

أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية عن جامعة مصراتة)

د. أم السعد أحمد سالم حمودة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

om.hamuda@eps.misuratau.edu.ly

تاريخ النشر 2023.12.10

تاريخ الاستلام 2023.09.20

الملخص:

هدفت دراسة ميدانية أجريت على رؤساء الأقسام بكليات جامعة مصراتة إلى التعرف على أثر مهارات الموارد البشرية (المهارات السلوكية والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية) في الإبداع التنظيمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على رؤساء الأقسام بالجامعة والبالغ عددهم (125) رئيس قسم بمختلف الكليات، وبطريقة عشوائية ثم توزيع عدد (91) والقابل للتحليل (51) استبانة، ومن خلال التحليلات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، كما وجدت علاقة تأثير للمهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تركيز إدارة الجامعة على مهارات الموارد البشرية لما لها من تأثير في الإبداع التنظيمي برؤساء الأقسام بكليات الجامعة.

الكلمات المفتاحية: مهارات الموارد البشرية، المهارات السلوكية، المهارات الإدارية، المهارات

الشخصية، الإبداع التنظيمي.

The Impact of Human Resource Skills on Achieving Organizational Creativity (An Applied Study on Misurata University)

Omelsaad A. Hamuda

Faculty of Economics and Political Science, Misurata University, Libya

Abstract:

This study aimed to examine the impact of human resource skills (behavioral, managerial, and personal skills) on organizational creativity from the perspective of department heads in the faculties of Misurata University. The descriptive analytical method was employed, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to the university department heads, with a total study population of 125 respondents. However, only 51 valid questionnaires were obtained for analysis. Through statistical analysis to test the study hypotheses, several conclusions were drawn, including the presence of a statistically significant correlation between human resource skills and organizational creativity, as well as the influence of human resource skills as an independent variable on organizational creativity. The study also provided various recommendations, notably emphasizing the need for university management to focus on human resource skills due to their impact on organizational creativity as a whole.

Keywords: human resources skills, Behavioral skills, administrative skills, interpersonal skills.

1. الإطار العام للدراسة.

يعتبر الإبداع التنظيمي أحد العوامل الأساسية للنجاح والتميز في البيئة التنظيمية، فمن المعروف أن الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي، لذلك يثير الاهتمام البحثي أهمية معرفة العلاقة بين مهارات موارد البشرية والإبداع التنظيمي وتتطلع هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، بما في ذلك تحديد العلاقة الإحصائية والدلالية بين مهارات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، وتم تصميم استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من رؤساء أقسام الكليات في جامعة مصراتة، وذلك لاستكشاف مدى التأثير المحتمل لهذه المهارات على الإبداع التنظيمي في هذا السياق الجغرافي المحدد.

1.1 مقدمة:

إن المنظمات في الوقت الحالي تسعى جاهدة لتحقيق الابتكار والإبداع، حيث يعتبر الإبداع التنظيمي تطويراً للأفكار داخل المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات أو البرامج. يعد الاستمرار والنمو والبقاء للمنظمة شرطاً أساسياً لبناء مفاهيم ومهارات إدارية فعالة للتعامل مع التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وبشكل كبير، يتوقف نجاح المنظمة على القوى العاملة وقدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية المتاحة فيها، حيث يعد تطوير مهارات الموارد البشرية أمراً حاسماً لنجاح برامج وخطط التنمية في المنظمة. يتمحور هذا التطوير حول المهارات السلوكية التي تهتم بالتفاعل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتوجهاتهم. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط المهارات الشخصية بالتعامل مع الآخرين بشكل وثيق بشخصية الفرد وتعكس القدرات والقوى المختلفة في سلوك الفرد البشري الراقى.

وتعتبر المهارات الإدارية حيوية لنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها وطموحاتها. تركز هذه المهارات على السمات والقدرات التي يجب أن يمتلكها الأفراد لأداء مهام محددة في المنظمة. يعمل القادة الممكّنون على تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وابتكارات من خلال تمكينهم وزيادة دافعيتهم الداخلية وانخراطهم في العملية الإبداعية.

كما أشار إلى أهمية القيادة الممكنة في تعزيز الإبداع لدى الموظفين. وفقاً لدراسة Zhang & Bartol (2010)، يمكن للقادة الممكّنون تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وابتكارات من خلال تمكينهم وزيادة دافعيتهم الداخلية وانخراطهم في العملية الإبداعية.

ودراسة Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والتعلم التنظيمي والأداء في سياق المنظمات. يسهم التعلم التنظيمي في تحسين الابتكار وتعزيز أداء المنظمات.

حيث هناك بعض الإجراءات التي يمكن للمنظمات اتخاذها لتعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل:

- 1- تشجيع التفكير الإبداعي: يجب أن تعمل المنظمة على تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة. يمكن القيام بذلك من خلال تعزيز ثقافة التجريب والقبول المشترك للأفكار الجديدة بغض النظر عن مصدرها.

- 2- توفير بيئة داعمة: يجب على المنظمة توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. يمكن تحقيق ذلك عن طريق إزالة العوائق التنظيمية وتشجيع التعاون والتفاعل بين الفرق وتوفير الموارد اللازمة لتطوير الأفكار الجديدة.
- 3- تعزيز التعلم التنظيمي: يجب أن تكون المنظمة ملتزمة بالتعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظم لتوثيق ومشاركة المعرفة وتوفير الفرص للتدريب والتطوير المستمر للموظفين.
- 4- تعزيز القيادة الممكنة: يجب أن تكون القيادة داعمة للابتكار والإبداع. يجب أن يكون لدى القادة المهارات اللازمة لتحفيز وتمكين الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الإبداع وتطوير أفكار جديدة.
- 5- تشجيع التنوع والتفاوت: يمكن أن يحفز التنوع والتفاوت في الخلفيات والخبرات والأفكار الموظفين على التفكير بشكل مختلف وتقديم أفكار مبتكرة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف فرق متنوعة وتشجيع التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق ذوي الخلفيات المختلفة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعد الإبداع التنظيمي من العوامل المهمة لنجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية، حيث يساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات، والارتقاء بأداء الموظفين. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال توفير المهارات والبيئة الداعمة لذلك.

حيث يتضح في دراسة أجراها Jiang et al., (2016) أن نظم إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء المنظمات، وقد تم تحليل البيانات في الولايات المتحدة وأظهرت النتائج علاقة إيجابية بين المهارات الموجودة لدى الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ودراسة Guest (2017) لاستكشاف علاقة إدارة الموارد البشرية ورفاهية الموظفين، ومن خلالها أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الفعالة قد تسهم في تعزيز الإبداع والرفاهية لدى الموظفين، كما يشير Zhang & Bartol (2010) في دراستهم إلى أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الإبداع لدى الموظفين، من خلال تمكينهم وزيادة الدافعية الداخلية والانخراط في العملية الإبداعية.

من هذا السياق تواجه المنظمات المعاصرة مشكلة حقيقية في جعلها تواكب الإبداع التنظيمي، وكذلك المواكبة لكل مجاملاتها ومن أجل البقاء ودوام نجاحها في بيئة تنافسية سواءً كانت تحسّن العمليات (الإدارية أو التعليمية)، فالإبداع التنظيمي أصبح من المرتكزات التي تساعد المنظمات في التكيف مع البيئة الديناميكية، وتبرز مشكلة الدراسة في وجود البيئة التنافسية فيما بينها من جهة، ومواكبة التطورات الحديثة من جهة أخرى، وبما أن بيئة العمل قائمة على الإبداع في قطاع التعليم العالي فإن الدراسة المقدمة تعتبر الأساس في خلق فرص للإبداع التنظيمي.

