

أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية
(دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض)

The Impact of Managerial Innovation Strategies on the Performance of Employees in the Kingdom of Saudi Arabia (A Field Study on a Group of SMEs In Riyadh)

إعداد الدكتور/ عبدالله بن جابر بن معيض الوادعي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: Focb41@gmail.com

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين أداء العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2025/2024)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات اللازمة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (22) شركة صغيرة ومتوسطة تعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة، ونظرا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصره كاملا، فقد تم استخدام طريقة العينة الميسرة لجمع البيانات من المستجيبين لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (114) مبحوثا، وقد تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة، حيث تم استرداد (102) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (8) منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (94) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (92.12%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة، وقد تم تحليلها جميعا بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية، القابلية للتطوير، الدعم والتشجيع) على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: قياس مدى فعالية الإبداع ومحاولة تجسيدها داخل المنظمة، ومنح المزيد من الثقة للعاملين وإعطائهم روح المسؤولية من أجل الزيادة في تقديم ما عندهم من إمكانيات، وتشجيع روح التعاون والمشاركة بين العاملين من أجل تبادل الآراء وسهولة حل المشكلات واكتساب المعارف فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الإبداع الإداري، أداء العاملين، الشركات الصغيرة والمتوسطة.

The Impact of Managerial Innovation Strategies on the Performance of Employees in the Kingdom of Saudi Arabia (A Field Study on a Group of SMEs In Riyadh)

Dr. Abdullah Jaber Alwadai

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Focb41@Gmail.Com

Dr. Abhijit Ghosh

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

The study aimed to identify the impact of managerial innovation strategies in improving the performance of employees within small and medium-sized companies in the kingdom of Saudi Arabia, where the current study was conducted during the academic year (2024/2025AD), and the study relied on the descriptive analytical method and the questionnaire as a primary tool to collect the necessary data for the study. The study community consists of (22) small and medium-sized companies all operating in Riyadh. The researcher took into account the geographical distribution of these companies to ensure that the study community was fully represented. Due to the vastness of the study community and the difficulty of enumerating it completely, the facilitated sample method was used to collect data from respondents to enumerate the study sample, which numbered (114) respondents, the questionnaire was distributed over the entire study sample, where (102) questionnaires were recovered, and after examining the questionnaires, (8) of them were excluded because they were not suitable for analysis, and thus the number of valid questionnaires for analysis (94) questionnaires, which represents (92.12%) of the total number of questionnaires recovered, and all of them were analyzed Based on the statistical analysis program (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant impact of managerial creativity strategies (creative practices, scalability, support and encouragement) on the performance of employees (quality of work, commitment, quantity of work performed) in the

kingdom of Saudi Arabia within the group of SMEs in the city of Riyadh under study at a significant level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: measuring the effectiveness of creativity and trying to embody it within the organization, and giving more confidence to employees and giving them a spirit of responsibility in order to increase in presenting their potential, and encouraging the spirit of cooperation and participation among workers in order to exchange opinions, easily solve problems, and acquire knowledge among them.

Keywords: Strategies of Managerial Creativity, Performance of Employees, Small and Medium-Sized Enterprises.

1. المقدمة:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة متغيرة باستمرار وغير مستقرة، ساهم في تعقيدها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع، هذه البيئة تعيش على الدوام زخما معرفيا عبر وسائل الاتصال والتواصل المتجددة التي تمدها دائما بالجديد وفي كل الميادين، حيث تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري. وعندما تسعى المنظمات إلى تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والمتنافسة، فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، إذ تعيش المنظمات اليوم في اقتصاديات تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه، بإمكانها أن تعود بالفائدة على الأفراد أيضاً. ومن أجل ضمان بقاء واستمرار المنظمات قوية ومؤثرة، يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بالطريقة الصحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بكل إخلاص، وعلى الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه، يجب على المنظمات أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي ببصرها إلى الأمام وبأمالها إلى الأسمى حتى تكون متألفة بأفكارها وأدائها لأهدافها وبتعبير آخر حتى تكون المنظمة خلاقاً ومبدعة، يجب أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد أحد السمات المميزة لأدائها وخدماتها. إن الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير أو القائد من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو ما يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة سواء المدير أو القائد، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري (أيوب، 2000).

1.1. مشكلة الدراسة:

لقد أصبح الإبداع أحد الضرورات الأساسية في الإدارة، ولم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال داخل المنظمات بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بتلك الطرق يؤدي إلى التراجع بدلاً من المضي إلى الأمام أو الفشل، فالمنظمة التي لا ترى الزيادة في نفسها فهي إلى النقصان أقرب، ومتى كان الأمر كذلك، فمصيرها الزوال. وحتى يبذل الفرد في داخل منظمته،

يجب أن توفر المنظمة بيئة عمل تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد. وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على القيادات أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكرون حلولاً لمشاكل تواجههم. لقد أكد عدد من خبراء الإدارة، أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات يقتضي إبداعاً متواصلًا وتجديداً مستمراً لتمكين المنظمات من أداء عملها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية (بلواني، 2008).

