluded that administrative creativity is a critical factor in improving performance and fostering entrepreneurship. It recommended intensifying training in analytical skills, establishing creative work teams, promoting digital transformation, and linking incentives to innovative behavior.

Keywords:

Administrative Creativity, Job Performance, Institutional Entrepreneurship, Innovation, University of Zawiya, Employee Empowerment, Organizational Motivation, Problem Solving and Analysis, Innovative Work Methods, Institutional Excellence

أولاً : مقدمة الدراسة:

تشهد المؤسسات الأكاديمية في العصر الحديث تحولات متسارعة في بيئاتها التنظيمية والتعليمية، نتيجة التطورات المستمرة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والاقتصاد المعرفي، مما جعل الريادة الجامعية أحد أهم مرتكزات التميز المؤسسي والتنافسية المستدامة (الزعبي، 2020). ولم يعد دور الجامعات مقتصرًا على نقل المعرفة فحسب، بل أصبح يشمل إنتاجها وتوظيفها في مبادرات ريادية تُسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتبرز من مكانة الجامعة كمحرك رئيس للتغيير والتطوير. وفي هذا الإطار، يُعد الإبداع الإداري أحد المداخل الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي وتنمية الاتجاهات الريادية، لما له من أثر في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وتحفيزهم على البحث عن أساليب جديدة في الأداء واتخاذ القرار (القيوتي، 2017). كما أن القائد المبدع لا يُقاس فقط بقدرته على توليد الأفكار، بل بقدرته على تحويلها إلى ممارسات عملية ذات أثر ملموس في تطوير بيئة العمل ورفع كفاءتها (عبد الباقي، 2020).

ومن جهة أخرى، يمثل تمكين العاملين أحد المحركات الجوهرية للإبداع المؤسسي، إذ يسهم في رفع مستوى المشاركة والمسؤولية والثقة بالنفس، ويعزز روح المبادرة لدى الموظفين (الزبيدي، 2019). كما أن التحفيز التنظيمي يعدّ عاملاً حيويًا في دعم السلوك الابتكاري، حيث أكدت دراسات عدة أن بيئات العمل المشجعة وأنظمة الحوافز العادلة ترفع من احتمالية ظهور السلوك الريادي بين العاملين (الحربي، 2021).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الإبداع الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي وتنمية الريادة والابتكار لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية، في محاولة لبناء نموذج إداري معاصر للجامعات الليبية يسهم في تحقيق رؤيتها نحو التميز والابتكار المؤسسي، ويستجيب للتحولات الحديثة في الإدارة الجامعية التي تدعو إلى تحويل الجامعات من مؤسسات تقليدية إلى منظمات ريادية قادرة على قيادة التغيير وصنع الفرص التنموية.

ثانياً: مشكلة الدراسة :

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، أصبح الإبداع الإداري من أهم متطلبات التطوير والتميز المؤسسي. إذ يمثل الإبداع أحد المحركات الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي، وتحفيز روح الريادة والابتكار بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل الجامعات. ورغم ما تبذله جامعة الزاوية من جهود لتطوير بيئتها الإدارية، إلا أن مستوى الأداء الوظيفي لا يزال يواجه بعض التحديات المرتبطة بنمط القيادة، وضعف تبني الممارسات الإبداعية، وقصور ثقافة الريادة التنظيمية. ومن هنا، تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الإبداع الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي وتنمية الريادة والابتكار لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

1. ما دور تطبيق أساليب عمل جديدة في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟
2. ما دور استخدام التفكير التحليلي والمنهجي في معالجة المشكلات الإدارية وتحسين سير العمل؟
3. ما دور منح الموظفين حرية المبادرة واتخاذ القرار في تحسين إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الإدارية؟
4. ما دور الإبداع الإداري في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري أو الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات ديموغرافية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة...)?

ثالثاً: أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على دور الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (الابتكار في أساليب العمل، والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وتشجيع المبادرة واتخاذ القرار) في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
2. تحليل أثر الابتكار في أساليب العمل في رفع مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة.
3. تحديد دور القدرة على التحليل وحل المشكلات في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
4. توضيح مدى إسهام تشجيع المبادرة واتخاذ القرار في تطوير بيئة العمل وتحفيز الموظفين على الإبداع والتميز الوظيفي.
5. بيان العلاقة بين الإبداع الإداري ككل ومستوى الأداء الوظيفي لتحقيق الريادة والابتكار داخل الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
6. تقديم مقترحات عملية تساهم في تفعيل الإبداع الإداري كمدخل لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الحيوية في بيئة العمل الجامعي، والمتمثل في الإبداع الإداري بوصفه عاملاً جوهرياً في تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء الوظيفي، وبناء ثقافة الريادة والابتكار المؤسسي داخل جامعة الزاوية. وتتجلى أهمية الدراسة من الآتي:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإبداع الإداري وأثره في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، من خلال دراسة تطبيقية في بيئة جامعية عربية.
2. توضيح العلاقة النظرية بين أبعاد الإبداع الإداري (الابتكار في أساليب العمل، والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وتشجيع المبادرة واتخاذ القرار) وبين الأداء الوظيفي، بما يعزز فهم الآليات التي تربط بين التفكير الإبداعي والتحسين في كفاءة العاملين.

3. دعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تربط بين مفاهيم القيادة الإبداعية، الريادة، والتميز المؤسسي في الجامعات العربية.
4. تزويد صنّاع القرار في جامعة الزاوية بنتائج عملية تساعد في تطوير سياسات إدارية فعالة تعزز من الإبداع الإداري لدى الموظفين.
5. تقديم مؤشرات عملية يمكن استخدامها في تقييم مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، بما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعة.
6. اقتراح آليات عملية لتبني ثقافة الابتكار والريادة في بيئة العمل الجامعي، بما يحقق الاستدامة الإدارية ويدعم تنافسية الجامعة على المستويين المحلي والإقليمي.

خامسا: فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى الإطار النظري والتساؤلات السابقة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الابتكار في أساليب العمل، والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وتشجيع المبادرة واتخاذ القرار) وبين تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في أساليب العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التحليل وحل المشكلات وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع المبادرة واتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

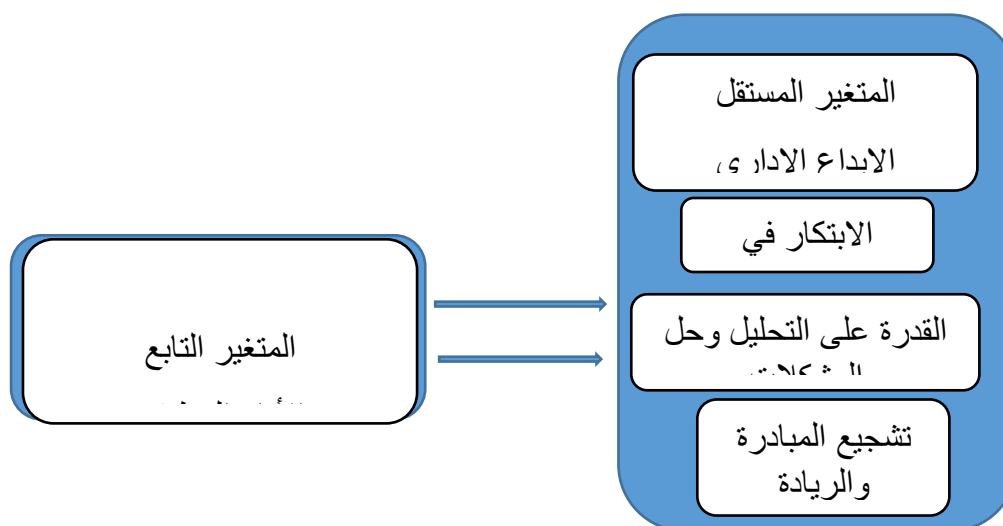
سادسا :مصطلحات الدراسة:

1. الإبداع الإداري التعريف: الإبداع الإداري هو "القدرة على ابتكار أفكار جديدة أو أساليب غير تقليدية في العمل الإداري تُسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة المؤسسية" (القريوتي، 2017). كما يُعرف بأنه "عملية عقلية وعمليات تنظيمية يطبقها القائد لتحفيز التفكير الخلاق وتحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ" (عبد الباقي، 2020).
2. الأداء الوظيفي التعريف: الأداء الوظيفي هو "مدى إتقان الموظف لمهامه وفق معايير الجودة والفعالية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعكس مستوى التزامه ومبادراته في العمل" (العساف، 2018). ويشير إلى السلوك الفعلي الذي يقوم به الموظف ضمن المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة (الشميمري، 2019).
4. الابتكار المؤسسي التعريف: الابتكار المؤسسي هو "العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية تُحسن الأداء وتخلق مزايا تنافسية داخل المؤسسة" (الزبيدي، 2019).
5. تمكين العاملين (متغير وسيط محتمل) التعريف: تمكين العاملين هو "إعطاء الموظفين القدرة والصلاحيات والمسؤولية لاتخاذ القرار والمبادرة في العمل، بما يعزز شعورهم بالكفاءة والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة" (الحربي، 2021).
6. الريادة المؤسسية التعريف: الريادة المؤسسية هي "القدرة على استشراف الفرص واستثمارها بطريقة مبتكرة تسهم في تطوير العمل وتحقيق القيمة المضافة داخل المؤسسة" (الزعيبي، 2020).