واستناداً على ما سبق تكمن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة توفر أبعاد مهارات الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة؟
- ما مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة؟
- ما أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

الهدف الرئيس: التعرف على أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي بجامعة مصراتة.

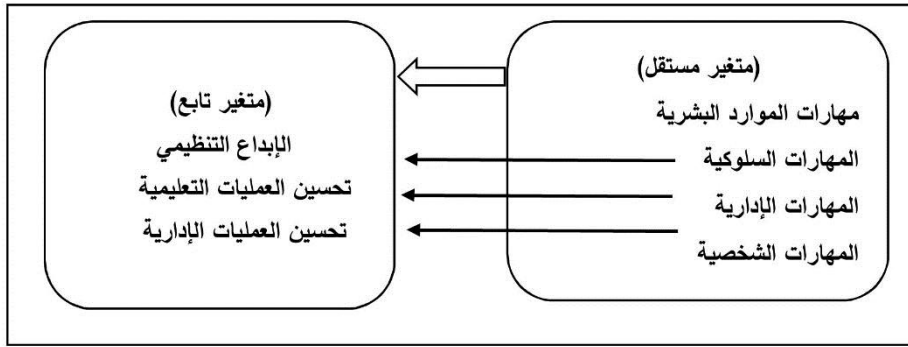
وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى تطبيق مهارات الموارد البشرية في جامعة مصراتة.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة.
- التعرف على أثر المهارات السلوكية في الإبداع التنظيمي.
- التعرف على أثر المهارات الإدارية في الإبداع التنظيمي.
- التعرف على أثر المهارات الشخصية في الإبداع التنظيمي.

4.1 أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية للمنظمات والتي بدورها تنعكس أهمية الإبداع التنظيمي والمواكبة لما هو حديث ومتقدم ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- معرفة مدى تأثير مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي محل الدراسة.
 - العمل على تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للجامعة محل الدراسة.
 - التأكيد على أهمية دور دراسة الموارد البشرية والمهارات التي تكتسبها وتحسينها وأهمية تحديثها وتحسين الإبداع التنظيمي.

5.1 نموذج الدراسة:



شكل (1) يوضح نموذج الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة:

- بناءً على المشكلة المطروحة في الدراسة والنموذج المقدم تم دراسة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسة: هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مهارات الموارد البشرية (المهارات السلوكية، المهارات الإدارية، المهارات الشخصية) والإبداع التنظيمي (تحسين العمليات التعليمية، تحسين العمليات الإدارية).
- ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات الإدارية والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين المهارات السلوكية والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين المهارات الشخصية والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة.

7.1 حدود البحث:

الحدود المكانية: رؤساء أقسام كليات جامعة مصراتة - ليبيا.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة للعام 2023.

الحدود الموضوعية: تتركز على تحليل أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة، تشمل هذه الحدود العلاقة بين المهارات السلوكية، المهارات الإدارية، والمهارات الشخصية للموارد البشرية، والإبداع التنظيمي من خلال تحسين العمليات الإدارية والتعليمية بالجامعة قيد الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة:

تعد مهارات الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث يتعلق الإبداع التنظيمي بقدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار وحلول جديدة تسهم في تحسين عملياتها وتحقيق التفوق التنافسي.

1.2 الإطار النظري:

لتوضيح العلاقة بين مهارات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي فإنه ستركز الدراسة على تحليل الأبحاث السابقة والنظريات التي استكشفت ووضّحت هذه العلاقة الحيوية. بالإضافة إلى ذلك.

2.2 مفهوم مهارات الموارد البشرية:

تعد مهارات الموارد البشرية مجموعة المعارف والقدرات والمهارات التي يتمتع بها أفراد المنظمة والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطورها، تشمل هذه المهارات العديد من الجوانب الأساسية مثل المهارات الفنية والمهنية والإدارية والتواصلية والتفاعلية وفقاً للجمال (2018)، فإن مفهوم مهارات الموارد البشرية يشير إلى القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنظيم العمل وإدارة المشاريع، وتطوير القدرات والتعلم المستمر، والقدرة

على التواصل الفعال والتفاعل مع الفرق والعملاء. يؤكد الخطيب (2017) أن مهارات الموارد البشرية تعزز الكفاءة والفعالية في أداء المهام وتحقيق الأهداف المحددة، وتلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة، كما تشير العساف وآخرون (2019) إلى أن فهم وتطوير مهارات الموارد البشرية يعد أمرًا حيويًا لنجاح المؤسسات في سوق الأعمال المتنافسة، وتحقيق التميز والتفوق في أداء الأعمال.

3.2 أنواع مهارات الموارد البشرية:

تتسم مهارات الموارد البشرية في العلوم الإدارية إلى مهارات سلوكية ومهارات إدارية ومهارات شخصية يمكن توضيحها وفق الآتي:

1.3.2 المهارات السلوكية:

تعتبر المهارات السلوكية أحد المقومات الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية، حيث تسهم في تعزيز التواصل الفعال بين الفريق والبيئة المحيطة سواء الداخلية أم الخارجية، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون، وتسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي تعزيز الأداء الفردي والجماعي وتحقيق أهداف المنظمة، من هذا الصدد عرفت المهارات السلوكية "بأن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقتهم فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلبات وإشباع حاجات، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءًا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه". (خيرى، 2013، ص45).

2.3.2 المهارات الإدارية:

يشير مصطلح المهارات الإدارية إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بشكل جيد، ولذا فإن توفر المهارات يعد مطلبًا أساسيًا للأداء الفعال والجيد لمعظم النشاطات البشرية وتمثل المهارات الإدارية البراعة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة بطريقة سليمة ومتميزة، كما ذكر العبدالله (2015) تشمل المهارات الإدارية المجموعة المتنوعة من المهارات التي يحتاجها المديرون والمشرفون لإدارة وتنظيم الموظفين والعمليات في المنظمة، تشمل هذه المهارات القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة الوقت والموارد، وتنظيم العمليات الإدارية، فالإداري الماهر

هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء أعمالهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنيات، وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين (Wang et al., 2014).

3.3.2 المهارات الشخصية:

تشمل المهارات الشخصية لمجموعة المهارات التي ترتبط بنمو الفرد وتطويره الشخصي والمهني، حيث تشمل هذه المهارات القدرة على التحليل والتفكير النقدي، والقدرة على التعلم وتطوير المعرفة، وإدارة الذات والتحكم في العواطف، والقدرة على التكيف مع التغيير. السعود (2018) من هذا السياق عرفت المهارات الشخصية بأنها "السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد وتنقسم إلى السمات الجسمانية: كل ما هو يتعلق بالسمات الجسمانية للفرد، مثل القوة البدنية، القوة العصبية، القوة اللفظية، القدرة على التحمل والنشاط والحيوية والقدرات العقلية كل ما يتعلق بالسمات والقدرات العقلية وتختلف من فرد إلى آخر مثل: الذكاء، القدرة على التصور، سرعة البديهة، ضبط النفس والمبادأة والابتكار (عطى وآخرون، 2015، ص69).

4.2 مفهوم الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي هو عملية توليد وتطوير الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة في سياق المنظمة، حيث يتعلق الأمر بتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير مبادرات جديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، ويشمل الإبداع التنظيمي تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات واستخدام تقنيات جديدة وابتكارات في إدارة الموارد البشرية والتسويق والمالية وغيرها من المجالات (Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R., 2019). وعلى هذا الأساس يتطلب الإبداع التنظيمي بيئة مشجعة وداعمة للموظفين على المشاركة الفعّالة والتعاون، ومواجهة المخاطر واستكشاف الأفكار الجديدة، يمكن تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال دمج التفكير الإبداعي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وتوفير الموارد والتدريب الملائم، وتشجيع التنوع والتفاعل بين الفرق المختلفة داخل المنظمة.

