



أثر أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سالمه بنت سعيد بن أحمد المحمودية

إشراف الدكتور

خالد عبد دهليز

2025م / 1447هـ



أثر أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سالمة بنت سعيد بن أحمد المحمودية

إشراف الدكتور

خالد عبد دهليز

2025م / 1447هـ

الإجازة

أثر أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في الأداء الابتكاري

للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي

إعداد الطالبة/ سالمة بنت سعيد بن أحمد المحمودية

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (2025/9/22م) وتم إجازتها.

المشرف الدكتور/ خالد عبد دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

- | | |
|-------|---------------------------------|
| | 1 د. خالد عبد دهليز (مشرفاً) |
| | 2 د. محمد العزاوي (مُحكِّمًا) |
| | 3 د. إلياس شهدا (مناقش داخلي) |
| | 4 د. وسيم اسماعيل (مناقش خارجي) |

الاقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة / سالة بنت سعيد بن أحمد المحمودية

التوقيع/

الإهداء

بحمد الله وتوفيقه وبعد أن وصلت لخط النهاية أهدي هذا الإنجاز والفخر الكبير إلى:

من كان دعاؤها لا يفارق شفاتها تدعوا لي بالتوفيق والنجاح في كل جوانب حياتي "أمي الغالية".

وإلى "روح والدي الغالي" التي ذهبت عنا ولم تلحق لتعيش معنا فرحة الإنجاز.

وإلى سندي وعضدي في هذه الحياة ومن كان خير مُعين ومعاون لي ومن ساندني منذ بداية مسيرتي

العلمية الى نهايتها للأصل لهذا الحلم الأكاديمي الى "زوجي العزيز".

وإلى ابنتي الغالية "دارين" درة حياتي والتي جاءت في هذه الدنيا تزامناً مع إعداد رسالتي لتكون خير

محفز يدفعني للأمام.

وإلى "أشقائي وشقيقتي الأعزاء" الذين ساهموا بدعمهم وتحفيزهم لي طول مسيرتي العلمية.

وإلى "زملاء وزميلات العمل والمسؤولين في القطاع البلدي" الأفاضل الذين وجدتهم في صفي وقت

حاجتي.

الى "دكاترتي وأساتذتي الاجلاء وزميلات الدراسة" الذين كانوا لي خير موجه وخير مرشد في مسيرتي

العلمية.

أهديهم هذا الإنجاز سائلة الله تعالى التوفيق والقبول والسداد.

الشكر والتقدير

وبعد أن مَنَّ الله علي بإتمام هذا العمل ووصولي الى مرحلة النهاية وإتمام هذه الدراسة
أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الدكتور "خالد عبد السلام دهليز" عميد كلية إدارة الاعمال بجامعة
الشرقية على تعاونهِ الجَمِّ ومتابعته الدقيقة وإرشاداته القيِّمة وتوجيهاته المستنيرة لي والى كل أعضاء هيئة
التدريس بجامعة الشرقية والى كل من تعاون معي بأي صورة كانت أشكرهم وأنا مثنّة تعاونهم ومقدرة
دعمهم مُتمنيةً لهم التوفيق والنجاح والسداد.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر انماط السلوك القيادي (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية) وممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت على عينة ميسرة بلغ حجمها (210) من موظفي دوائر البلدية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لأنماط القيادة الثلاثة التشاركية، الداعمة والعاطفية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي. كما وبينت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي. بناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: إعداد برامج تطويرية متخصصة في مهارات القيادة التشاركية والداعمة والعاطفية لرؤساء الأقسام ومديري الوحدات كمدخل لتعزيز الأداء الابتكاري. وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متخصصة لإدارات وموظفي الموارد البشرية في الأساليب الإدارية الداعمة لتنمية الأداء الابتكاري لدى العاملين. كما قدمت عدة مقترحات لدراسات مستقبلية للباحثين يمكن ان تسهم في سد الفجوة المعرفية في مجال الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: انماط السلوك القيادي -ممارسات إدارة الموارد البشرية - الأداء الابتكاري -

القطاع البلدي

Abstract

This study aims to identify the impact of leadership styles (participative leadership, supportive leadership, and emotional leadership) and human resource management practices on the innovative performance of employees in the municipal sector. The descriptive analytical approach was used, and it was conducted on a convenience sample of 210 employees of municipal departments in the North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman, where data were collected by a questionnaire and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to answer the study questions and test the hypotheses.