سابعاً: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها ضمن بيئة العمل الجامعي لهذه الإدارة.
2. الحدود الزمنية: تشمل الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من بداية العام الأكاديمي 2025 حتى منتصف العام نفسه، بحيث تعكس الوضع الإداري والوظيفي الحالي للموظفين.
3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الإبداع الإداري كمتغير مستقل وعلاقته بكل من: الأداء الوظيفي (متغير تابع)، الريادة والابتكار (متغير تابع) بالإضافة إلى دراسة دور تمكين العاملين والتحفيز التنظيمي كمتغيرات وسيطة أو معدلة في هذه العلاقة.
4. الحدود البشرية (العينة): تقتصر الدراسة على موظفي الإدارة العامة في الجامعة، دون شمول أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب، وذلك لضمان تمثيل دقيق للفئة المستهدفة في موضوع الدراسة.

ثامناً: نموذج الدراسة :



شكل (1) من اعداد الباحثة

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الإبداع الإداري)
الدراسة الأولى: Alshurideh, M. T وأخرون (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على دور القيادة الإبداعية في دعم الابتكار المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من (312) موظفًا وإداريًا في عدد من الجامعات العربية، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإبداع الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي، كما بينت أن تشجيع المبادرات الإبداعية وتمكين العاملين

يسهمان في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الإبداع داخل الجامعات وربطها باستراتيجيات التطوير المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: دعمت الدراسة اختيار الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأسهمت في تحديد أبعاده وصياغة فقرات أداة الدراسة.

الدراسة الثانية: Nguyen, T. H. وPham, L. T. (2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي في الجامعات الحكومية، واتبعت المنهج الكمي باستخدام الاستبانة على عينة بلغت (356) موظفًا إداريًا. وأظهرت النتائج أن الإبداع الإداري يؤثر بصورة مباشرة في رفع القدرة الابتكارية وتحسين عمليات اتخاذ القرار، كما يسهم في تعزيز مرونة المؤسسات التعليمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: أفادت في تفسير العلاقة بين الإبداع الإداري والابتكار المؤسسي، ودعمت الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الدراسة الثالثة: Aboramadan, M. وKundi, Y. M. (2023)

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، مع التركيز على القيادة الداعمة والتمكين الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من (420) موظفًا في مؤسسات تعليم عالٍ. وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يتحسن بصورة ملحوظة في ظل بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار، كما تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الوظيفي والأداء.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: دعمت الدراسة اختيار الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وأسهمت في تحديد مؤشرات قياسه.

الدراسة الرابعة: Budur, T. وDemir, A. (2022)

هدفت الدراسة إلى فحص أثر المناخ التنظيمي والإبداع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على (295) موظفًا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الداعم للإبداع ومستوى الأداء الوظيفي، كما أكدت أن توفير الحوافز والتدريب المستمر يؤدي إلى رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الأداء.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: استفادت الدراسة الحالية من نتائجها في دعم فرضية وجود أثر للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالربط بالمتغيرين

زهرة الشريف عبدالسلام (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعة مصراتة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (110) من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع لكل من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، حيث أسهمت أبعاد الإبداع الإداري في تحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة العمل الأكاديمي والإداري. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الإبداع داخل الجامعات وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للمبادرات الإبداعية.

التعليق على الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد وجود علاقة مباشرة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي، كما دعمت اختيار الإبداع الإداري متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي متغيراً تابعاً.

الدراسة الثانية: Fawzieh Masa'd وNader Mohammad Aljawarneh (2020)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة جدارا بالأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (100) موظف إداري، واستخدم (88) استبياناً صالحاً للتحليل. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الأداء الوظيفي، كما بينت أن القدرات الإبداعية، مثل الأصالة، والقدرة على التحليل، والمرونة الذهنية، وتقبل المخاطرة، والطلاقة الفكرية، أسهمت بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وأوصت الدراسة بتبني برامج تدريبية لتنمية القدرات الإبداعية وتحسين بيئة العمل داخل الجامعات .

التعليق على الدراسة:

دعمت هذه الدراسة الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية، وأكدت أن تنمية الإبداع الإداري تعد مدخلاً فاعلاً لتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة المطبقة على موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

تاسعا : منهجية الدراسة:

1. منهج البحث: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، الذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي والريادة والابتكار لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية، واستكشاف العلاقات بين هذه المتغيرات.
2. مجتمع الدراسة: يشمل جميع موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية البالغ عددهم [150]
3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة ممثلة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، لضمان تمثيل جميع الفئات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- حجم العينة: [40] موظف/موظفة.
4. أدوات جمع البيانات: استبيان ميداني: لتقييم مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي والريادة والابتكار، مع أسئلة مرتبة وفق مقياس ليكرت من 5 نقاط (من "أقل مستوى" إلى "أعلى مستوى").
- المقابلات شبه المنظمة للحصول على بيانات نوعية توضح طبيعة ممارسة الإبداع الإداري في الجامعة.
5. طرق تحليل البيانات: الأساليب الوصفية: المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية لتحديد مستوى المتغيرات.
- الأساليب الاستدلالية:
- اختبار الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي والريادة والابتكار.
- التحليل التبايني (T-test / ANOVA) لدراسة الفروق في المتغيرات حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).
- تحليل الانحدار لدراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي وتنمية الريادة والابتكار، ودور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة.
6. مصداقية وأمانة الأدوات: تم اختبار موثوقية الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لضمان الاتساق الداخلي للأداة، وتم اعتماد الاستبيان بعد مراجعة خبراء متخصصين في الإدارة والابتكار المؤسسي.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: الإبداع الإداري (المتغير المستقل)

أولاً: مفهوم الإبداع

يُعد الإبداع من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام الباحثين في العلوم الإدارية، نظرًا لدوره في تطوير المؤسسات وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة. ويشير الإبداع إلى القدرة على إنتاج أفكار أو حلول أو أساليب جديدة تنسجم بالأصالة والجدة، وتسهم في معالجة المشكلات وتحسين الأداء بصورة أكثر فاعلية (الزعيبي، 2020). كما يعرف الإبداع بأنه عملية ذهنية تعتمد على التفكير غير التقليدي، تهدف إلى الوصول إلى أفكار جديدة قابلة للتطبيق، تحقق قيمة مضافة للفرد أو المؤسسة (القيوتي، 2016).

ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو تطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة في مجال الإدارة بهدف تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة المؤسسة. ويشمل ذلك تطوير الإجراءات الإدارية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية (الزعيبي، 2020). ويرى القيوتي (2016) أن الإبداع الإداري يمثل قدرة الإدارة على استثمار الموارد البشرية والفكرية لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: الفرق بين الإبداع والابتكار

على الرغم من استخدام مفهومي الإبداع والابتكار بصورة متقاربة، فإن هناك فرقاً بينهما. فالإبداع يتمثل في إنتاج فكرة جديدة أو غير مألوفة، بينما يشير الابتكار إلى تحويل تلك الفكرة إلى تطبيق عملي أو خدمة أو أسلوب عمل يمكن الاستفادة منه داخل المؤسسة (الزعيبي، 2020). وبعبارة أخرى، فإن الإبداع يركز على توليد الأفكار، في حين يركز الابتكار على تنفيذ هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي يحقق قيمة مضافة للمؤسسة (القيوتي، 2016).

رابعاً: أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات

تتبع أهمية الإبداع الإداري من دوره في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية. كما يساعد على تطوير أساليب العمل، ورفع جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة سرعة الإنجاز، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية (العلوان، 2020). وفي المؤسسات التعليمية، يسهم الإبداع الإداري في تطوير الخدمات الجامعية، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعة (الزعيبي، 2020).