وعليه، تحتاج المنظمات بشكل عام إلى معرفة المزيد عن الإبداع، وايضا معرفة العوامل والسلوكيات التي تدعم الإبداع وتشجعه، والمعوقات التي تقف حائلا دون تطويره وتنميته، إضافة إلى خصائص المبدعين، بغرض وضع سياسات كفيلة برفع القدرات الإبداعية للعاملين في تلك المنظمات، وبالتالي تحسين مستوى أدائهم بما يخدم أهدافها، ويتوجه بها نحو القمة، ومن ثم يحافظ على بقائها فيها، ومع أهمية الإبداع الإداري في تحسين أداء العاملين إلا أنه لازال يوجد بعض المنظمات لا تهتم بمواكبة هذه التغيرات والبقاء على نفس الروتين بالنسبة لأداء العاملين لما يؤدي إلى عدم الإبداع والتميز، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

➤ ما هو أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة؟، وينتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى استراتيجيات الإبداع الإداري داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة؟
- ما هو مستوى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة؟
- ما هو مستوى أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة؟

2.1. أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على الإبداع الإداري وخصائصه.
- التعرف على الأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.
- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على زيادة أداء العاملين.
- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة.
- التعرف على واقع أداء العاملين لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة.
- الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة.
- لفت أنظار المعنيين داخل قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.
- توضيح أهمية ودور الشركات الصغيرة والمتوسطة ومدى إسهامه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل المملكة العربية السعودية.

3.1. أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها توضح مفهوماً إدارياً معاصراً، ومدى قدرته على حل المشكلات التي تواجه عمل المنظمات، وخصوصاً الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، التي هي في أمس الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارية تمكنها من تعزيز قدراتها في مواجهة تحديات العولمة والتطور التكنولوجي.
- كما تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة في قيمتها المعرفية، وسعيها لتبيين أهمية قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة ودورها الحيوي في التنمية والتطور الاقتصادي، على اعتبار أنه أحد أهم موارد الدخل، ومصدراً لتوظيف اليد العاملة، ورافداً أساسياً للعديد من الأنشطة التجارية منها والصناعية، إضافة لارتباطه المباشر.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولتها توجيه نظر أصحاب القرار، والقائمين على الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أن الثروة الحقيقية فيما هو موجود لدى البشر من أفكار، وليس حجم الأصول أو الأموال التي تمتلكها، فالتحديات التي تواجهها في الوقت الراهن، خصوصاً إن تعلق الأمر بالمنافسة أو جودة المنتج والسعر والخدمة... الخ مقارنة ببقية المنتجين، يفرض عليها تبني أساليب إبداعية تساعدها على مواكبة التطورات العالمية.
- كما تكمن أهميتها أيضاً في قياس مستوى الإبداع والأداء لدى العاملين في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ومن ثم تزويد أصحاب القرار والمديرين بأبرز الطرق والأساليب التي تساعدهم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، والعمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة، التي تساعد على تنمية هذه القدرات لديهم، بشكل يمكنهم من إطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة، وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.
- تتجلى أهمية الدراسة في عرضها للدور التنموي لحكومة المملكة العربية السعودية في تنمية ودعم قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي يمكن الوقوف على أهم المعوقات، التي تقف حاجزاً أمام نجاح وتنمية هذا القطاع في المملكة العربية السعودية.

4.1. فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية، القابلية للتطوير، الدعم والتشجيع) على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإبداعية على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتطوير على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم والتشجيع على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1. الإطار النظري:

1.1.1. الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (الحقباتي، 1997).

لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع والخلق والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد غير مسبوق أو مألوف (القرىوتي، 1997).

وقد عرفه (الدهان) بأنها العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته المواقف التي ينفعل بها ويتعايش معها بعمق بحيث يستجيب لها وفقاً لتصورات بطرق جديدة تختلف عن استجابة الآخرين (بلواني، 2008). وقد صنفت التعريفات التي قدمها الباحثون ضمن المحاور الخمسة التالية:

○ المحور الأول: التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية كونه علمياً ومثال ذلك تعريف (مور هيد) للإبداع بأنه عملية التطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة حيث تتضمن العملية الإبداعية مجموعة من المراحل هي (الإعداد والتحضير، الكون والتبصر والمراجعة).

○ المحور الثاني: التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي، وحل المشاكل حيث يعرف (روشكا) الإبداع بأنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة.

○ المحور الثالث: التعريفات التي تركز على السمات الشخصية للأشخاص المبدعين حيث يركز الباحثين في هذا المجال على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة.

○ المحور الرابع: التعريفات التي تتناول الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع حيث يعرف الإبداع بأنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

○ المحور الخامس: التعريفات التي تنظر إلى المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية وهذه المراحل هي: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراف، مرحلة التحقق، وقد يسبق هذه المراحل مرحلة الإحساس بالمشكلة. ومن الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
 2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبيح المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
 3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
 4. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
 5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
 6. الإبداع يبداً دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
 7. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصبغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
 8. تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
 9. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
 10. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.
- وقد أجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الأساسية التالية: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، ويمكن تقديم هذه العناصر على النحو التالي:

❖ الأصالة:

وتعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.
 - أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصورات أو أفكاره كما في المرونة، إنما تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.
- أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة ومدى خروجها عن المستوى التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول إلى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين.