5.2 أهمية الإبداع التنظيمي:

- الإبداع التنظيمي يعتبر أمراً بالغ الأهمية في السياق الحديث للمؤسسات، (Amabile, T. (M., & Pratt, M. G, 2016:157). ومن الأهمية الرئيسية للإبداع التنظيمي:
- تحسين خدمات التنظيم مما يعود النفع على المنظمة والفرد.
 - الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6.2 تصنيف الإبداع التنظيمي:

يتم تصنيف الإبداع إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية:

1.6.2 الإبداع في تحسين الخدمة التعليمية:

يشير إلى القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في سياق التعليم لتحسين جودة وفعالية الخدمات التعليمية المقدمة، ويتضمن الإبداع في تحسين الخدمة التعليمية تطوير أساليب وأدوات جديدة، وتنفيذ تغييرات وتحسينات في مناهج التعليم وطرق التدريس وتقديم الدعم والموارد التعليمية (Al-Rawahi et al., 2020, p.1509).

2.6.2 الإبداع في تحسين الخدمة الإدارية:

الإبداع في تحسين الخدمة الإدارية يشير إلى القدرة على توليد أفكار وحلول مبتكرة وتطبيقها في سياق الخدمة الإدارية لتحسين الكفاءة والجودة. يتضمن الإبداع في تحسين الخدمة الإدارية تطوير استراتيجيات جديدة، وتحسين العمليات والإجراءات، وتعزيز تجربة المستخدم وتفاعله مع الخدمات الإدارية (العويني، 2018، ص123).

3.6.2 الإبداع في تحسين الخدمة التدريسية:

الإبداع في تحسين الخدمة التدريسية يشير إلى القدرة على تطوير وتنفيذ أفكار وتقنيات جديدة ومبتكرة لتحسين جودة التعليم وتعزيز تجربة التعلم للطلاب. يتضمن الإبداع في هذا السياق التجديد والابتكار في التدريس والتعلم، مثل تصميم مناهج دراسية مبتكرة، واستخدام

تقنيات تفاعلية وتعليمية متقدمة، وتوظيف أساليب تقييم مبتكرة لقياس التحصيل العلمي وتقدم الطلاب (أبوالنصر، 2015، ص78).

7.2 خصائص الإبداع التنظيمي:

- يمكن عرض أهم سمات الإداريون المبدعون على النحو التالي: (حسن، 2017)
- الرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، وليس الغريب أن يقضي الفرد المبدع وقتًا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من إيجاد الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.
 - الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
 - القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
 - المرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعثرها عامة الأفراد على أنها مسلمات وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذا يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
 - الجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد العاديين.
 - الاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي إدارة.

8.2 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة:

- دراسة كلا من (Zhang & Bartol 2010):

التي تشير إلى أن القيادة الممكنة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع لدى الموظفين من خلال تمكين الموظفين وزيادة دافعيتهم الداخلية وانخراطهم في العملية الإبداعية، يمكن للقيادة الممكنون تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وابتكارات.

- دراسة (Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011)

حيث تناقش هذه الدراسة العلاقة بين الابتكار والتعلم التنظيمي والأداء في سياق المنظمات، تم استخدام عينة واسعة من المنظمات في مختلف الصناعات وجمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات وتم تحليل البيانات لتحديد العلاقة بين الابتكار والتعلم التنظيمي والأداء. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والتعلم التنظيمي والأداء حيث يسهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابتكار وتحسين أداء المنظمات.

- دراسة (Shin, S. J., & Zhou, J. 2012):

حيث استكشفت هذه الدراسة العلاقة بين التخصص التعليمي المتنوع والإبداع في فرق البحث والتطوير، حيث تم التركيز على دور القيادة التحويلية كمعدل لهذه العلاقة، وجمعت بيانات الدراسة من مجموعة واسعة من الفرق في مجال البحث والتطوير توصلت الدراسة إلى أن التخصص التعليمي المتنوع يرتبط بزيادة الإبداع في الفرق عندما يكون هناك وجود قيادة تحويلية قوية.

- دراسة سميرة خليل (2015):

توصلت إلى أن مهارات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وقوي على الإبداع التنظيمي في قطاع التصنيع وهذا يعني وجود موظفين ماهرين ومتمكنين في مجالات التوظيف والتدريب وتطوير الموارد البشرية يمكن أن يحسن من قدرة المنظمة على تحقيق الإبداع والابتكار في عملياتها ومنتجاتها في قطاع التصنيع.

- دراسة (Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2015)

أوضحت الدراسة علاقة الأبعاد المختلفة للإبداع على مستوى الموظفين في البيئات التنظيمية، وتم تحليل العوامل المؤثرة في الإبداع على مستوى الفرد والفرق، وركزت الدراسة على الهدفية التوجيهية للأهداف وسلوك تعلم الفريق كعوامل رئيسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الهدفية التوجيهية للأهداف وسلوك تعلم الفريق يرتبطان بزيادة الإبداع على المستوى الفردي.

- دراسة (Jiang, J., & Li, Y. (2016)

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير إدارة الموارد البشرية على الابتكار في سياق الشركات الصينية، وتم جمع البيانات من عينة واسعة من الشركات الصينية عن طريق استبيانات موجهة إلى

المديرين والعاملين في هذه الشركات، وتم استخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار في الشركات الصينية.

- دراسة (Anual, 2017):

هدفت دراسة (Anual, 2017) إلى فهم كيفية التحكم والسيطرة على التفوق التنافسي للشركات من خلال بناء المهارات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وتم تحليل العلاقة بين المهارات الإدارية والتفوق التنافسي من خلال تطبيقها في الشركة العامة للصناعات الإنشائية. حيث تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من 45 مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: أن المهارات الإدارية تؤثر بشكل مباشر على مستوى التفوق التنافسي للشركة، وتسهم في توليد ميزة تنافسية فريدة يصعب على الشركات المنافسة تقليدها. كما أوصى الدراسة بالاهتمام بالمهارات الإدارية الثلاثة معًا وعدم إهمال أي نوع منها، والتركيز بشكل خاص على المهارات الإنسانية كونها تلعب دورًا حاسمًا في تواصل وتنسيق الإدارة على جميع المستويات.

- دراسة (Wang, D., & Chen, Y. (2017):

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين، تم جمع البيانات من خلال استبيانات وتحليلها حيث أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار في هذه الشركات.

- دراسة مباركة (2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (تنفيذ التغيير، حل المشكلات، توليد أفكار جديدة) ومعرفة دور القوة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي وتبعًا لطبيعة موضوع الدراسة، استهدفت الدراسة عينة من العاملين في البنوك التجارية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على تحليل عدد 100 استبانة للحصول على البيانات كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية واختبار صحة الفروض، وأظهرت نتائج

الدراسة وجود علاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القوة الرسمية وقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي، ويوصي البنوك التجارية باستخدام القوة التنظيمية بشكل فعال، وذلك لتشجيع العاملين لديها على الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق التطور والتقدم للمنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمدربين توضح كيفية استخدام القوة التنظيمية بشكل صحيح.