خامساً: خصائص الإبداع الإداري

يتسم الإبداع الإداري بعدد من الخصائص التي تميزه عن الأساليب الإدارية التقليدية، ومن أهمها:

1. الأصالة في طرح الأفكار.
 2. المرونة في التفكير والتعامل مع المشكلات.
 3. القدرة على التحليل وإيجاد البدائل.
 4. المبادرة وتحمل المسؤولية.
 5. الاستجابة السريعة للتغيرات.
 6. الميل إلى التطوير والتحسين المستمر (القيوتي، 2016).
- وتساعد هذه الخصائص المديرين والعاملين على تطوير بيئة العمل وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

سادساً: أهداف الإبداع الإداري

يسعى الإبداع الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1. تحسين جودة الأداء الإداري.
 2. رفع كفاءة العاملين.
 3. تبسيط الإجراءات الإدارية.
 4. تعزيز القدرة على حل المشكلات.
 5. دعم العمل الجماعي.
 6. تحقيق الميزة التنافسية.
 7. رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات (الزعيبي، 2020).
- كما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر والابتكار داخل المؤسسة (العلوان، 2020).

سابعاً: متطلبات تحقيق الإبداع الإداري

يتطلب نجاح الإبداع الإداري توافر مجموعة من المقومات داخل المؤسسة، من أبرزها:

1. وجود قيادة داعمة للإبداع.
2. توفير التدريب المستمر للعاملين.

3. تشجيع العمل بروح الفريق.
 4. توفير نظام حوافز عادل.
 5. منح العاملين حرية المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار.
 6. توفير بيئة تنظيمية مرنة تدعم التغيير والتطوير (القيوتي، 2016؛ الزعبي، 2020).
- وتؤكد الأدبيات الإدارية أن هذه المتطلبات تعد من أهم العوامل التي تساعد على نشر ثقافة الإبداع داخل المؤسسات.

ثامناً: معوقات الإبداع الإداري

بالرغم من أهمية الإبداع الإداري، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيقه، ومن أبرزها:

1. المركزية في اتخاذ القرارات.
 2. مقاومة التغيير.
 3. ضعف نظام الحوافز.
 4. قلة التدريب والتأهيل.
 5. الخوف من الفشل أو تحمل المسؤولية.
 6. ضعف التواصل بين الإدارات.
 7. محدودية الموارد المالية والتقنية (العلوان، 2020؛ القويوتي، 2016).
- وتؤثر هذه المعوقات سلباً في قدرة المؤسسة على تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يتطلب معالجتها من خلال تبني سياسات إدارية أكثر مرونة وتشجيعاً للإبداع.

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تعكس قدرة العاملين والإدارة على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء ومواجهة المشكلات بطرق مبتكرة. وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يأتي:

أولاً: الابتكار في أساليب العمل :

يقصد بالابتكار في أساليب العمل قدرة الأفراد أو الإدارة على استحداث طرق وإجراءات جديدة أو تطوير الأساليب التقليدية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد والتكاليف. ويُعد هذا البعد من أهم مؤشرات الإبداع الإداري؛ لأنه يعكس مدى استعداد المؤسسة للتغيير والتطوير المستمر بما يتوافق مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. كما يساعد الابتكار في أساليب العمل على زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (الطائي والعلاق، 2018). ويؤكد (Daft 2021) أن المؤسسات التي تشجع العاملين على ابتكار أساليب جديدة في تنفيذ الأعمال تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتميز والاستجابة السريعة للتغيرات.

ثانياً: القدرة على التحليل وحل المشكلات

تمثل القدرة على التحليل وحل المشكلات أحد الأبعاد الرئيسة للإبداع الإداري، حيث تعتمد على قدرة المدير أو العامل على تشخيص المشكلات بصورة دقيقة، وتحليل أسبابها، وجمع المعلومات المتعلقة بها، ثم اختيار البديل الأنسب لحلها بطريقة مبتكرة وفعالة. ولا يقتصر هذا البعد على معالجة المشكلات الحالية، بل يمتد إلى التنبؤ بالمشكلات المستقبلية واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

وتساهم هذه القدرة في تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي، لأنها تعتمد على التفكير المنطقي والإبداعي في الوقت نفسه (السلمي، 2017). كما يشير (Robbins and Judge 2023) إلى أن التفكير التحليلي والإبداعي يمثلان من أهم المهارات التي تحتاجها المنظمات الحديثة لمواجهة التحديات وتحقيق التطوير المستمر.

ثالثاً: تشجيع المبادرة واتخاذ القرار

يقصد بتشجيع المبادرة توفير بيئة تنظيمية تحفز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمقترحات التطويرية دون الخوف من الفشل أو العقاب، مع منحهم قدرًا مناسباً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويؤدي ذلك إلى زيادة الثقة بالنفس وتنمية روح المسؤولية وتعزيز المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد اتخاذ القرار الإبداعي من أهم مخرجات الإبداع الإداري، إذ يعتمد على اختيار البديل الأكثر كفاءة بعد دراسة البدائل المختلفة بطريقة علمية، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (درة، 2019). ويرى Schermerhorn (2020) أن المؤسسات التي تمنح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار تشهد مستويات أعلى من الإبداع والابتكار والرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: أهمية الإبداع الإداري في الجامعات

يمثل الإبداع الإداري أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، إذ يساعد الجامعات على تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتطوير البرامج الأكاديمية، والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم. كما يساهم في استثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة، ويعزز قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية، بما يحقق رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع. ويُعد الإبداع الإداري كذلك وسيلة لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة المحلية والدولية في قطاع التعليم العالي (جوهر، 2018؛ مانع، 2018).

ثانياً: دور القيادات الجامعية في نشر الإبداع

تؤدي القيادات الجامعية دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة الإبداع داخل الجامعة، وذلك من خلال تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، ودعم المبادرات التطويرية، وتوفير بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والثقة والعمل الجماعي. كما تعمل القيادات الناجحة على تمكين العاملين، وتفويض الصلاحيات، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء المؤسسي. ويؤكد الباحثون أن نجاح الإبداع الإداري في الجامعات يرتبط بدرجة كبيرة بمدى دعم الإدارة العليا للابتكار والتطوير المستمر (جوهر والباسل، 2018؛ أبو ميالة، 2018).

ثالثاً: الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية

يساعد الإبداع الإداري الجامعات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الخدمات التعليمية والبحثية، وتحسين كفاءة الأداء، وتقديم برامج أكاديمية تتوافق مع احتياجات سوق العمل. كما يساهم في تعزيز السمعة الأكاديمية للجامعة وزيادة قدرتها على استقطاب الطلبة والكفاءات العلمية، إضافة إلى بناء شراكات محلية ودولية تدعم مكانتها بين مؤسسات التعليم العالي. ومن ثم فإن الإبداع الإداري يُعد أحد أهم المداخل التي تعتمد عليها الجامعات لتحقيق التميز والاستدامة في ظل المنافسة المتزايدة (مانع، 2018؛ عبد اللطيف وجوهر، 2021).

رابعاً: الإبداع الإداري وجودة الخدمات الجامعية

يرتبط الإبداع الإداري ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة الخدمات الجامعية، حيث يساهم في تطوير الإجراءات الإدارية، وتبسيط الخدمات المقدمة للطلبة، وتحسين جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كما يساعد على توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات، وتقليل الوقت والجهد، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى الإبداع الإداري تحقق مستويات أعلى من الجودة والتميز المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة (البطي وآخرون، 2022؛ مانع، 2018).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف عند تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقاً للمعايير والأهداف التي تحددها المؤسسة، ويعكس مدى كفاءة الفرد وفعاليتيه في استخدام مهاراته ومعارفه لإنجاز العمل وتحقيق

أهداف المنظمة (درة، 2019). كما يُعد الأداء الوظيفي مؤشرًا رئيسًا لقياس نجاح المؤسسات في استثمار مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (الطائي والعلاق، 2018).

ثانياً: خصائص الأداء الوظيفي

يتميز الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص، من أهمها أنه يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمد على كفاءة العاملين وخبراتهم، كما يتسم بالاستمرارية وإمكانية القياس والتقييم وفق معايير محددة. ويتأثر الأداء بعوامل تنظيمية وشخصية وبيئية، مما يجعله متغيراً ديناميكياً قابلاً للتحسين والتطوير (السلمي، 2017).

ثالثاً: أهداف الأداء الوظيفي

يهدف الأداء الوظيفي إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمل، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا المستفيدين، إضافة إلى توفير معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية والحوافز، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (درة، 2019).

رابعاً: عناصر الأداء

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر رئيسة تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والمهارات والخبرات اللازمة لإنجاز العمل، والقدرة على تنفيذ المهام، والدافعية والرغبة في العمل، إضافة إلى الالتزام بالمسؤوليات وتحملها. ويؤدي تكامل هذه العناصر إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي (الطائي والعلاق، 2018).