❖ المخاطرة:

- وهي مبادرة الشخص إلى استخدام الأفكار الجديدة في حل المشكلات، التي من الممكن أن تعترضه، وفي الوقت نفسه يكون الفرد متأهباً لتحمل المخاطر الناتجة عن أعماله، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر، 1992).

○ وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون، وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ المؤسسي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم، للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2002).

❖ الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة أو المشكلة.

❖ المرونة:

والمقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغيرات المستجدة. فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم.

❖ القدرة على التحليل:

المبدع قادر على تحليل عناصر الأشياء وإدراك العلاقة بينها، كما أنه يتمكن من الحصول على المعلومات، ثم تنظيمها وتحليلها ليحتفظ بما إلى وقت الحاجة إليها، ويمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس مدروسة، ليستطيع إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، وربما تناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا (حمود، 2002).

❖ الطلاقة:

المبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين، وتتكون الطلاقة من العناصر التالية (بلواني، 2008):

- الطلاقة الفكرية: السرعة في بلورة عدد كبير من الأفكار.
- طلاقة الكلمات: سرعة استحضار الكلمات، والوحدات التعبيرية بصورة تدعم التفكير.
- طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

2.1.2. أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين على أنه يمثل مخرجات كمية الإنتاج للعامل الواحد ومقدرة بوحدة زمنية محددة وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل. ومن خصائص هذا التعريف هي (شيلدرز وآخرون، 2015):

- هو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون آخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الأعمال أي كانت طبيعتها، ويعود ذلك إلى أن أي عمل مهما كان محتواه فأن له أهداف محددة وإن اختلفت أبعادها وطبيعتها من عمل لآخر.

○ يمكن إخضاعه للقياس ولذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

○ يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس أداء جميع العاملين في المنظمة، وسواء كان الأداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الأداء الكلي لمجموعة من العمل، ويأتي ذلك عن طريق تحديد الأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي أو الذي يدخل ضمن الهدف النهائي للمجموعة ككل. وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته هو اداركه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وادارك المهام (إبراهيم، 2015).



شكل توضيحي - 1 - الأداء المقبول

ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد، وعليه يحتل موضوع اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الاهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الاداء او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح، فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في اداء المهام الموكلة لهم، لذ يعتبر الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية - الإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الافراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Souai, 2014 & Jery). أن أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم (الحربي، 2017). ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعليه الاداء التنظيمي للمنظمة، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى. ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين:

1. جودة العمل المنجز.
2. الالتزام.
3. كمية العمل المنجز.

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

1.2.1.2. جودة العمل المنجز

تعني مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الاداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة) وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء والثغرات اثناء التنفيذ (اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية) فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد اثناء الاداء المقدم وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهما ومواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة او سلعة تكون مقبولة من قبل الادارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة (Blyton, et.al, 2017). فهي تقيس درجة الرضا عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة التي تناسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم ومدى النجاح الذي حققه العاملون بذلك (يونس واحمد، 2017). جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف ووفقا والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة، وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل. وهذا يتفق مع مفهوم (الفاعلية) في اطارها العام سواء على مستوى الفرد - فاعلية الأداء - أو على مستوى المنظمة - الفعالية التنظيمية- التي تقوم على ركنين اساسين يشكلان حقيقتها واساس تكوينها، حيث لا تتوافر الفاعلية إلا بتحققها مجتمعين، وهذان الركنان هما:

- تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة أو السلعة.
- إحداث الأثر الإيجابي لدى المستفيد (إبراهيم، 2015).

2.2.1.2. الالتزام

لقد ارتبط مفهوم الإلتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في ثلاثينيات القرن العشرين من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها. ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الإلتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي). حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الإلتزام من قبل مستويات الادارة يمثل أحد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي توافر أوجه السلوك السلبي المشار إليها أنفا (Ramdhani, 2017, et.al).

3.2.1.2. كمية العمل المنجز

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الاداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز. ومن الأمور المهمة في هذا المجال هو ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء

العمل. بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton, et.al, 2017). وتجسد كمية العمل المنجز أحد أهم مخرجات عنصر الكفاءة في أداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتوقع من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد لهذا أكد الكثيرون على هذا الجانب المتمثل بالبعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الموارد المتاحة والتي هي موارد محدودة في غالب الأحيان.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة (فياض، 2023)، بعنوان: دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته نوع الدراسة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من العينة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من المعلمين في محافظ إربد، وذلك على عينة قوامها (250) معلماً ومعلمة، حيث تم إرسال وتطبيق الاستبانة إلكترونياً، وتم الحصول على ردود (218) استبانة أي ما نسبته (87.2%) من إجمالي عينة الدراسة وجميعها تصلح لأغراض التحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية، وتهيئة البيئة المناسبة لجميع الموظفين العاملين في المدارس الحكومية لمساعدتهم على الإبداع والتطوير والابتكار والمبادرة.