- دراسة (العازمي وسعد، 2021):

هدف الدراسة للتعرف على تنمية المهارات الإدارية ودورها في تحسين جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، وتمثلت العينة الاستطلاعية من (10) مدراء وإداري رياضي، وقام الباحث بتطبيق أداة البحث على عينة مكونة من عدد (53) مدير وإداري رياضي، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وأظهرت النتائج بأن المهارات الإدارية للمدربين بالأندية الرياضية المهارات الفنية والإدراكية والإنسانية، وتسهم تنمية المهارات الإدارية للمدربين بالأندية الرياضية في تشجيع السلوك الإيجابي للعاملين، وتلبي حاجات العاملين الاقتصادية، وتشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية، وتساعد على تفهم حاجات العاملين، وتساعد المدير على إدراك الموقف الإداري كوحدة متكاملة، وتنظم الأفكار بطريقة علمية دقيقة، تنمي المهارات الإنسانية وتقويها، وتستثمر الأفكار المتولدة من، تساعد على المواءمة بين أهداف النادي والإجراءات المتبعة لتحقيقهم، كما تسهم في تكوين رؤية متكاملة لدى العاملين في النادي الرياضي، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصى بأهمية تنمية المهارات الإدارية للمدربين بالأندية الرياضية، وضرورة توفير الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية للمدربين بالأندية الرياضية، ومراعاة التطور والتحديات التي تواجه تحسين جودة الأداء للعاملين بالأندية الرياضية.

تعقيب على الدراسات السابقة من حيث التوافق الاختلاف:

- التوافق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

تتفق جميع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في أن الإبداع التنظيمي هو أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز للمنظمة.

تشير جميع الدراسات السابقة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الإبداع التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل: القيادة، والثقافة التنظيمية، والمهارات الإدارية. تركز الدراسة على دور المهارات الإدارية في الإبداع التنظيمي، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Anual 2017) ودراسة العازمي وسعد (2021).

- أوجه الاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة:

تركز الدراسة على دراسة تأثير مهارات الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي، وهو ما يختلف عن معظم الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة تأثير مهارات القيادة أو الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

تدرس الدراسة الإبداع التنظيمي في سياق جامعة مصراتة، وهو ما يختلف عن معظم الدراسات السابقة التي درست الإبداع التنظيمي في سياقات أخرى، مثل الشركات الصناعية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. الإطار العملي للدراسة:

1.3 المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل البيانات المتاحة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات موثوقة بشأن أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات جامعة مصراتة في ليبيا.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستمارة بناءً على الإطار العملي للدراسة واستناداً إلى الدراسات النظرية والتطبيقية التي تمت مراجعتها، وتتكون الاستمارة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: احتوى على البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: احتوى على مجموعة الأسئلة التي تقيس متغير المهارات البشرية ويتكون هذا الجزء من 15 فقرة.

الجزء الثالث: احتوى على مجموعة الأسئلة التي تقيس متغير الإبداع التنظيمي، ويتكون هذا الجزء من 8 فقرات.

وباستخدام الاستمارة التي وزعت على رؤساء الأقسام ومنها تم جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة مصراتة في ليبيا، وتمت معالجة البيانات المجمعة باستخدام أساليب تحليلية تمكن من فهم العلاقة بين متغيرات مهارات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي من خلال التحليل والتفسير.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة مصراتة والبالغ عددهم (125)

رئيس قسم كما في الجدول التالي:

جدول (1) مجتمع الدراسة

عدد الأقسام لكل كلية	أقسام الكليات التابعة لجامعة مصراتة
7	كلية الهندسة
3	كلية الزراعة
6	كلية الفنون والإعلام
1	كلية الطب البيطري
4	كلية اللغات والترجمة
6	كلية تقنية المعلومات
6	كلية الصيدلة
2	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	كلية طب وجراحة الفم والأسنان
13	كلية الآداب
6	كلية العلوم الصحية
9	كلية العلوم
18	كلية التربية
2	كلية القانون
8	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
6	كلية الدراسات الإسلامية
11	كلية الطب البشري
3	كلية العلوم الإنسانية والتطبيقية - فرع تاورغاء - أبوقرين

5	كلية علوم البيئة والموارد الطبيعية
125	مجموع أقسام كليات جامعة مصراتة

المصدر: مركز المعلومات والتوثيق بالجامعة.

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة مصراتة البالغ عددهم (125) موزعين على الكليات ومن خلال حساب حجم عينة الدراسة لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

نوع العينة في هذه الدراسة هو العينة العشوائية المبنية على المجتمع. تم اختيار العينة من خلال توزيع استمارة استبانة على رؤساء الأقسام بمختلف كليات جامعة مصراتة بليبيا، وتم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة، والذي بلغ (95)، وتم توزيع الاستبانات على العينة بطريقة عشوائية، إلا أنه ثم الحصول على (51) استبانة صالحة للتحليل، مما يشكل نسبة 40% من حجم المجتمع للدراسة.

4.3 صدق وثبات الاستبانة:

اختبار صدق أداة الدراسة: تم استجابة للاقتراحات والملاحظات المتعلقة بالصيغة اللغوية لل فقرات ووضوحها وملائمتها للمحاور. تم حذف وتعديل بعض الفقرات وفقاً لملاحظات المحكمين حتى تم الاعتماد عليها في شكلها النهائي. بعد ذلك، تم توجيه الأداة المعدلة إلى عينة الدراسة لجمع البيانات المطلوبة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

جدول (2) إحصائيات الثبات

إحصائيات الثبات		
معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ بناءً على العناصر المقاسة المعيارية	عدد المتغيرات
.825	.826	5

من خلال تقدير الثبات الداخلي والاتساق للعبارة. يعتبر معامل ألفا-كرونباخ مؤشراً مهماً لقياس مدى ثبات أداة القياس. تم حساب قيمة ألفا-كرونباخ في هذه الدراسة، وبلغت قيمة 0.825. تعتبر هذه القيمة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات.

5.3 تحليل عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول (3) الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	توزيع عينة الدراسة	
62.7%	32	ذكر	الجنس
37.3%	19	أنثى	
2.0%	1	20 أقل من 30 سنة	الفئات العمرية
62.7%	32	30 أقل من 40 سنة	
31.4%	16	40 أقل من 50 سنة	
3.9%	2	أكثر من 50 سنة	
0	0	بكالوريوس أو ما يعادلها	المؤهل العلمي
58.8%	30	ماجستير	
41.1%	21	دكتوراه	
0	0	أستاذ	الدرجة الوظيفية
17.6%	9	أستاذ مشارك	
39.2%	20	أستاذ مساعد	
41.2%	21	محاضر	
2.0%	1	محاضر مساعد	
21.6%	11	أقل من 5 سنة	عدد سنوات الخدمة
43.1%	22	5-10 سنة	
35.3%	18	10-15 فأكثر	

إن السمات الشخصية للمستجيبين، تبين من معطيات الجدول السابق أن نسبة الذكور (62.7%)، بينما كانت نسبة الإناث (37.3%) من المجموع الكلي لأفراد العينة المبحوثة. أما بخصوص العمر، تبين أن أكثر الفئات العمرية هي الفئة 30-40 سنة بنسبة (62.7%) أي أن غالبية أفراد العينة هم من فئة متوسطي العمر. أما عن التحصيل الدراسي فتؤشر النتائج أن غالبية أفراد العينة المبحوثة حاصلين على شهادة ماجستير بنسبة (58.8%) وهذا يعكس ظهور الحاجة إلى المزيد من التطوير في رؤساء أقسام بحسب المؤهل العلمي من قبل إدارة الجامعة المبحوثة، فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فتؤشر لنتائج إن غالبية أفراد العينة محاضرين بنسبة (41.2%) وأن درجة أستاذ مساعد قريبة جداً أيضاً بنسبتها (39.2%) في حين أفراد العينة الذين يحملون درجة (أستاذ) (بلغت إلى 0) وبخصوص مدة الخدمة في الجامعة كعضو هيئة تدريس، تبين أن غالبية أفراد العينة تبلغ مدة خدمتهم 5-10 سنوات أي الفئة التي لديهم خدمة متوسطة في العمل الأكاديمي.