The study found a statistically significant effect of the three leadership styles—participative, supportive, and compassionate—on the innovative performance of employees in municipal sector institutions. The results also showed a statistically significant effect of human resource practices on the innovative performance of employees in municipal sector institutions.

Based on these findings, the study presented several recommendations, most notably: Develop specialized development programs in participatory, supportive, and emotional leadership skills for department heads and unit managers as an approach to enhancing innovative performance. Develop specialized training and development programs for human resources departments and employees on administrative methods that support the development of innovative performance among employees. It also presented several proposals for future studies by researchers that could contribute to bridging the knowledge gap in the current study.

Keywords: Leadership behavior styles – Human resource management practices – Innovative performance – Municipal sector.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
ملخص الدراسة	ج
Abstract	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
قائمة الاشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (1-12)	
1. 1 المقدمة	2
1. 2 مشكلة الدراسة	4
1. 3 أسئلة الدراسة	6
1. 4 أهداف الدراسة	7
1. 5 أهمية الدراسة	7
1. 6 فرضيات الدراسة	9
1. 7 أنموذج الدراسة	10
1. 8 مصطلحات الدراسة	11

12	1. 9 حدود الدراسة
12	1. 10 هيكلية الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة (16 - 64)	
17	مقدمة الفصل الثاني
18	2. 1 المبحث الأول: أنماط القيادة
34	2. 2 المبحث الثاني: ممارسات إدارة التنمية البشرية
46	2. 3 المبحث الثالث: الأداء الابتكاري
56	2. 4 المبحث الثالث الدراسات السابقة والتعليق عليها
الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها (65 - 78)	
66	مقدمة
66	3. 1 منهج الدراسة
67	3. 2 مجتمع وعينة الدراسة
69	3. 3 أدوات الدراسة
77	3. 4 المعالجات الإحصائية
78	3. 5 إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها (79 - 97)	
80	4. 1. 1 تساؤلات الدراسة

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات (98 - 117)

99	5. 1 التعليق على إجابات الأسئلة
105	5. 2 مناقشة النتائج
113	5. 3 الخاتمة
115	5. 4 التوصيات
117	5. 5 التوصيات

المراجع (112 - 118)

119	أولاً: المراجع العربية
126	ثانياً: المراجع الأجنبية
128	ثالثاً: الانترنت والمنشورات والتقارير

الملاحق (أ-ج)

ب	ملحق (1) الاستبانة في صورتها النهائية
ج	ملحق (2) قائمة المحكمين

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
جدول (1) الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	37
جدول (2) بيانات موظفي بلدية شمال الشرقية	67
جدول (3) التكرارات ولنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	68
تابع (3) التكرارات ولنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	68
جدول رقم (4) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة أنماط القيادة ككل	71
جدول (5) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد أنماط القيادة	72
جدول (6) الصدق والثبات لاستبانة أنماط القيادة، إدارة الموارد، الأداء الابتكاري	72
جدول (7) يوضح الصدق التكويني لاستبانة أنماط القيادة	73
جدول (8) الاتساق الداخلي لاستبانتي ممارسات الموارد البشرية والأداء الابتكاري	74
جدول (9) معايير الحكم والتقدير للنسب المئوية	78
جدول (10) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لنمط (القيادة التشاركية).	80
جدول (11) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لنمط (القيادة الداعمة)	81
جدول (12) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لنمط (القيادة العاطفية)	82
جدول (13) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب لتطبيق إدارة الموارد البشرية	83
جدول (14) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية الأداء الابتكاري	84
جدول (15) الارتباط بين السلوك القيادي وإدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري	85