دراسة (الزوايدة، 2022)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان في إعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة وعددها (306) من المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1700). ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان مكون من (40) فقرة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري والأداء للمدراء في المدارس محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) والأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي)، وأن أبعاد الإبداع الإداري تفسر ما مقداره (79.2%) من التباين في أداء المدراء. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإبداع في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية يساهم أساساً في تطوير أداء العاملين وذلك من خلال إنشاء قسم متخصص يقوم بإعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس وعلى كيفية ممارسة مهارات الإبداع الإداري.

دراسة (الشكري، 2021)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموظفين - (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل للاتصالات في كركوك).

هدفت الدراسة إلى اختيار إحدى شركات الاتصالات العراقية كدراسة حالة لبحث دور إدارة الشركة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها. من خلال استطلاع رأي عينة من موظفي الشركات وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أحدها أن الإبداع الإداري له دور كبير في زيادة أداء الموظفين ضمن معايير الأداء الجيد. إن زيادة فهم أهمية الإبداع ودوره الناجح في زيادة أداء الموظفين أمر ضروري لتبني الإبداع الإداري بكافة جوانبه والذي يدخل في صلب العمليات الإدارية. وينبغي الاهتمام بالمكافآت، وتقديم المكافآت بمختلف أنواعها للموظفين المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة، وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات، وبالتالي مواجهة أزمات العصر وتحدياته، وذلك من خلال إقامة احتفالات يتم فيها تكريم المبدعين منها، بحسب الدراسة. كما اقترحت الدراسة التأكيد على أهمية ودور تطوير الموظفين كأحد الأساليب التي يمكن للفروع استخدامها لتحسين أداء موظفيها.

دراسة (نصار، 2020)، بعنوان: درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (439) مساعدي مدير ومعلمين بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات تم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفع. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر ثقافة الإبداع تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي متغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، وفي متغير الوظيفة لصالح المعلمين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة باستثناء مجال المخاطرة والمعرفة إذ جاءت الفروق لصالح من كانت خدمته 10 سنوات فأقل. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى أداء المعلمين الوظيفي يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خدمته 10 سنوات فأقل، ومتغير الوظيفة لصالح المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز ثقافة الإبداع في كافة المجالات، وتعزيز كل ما يعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة (عبد المطلب، 2020)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

ناقشت هذه الدراسة الكمية مدى تأثير الإبداع الإداري لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، برزت المشكلة في الحاجة إلى رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين. ومعالجة العوامل التي أدت إلى ذلك وهي (الأصالة والطلاقة الفكرية). حيث هدفت إلى قياس مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، واستخدمت نظرية الإبداع (Aiken, 1970&Hang)، للوصول إلى أفضل توقع للأداء الوظيفي مقابل ما يقدم من حوافز وترقيات، وتأهيل وتدريب، واتباع الأساليب القيادية الناجحة.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة أولية، حيث تم بناءها من (27) عبارة لجمع البيانات، وأخذت عينة طبقية بسيطة مكونة من (280) فرداً. تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وبينت النتائج وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي بنسبة (41.2%). ومن أهم توصياتها: تنفيذ دراسات مشابهة على محافظات أخرى والتي ربما تعاني من بعض التحديات في الأداء الوظيفي.

دراسة (شافو، 2020)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري على أداء المورد البشري في البنوك محل الدراسة، وكذا مستوى عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة)، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لتناسبه مع الإشكالية واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ومن خلال ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من بعض الموظفين لخمسة بنوك محل دراسة والبالغ عددهم 60 عاملاً، ومن خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري على أداء المورد البشري في البنوك محل الدراسة.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

Study (Tung, 2022), entitled: Controls and performance: assessing the mediating role of creativity and collegiality.

تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط لنوعين من السلوك المتعلق بالموظفين، الإبداع والزمالة، في الارتباط بين استخدام أنواع التحكم الثلاثة التي وضعها (سنيل، 1992)، (أي المدخلات والسلوك والمخرجات) مع الأداء الوظيفي الفردي للموظف والأداء التنظيمي. تم استخدام استبيان مسحي عبر الإنترنت لجمع البيانات، وتم تلقي 203 رد من المديرين الأستراليين من المستوى الوظيفي المتوسط والمنخفض. كشفت النتائج أنه في حين أن ضوابط المخرجات تؤثر على كل من الأداء الوظيفي الفردي للموظفين والأداء التنظيمي بشكل مباشر، فإن الإبداع والجماعية يلعبان أدواراً مهمة في التوسط بين الارتباطات بين ضوابط المدخلات والسلوك مع كل من الأداء الوظيفي الفردي للموظفين والأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج كيف يمكن من خلال توفير نظرة تجريبية لاستخدام أنواع مختلفة من الضوابط أن يعزز جوانب محددة من الأداء، أي الأداء الوظيفي الفردي للموظفين، والأداء المالي وغير المالي التنظيمي، من خلال السلوك المتعلق بالموظف (الإبداع والجماعية) حيث أن مثل هذه النتائج لها آثار مهمة على الممارسة وأداء العاملين.