6.3 وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياته:

متغير المهارات الإدارية: يقيس مستوى وتطوير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة مصراتة.

متغير المهارات السلوكية: يقيس مستوى وتطوير المهارات السلوكية لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة مصراتة.

متغير المهارات الشخصية: يقيس مستوى وتطوير المهارات الشخصية لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة مصراتة.

متغير الإبداع التنظيمي: يقيس مستوى تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة، بما يشمل تحسين العمليات التعليمية وتحسين العمليات الإدارية. أما بالنسبة لفرضيات الدراسة، فتمثل الفرضية الرئيسية في وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية (السلوكية، الإدارية، الشخصية) والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الثلاثة التي تفحص العلاقة بين كل فئة من المهارات والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة. يتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المتغيرات. يستخدم مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ لتحديد ما إذا كانت العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا.

تم استخدام تحليل الاحصاء الوصفي لتحليل بيانات الاستبانة في الدراسة. تم استخدام النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم إجابات المشاركين على فقرات الاستبانة. تم تحديد درجة الموافقة أو عدمها لكل متغير في الجامعة بالاستناد إلى قيم الأوساط الحسابية وتم تقسيم الإجابات للفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. تم أيضاً استخدام مقياس ليكرت المكون الخماسي لتحديد أهمية بنود الاستبانة، وذلك بناءً على الفترات وطول الفترة للإجابات. هذا يساعد على تحديد مستوى الموافقة أو الرفض لكل بند في الاستبانة و تم اعتماد مقياس ليكرت المكون الخماسي لتحديد أهمية بنود الاستبانة. (محمودي وقده، 2021).

جدول (4) مقياس ليكرت الدراسة وفقاً لمستوى الإجابة

الاستجابة	طول الفترة	الاستجابة
ضعيفة	1-2.33	لا أوافق بشدة
		لا أوافق
متوسطة	2.34-3.67	أوافق إلى حد ما
عالية	3.68-5	أوافق
		أوافق بشدة

1.6.3 تحليل فقرات المتغير المستقل (مهارات الموارد البشرية) بأبعاده المهارات السلوكية والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية):

جدول (5) التحليل الإحصائي لمهارات الموارد البشرية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق ويشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة	المهارات السلوكية
أوافق	1.2818	3.725	3	7	11	10	20	أتأكد من إنشاء طرق اتصال جيدة لضمان سير عمل تعاوني.
			5.9	13.7	21.6	19.6	39.2	

أوافق	1.2195	3.588	4	4	16	12	15	أمتك التوقع الإيجابي والثقة الذاتية في إنجاز الأهداف التي أضعها للعمل.
			7.8	7.8	31.4	23.5	29.4	
أوافق	1.0516	3.882	1	4	13	15	18	أمتك قدرة التحدي للأنشطة التي تسهم في تطوير الأعمال في الجامعة.
			2.0	7.8	25.5	29.4	35.3	
أوافق	1.1655	4.039	2	4	9	11	25	من أجل إنهاء العمل بروح الجماعة اعتمد بشكل كامل على الإلهام عند التفاعل مع الآخرين.
			3.9	7.8	17.6	21.6	49.0	
أوافق	1.2662	3.608	4	4	18	7	18	يمكنني التكيف مع سلوكيات الموظفين من أجل زيادة مستويات النشاط في الجامعة.
			7.8	7.8	35.3	13.7	35.3	
أوافق	.92032	3.7686	المؤشر الكلي لبعدها المهارات السلوكية					
المهارات الإدارية								
أوافق	1.0117	3.765	1	5	12	20	13	اعتمد المبادرة في مجال الأعمال لتعزيز فرصك في النجاح، ومواجهة الواقع بجميع أشكاله بدلاً من رفض إخفاقاتك.
			2.0	9.8	23.5	39.2	25.5	
أوافق	1.3240	3.353	6	7	14	11	13	لقد اعتمدت على خبرتي السابقة في تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها وتتبع نتائجها.
			11.8	13.7	27.5	21.6	25.5	
أوافق	1.1029	3.941	2	4	8	18	19	أبحث عن فرص من شأنها أن تساعد الجامعة على النمو والتميز مقارنة بالجامعات الأخرى.
			3.9	7.8	15.7	35.3	37.3	
أوافق	1.1574	3.980	2	4	10	12	23	بفضل خبرتي في العمل الإداري بالجامعة، فأنا قادر على إكمال مجموعة واسعة من الوظائف.
			3.9	7.8	19.6	23.5	45.1	
أوافق	1.1875	3.431	2	10	16	10	13	المشاركة في إنشاء وتحقيق أهداف وظيفية في الجامعة.
			3.9	19.6	31.4	19.6	25.5	
أوافق	0.8526	3.6941	المؤشر الكلي لبعدها المهارات الإدارية					
المهارات الشخصية								
أوافق	1.3091	3.745	4	7	6	15	19	لحل التحديات في العمل اعتمد على عملية التعلم من الأخطاء والتجارب.
			7.8	13.7	11.8	29.4	37.3	
أوافق	1.1104	3.353	3	7	19	13	9	عندما يتعلق الأمر بهويات جديدة والتحدث، فأنا مصمم على التغلب على الفشل ومحاولة الإحباط.
			5.9	13.7	37.3	25.5	17.6	

أوافق	1.0441	3.569	3	3	16	20	9	تبنى التضحية بالأهداف الشخصية من أجل ضمان تحقيق أهداف الكلية والجامعة.
			5.9	5.9	31.4	39.2	17.6	
أوافق	1.2275	3.333	5	10	6	23	7	أمتلك المقدرة العاطفية في التعامل مع مشاكل العمل وقبول الاستشارة والنصيحة من الغير والتي تسهم في حلها.
			9.8	19.6	11.8	45.1	13.7	
أوافق	1.5661	3.451	9	8	5	9	20	بمتابعة تنفيذ أنشطة الأعمال داخل وخارج الجامعة أستطيع ضبط متغيرات التعب والضغط النفسي.
			17.6	15.7	9.8	17.6	39.2	
أوافق	0.83648	3.4902	المؤشر الكلي لبعدها المهارات الشخصية					
أوافق	0.77248	3.6510	مهارات الموارد البشرية					

وصف متغير مهارات الموارد البشرية.