خامساً: معايير الأداء

تشير معايير الأداء إلى الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء العاملين، وتشمل جودة العمل، وكمية الإنجاز، والالتزام بالمواعيد، والدقة في تنفيذ المهام، والقدرة على التعاون والعمل الجماعي، والانضباط الوظيفي، والالتزام بالتعليمات واللوائح التنظيمية. وتساعد هذه المعايير في تحقيق العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء (السلمي، 2017).

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

تُعد أبعاد الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مستوى أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يأتي:

أولاً: جودة الأداء

يقصد بجودة الأداء مدى دقة العامل في تنفيذ المهام الموكلة إليه، وخلو العمل من الأخطاء، والالتزام بالمعايير المهنية والتنظيمية، بما يحقق رضا المستفيدين ويسهم في تحسين كفاءة المؤسسة. وتعد جودة الأداء من أهم مؤشرات التميز المؤسسي ورفع مستوى الخدمات المقدمة (درة، 2019).

ثانياً: كمية الإنجاز

تشير كمية الإنجاز إلى حجم الأعمال أو المهام التي إنجازها العامل خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة تحقيق الأهداف المطلوبة دون الإخلال بجودة الأداء. ويعكس هذا البعد قدرة الموظف على استثمار وقته وموارده بكفاءة (الطائي والعلاق، 2018).

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

يعبر الالتزام الوظيفي عن مدى التزام العامل بالأنظمة والتعليمات، والمحافظة على مواعيد العمل، وتنفيذ الواجبات الوظيفية بروح المسؤولية والانضباط. ويعد الالتزام من العوامل التي تسهم في تعزيز استقرار المؤسسة وتحسين مستوى الأداء العام (السلمي، 2017).

رابعاً: العمل الجماعي

يقصد بالعمل الجماعي قدرة العامل على التعاون والتنسيق مع زملائه لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تبادل المعرفة والخبرات، والمشاركة في حل المشكلات، وبناء علاقات عمل إيجابية تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي (درة، 2019).

خامساً: السرعة في الإنجاز

تشير السرعة في الإنجاز إلى قدرة العامل على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد أو قبل الموعد المقرر، مع المحافظة على جودة العمل. ويعكس هذا البعد كفاءة الموظف في تنظيم الوقت واستغلال الموارد المتاحة بصورة فعالة (الطائي والعلاق، 2018).

سادساً: تحمل المسؤولية

يقصد بتحمل المسؤولية استعداد العامل للقيام بواجباته الوظيفية بكفاءة، وتحمل نتائج القرارات والأعمال التي يقوم بها، والمبادرة في معالجة المشكلات، والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. ويعد هذا البعد من أهم مؤشرات الأداء الوظيفي الفعال والإدارة الناجحة (السلمي، 2017).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، وتختلف درجة تأثير هذه العوامل باختلاف طبيعة المؤسسة وبيئة العمل. ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي:

أولاً: القيادة : تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، حيث يسهم القائد الفعال في توجيه العاملين، وتحفيزهم وتنمية قدراتهم، وتعزيز روح التعاون بينهم. كما تساعد القيادة الناجحة على خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة (درة، 2019).

ثانياً: التدريب : يسهم التدريب في تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، مما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى والتكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية. كما يؤدي التدريب المستمر إلى تقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية (الطائي والعلاق، 2018).

ثالثاً: التحفيز : يمثل التحفيز أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، إذ يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. ويشمل التحفيز الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، وتزيد من رغبة العاملين في تحقيق أهدافها (السلمي، 2017).

رابعاً: الإبداع الإداري : يساعد الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير أساليب العمل، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق مبتكرة. كما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي ومواجهة التحديات التنظيمية بفاعلية (جوهر والباسل، 2018).

خامساً: بيئة العمل : تشمل بيئة العمل جميع الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية التي يعمل فيها الموظفون، مثل توفر الإمكانيات والتجهيزات، والعلاقات بين العاملين، ومستوى الأمان والراحة داخل المؤسسة. وتؤدي بيئة العمل الإيجابية إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والإنتاجية (درة، 2019).

سادساً: الثقافة التنظيمية : تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تحكم سلوك العاملين داخل المؤسسة. وتسهم الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتعاون والالتزام في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الانتماء، وتشجيع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (الطائي والعلاق، 2018).

المبحث الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي**المطلب الأول: الأساس النظري للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي**

تؤكد الأدبيات الإدارية أن الإبداع الإداري يُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، إذ يسهم في تطوير أساليب العمل، وتعزيز كفاءة العاملين، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. كما يساعد على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء داخل المؤسسة (جوهر والباسل، 2018).

أولاً: رفع الإنتاجية

يسهم الإبداع الإداري في زيادة إنتاجية العاملين من خلال تطوير أساليب العمل، وتبسيط الإجراءات، واستثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة أكبر وبجودة أفضل، ويحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي (درة، 2019).

ثانياً: تحسين جودة الخدمات

يساعد الإبداع الإداري المؤسسات على تطوير الخدمات المقدمة بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين، من خلال تطبيق أساليب حديثة في الإدارة، وتشجيع الابتكار، والاستفادة من التكنولوجيا، الأمر الذي ينعكس على تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين (الطائي والعلاق، 2018).

ثالثاً: سرعة اتخاذ القرار

يؤدي الإبداع الإداري إلى تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجع على التفكير الإبداعي، وتحليل المشكلات، وتوليد البدائل المناسبة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة وفاعلية في مواجهة التحديات (السلمي، 2017).

رابعاً: تطوير أساليب العمل

يرتكز الإبداع الإداري على البحث المستمر عن أساليب وإجراءات جديدة تسهم في تحسين الأداء وتبسيط العمليات الإدارية، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحقيق التميز المؤسسي (جوهر والباسل، 2018).

خامساً: رفع رضا العاملين

يسهم الإبداع الإداري في تعزيز رضا العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة، وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع، الأمر الذي يزيد من شعورهم بالتقدير والانتماء للمؤسسة، ويحفزهم على تحسين أدائهم (درة، 2019).

سادساً: زيادة الالتزام الوظيفي

يعزز الإبداع الإداري الالتزام الوظيفي لدى العاملين من خلال نشر ثقافة المشاركة والشفافية والعدالة، وإتاحة الفرصة للتطوير المهني، مما يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية والولاء للمؤسسة، وينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهدافها (الطائي والعلاق، 2018).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي ربطت بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

أولاً: دراسة عبد السلام (2023) هدفت دراسة عبد السلام (2023) إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين بإحدى الجامعات الليبية. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري، كما

بينت وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، حيث أسهمت ممارسات الإبداع الإداري في تحسين جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين (عبد السلام، 2023).
 ثانياً: دراسة محمد وآخرين (2020) هدفت دراسة محمد وآخرين (2020) إلى بيان أثر الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أسهم في رفع الإنتاجية، وتطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم ثقافة الإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي (محمد وآخرون، 2020).
 التعقيب على الدراسات السابقة يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق على أن الإبداع الإداري يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث أكدت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وأن تطبيق ممارسات الإبداع الإداري يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الالتزام الوظيفي، وتطوير أساليب العمل. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للإبداع الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً، واعتمداً المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداةً لجمع البيانات. بينما تختلف عنها في بيئة التطبيق، إذ تركز الدراسة الحالية على جامعة الزاوية، وتسعى إلى قياس أثر أبعاد الإبداع الإداري (الابتكار في أساليب العمل، والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وتشجيع المبادرة واتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، بما يتلاءم مع واقع مؤسسات التعليم العالي الليبية.

المطلب الثالث: الفجوة البحثية

- معظم الدراسات أجريت في وزارات أو شركات.
- ندرة الدراسات الليبية في الجامعات.
- قلة الدراسات التي تناولت الإدارة العامة بالجامعات.
- اختلاف البيئة التنظيمية.
- لذلك جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة.

المطلب الثالث: الفجوة البحثية

- من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة العلاقة بين المتغيرين في قطاعات مختلفة، إلا أن هناك عدداً من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، ويمكن تلخيص الفجوة البحثية فيما يأتي:
 أولاً: تركز معظم الدراسات في قطاعات غير جامعية أظهرت مراجعة الأدبيات أن نسبة كبيرة من الدراسات تناولت الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في الوزارات، والمصارف، والمستشفيات، وشركات الاتصالات، وغيرها من المؤسسات الحكومية والخدمية، في حين كان الاهتمام بقطاع التعليم العالي أقل نسبياً.
 ثانياً: محدودية الدراسات الليبية التي ربطت بين المتغيرين داخل الجامعات على الرغم من وجود بعض الدراسات الليبية التي تناولت الإبداع الإداري في الجامعات، فإن معظمها ركز على قياس مستوى الإبداع الإداري أو العوامل المؤثرة فيه، ولم يتناول بصورة مباشرة أثر الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين داخل الجامعات الليبية.
 ثالثاً: قلة الدراسات التي تناولت الإدارة العامة في الجامعات ركزت العديد من الدراسات الجامعية على أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية، بينما حظي العاملون في الإدارة العامة بالجامعات باهتمام بحثي أقل، رغم الدور الحيوي الذي تؤديه الإدارات العامة في دعم العملية التعليمية والإدارية وتحقيق أهداف الجامعة.