Study (Almeida, 2021), entitled: Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation.

مع تحول معظم شركات الضيافة إلى عمليات غير رسمية لخلق المعرفة، يصبح الابتكار والإبداع الذي يحركه الموظفون أمراً بالغ الأهمية في هذا القطاع، لا سيما الابتكار الناتج عن اقتراحات الموظفين في الخطوط الأمامية. هدفت هذه الدراسة العمل الإبداع والمعرفة والتحفيز كجوانب داخلية لموظفي الضيافة في الخطوط الأمامية لتقديم اقتراحات مبتكرة.

حيث تؤدي دراسة هذه الجوانب الثلاثة الواسعة إلى عرض ست فرضيات بحثية بعد مناقشة التأثير المحتمل لستة عوامل محددة على توليد اقتراحات مبتكرة، هذه العوامل هي (الإبداع، وخبرة العمل والتعليم الرسمي (المعرفة)، إلى جانب الدافع الداخلي، والمكافآت المباشرة، وإدراك صحة نظام الاقتراحات (الدافع)). تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام بيانات من 153 موظفًا في المكاتب الأمامية من فنادق في تينيريفي (إسبانيا). أظهرت النتائج أهمية إبداع موظفي الخطوط الأمامية وخبرتهم العملية وإدراكهم أنه سيتم تحليل الاقتراحات والأخذ بها، إلى جانب التأثير الإيجابي للعمل في الفنادق الترفيهية مقابل فنادق الأعمال.

Study (Nasir, 2021), entitled: A conceptual study on investigating the effect of innovation, transformational leadership and work stressor on employee performance of SMEs in Pakistan.

هدفت هذه الدراسة لتقديم رؤى مفيدة حول العلاقة بين الابتكار التنظيمي والقيادة التحويلية وضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في باكستان. تم تحديد العلاقة بين الابتكار التنظيمي والقيادة التحويلية وضغوط العمل وتأثيرها على الأداء العام للموظفين من خلال مراجعة الأدبيات، وكان الدور الوسيط للإبداع أيضًا محاولة للاستكشاف، ومن أجل الوصول إلى المستوى الأمثل لأداء الموظفين لزيادة نتائج الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، فمن الضروري توفير بيئة مفتوحة وداعمة للموظفين حتى يتمكنوا من تنمية أفكارهم الإبداعية.

ركزت هذه الدراسة بشكل أساسي على العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على إبداع الموظف لضمان التقدم في أدائه. وقد انبثقت هذه الدراسة من حقيقة أن هناك دراسات محدودة للغاية تجري حول هذا الموضوع، وينبغي إجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال، وخاصة في باكستان. تم اقتراح نموذج، وسيتم تطوير الفرضيات ومناقشتها بناءً على الاعتبارات النظرية. يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في ممارسة الأعمال التجارية من خلال إعلام أداء الموظفين واستراتيجيات التحسين. يمكن لقادة الأعمال الحصول على رؤى إضافية حول استراتيجيات إشراك الموظفين وتحفيزهم لتحسين الأداء.

Study (Baqal, 2018), entitled: The Impact of Organizational Culture and Creativity of Employees on Performance of Employees – Evidence from IT Based Companies in India.

هدفت الدراسة الحالية إلى ملاحظة تأثير الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين على أداء العاملين. تم إجراء الأبحاث في شركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة في الهند. واستخدم الباحثون المنهج الكمي المستخدم وصياغة الفرضيات. وكانت المتغيرات المستقلة هي الثقافة التنظيمية وإبداع الموظفين والمتغير التابع هو أداء الموظفين. تم جمع البيانات باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية، حيث تم توزيع 150 استبانة حيث تم استلام 132 استبانة ولكن العدد الصحيح من الاستبيانات التي تم ملؤها من قبل المستجيبين كان 116 استبانة. وقد وجد الباحثون أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموظف لذلك تم تطبيق الفرضية البديلة الأولى. وقد وجد الباحثون أن هناك علاقة معنوية بين إبداع الموظف وأداء الموظف لذا تم قبول الفرضية البديلة الثانية. يساعد البحث الحالي الشركات القائمة على تكنولوجيا المعلومات في تحسين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى الموظفين.

Study (Ramos, 2018), entitled: Antecedents of innovation in industry: The impact of work environment factors on creative performance.