تبيّن من خلال نتائج الاحصاء الوصفي في الجدول السابق لمتغير مهارات الموارد البشرية ومن خلال إجابات الأفراد على فقرات الاستبانة، ظهر اتفاق على مدى توافقيهم لأبعاد مهارات الموارد البشرية المؤشر الكلي لدى رؤساء أقسام في الجامعة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين للمؤشر الكلي (3.65) وبانحراف معياري (0.77) واتضح نتائج التحليل في الجدول ونتيجة لكل فقرات أبعاد مهارات الموارد البشرية استناداً إلى قيم المتوسط الحسابي وتتناول هذه الفقرات نتائج وصف كل بعد من أبعاد مهارات الموارد البشرية المتمثل بالتالي:

المهارات السلوكية: تشير معطيات الجدول إلى اتفاق أغلب أفراد العينة على توفر بعض المهارات السلوكية بمتوسط الإجابات أوافق لدى رؤساء أقسام في الجامعة ومتوسط حسابي (3.7686) وبانحراف معياري (0.920) وذلك على المستوى الكلي للفقرات (التي تقيس هذا البعد) حيث أنه تعتبر الفقرة الأولى في المرتبة من حيث الأهمية بدرجة متوسطة (4.03) وبمعامل اختلاف بلغ قيمته (1.16)، والتي تشير (من أجل إنهاء العمل بروح الوحدة، اعتمدت بشكل كامل على الإلهام عند التفاعل مع الآخرين) يعتمد رؤساء الأقسام بشكل تام على الإلهام عند التفاعل مع أفراد من أجل إنجاز الأعمال بروحية الفريق الواحد، مما يدل على مستوى أهمية المتوسطة لهذه الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، وعليه فإن هناك اتفاق لدى رؤساء أقسام في الجامعة يعتمد على التحفيز في تعاملهم من أجل إنجاز العمل كفريق واحد وتعتبر نقطة قوة للجامعة للوصول إلى أهدافها. بينما جاءت فقرة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية،

امتلك التوقع الايجابي والثقة الذاتية في إنجاز الأهداف التي أضعتها للعلم الجامعة ومتوسط حسابي (3.558) وانحراف معياري (1.21).

المهارات الإدارية: تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد من خلال المؤشر الكلي لل فقرات نحو الاتفاق بمتوسط الحسابي (3.694) وانحراف معياري (0.852) وأن أعلى متوسط حسابي (3.98) للفقرة (بفضل خبرتي في العمل الإداري بالجامعة، فأنا قادر على إكمال مجموعة واسعة من الوظائف) وإن أقل متوسط حسابي لبعد المهارات الإدارية بقيمة (3.35) للفقرة (لقد اعتمدت على خبرتي السابقة في تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها وتتبع نتائجها).

المهارات الشخصية: تعكس نتائج الجدول التالي اتفاق أفراد عينة الدراسة على توافق توفر المهارات الشخصية في الجامعة والمؤشر الكلي الذي يقيس هذا البعد على مستوى خمس فقرات بمتوسط حسابي (3.490) ومعامل انحراف (0.836) والمرتبة الأولى من حيث أعلى متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.309) ولحل التحديات في العمل والاعتماد على عملية التعلم من الأخطاء والتجارب.

2.6.3 تحليل فقرات المتغير التابع الإبداع الوظيفي:

جدول (6) التحليل الاحصائي لفقرات الإبداع التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق ويشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق لا أدري	أوافق بشدة	الفقرات الإبداع التنظيمي (تحسين الخدمة التعليمية)
لا أوافق	1.0278	2.059	18	19	7	7	0	لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة، تقوم المؤسسة بتطوير إجراءات تعليمية قائمة على الإبداع والابتكار.
			35.3	37.3	13.7	13.7	0	
محايد	1.1202	2.510	14	7	21	8	1	تسعى الجامعة لزيادة معارف مواردها البشرية عن طريق الشراكة مع الجامعات الخارجية.
			27.5	13.7	41.2	15.7	2.0	
محايد	1.0741	2.255	2	3	16	15	15	يتم تصميم وإدارة عمليات الخدمة التعليمية في الجامعة بشكل منهجي ومنظم.
			3.9	5.9	31.4	29.4	29.4	
محايد	0.7837	2.471	3	26	18	3	1	تمتلك الجامعة أقسام تتولى تقديم خدمات أكاديمية في مجلات نشر البحوث، إقامة المؤتمرات العلمية وغيرها.
			5.9	51.0	35.3	5.9	2.0	

أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية عن جامعة مصراتة)

محايد		0.53920	2.3235	المؤشر الكلي لبعد تحسين الخدمة التعليمية					
(تحسين الخدمة الإدارية)									
أوافق	1.2003	3.863	4	3	7	19	18	تمتلك الجامعة أقسام تتولى تقديم خدمات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	
			7.8	5.9	13.7	37.3	35.3		
محايد	1.0969	2.392	12	17	14	6	2	تتوفر السياسات والإجراءات المعتمدة لتحقيق المناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات العاملين.	
			23.5	33.3	27.5	11.8	3.9		
لا أوافق	1.0248	2.098	15	23	8	3	2	الإجراءات والأنظمة الإدارية في الجامعة تدعم الإبداع وتتبناه حتى لو كانت كلف تجربتها عالية نسبياً.	
			29.4	45.1	15.7	5.9	3.9		
لا أوافق	1.0847	2.059	21	12	13	4	1	تعزز الإدارة الثقة بالنفس لدى الكادر التدريسي لمقاومة الخوف من الفشل.	
			41.2	23.5	25.5	7.8	2.0		
محايد		0.48264	2.6029	المؤشر الكلي لبعد تحسين الخدمة الإدارية					
محايد		0.43322	2.4632	المؤشر الكلي لمتغير الإبداع التنظيمي					

نتائج الوصف الاحصائي لمتغير الإبداع التنظيمي عبر إجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمتغير الإبداع التنظيمي، ومن خلال معطيات الجدول نجد محايدة الرأي، فالمتوسط الحسابي للمؤشر الكلي (2.463) والانحراف المعياري (0.433) وعن الأهمية الترتيبية لمتغير الإبداع التنظيمي جاءت بمستويات مختلفة، ونلاحظ بأن هناك تركيز على بعد تحسين الخدمة التعليمية حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية، وبأقل وسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.539) ويليهما بعد تحسين الخدمة الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.48).

وصف بعد تحسين الخدمة التعليمية: تشير نتائج الجدول إن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد ومن خلال مؤشرات على وجود أهمية بعد تحسين الخدمة التعليمية كأحد أبعاد الإبداع التنظيمي للجامعة وبمتوسط حسابي مقداره (2.323) وانحراف معياري (0.539)، مما يعطي دلالة أولية أن أفراد العينة محايدة للرأي، ومن خلال النتائج الموضحة نجد أن الفقرة (لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة، تقوم المؤسسة بتطوير إجراءات تعليمية قائمة على الإبداع والابتكار) حيث أن إجابات الباحثين تتمحور حور عدم موافقة بمتوسط حسابي (2.059).

وصف بعد تحسين الخدمة الإدارية: تشير إجابات في الجدول إلى أن إجابات أفراد العينة متفاوتة حيث المتوسط الحسابي بالفقرات وإن المؤشر الكلي بمتوسط حسابي (2.602) وانحراف معياري (0.482) وبذلك فإن الإجابات تعتبر محايدة وعند الاطلاع على فقرات البعد نجد أن الفقرة (تمتلك الجامعة أقسام تتولى تقديم خدمات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية). تشير للموافقة في حين إن الفقرتين (الإجراءات والأنظمة الإدارية في الجامعة تدعم الإبداع وتنبهاه حتى لو كانت كلف تجريبها عالية نسبياً) و(تعزز الإدارة الثقة بالنفس لدى الكادر التدريسي لمقاومة الخوف من الفشل) نجد أن الإجابات تتجه إلى عدم الموافقة.

3.6.3 تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة:

لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي "مهارات الموارد البشرية" و"الإبداع التنظيمي"، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة الارتباط بين هذين المتغيرين.

جدول (7) العلاقة بين متغيرات الدراسة

مهارات الموارد البشرية	الإبداع التنظيمي		
.544**	1	معامل ارتباط بيرسون	الإبداع التنظيمي
.000		قيمة الدلالة	
51	51	حجم العينة	
1	.544**	معامل ارتباط بيرسون	مهارات الموارد البشرية
	.000	قيمة الدلالة	
51	51	حجم العينة	

بالنظر إلى الجدول نلاحظ وجود علاقة إيجابية قوية بين "مهارات الموارد البشرية" و"الإبداع التنظيمي" حيث يبلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.544) وتشير قيمة الدلالة المسجلة (0.000) إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الاحتمالية (0.01) وبناءً على حجم العينة البالغ 51، يمكننا الاعتماد على هذه النتائج بشكل معتدل.