رابعاً: اختلاف البيئة التنظيمية تختلف الجامعات عن غيرها من المؤسسات الحكومية والخدمية في طبيعة رسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وآليات اتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسات التي أجريت في قطاعات أخرى غير قابلة للتعميم بصورة كاملة على مؤسسات التعليم العالي، ويبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تتناسب مع خصوصية البيئة الجامعية.

خامساً: إسهام الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية في ضوء ما سبق، جاءت الدراسة الحالية لتسهم في سد هذه الفجوة من خلال بحث أثر الإبداع الإداري بأبعاده (الابتكار في أساليب العمل، والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وتشجيع المبادرة واتخاذ القرار) في الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بالإدارة العامة في جامعة الزاوية، بما يوفر أدلة علمية يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير الأداء الإداري والارتقاء بجودة العمل داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. تناولها جامعة الزاوية بوصفها بيئة تطبيقية لم تحظ -في حدود اطلاع الباحثة- بدراسة تربط بصورة مباشرة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.
2. تركيزها على العاملين بالإدارة العامة، وهي فئة لم تتل القدر الكافي من الاهتمام مقارنة بأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.
3. تقديمها نموذجاً يربط بين أبعاد الإبداع الإداري وأبعاد الأداء الوظيفي في بيئة الجامعات الليبية، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث : الاطار التحليلي للدراسة

اتخذت الباحثة اسلوب البحث الميداني حيث قام الباحث بإعداد استبانة صممت لتشمل جميع المعلومات التي تخدم هدف البحث حيث تم تقسيم اداة الدراسة الى ثلاث أقسام :

- القسم الاول : المعلومات العامة
 - القسم الثاني : الابداع الاداري (متغير مستقل)
 - القسم الثالث : الاداء الوظيفي (متغير تابع)
- ✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , معامل الثبات , اختبار تحليل الانحدار (لدراسة اثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي)

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية
عينة الدراسة : عينة غير احتمالية (قصدية) حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على الموظفين ذوي الخبرة بالموضوع , وقد تم توزيع 40 استمارة استبيان على موظفي الإدارة العامة. وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 37 استمارة. وبذلك، بلغت نسبة الاستجابة لهذه الدراسة 92.5%

جدول (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعه والمستلمة

الموزعة	المستلمة	القابلة للتحليل
40	37	37

المقاييس المستخدمة :

من المقاييس المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان والفرضيات (التكرارات , التكرار المئوي , المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري , مقياس الفاكرونباخ للثبات , تحليل الانحدار

الصدق و الثبات :

صدق أداة الدراسة : المقصود بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلا , ويقصد به وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومه لمن سيشملهم الاستبيان وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي , وللتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام :

- **الصدق الظاهري :** وذلك بعرض الاستبانة على الدكتور المشرف على البحث للتحقق من مدى فعالية الإستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة
- **الثبات :** والمقصود به الاتساق الداخلي حيث تكون كل فقره متسقة مع المحور التي تنتمي اليه .
تم قياس معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ وأتضح أن فقرات الاستبيان تتمتع بمقياس ثبات " جيد " حيث كان اكبر من 0.60 للأبعاد ككل.

جدول (2) يوضح نتائج اختبار الثبات (الفا كرونباخ)

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	الفا كرو نباخ
الابداع الاداري	9	0.78
اداء الموظفين	6	0.72
الابعاد ككل	15	0.74

- قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي "kolmogorove-smirnov" للتأكد من أن فقرات الإستبانة تتبع في توزيعها التوزيع الطبيعي للوصول إلى نتائج موثوق بها .

جدول (3) يوضح نتائج شابيرو ويلك (اعتدالية التوزيع)

عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى المعنوية
24	0.937	0.217

نلاحظ أن مستوى الدلالة الاحصائية لأقسام الدراسة كانت أكبر من مستوى المعنويه 0.05 أي أن $sig > 0.05$ وهذا يدل على قبول الفرض الصفري الذي ينص على أن فقرات الإستبيان تتبع التوزيع الطبيعي .
لتصحيح استجابات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام قياس متدرج خماسي وفقا للاتي :

موافق جدا	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق نهائيا
5	4	3	2	1

المعلومات الشخصية لعينة الدراسة :

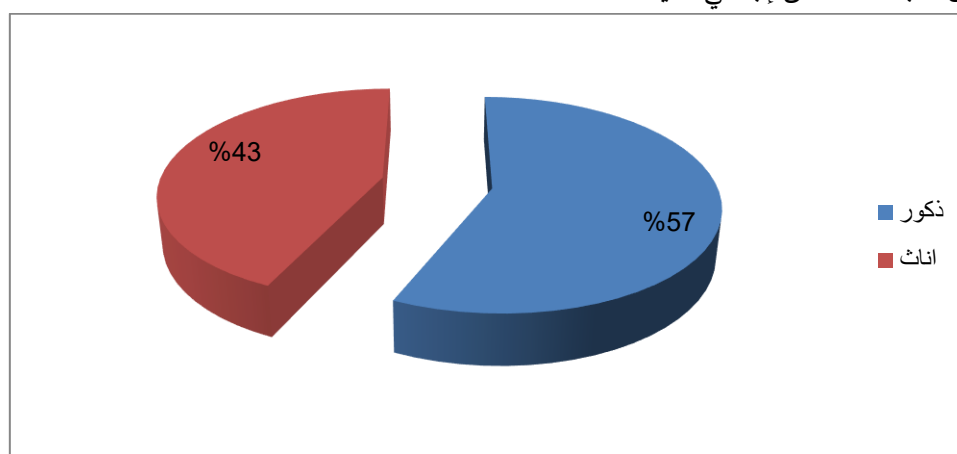
مقياس المتوسطات الحسابية وتفسيرها:

غير موافق بشدة	إذا كان متوسط الفقرة ضمن الفترة 1 الى 1.80
غير موافق	إذا كان المتوسط 1.81 الى 2.61 .
محايد	إذا كان المتوسط 2.62 الي 3.42
موافق	إذا كان المتوسط 3.43 الي 4.23
موافق بشدة	إذا كان المتوسط 4.24 الى 5

جدول (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكور	21	57%
اناث	16	43%
المجموع	37	100%

توزيع العينة: يتبين أن عينة الدراسة تتكون من 21 فردًا من الذكور، يمثلون نسبة 57% من إجمالي العينة، و 16 فردًا من الإناث، يمثلون نسبة 43% من إجمالي العينة.



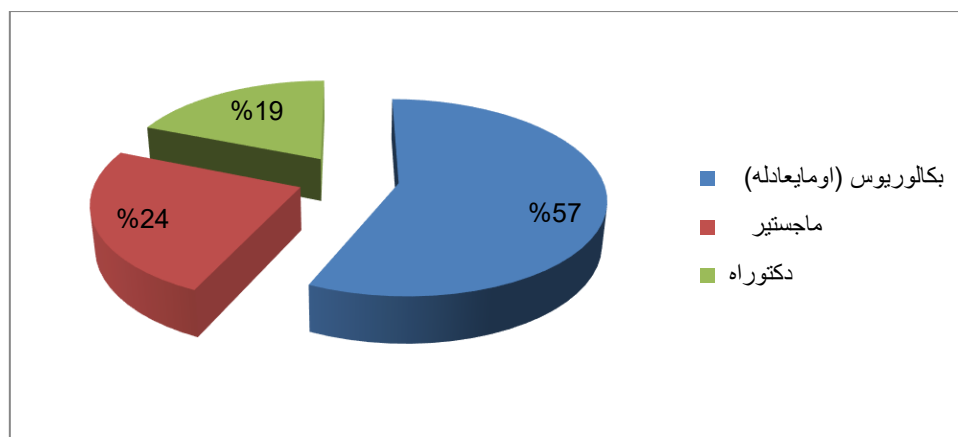
شكل (2) عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
بكالوريوس (أو ما يعادله)	21	57%
ماجستير	9	24%
دكتوراه	7	19%
المجموع	37	100%

يشير الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة (البالغ عددها 37 موظفًا) حسب مؤهلاتهم العلمية، وتظهر النتائج ما يلي:

الفئة الأغلب (البكالوريوس): (تستحوذ فئة البكالوريوس (أو ما يعادله) على النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم 21 موظفًا، أي ما يمثل 57% من إجمالي المشاركين. هذا يشير إلى أن غالبية القوى العاملة في الإدارة العامة التي شملتها الدراسة تحمل المؤهل الجامعي الأول جاءت فئة الماجستير في المرتبة الثانية بعدد 9 موظفين، بنسبة 24%. أما فئة الدكتوراه، فجاءت في المرتبة الأخيرة بعدد 7 موظفين، بنسبة 19%.