هدفت هذه الدراسة في إنتاج المعرفة التي لا تزال نادرة في البرازيل، وذلك من خلال البحث عن الحلول الإبداعية من خلال بيئة العمل والتأكد من العوامل المهمة ومحددات الأداء الإبداعي وعوامل التحدي التي سبق أن أثبتتها دراسات أخرى في مجال العمل، كما أنها هدفت إلى تحديد العوامل في بيئة العمل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الإبداع من خلال تحليل تصورات الأفراد في عينة من الشركات الصناعية البرازيلية. أعتمد الدراسة على تعتمد مناقشة النظرية المكونة للإبداع واستخدام أداة بحث معترف بها (KEYS). حيث تم إجراء تحليل الانحدار باستخدام ثمانية عوامل بيئية مرتبطة بالإبداع، وكان الغرض من هذه المجموعة هو ملاحظة العلاقات الإحصائية بين مقاييس العوامل والنتائج المتعلقة بالإبداع. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه من بين العوامل الثمانية للنظرية المكونة الأصلية، وجد أن ثلاثة فقط لها تأثير كبير على العملية الإبداعية وهي: (الحوافز التنظيمية، وتحدي العمل، والدعم من مجموعة العمل). أوصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها، يجب أن تكون المنظمات قادرة على خلق استراتيجيات مبتكرة، وأن الأداء الإبداعي يعتمد على معرفة ما يعيق الإبداع أو يحفزه. كما يجب تحديد العوامل داخل بيئة العمل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الإبداع من خلال تحليل تصورات الأفراد داخل الشركات الصناعية البرازيلية.

3. منهجية البحث:

1.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

2.3. مصادر البيانات:

1.2.3. البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

2.2.3. البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضاً استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصره كاملاً، فقد تم استخدام طريقة العينة الميسرة لجمع البيانات من المستجيبين، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (114) مبحوثاً حيث تم استرداد (102) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (8) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (94) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (92.12%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. احتوى الاستبيان على (24) سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي... الخ.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لغرض وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية، القابلية للتطوير، الدعم والتشجيع)، حيث احتوى على (12) فقرة لقياسها.
- الجزء الثالث: تضمن مقياس أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز، حيث احتوى على (12) فقرة لقياسها.

5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها

وفقاً لـ (Sekran, 2013)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

1.5.3. الصلاحية:

تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.

- أولاً، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.
- ثانياً، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال. تمت إضافة بعض العناصر بينما تم إسقاط البعض الآخر بناءً على توصياتهم القيمة. كما تم إعادة صياغة البنود الأخرى لتصبح أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

2.5.3. الموثوقية:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق. استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبيّنة في الجدول التالي:

جدول 1 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.908	4

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	المتغير	عدد الفقرات
0.720	الممارسات الإبداعية	4
	القابلية للتطوير	4
	الدعم والتشجيع	4
0.856	جودة العمل المنجز	4
	الإلتزام	4
	كمية العمل المنجز	4
.908	الإجمالي الكلي	24

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.908) وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكون جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

4. تحليل نتائج الدراسة:

1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.1.4. المتغير المستقل - إستراتيجيات الإبداع الإداري:

1.1.1.4. (الممارسات الإبداعية):

حتى تتمكن من وصف مستوى أهمية دور إستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول: 3 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى المنظمة إلى تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	3.35	0.660	3	متوسط
2	تسعى المنظمة على تبسيط وتنظيم أفكار منسوبيها عند مواجهة أي مشكلة.	3.42	0.616	2	متوسط
3	تخطط المنظمة لمواجهة المشكلات مستقبلاً قبل حدوثها.	3.03	0.639	4	متوسط
4	تشجع المنظمة تطوير إجراءات العمل بعيداً عن الروتين.	3.72	0.563	1	مرتفع
الإجمالي		3.38	0.38	متوسط	

بشكل عام النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية) حيث كان متوسطاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الممارسات الإبداعية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

2.1.1.4. (القابلية للتطوير):

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية دور إستراتيجيات الإبداع الإداري (القابلية للتطوير) على أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول: 4 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إستراتيجيات الإبداع الإداري (القابلية للتطوير)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى المنظمة على تحسين أداء سير العمل بصفة مستمرة ودائمة.	3.97	0.660	2	مرتفع
2	تعمل المنظمة على إيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل.	3.95	0.639	3	مرتفع
3	تعمل المنظمة على تدريب وتطوير منسوبيها.	4.13	0.563	1	مرتفع
4	تواكب المنظمة التطورات التكنولوجية الحديثة.	3.93	0.642	4	مرتفع
الإجمالي		4.00	0.563	مرتفع	

بشكل عام النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إستراتيجيات الإبداع الإداري (القابلية للتطوير) حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (القابلية للتطوير) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

3.1.1.4. (الدعم والتشجيع):

حتى تتمكن من وصف مستوى أهمية دور إستراتيجيات الإبداع الإداري (الدعم والتشجيع) على أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول: 5 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إستراتيجيات الإبداع الإداري (الدعم والتشجيع)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقدم المنظمة الحوافز المالية والعينية للأفكار الإبداعية الجديدة.	3.85	0.87	3	مرتفع
2	تقدم المنظمة تسهيلات لجذب العاملين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	3.79	0.96	4	مرتفع
3	تشجع المنظمة المقترحات المقدمة من العاملين.	3.94	0.86	1	مرتفع
4	تعمل المنظمة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة.	3.93	0.64	2	مرتفع
الإجمالي		3.88	0.563		مرتفع