نستنتج أن هناك ارتباط إيجابي قوي ومعنوي بين متغيري "مهارات الموارد البشرية" و"الإبداع التنظيمي" وبمعنى آخر، فكلما زادت مهارات الموارد البشرية، زادت مستويات الإبداع التنظيمي

والعكس صحيح. وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين مهارات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

4.6.3 اختبار تحليل الانحدار لدراسة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

جدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
مهارات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي	.544a	.295	.281	.36732	.295	20.550	1	49	.000

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المهارات الموارد البشرية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي). ويتضح من الجدول النقاط التالية:

القيمة R تمثل قوة الارتباط بين المتغيرين، وهنا تبلغ قيمة (0.544a)، وتشير إلى مدى التفسير المشترك للمتغير التابع من قبل المتغير المستقل، وهنا تبلغ قيمة (0.295).

تقدير الخطأ القياسي هو مقياس للانحراف المعياري للتوقعات الخطية في النموذج، وهنا قيمة Std. Error of the Estimate تبلغ (0.367).

قيمة F Change هي قيمة الاختبار الإحصائي للفرضية المستخدمة في التحليل، وهنا تبلغ قيمته (20.550) وقيمتي df1 و df2 تمثل درجات الحرية للمتغيرين في النموذج، وهنا تبلغ قيمة df1 1 وقيمة df2 (0.49).

قيمة Sig. F Change هي قيمة الاحتمالية الناتجة عن الاختبار الإحصائي، وهنا قيمة Sig. F Change تساوي (0.00)، مما يشير إلى وجود ارتباط إحصائي معنوي بين المتغيرين.

6.6.3 معاملات الانحدار للمتغيرات الدراسة:

الجدول (9) معاملات الانحدار

التحليل	معاملات غير معيارية	خطأ معياري	معاملات معيارية	قيمة t	الاحتمالية
مهارات الموارد البشرية	1.350	.251		5.383	.000
a. المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	.305	.067	.544	4.533	.000

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين مهارات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. يتم تقديم البيانات المتعلقة بالمعاملات الغير معيارية والمعاملات المعيارية وقيمة t لكل متغير.

"الثابت" يمثل المعامل الغير معياري للتحليل ويساوي (1.350) ويتم استخدام هذا المعامل للتوقعات الثابتة غير المتغيرة في النموذج.

معامل "مهارات الموارد البشرية" هو المعامل الغير معياري الآخر في التحليل ويساوي (0.305) وهذا المعامل يشير إلى التأثير المباشر لمهارات الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي.

خطأ المعيار لكل معامل يتم تقديره بواسطة القيمة المعيارية المرتبطة به. في حالة "الثابت"، الخطأ المعياري هو (0.251)، وفي حالة "مهارات الموارد البشرية"، الخطأ المعياري هو (0.067).

المعاملات المعيارية تمثل القيم للمعاملات، وهي تعمل على توحيد مقياس المعاملات بحيث يمكن مقارنتها ببعضها البعض. في حالة "مهارات الموارد البشرية"، المعامل المعياري هو (0.544).

قيمة t هي قيمة الاختبار الإحصائي لكل معامل، وتستخدم لتقييم التأثير الإحصائي لكل متغير. في حالة "مهارات الموارد البشرية"، قيمة t هي (4.533).

الاحتمالية) القيمة (p) هي قيمة الاحتمالية المرتبطة بقيمة t ، وتستخدم لتحديد مدى التأثير الإحصائي لكل متغير. في حالة "مهارات الموارد البشرية"، الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير إحصائي معنوي لمهارات الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي. ومما سبق نجد أن هناك تأثير معنوي لبعد مهارات السلوكية في الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.991) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.098) عند درجة الحرية (1) و(38) وبلغ معامل التحديد $2R$ (0.387)، ويؤكد وجود هذا التأثير أن قيمة (T) المحسوبة (4.898) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) فضلاً عن أن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) حيث كان أقل من مستوى المعنوي الافتراضي والبالغ (0.05) وهذا يعني أن عينة البحث تؤكد إلى وجود تأثير معنوي لبعد المهارات السلوكية الذي يسهم بنسبة (38.7%).

إن وجود تأثير معنوي لبعد مهارات الإدارية في الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (19.193) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.098) عند درجة الحرية (1) و(38) وبلغ معامل التحديد $2R$ (0.336) (ويؤكد وجود هذا التأثير أن قيمة T المحسوبة والبالغة (4.381) حيث كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686)، فضلاً عن أن مستوى المعنوية المحسوبة البالغ (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، أي أن عينة البحث متفقة على أن لبعد المهارات الإدارية تأثيراً إيجابياً في التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي والذي يسهم بنسبة (33.6%) وما سبق يؤكد على ثبات الفرضية.

بلغت قيمة F المحسوبة والبالغة (0.585)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.980) عند درجة الحرية (1) و(38) وبلغ معامل التحديد $2R$ (0.153) ويؤكد وجود هذا التأثير أن قيمة T المحسوبة والبالغة (2.622) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.686)، وأن مستوى المعنوية المحسوب (0.013) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05).

وأن كل هذه المؤشرات تدل على أن هناك أثر إيجابي لبعد المهارات الشخصية للتغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي والذي يسهم بنسبة (15%).

بهذه النتائج المتحصل عليها من التحليلات الإحصائية فإنه تم قبول الفرضيات.

الفرضية الرئيسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين مهارات الموارد البشرية (المهارات السلوكية، المهارات الإدارية، المهارات الشخصية) والإبداع التنظيمي (تحسين العمليات التعليمية، تحسين العمليات الإدارية).

وقبول الفرضيات التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين المهارات الإدارية والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين المهارات السلوكية والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين المهارات الشخصية والإبداع التنظيمي في جامعة مصراتة.

التفسير العلمي لقبول الفرضيات:

يمكن تفسير قبول الفرضية الأولى من خلال نتائج الدراسة، حيث وجدت أن أفراد العينة يتفقون على وجود مستويات من أبعاد مهارات الموارد البشرية في الجامعة. وهذا يعني أن هناك اختلافاً في مستوى مهارات الموارد البشرية لدى العاملين في الجامعة، وهذا الاختلاف قد يكون بسبب عوامل مختلفة، مثل الخبرة والتدريب والبيئة التنظيمية.

يمكن تفسير قبول الفرضيات الفرعية فمن خلال نتائج الدراسة، حيث وجدت أن رؤساء الأقسام بكليات الجامعة يركزون اهتمامهم على بعد المهارات السلوكية في المرتبة الأولى. وهذا يعني أنهم يعتقدون أن المهارات السلوكية هي أهم بعد من أبعاد مهارات الموارد البشرية. وقد يكون هذا التركيز بسبب الأهمية التي توليها الجامعة لتحسين الخدمة التعليمية، حيث تتطلب هذه الخدمة مهارات تواصل وقيادة وتحفيز جيدة من العاملين في الجامعة.

يمكن تفسير قبول الفرضية الثالثة حيث وجدت أن أفراد العينة يتفقون على وجود مستوى متوسط من امتلاك الجامعة للمتغير الإبداع التنظيمي. وهذا يعني أن الجامعة تمتلك بعض القدرات على الإبداع، ولكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير هذه القدرات.