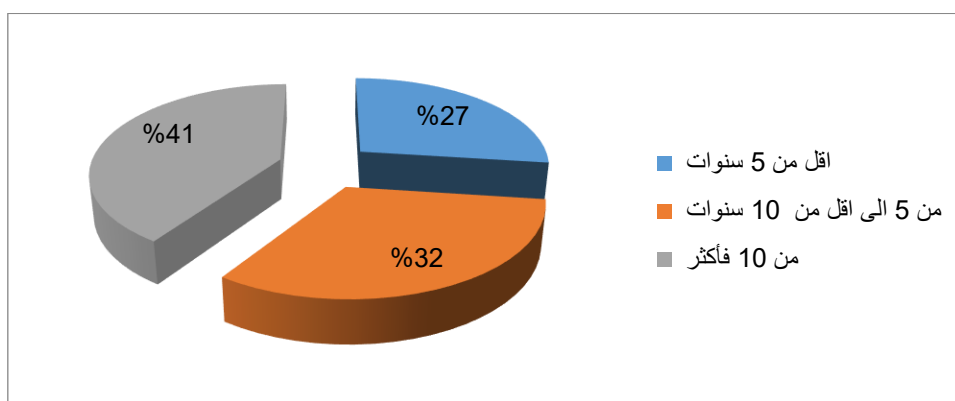


شكل(3) عينة الدراسة حسب المؤهل

جدول (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	%
اقل من 5 سنوات	10	27%
من 5 الى اقل من 10 سنوات	12	32%
من 10 فأكثر	15	41%
المجموع	37	100

يدل التوزيع على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (73%) يمتلكون خبرة عملية تزيد عن 5 سنوات، مما يشير إلى أن نتائج الدراسة تعكس آراء موظفين لديهم استقرار وظيفي ومعرفة واسعة بطبيعة العمل الإداري في الجامعة. هذا يعزز من موثوقية آرائهم حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.



شكل(4) عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات الإبداع الإداري

أظهرت نتائج تحليل استجابات موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية حول محور "الإبداع الإداري" أن هناك مستوى جيداً من الممارسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.65، وهو يقع ضمن فئة "موافق". ويشير هذا الاتجاه العام إلى أن

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب لموافقة
الابتكار في أساليب العمل				
1	أستخدم أساليب مبتكرة لتحسين سير العمل داخل الإدارة	3.66	0.21	موافق
2	أقدم حلولاً جديدة للتغلب على المشكلات الإدارية	3.30	0.28	محايد
3	أشارك في تطوير أدوات أو إجراءات تسهل إنجاز المهام	3.24	0.32	محايد
القدرة على التحليل وحل المشكلات				
4	أتمكن من تحليل المشكلات المعقدة بسرعة وفعالية	2.85	0.41	محايد
5	أتوصل إلى حلول مناسبة عند مواجهة تحديات غير متوقعة	3.16	0.35	محايد
6	أستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات صائبة	3.38	0.26	محايد
تشجيع المبادرة والريادة				
7	أشجع الزملاء على تقديم أفكار جديدة ومبادرات مبتكرة	3.82	0.14	موافق
8	أأخذ القرارات المناسبة عند الحاجة دون تردد	3.68	0.19	موافق
9	أشارك في وضع خطط وإجراءات تدعم الابتكار وتحسين الأداء	2.94	0.39	محايد
	المتوسط العام	3.65	0.31	موافق

الموظفين يقرون بوجود بيئة عمل تشجع على الإبداع وتطبيق ممارساته بشكل عام.

وعند النظر إلى أبعاد هذا المحور بشكل متعمق، يلاحظ تباين في درجة التطبيق، حيث يبرز بعد "تشجيع المبادرة والريادة" كأقوى الجوانب، إذ احتلت الفقرة المتعلقة بتشجيع الزملاء على تقديم أفكار جديدة ومبادرات مبتكرة المرتبة الأولى بمتوسط (3.82) ضمن درجة موافق. كما سجلت فقرة اتخاذ القرارات المناسبة عند الحاجة دون تردد متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.68)، مما يؤكد أن الموظفين يمارسون بشكل فعال

دورهم في تحفيز الأفكار الجديدة ولديهم استعداد لاتخاذ المبادرات القيادية. في المقابل، شكلت ممارسات "القدرة على التحليل وحل المشكلات" الجانب الأضعف في الإبداع الإداري. حيث جاءت الفقرة المتعلقة بـ التمكن من تحليل المشكلات المعقدة بسرعة وفعالية في المرتبة الأدنى بمتوسط بلغ 2.85، وهو متوسط يقع في فئة "محايد". هذا التقدير المحايد يشمل أيضاً قدرة الموظفين على التوصل إلى حلول مناسبة عند مواجهة تحديات غير متوقعة (3.16)، مما يوحي بأن الإبداع الممارس يميل إلى أن يكون مرتبطاً بالمبادرة والآراء أكثر من كونه مرتبطاً بتطبيق مهارات التحليل المنهجي للمشكلات المعقدة. وعليه، فإن النتائج تؤكد أن الإدارة العامة بالجامعة تتمتع بروح مبادرة إيجابية، لكنها تحتاج إلى استثمار الجهود في تطوير المهارات التحليلية والإجرائية للموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءتهم في معالجة القضايا الإدارية الصعبة، وبالتالي تعزيز الأثر الكلي للإبداع الإداري.

جدول (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج تحليل استجابات الموظفين أن مستوى الأداء الوظيفي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية يعتبر جيداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.61، وهو يقع ضمن درجة "موافق". ويؤكد هذا المتوسط أن الموظفين يوافقون على أنهم يمتلكون ويطبّقون مستويات مرتفعة من الأداء.

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب لموافقة
الأداء الوظيفي (متغير تابع)				
1	أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة ودقة عالية	3.41	0.21	موافق
2	ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال المطلوبة	3.12	0.28	محايد
3	أعمل على تحسين جودة الخدمات أو النتائج المقدمة في الإدارة	3.87	0.13	موافق
4	أساهم بفاعلية في تحقيق أهداف الإدارة والعمل بروح الفريق	3.92	0.10	موافق
5	أظهر مستوى عالياً من الالتزام والمسؤولية تجاه العمل	64.3	180.	موافق
6	أنجز المهام الموكلة إلي بكفاءة ودقة عالية	3.71	0.15	موافق
	المتوسط العام	613.	0.12	موافق

وعند تفصيل الأداء الوظيفي، يتبين أن أقوى جوانب الأداء تتمثل في التعاون وتحقيق الأهداف:

- احتلت الفقرة المتعلقة بـ المساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف الإدارة والعمل بروح الفريق المرتبة الأولى بأعلى متوسط بلغ 3.92، وهو ضمن درجة موافق.
- تلتها فقرة تحسين جودة الخدمات أو النتائج المقدمة في الإدارة بمتوسط (3.87)، مما يدل على أن الموظفين يركزون بقوة على الجودة ونتائج العمل الجماعي.

كما سجلت معظم الفقرات الأخرى متوسطات عالية ضمن درجة موافق، مما يدل على استقرار الأداء الوظيفي:

- حيث جاءت فقرة إظهار مستوى عالٍ من الالتزام والمسؤولية تجاه العمل بمتوسط (3.64).

- وإنجاز المهام بكفاءة ودقة عالية (3.71 و 3.41) في مستويات جيدة من الموافقة. في المقابل، شكلت فقرة الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال المطلوبة نقطة تحتاج إلى تعزيز، حيث سجلت أدنى متوسط في المحور بلغ 3.12، وهو متوسط يقع في فئة "محايد". هذا يشير إلى وجود تذبذب أو عدم يقين لدى الموظفين فيما يتعلق بالانضباط الزمني الكامل، رغم موافقتهم على جودة العمل المنجز. وفيما يخص الانحراف المعياري، فإن قيمته المنخفضة جداً للمتوسط العام (0.12) تؤكد وجود اتفاق عالٍ بين آراء الموظفين على وجود مستوى جيد من الأداء الوظيفي في الإدارة العامة. بشكل عام: إن الموظفين يتمتعون بأداء وظيفي جيد مدفوع بروح الفريق وتحقيق الأهداف، ولكن يبقى تحسين الالتزام بالمواعيد النهائية عاملاً مهماً لتعزيز كفاءة الأداء بشكل كامل.