بشكل عام النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إستراتيجيات الإبداع الإداري (الدعم والتشجيع) حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الدعم والتشجيع) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

2.1.4. المتغير التابع - أداء العاملين:**1.2.1.4. (جودة العمل المنجز):**

حتى تتمكن من وصف مستوى أهمية دور إستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين (جودة العمل المنجز) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول: 6 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين (جودة العمل المنجز)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تركز المنظمة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	4.08	0.93	3	مرتفع
2	تواكب المنظمة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء.	4.04	1.08	4	مرتفع
3	تسهم إدارة المنظمة بتوفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز	4.27	0.72	2	مرتفع

العمل.				
4	لدى المنظمة مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية.	4.42	0.64	1 مرتفع
المتوسط العام		4.20	0.69	مرتفع

هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية جودة العمل المنجز كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة العمل المنجز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

2.2.1.4. (الالتزام):

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية دور إستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين (الالتزام) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول: 7 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين (الالتزام)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	ترسخ المنظمة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.	4.58	0.58	1	مرتفع
2	تسعى إدارة المنظمة بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار.	4.35	0.98	2	مرتفع
3	تبعث المنظمة أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجابياً على التزامهم بالعمل.	4.35	0.98	3	مرتفع
4	توفر المنظمة أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.	4.35	0.98	4	مرتفع
المتوسط العام		4.41	0.70	مرتفع	

هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية الالتزام كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

3.2.1.4. (كمية العمل المنجز):

وحتى يتمكن من وصف مستوى أهمية دور إستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين (كمية العمل المنجز) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول: 8 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين (كمية العمل المنجز)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تحدد المنظمة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.	4.08	0.89	4	مرتفع
2	تهتم الإدارة العليا في المنظمة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	4.23	0.71	2	مرتفع
3	توفر المنظمة أجواء بيئية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.	4.46	0.65	1	مرتفع
4	تستخدم المنظمة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز.	4.12	0.82	3	مرتفع
المتوسط العام		4.22	0.58	مرتفع	

هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية كمية العمل المنجز كان مرتفعا، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير كمية العمل المنجز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

2.4. تحليل فرضيات الدراسة:

1.2.4. الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية، القابلية للتطوير، الدعم والتشجيع) على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول: 9 - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الرئيسية)

Correlations			
	أداء العاملين	إستراتيجيات الإبداع الإداري	
Pearson Correlation	أداء العاملين	1.000	.937
	إستراتيجيات الإبداع الإداري	.937	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء العاملين	.	.000
	إستراتيجيات الإبداع الإداري	.000	.
N	أداء العاملين	94	94
	إستراتيجيات الإبداع الإداري	94	94

وضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين إستراتيجيات الإبداع الإداري بإيعادها (الممارسات الإبداعية، القابلية للتطوير، الدعم والتشجيع) وبين أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز)، حيث بلغت قيمته (0.937) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول: 10 - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الرئيسية)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 ^a	.878	.873	.21365
a. Predictors: (Constant), إستراتيجيات الإبداع الإداري				

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.937$)، بقيمة معامل التحديد ($2R=0.878$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0.873$) ويعني هذا المتغيرات المستقلة تفسر (87.3%) من التباين الحاصل في أداء العاملين.

جدول: 11 - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الرئيسية)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.902	1	7.902	173.113	.000 ^b
	Residual	1.095	93	.046		
	Total	8.997	94			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), إستراتيجيات الإبداع الإداري						

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.01)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية، القابلية للتطوير، الدعم والتشجيع) على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإبداعية على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول: 12 - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الأولى)

Correlations			
		أداء العاملين	الممارسات الإبداعية
Pearson Correlation	أداء العاملين	1.000	.862
	الممارسات الإبداعية	.862	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء العاملين	.	.000
	الممارسات الإبداعية	.000	.
N	أداء العاملين	94	94
	الممارسات الإبداعية	94	94

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين الممارسات الإبداعية وبين أداء العاملين، حيث بلغت قيمته (0.862) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول: 13 - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الأولى)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.742	.732	.35574

a. Predictors: (Constant), الممارسات الإبداعية

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة (R=0.862)، بقيمة معامل التحديد (R²=0.742)، وقيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square = 0.732) ويعني هذا المتغيرات المستقلة تفسر (73.2%) من التباين الحاصل في أداء العاملين.

جدول: 14 - نتائج تحليل ANOVA لاختبار مغنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الأولى)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.747	1	8.747	69.121	.000 ^b
	Residual	3.037	93	.127		
	Total	11.785	94			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الممارسات الإبداعية

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.01)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإبداعية على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

2.1.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتطوير على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول: 15 - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الثانية)

Correlations			
		القابلية للتطوير	أداء العاملين
Pearson Correlation	القابلية للتطوير	1.000	.592
	أداء العاملين	.592	1.000
Sig. (1-tailed)	القابلية للتطوير	.	.001
	أداء العاملين	.001	.
N	القابلية للتطوير	25	25
	أداء العاملين	25	25

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين القابلية للتطوير وبين أداء العاملين، حيث بلغت قيمته (0.592) بدلالة أقل من (0.01) وهي قيمة مرتفعة.