يمكن تفسير قبول الفرضية الفرعية ومن خلال نتائج الدراسة، حيث وجدت أن المهارات الإدارية تساهم في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي. وهذا يعني أن المهارات الإدارية، مثل

القدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ، تساعد العاملين في الجامعة على إدارة الموارد والعمليات بشكل فعال، مما يوفر لهم الوقت والطاقة للتركيز على الإبداع.

4. النتائج والتوصيات:

1.4 النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

1- وجود ميل واضح لدى أفراد العينة نحو الاتفاق على وجود مستويات من أبعاد مهارات الموارد البشرية في الجامعة والمتمثلة بالمهارات السلوكية والمهارات الإدارية والمهارات الشخصية.

2- خلال نتائج الوصف أن رؤساء الأقسام بكليات الجامعة يركز اهتمامهم على بعد المهارات السلوكية في المرتبة الأولى ومن ثم المهارات الشخصية وأخيرًا المهارات الإدارية.

3- وجود ميل واضح من قبل أفراد العينة على وجود مستوى متوسط من امتلاك الجامعة للمتغير الإبداع التنظيمي والمتمثل في تحسين الخدمة التعليمية وتحسين الخدمة الإدارية.

4- هناك تأثير إحصائي معنوي لمهارات الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي.

5- يوجد تأثير معنوي لبعد المهارات السلوكية على الإبداع التنظيمي

6- هناك تأثير معنوي لبعد المهارات الإدارية على الإبداع التنظيمي

7- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد المهارات الشخصية على الإبداع التنظيمي.

2.4 التوصيات:

بناءً على النتائج فيتم تقديم التوصيات التالية:

ينبغي على إدارة الجامعة أن تركز على تطوير مهارات الموارد البشرية، نظرًا لتأثيرها الإيجابي على الإبداع التنظيمي.

يجب أن تهتم الجامعة بتحسين مهارات الموظفين في الجوانب السلوكية والإدارية والشخصية، حيث يعتبر ذلك جزءًا مهمًا من بناء القدرات وتعزيز الإبداع التنظيمي.

ينبغي أن تعمل الجامعة على توفير الدعم والتدريب المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتطويرها.

من الضروري أيضًا أن تكون هناك استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الجامعة، وتعتبر مهارات الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من هذه الاستراتيجيات.

3.4 مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة:

من النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بأنها توضح أهمية مهارات الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي. جميع الدراسات تشير إلى أن تطوير وتحسين مهارات الموظفين في الجوانب السلوكية والإدارية والشخصية، ويمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

ومع ذلك، هناك بعض الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يتعلق بالتأثير المحدد لمهارات الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي، فعلى سبيل المثال، تشير الدراسة الحالية إلى أن المهارات السلوكية والإدارية والشخصية جميعها لها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي، بينما قد تركز بعض الدراسات السابقة على تأثير محدد لبعض هذه المهارات على جوانب محددة أخرى مثل الجودة أو المنافسة.

من المهم أيضًا أن نلاحظ أن الدراسة الحالية تركز على قطاع التعليم العالي، في حين أن الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها قد تشمل قطاعات ومجالات مختلفة. هذا قد يؤدي إلى اختلافات في النتائج نظرًا لاختلاف السياقات والظروف التي تمت الدراسة فيها.

المصادر والمراجع

- أبو النصر، حسام. (2015). الإبداع في تحسين الخدمة التدريسية: دراسة تحليلية للممارسات الناجحة في التعليم العربي. *مجلة التعليم العربي*، 20(3).
- جبار، تغريد صادق. (2010). *أثر عوامل الغير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإدارية - جامعة مؤتة.
- الجمال، راوية. (2018). مفهوم مهارات الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة التنمية البشرية*، 3(2).
- حسن، عادل. (2017). خصائص الإبداع التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، 37(2).
- الحسيني، فلاح حسن. (2006). *إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمناقسة والتميز*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الخبير، سيد عيد. (2010). *التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الخضر، خالد. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة طرابلس.
- الخطيب، سعد. (2017). مهارات الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء التنظيمي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 6(2).
- خليل، سهام. (2015). تأثير مهارات الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في قطاع التصنيع. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القاهرة.
- خيري، فؤاد. (2013). إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه. *مجلة القيادة والتنمية*، 5(2).
- السعود، فاطمة. (2018). أهمية تطوير المهارات الشخصية في سوق العمل الحديث. *مجلة الإدارة العامة*، 20(1).
- الشبيني، هاشم. (2017). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. *مجلة التنمية الإدارية*، 75(5).

- العازمي، د. أحمد سعود عبد الله سالم، وسعد، د. أحمد سعود عبد الله سالم. (2021). تنمية المهارات الإدارية ودورها في تحسين جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 29(1).
- العبدالله، سعود. (2015). المهارات الإدارية المؤثرة في تحقيق الأداء الممتاز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 7(2).
- العبيدي، أردان حاتم خضير. (2010). تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية [أطروحة دكتوراة غير منشور]. كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
- العزاوي، طارق ناصر واصف. (2011). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية [رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب - البليدة]
- العساف، رانية، الصوالحة، إبراهيم، الزعبي، محمود، والسعود، محمد. (2019). "أثر مهارات الموارد البشرية في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة حالة في المؤسسات الصناعية العربية". مجلة الإدارة العربية، 39(3).
- عطى، محمد، السيد، أحمد، والسيد، محمد. (2015). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية". دار اليازوري للنشر.
- العويني، محمد راشد. (2018). الإبداع في تحسين الخدمة الإدارية: دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في القطاع الحكومي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(2).
- مباركة، بردي بنت سعود، وسلمي، عبدالله. (2020). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية. مجلة إدارة الأعمال، 10(2).
- محمودي، محمد بشير، قده، حمزة. (2021). معايير جودة تصميم الاستثمارة في البحوث والدراسات الإعلامية وفق مقياس ليكرت (Lickert). مجلة البحوث الإعلامية، 15(3).
- نصر، أحمد يوسف محمود. (2017). واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 10(2).

- وهيبة، فمر (2015). علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بنادي مولودية الجزائر، *مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية*، (28)، 147-168.
- Anual, X. (2017). Building Managerial Skills for Competitive Advantage: A Case Study of the General Company for Construction Industries.
- Al-Rawahi, N., Al-Musawi, A., & Al-Sinawi, H. (2020). The role of creativity in improving educational services: A systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 34(7).
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2019). *Organizational Creativity: A Comprehensive Review and Synthesis*. Journal of Business Research, 94.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*. Research in Organizational Behavior, 36.
- Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework*. Human Resource Management Journal, 27(1).
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2015). *A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity*. Academy of Management Journal, 58(6).
- Jiang, J. J., Klein, G., & Balloun, J. L. (2016). *The effect of human resource management systems on organizational performance: An empirical study in the United States*. International Journal of Human Resource Management, 27(6).
- Jiang, J., & Li, Y. (2016). *The Effect of Human Resource Management on Innovation: Evidence from China*. The International Journal of Human Resource Management, 27(19).
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). *Innovation, Organizational Learning, and Performance*. Journal of Business Research, 64(4).
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2012). *When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator*. Journal of Applied Psychology, 97(4).
- Wang, C., Rodan, S., Fruin, M., & Xu, X. (2014). *Knowledge networks, collaboration networks, and exploratory innovation*. Academy of Management Journal, 57(2).
- Wang, D., & Chen, Y. (2017). *The Impact of Human Resource Management Practices on Innovation Performance in Chinese Small and Medium-Sized Enterprises*. Sustainability, 9(5).

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*. *Academy of Management Journal*, 53(1).