تحليل SWOT للوضع الإداري في جامعة الزاوية بناءً على نتائج الإبداع والأداء الوظيفي

أولاً: العوامل الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)

نعتمد على المتوسطات الحسابية لتحديد الجوانب التي يتمتع فيها الموظفون بأداء جيد (قوة) والجوانب التي تحتاج إلى تحسين (ضعف)

نقاط القوة

- هي الجوانب التي حصلت على أعلى متوسطات
- ❖ بيئة عمل مشجعة للمبادرة: يوجد تشجيع عالٍ للمبادرات والأفكار الجديدة (3.82)، مما يوفر أساساً قوياً للابتكار الداخلي.
- ❖ روح الفريق والمسؤولية: الأداء الوظيفي مدعوم بقوة بالالتزام بالمسؤولية وتحقيق الأهداف المشتركة والعمل بروح الفريق (3.92 و 3.64)، وهو أعلى متوسط في الأداء.
- ❖ التركيز على الجودة: هناك وعي وإقرار بتحسين جودة الخدمات أو النتائج المقدمة (3.87)، مما يضمن فعالية المخرجات.
- ❖ الاستعداد لاتخاذ القرار: الموظفون لديهم استعداد لاتخاذ القرارات المناسبة عند الحاجة دون تردد (3.68)

نقاط الضعف:

- هي الجوانب التي حصلت على أقل المتوسطات أو درجة محايد:
- ❖ ضعف مهارات التحليل: النقطة الأضعف هي التمكن من تحليل المشكلات المعقدة بسرعة وفعالية (2.85)، مما يشير إلى قصور في الأدوات المنهجية لمعالجة التحديات الإدارية الصعبة.
- ❖ عدم الالتزام بالوقت: وجود تذبذب في الالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال (3.12)، مما قد يؤثر على سلاسة تدفق العمل.
- ❖ حياد تجاه الحلول الابتكارية: هناك موقف محايد تجاه تقديم حلول جديدة للمشكلات الإدارية وتطوير أدوات العمل (3.30 و 3.24)، مما يعني أن الإبداع لا يتحول بالضرورة إلى إجراءات عمل ملموسة.

ثانياً: العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات)

نستنتج هذه العوامل بناءً على البيئة العامة لجامعة الزاوية والقطاع العام.

الفرص :

هي العوامل الخارجية التي يمكن استغلالها بناءً على نقاط القوة الداخلية:

- ❖ برامج التدريب المتخصصة: يمكن استغلال الميزانيات المتاحة للتدريب (إن وجدت) لتعزيز مهارات التحليل وحل المشكلات (لمعالجة W1) ، خاصة مع وجود استعداد داخلي للمبادرة. (S1)
- ❖ التحول الرقمي: تبني مشاريع التحول الرقمي لتسهيل العمليات الإدارية، مما يعزز سرعة ودقة الأداء (معالجة W2) ويستغل روح الفريق العالية. (S2)
- ❖ خلق فرق عمل إبداعية رسمية: تحويل التشجيع غير الرسمي على الأفكار (S1) إلى فرق عمل رسمية لتطوير إجراءات العمل (معالجة W3) واعتماد نتائجها لتحقيق الجودة. (S3)

التهديدات :

هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر سلباً على العمل الإداري:

- ❖ نقص التمويل: استمرار ضعف الموارد المالية قد يهدد تمويل برامج التدريب اللازمة لمعالجة نقاط الضعف
- ❖ مقاومة التغيير الهيكلي: أي محاولة لإدخال إجراءات جديدة للالتزام بالمواعيد النهائية قد تواجه مقاومة من الموظفين
- ❖ فقدان الكفاءات: قد يؤدي عدم تطوير المهارات التحليلية للموظفين إلى عدم قدرتهم على مواكبة التعقيدات الإدارية الحديثة، مما يجعلهم عرضة لفقدان الكفاءة لصالح إدارات أخرى أو جهات خارج الجامعة.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد دور دال احصائياً للإبداع الإداري بأبعاده على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية .

الفرضية البديلة (H1):

يوجد دور دال احصائياً للإبداع الإداري بأبعاده على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية .

جدول (9) نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة واثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتوسط الفرضي	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	p-value	التعليق
الابداع الاداري	3	0.247	0.57	0.32	0.007	وجود اثر دال احصائياً

معامل الارتباط: ($R=0.57$) تدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين متغير الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. العلاقة موجبة، مما يؤكد أن ارتفاع مستويات الإبداع الإداري يرتبط بارتفاع في مستويات الأداء الوظيفي. تحليل الأثر والتفسير:

معامل التحديد: ($R^2=0.32$) هذا المعامل يوضح أن المتغير المستقل (الإبداع الإداري) يفسر 32% من التباين الكلي في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). بينما تعود نسبة الـ 68% المتبقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مشمولة في نموذج الانحدار هذا.

معامل الانحدار: ($\beta=0.247$) يدل على اتجاه الأثر وقوته. حيث أن الإشارة موجبة، مما يعني وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي. أي أن زيادة الإبداع الإداري بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسن في الأداء الوظيفي بمقدار 0.247 وحدة.

اختبار الفرضية والدلالة الإحصائية:

القيمة الاحتمالية: ($p\text{-value}=0.007$) بما أن هذه القيمة هي 0.007 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعياري 0.05 ($p\text{-value}<0.05$)، فهذا يؤكد أن الأثر الملاحظ للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي دال إحصائياً.

القرار: نتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على "لا يوجد دور دال إحصائياً للإبداع الإداري بأبعاده على تحسين الأداء الوظيفي...". وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على "يوجد دور دال إحصائياً للإبداع الإداري بأبعاده على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية".

الخلاصة:

تثبت النتائج الإحصائية وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية، حيث يفسر الإبداع الإداري ما يقارب ثلث التباين في الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H_0):

لا يوجد دور دال إحصائياً للابتكار في أساليب العمل على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية .

الفرضية البديلة (H_1):

لا يوجد دور دال إحصائياً للابتكار في أساليب العمل على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية .

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة واثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتوسط الفرضي	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	p-value	التعليق
الابتكار في اساليب العمل	3	0.118	0.41	0.16	0.019	وجود اثر دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

تحليل العلاقة والأثر:

يشير معامل الارتباط ($R=0.41$) إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الابتكار في أساليب العمل والأداء الوظيفي. يدل معامل التحديد ($R^2=0.16$) على أن الابتكار في أساليب العمل يفسر 16% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، بينما تعود النسبة المتبقية (84%) لعوامل أخرى. معامل الانحدار ($\beta=0.118$) يؤكد أن الأثر إيجابي؛ أي أن زيادة الابتكار في أساليب العمل يؤدي إلى تحسن في الأداء الوظيفي.

الدلالة الإحصائية: القيمة الاحتمالية ($p\text{-value}=0.019$) هي أقل من مستوى الدلالة المعياري المقبول 0.05. القرار الإحصائي: بما أن $p\text{-value}<0.05$ ، بالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

بشكل عام: توجد علاقة طردية متوسطة وأثر إيجابي ودال إحصائياً للابتكار في أساليب العمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية. أي أن الابتكار في أساليب العمل يلعب دوراً مهماً في تفسير جزء من التغير في الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية (H_0):

لا يوجد دور دال احصائياً للقدرة على تحليل وحل المشكلات على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية .

الفرضية البديلة (H_1):

يوجد دور دال احصائياً للقدرة على تحليل وحل المشكلات على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية

جدول (11) نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة واثر القدرة على حل وتحليل المشكلات على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتوسط الفرضي	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	p-value	التعليق
القدرة على تحليل وحل المشكلات	3	0.150	0.37	0.13	0.026	وجود اثر دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

العلاقة: يشير معامل الارتباط ($R=0.37$) إلى وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة. العلاقة موجبة، مما يعني أن ارتفاع مستوى قدرة الموظفين على تحليل وحل المشكلات يرتبط بتحسن في أدائهم الوظيفي. الأثر والتفسير: يدل معامل التحديد ($R^2=0.13$) على أن القدرة على تحليل وحل المشكلات تفسر 13% فقط من التباين الكلي في الأداء الوظيفي. هذا يشير إلى أن غالبية التباين في الأداء (87%) يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

معامل الانحدار ($\beta=0.150$): يؤكد هذا المعامل وجود أثر إيجابي (طردية)؛ حيث أن كل زيادة بوحدة واحدة في القدرة على تحليل وحل المشكلات تقابلها زيادة قدرها 0.150 في الأداء الوظيفي.