جدول: 16 - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثانية)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.350	.322	1.10612
a. Predictors: (Constant), القابلية للتطوير				

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.592$)، بقيمة معامل التحديد ($2R=0.350$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0.322$) ويعني هذا المتغيرات المستقلة تفسر (32.2%) من التباين الحاصل في أداء العاملين.

جدول: 17 - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الثانية)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.173	1	15.173	12.401	.002 ^b
	Residual	28.141	93	1.224		
	Total	43.314	94			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), القابلية للتطوير						

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.02) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتطوير على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

3.1.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم والتشجيع على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول: 18 - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الثالثة)

Correlations			
		أداء العاملين	الدعم والتشجيع
Pearson Correlation	أداء العاملين	1.000	.853
	الدعم والتشجيع	.853	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء العاملين	.	.000
	الدعم والتشجيع	.000	.
N	أداء العاملين	26	26
	الدعم والتشجيع	26	26

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين الدعم والتشجيع وبين أداء العاملين، حيث بلغت قيمته (0.853) بدلالة أقل من (0.01) وهي قيمة مرتفعة.

جدول: 19 - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثالثة)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853 ^a	.728	.717	.30762
a. Predictors: (Constant), الدعم والتشجيع				

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.853$)، بقيمة معامل تحديد ($0.728=2R$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0.717$) ويعني هذا المتغيرات المستقلة تفسر (71.7%) من التباين الحاصل في أداء العاملين.

جدول: 20 - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الثالثة)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.087	1	6.087	64.327	.000 ^b
	Residual	2.271	93	.095		
	Total	8.358	94			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), الدعم والتشجيع						

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.01)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم والتشجيع على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

5. النتائج والتوصيات:

1.5. نتائج الدراسة:

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية) حيث كان متوسطاً، وأيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الممارسات الإبداعية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إستراتيجيات الإبداع الإداري (القابلية للتطوير) حيث كان مرتفعاً، وأيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (القابلية للتطوير) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إستراتيجيات الإبداع الإداري (الدعم والتشجيع) حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الدعم والتشجيع) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين أداء العاملين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية جودة العمل المنجز كان مرتفعاً، وأيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة العمل المنجز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية الالتزام كان مرتفعاً، وأيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الالتزام بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية محور كمية العمل المنجز كان مرتفعاً، وأيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير كمية العمل المنجز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإبداع الإداري (الممارسات الإبداعية، القابلية للتطوير، الدعم والتشجيع) على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإبداعية على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

2.5. توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أحد الأركان الرئيسية في المنظمة نحو النجاح الاستراتيجي.
- ضرورة وضع نظام حوافز للعاملين في المنظمات من أجل تقديم الأفضل والإبداع في العمل.
- تشجيع روح التعاون والمشاركة بين العاملين من أجل تبادل الآراء وسهولة حل المشكلات واكتساب المعارف فيما بينهم.
- قياس مدى فعالية الإبداع ومحاولة تجسيدها داخل المنظمة.
- منح مزيداً من الثقة للعاملين وإعطائهم روح المسؤولية من أجل الزيادة في تقديم ما عندهم من إمكانيات.
- بذل جهد أكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم المنظمة بشكل فعال ومرضي.
- على الشركات الاستفادة من برامج التدريب المتطورة للاستفادة منها في تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.
- أن تراعى جهود التخطيط الاستراتيجي في الشركة لتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على أداء الشركة وأداء العاملين.
- يوصي الباحث بالتوسع في البحوث المستقبلية التي تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه صعوبة تطبيق الإبداع داخل المنظمة.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية:

- ابراهيم، عبد الحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ابونا، احمد ملاح السوس، (2017). أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2016-2014. رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
- أويس، ن. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ملتان، باكستان. ملتان، باكستان: رسالة ماجستير منشورة.
- التويجري، هيلة بنت منديل، (2016)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم: دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، 37 (140)، 79-101.
- الحاج، م. (2021). أثر استراتيجية الموارد البشرية في أداء العاملين. الخرطوم، السودان: جامعة الخرطوم.
- الحربي، عمر بن ارضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على ارس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السرطان، ع. ا. (2020). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. عمان، الأردن: جامعة آل البيت.

السلمي، فهد، (2008)، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

عبد الحليم، أحمد، (2008)، دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع1، مجلد 5، ص: 82-56.

العززي، سعد، والساعدي، مؤيد، (2017)، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم

عبد، سيد، (2008)، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مشرف، ا.، (2020). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. عمان، الاردن: جامعة الأردن، رسالة ماجستير منشورة.

وهيبة، قرماش، (2014)، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مختبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر، العدد (8)، ص 21-13.

يونس، مجدي محمد، أحمد، أميرة محمد علي (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-10 يناير 2017.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
- Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science, 4 (6): 282-291.
- Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.
- Ramdhani, A. & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business Management, 11 (3), 826-830.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., & Plimmer, G. (2015). Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge University Press.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.62.1>