86	جدول (16) الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التشاركية على الأداء الابتكاري
89	جدول (17) الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الداعمة على الأداء الابتكاري
92	جدول (18) الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة العاطفية على الأداء الابتكاري
95	جدول (19) الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات الموارد على الأداء الابتكاري

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
10	شكل (1) أنموذج الدراسة
20	شكل (2) مواصفات القائد الإداري المصدر
22	شكل (3) أبعاد القيادة - المتداولة في هذه الدراسة.
28	شكل (4) سمات القائد الداعم المصدر
68	رسم رقم (5) النسب المئوية لتوزيعات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
69	تابع رسم (6) النسب المئوية لتوزيعات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية
87	شكل (7) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (القيادة التشاركية)
88	رسم بياني (8) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (القيادة التشاركية)
88	رسم بياني (9) يوضح انتشار البواقي للنموذج (القيادة التشاركية)
90	شكل (10) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (القيادة الداعمة)
91	رسم بياني (11) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (القيادة الداعمة)
91	رسم بياني (12) انتشار البواقي للنموذج (القيادة التشاركية)
93	شكل (13) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (القيادة العاطفية)
94	رسم بياني (14) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (القيادة العاطفية)
94	رسم بياني (15) انتشار البواقي للنموذج (القيادة العاطفية)

96	شكل (16) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
97	رسم (17) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
97	رسم بياني (18) انتشار البواقي للنموذج (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

الفصل الأول

إشكالية الدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أسئلة الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 أنموذج الدراسة

8-1 مصطلحات الدراسة

9-1 حدود الدراسة

1.1 المقدمة

انطلاقاً من رؤية عمان 2040 واهتمام السلطنة بالتطوير في المجال الإداري للدولة، والذي يتضمن بدايةً الاهتمام بكفاءة القيادات والإدارات العليا في جميع المؤسسات الحكومية بالدولة لما لها من تأثير على الأداء الوظيفي، فأنماط السلوك القيادي (التشاركي، الداعم، العاطفي) لأي مسؤول يلعب دوراً قوياً في أداء العاملين في القطاع العام والخاص على حد سواء، وتأتي ممارسات الموارد البشرية من بعد السلوك القيادي في تحسين الأداء و تجويد العمل، إضافة الى علاقتهما معاً - السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية- بتحفيز الحس الابتكاري لدى الموظفين ، فكما هو معروف عن القيادة أنها تعني الطريقة التي يمارسها القائد إما بالإقناع أو بالسلطة للتأثير على الأفراد لتحقيق هدف معين وإنجاز عمل مطلوب يؤم المؤسسة،(ال ناجي،2016)، و عبر عطوي ،(2017) عن القيادة بأنها تعني " فن التأثير في سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق هدف المؤسسة الأسمى وهم بأكمل رضاهم وأعلى درجات تعاونهم"، وعرف ستوجديل القيادة بأنها: مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة من الاشخاص تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين، (أل ناجي، 2016).

وبناءً عليه بالإمكان تعريف القيادة بأنها تعني قدرة المسؤول على توجيه العاملين لدى المؤسسة لتحقيق هدف يطمح إليه المسؤول الأعلى ويعتبر هذا الهدف من صالح المؤسسة ويدفعها للأمام، فإن وجدت القيادة السليمة وُجد النجاح والإنجاز والتقدم وتحقق الاداء والرضى الوظيفي ومن ثم ظهر الابتكار والابداع في العمل (الأداء الابتكاري).

اما من ناحية ممارسات الموارد البشرية فهي جوهر العملية الإدارية وتكمن أهميتها في كمية الطاقات الإبداعية والقدرات التي تمتلكها، وإذ وُجدت هذه الطاقات من يُقن ادارتها بالطريقة الصحيحة والسليمة فإنها تنطلق لتفجر كل طاقاتها وإبداعاتها بصدر رحب وتقانٍ لأمحود، فقيمة العنصر