الدلالة الإحصائية: القيمة الاحتمالية (p-value=0.026) هي أصغر من مستوى الدلالة المعياري $\alpha=0.05$ هذا يعني أن الأثر الملاحظ ليس ناتجاً عن الصدفة، بل هو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05. القرار الإحصائي: يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على "لا يوجد دور دال إحصائياً..."، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على "يوجد دور دال إحصائياً للقدرة على تحليل وحل المشكلات على تحسين الأداء الوظيفي..." تثبت النتائج أن القدرة على تحليل وحل المشكلات لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية، على الرغم من أن هذا المتغير يفسر نسبة ضئيلة نسبياً من التباين الكلي في الأداء الوظيفي. الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد دور دال احصائيا لتشجيع المبادرة والريادة على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية .

الفرضية البديلة (H1) : يوجد دور دال احصائيا لتشجيع المبادرة والريادة على تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بجامعة الزاوية

جدول (12) نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة واثر تشجيع المبادرة والريادة على الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتوسط الفرضي	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	p-value	التعليق
تشجيع المبادرة والريادة	3	0.193	0.381	0.14	0.021	وجود اثر دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

من نتائج اختبار الفرضية يشير معامل الارتباط ($R=0.381$) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة إلى متوسطة القوة بين تشجيع المبادرة والريادة والأداء الوظيفي.

التفسير: يدل معامل التحديد ($R^2=0.14$) على أن متغير تشجيع المبادرة والريادة يساهم في تفسير 14% من التباين في الأداء الوظيفي، بينما يُعزى التباين المتبقي (86%) إلى عوامل أخرى.

الأثر: يؤكد معامل الانحدار ($\beta=0.193$) وجود أثر إيجابي (طردية)؛ حيث أن كل زيادة في هذا البعد من الإبداع الإداري تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0.193.

الدلالة: القيمة الاحتمالية (p-value=0.021) هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ($0.021 < 0.05$) $\alpha=0.05$ القرار الإحصائي: بما أن القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0)، وقبول الفرضية البديلة

بشكل عام: توجد علاقة طردية بين تشجيع المبادرة والريادة والأداء الوظيفي، والأهم من ذلك، فإن لهذا البعد أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العامة بجامعة الزاوية

النتائج:

1. وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للإبداع الإداري بأبعاده الكلية على تحسين الأداء الوظيفي مما يؤكد الدور المحوري للإبداع في أداء الجامعة.

2. أظهرت نتائج الانحدار أن جميع أبعاد الإبداع الإداري المختبرة (الابتكار في أساليب العمل، القدرة على تحليل وحل المشكلات، تشجيع المبادرة والريادة) لها أثر دال إحصائيًا على الأداء الوظيفي، الابتكار في أساليب العمل يفسر النسبة الأعلى بين الأبعاد الفرعية. ($R^2=0.16$)
3. يمتلك بعد تشجيع المبادرة والريادة أقوى معامل انحدار ($\beta=0.193$) بين الأبعاد الفرعية، مما يعني أن تأثيره المباشر على الأداء هو الأقوى عند ثبات العوامل الأخرى، وهو ما يدعم الاهتمام بهذا الجانب في البيئة الإدارية بالجامعة.
4. جميع أبعاد الإبداع الإداري ترتبط بعلاقة طردية متوسطة مع الأداء الوظيفي (R تتراوح بين 0.37 و 0.41)، مما يشير إلى أن تحسن أي بعد من أبعاد الإبداع يسهم بشكل إيجابي ومؤكد في تحسين الأداء.
5. تمثل ضعف مهارات تحليل وحل المشكلات النقطة الأضعف على الإطلاق (أقل متوسط 2.85)
6. تمثل القدرة المنخفضة على التحليل وضعف تحويل الإبداع إلى إجراءات ملموسة خطرًا حقيقيًا (تهديد) بفقدان الكفاءات في بيئة إدارية تتطلب التطور والمواكبة.

التوصيات:

1. يجب تخصيص برامج تدريب متخصصة ومكثفة لمعالجة نقطة الضعف الأهم وهي مهارات تحليل المشكلات المعقدة، باستخدام أدوات مثل العصف الذهني المنهجي والتحليل الجذري للمشكلات.
2. يجب على الجامعة تأسيس فرق عمل إبداعية دائمة ورسمية تكون مهمتها تطوير أساليب العمل ومعالجة وتطبيق نتائجها بشكل إلزامي، بدلاً من الاكتفاء بالتشجيع غير الرسمي.
3. يجب المضي قدماً في مشاريع التحول الرقمي العمليات وإدخال أنظمة إدارة المشاريع التي تتضمن آليات صارمة لتتبع المواعيد النهائية لضمان سلاسة العمل وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير.
4. يجب ربط الحوافز والترقيات ليس فقط بالأداء القائم على الالتزام والمسؤولية ولكن بالإسهام الفعلي في تطوير إجراءات العمل أو تقديم حلول ابتكارية قابلة للتطبيق
5. يجب على الإدارة تخصيص ميزانية ثابتة وواضحة للتدريب على الإبداع الإداري وتحسين المهارات التحليلية،
6. يجب توثيق أفضل الممارسات المتعلقة بـ التركيز على الجودة ونشرها عبر الإدارات لتعزيز الأداء الوظيفي الشامل وتوحيد معايير العمل.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. درة، عبد الباري إبراهيم. (2019). إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. السلمي، علي. (2017). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر.
3. الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. الزبيدي، حميد كاظم. (2019). إدارة الابتكار والإبداع المؤسسي. دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. الزعبي، علي فلاح. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. القريوتي، محمد قاسم. (2016). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية (ط7). دار وائل للنشر والتوزيع.
7. خالد مسعود يحي الباروني، إلهام خليفة مفتاح بن عامر & طارق الهادي علي النائلي. (2025). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في إهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين. مجلة العلوم الشاملة. 110-143, (38), 10.
8. المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع.
9. جوهر، علي صالح حامد، والباسل، ميادة. (2018). الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل الجامعية

10. أبو ميالة، فداء حسن. (2018). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل.
11. عبد السلام، زهرة الشريف. (2023). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة مصراتة. رسالة ماجستير/دكتوراه (حسب الأصل)، جامعة مصراتة.
- ثالثاً: المقالات والدوريات العلمية العربية
12. البطي، أحمد علي، دبنون، محمد ياسين، العماري، صباح سالم، وأبو رميلة، سعد أبريك. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(1)، 1-18.
13. الحربي، فهد بن عوض. (2021). أثر تمكين العاملين والحوافز التنظيمية في تعزيز الأداء والإبداع الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، 2(41)، 115-138.
14. محمد، محمد محضار عبد المطلب، سليمان، إبراهيم فهد، والحراصي، مسلم بن سالم محمد مطر. (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14)، 125-139.
15. المطلق، نايف. (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. المجلة العربية للإدارة، 1(41)، 187-208.
16. حدهم مصباح سرب، طارق الهادي النائلي، محمد إبراهيم الشاملي، سالم مصطفى الجريدي، عبدالله حسين بالخطي، احمد الصغير الوقاع & احمد عبدالمنعم الموسى. (2026). أثر التحول الرقمي في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي التقني - من من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين. مجلة العلوم الشاملة، 10(39)، 1609-1622.
17. مانع، سبرينة. (2018). الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات. مجلة دراسات اقتصادية، 12(1)، 55-66.
18. عبد اللطيف، نوره محمد نصر، وجوهر، علي صالح حامد. (2021). الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(1)، 45-58.
19. العلوان، جعفر بن أحمد. (2020). الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية: مراجعة منهجية للأدبيات ذات العلاقة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
20. محمد جمال فؤاد محمد. (2026). الذكاء الاصطناعي والتأهيل المهني: رؤية مستقبلية لسوق العمل. مجلة الفاروق للعلوم، 2(2)، 126-140.

رابعاً: المراجع الأجنبية

21. Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2023). Employee performance in higher education: The role of leadership and empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1103-1120.
19. Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., AlHamad, A., Alzoubi, H. M., & Salloum, S. A. (2023). Administrative creativity and organizational performance in higher education institutions. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 645-658.
20. Budur, T., & Demir, A. (2022). The impact of organizational climate on employee performance in educational institutions. *Education Sciences*, 12(8), 543.
21. Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
22. Masa'd, F., & Aljawarneh, N. M. (2020). Administrative creativity and job performance: An empirical study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 9574-9588.
23. Nguyen, T. H., & Pham, L. T. (2024). Administrative creativity and organizational innovation in public universities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(1), 100478.
24. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
25. Schermerhorn, J. R. (2020). *Management* (14th ed.). Wiley.