البشري تزيد باستمرار مع الزمن ولا تنقص مثل المورد المادي، (بولداني، 2022)، ولكي تجني القيادة من الموارد البشرية ثمارها يجب عليها ضمان رضاهم الوظيفي عن مؤسستهم التي يعملون فيها، وأن توفر لهم كل سبل الراحة والأمان والمعدات والمعلومات التي يحتاجونها واعتماد منهجية الحوافز و العلاوات التي تثبت روح الحماس لديهم كما عليها كذلك بناء علاقات إنسانية وأخوية بين الموظفين مع بعضهم من جهة وبين الموظفين و إداراتهم من جهة أخرى التي ستمنحهم شعور الجو العائلي و بيئة عمل مريحة لهم ، وهنا يظهر دور ممارسات الموارد البشرية في العاملين حيث أنها اذا قامت بممارسات الموارد البشرية بواجبها على اكمل وجه فستُظهر أثارها الإيجابية على العاملين حيث سنجدهم يمارسون أعمالهم وهم يشعرون بالرضى اتجاه مؤسستهم وقيادتهم فالرضا الوظيفي كما عرفه "لوك" و "إدوين" هو عبارة عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته ومكان عمله وتجاه ما يحصل عليه، وعندما يتوفر الرضى الوظيفي يتحسن الأداء الوظيفي ونجد أن العاملين يقومون بتأدية واجباتهم على أكمل وجه وباحترافية تامة يعود نفعها على العاملين وعلى المنظمة كاملة.

وعندما يتحسن الأداء الوظيفي يظهر الأداء الابتكاري الذي تبحث عنه أغلب المؤسسات الطموحة، والتي تتمنى ظهور عاملين لديها ممن ينتجون دائما أفكار إبداعية وناجحة، وخروجاً عن المألوف.

أصبحت المنظمات الحكومية والخاصة لا تتشد ألان الأداء الوظيفي فقط بل صارت تتطلع الى الأداء الابتكاري الذي يعني وجود موظفين لا يأدون واجباتهم الوظيفية وحسب بل تطور الوضع الى ان صار انهم هم من يبتكرون الحلول الناجعة لمعوقات العمل ويبدعون في طرق وأساليب تأدية المهام، ويستنبطون أفكاراً إبداعية تساهم في تحسين العمل وتجويده.

فالأداء الابتكاري كما عرّفه (Dokou, 2006) بأنه: "فعل إداري يهدف للتحسين المستمر ويعتمد على الموارد المتوفرة داخل المنظمة، وهو يراهن على المستقبل فبعض الابتكارات تحقق نجاح وبعضها تؤدي لحدوث فشل".

وذكر ناصير وآخرون (Naseer et al., 2016) بأن الأداء الابتكاري هو: أن الابتكار مرتبط بالتفكير المخالف للتقليد الذي ينتج عنه مخرجات غير شائعة لكل من الفرد والمنظمة، ونلاحظ من التعاريف السابقة أهمية الأداء الابتكاري كونه أداء خارج الصندوق، وهو المطلوب للتميز في العصر الحالي وفي ظل المتغيرات التي يشهدها العالم، فكل مؤسسة تطمح لأن تتميز عن غيرها. ومن هذا المنطلق ستكون الدراسة عن أثر أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في توجيه الطاقات والابداعات لدى الموارد البشرية (الأداء الابتكاري) من أجل نجاح المؤسسة بشكل خاص، ومن ثم نجاح الحكومة بشكل عام.

1.2 مشكلة الدراسة:

توجه العالم حديثاً للاهتمام بالقيادات التي تقود المؤسسات وخاصة الكفاءات منها، والعمل على البحث عن هذه الكفاءات واكتشافها لوضعها في موضع تستطيع من خلاله ممارسة قدراتها القيادية في قيادة العاملين نحو تحقيق الإنجازات وتفجير الابداعات البشرية، كذلك اهتمت علوم الإدارة الحديثة على تنمية مواهب القيادات وصقل خبراتها وتزويدها بالمهارات التي تحتاجها وذلك لأثرها البالغ في نجاح المؤسسة وتقدمها لأعلى المستويات من عدمه، فالقيادة تعتبر حجر الأساس لأي مؤسسة تطمح للتطور والتقدم، (أل قماش، 2020) م ومن المهم جداً وعي أصحاب القرار بفن القيادة من خلال أبعادها المتنوعة مثل: القيادة التشاركية، الداعمة، العاطفية.

وقد أوضحت دراسة بقادر ربيعة وترشي الغالية (ربيعة والغالية، 2022) وجود علاقة بين القيادة التشاركية وبين الولاء التنظيمي، وأوصت المؤسسات بضرورة اعتماد نظام للحوافز والمكافئات من أجل أن يقدم العاملين أداء متميز.

كما أظهرت نتائج دراسة ثابت (2016) بأن القيادة الذاتية تعمل كمتغير وسيط بين القيادة الداعمة والتمكين النفسي للمرؤوسين، وذلك يوضح أن تبني القادة لسلوكيات القيادة الداعمة للتمكين سوف يساعد العاملين على تبني مفاهيم القيادة الذاتية وتطوير مفاهيم التمكين النفسي لديهم الذي سيساهم في تطوير مهاراتهم ويزيد من قوة تمكينهم.

وأشارت دراسة الشاعر والخشالي (2019) بوجود اثر لأبعاد الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية على العاملين وأن تعامل القادة بذكاء عاطفي مع العاملين من ناحية الوعي بالعاملين وقدراتهم الشخصية و ماهية مواصفاتهم واحتياجاتهم في العمل والتعامل معهم بإنصاف و صدق يؤدي الى فهم العاملين لأنفسهم وقدرتهم على السيطرة بمشاعرهم وكذلك معرفة نقاط قوتهم وضعفهم وكله ينتج عنه أداء وظيفي متميز يساهم في الابداع والابتكار، كما أوصت الدراسة بضرورة مساعدة القادة للعاملين على إدارة الذات ومعرفة نقاط القوة والضعف و توضيح ما تحتاجه المؤسسة بالضبط من العاملين لديها.

وبينت دراسة كريمة (2020) بأن مستوى أهمية بيئة العمل الداخلية جاءت بدرجة عالية في المجالات الثلاث (التدريب، التكنولوجيا، ظروف العمل) حيث أوصت الدراسة بتبني أساليب جديدة في التعامل مع الموظفين وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة مثل: تفعيل دور المشاركة، تشكيل فرق العمل، العمل على اتباع اللامركزية، تفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين. وأوصت كذلك بضرورة الاهتمام بشكل كبير ببيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية والمكافئات وركزت كثيرا على نقطة المكافئات نظراً لأهميتها بالنسبة للموظفين.

فعندما تجد الموارد البشرية قيادةً تُحسن التعامل معها وتُحسن توجيهها وتحسن وضع الخطط والبرامج التي ستنهج عليها المؤسسة فهذا يحفز الموارد البشرية على العمل بروح إيجابية وبنية عالية وتقانٍ لأمحدود، أي بمعنى تحقّق الرضى الوظيفي، والذي يشكل علاقة طردية مع الأداء الوظيفي فكلما ارتفع الرضى الوظيفي كلما تحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة، فكما هو معروف أن من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات ومدى تقدمها وتطورها هو ملاحظة شعور الموظفين بالمؤسسة بالرضى الوظيفي، (عبد القادر ومصطفى، 2019). ولا يتأتى ذلك إلا بممارسات الموارد البشرية الفعالة، وقد تتطور الوضع وصار من مهام إدارات الموارد البشرية البحث عن مصادر الابداع والابتكار، حيث صار الأداء الابتكاري حديث الساعة لدى المؤسسات العامة والخاصة في الآونة الأخيرة، وهذا هو ما ركزت عليه رؤية عمان 2040 التي حثت على الاهتمام بالجودة والابداع و الابتكار في جميع مؤسسات الدولة، فصار اهتمام الدولة الان يتعدى الأداء الوظيفي المتميز الى الأداء الابتكاري الذي يساهم بشكل كبير في منح المؤسسات الميزة التنافسية التي يطمح الى الوصول لها الكثيرون لعظم فوائدها واثارها على تقدم الدول ونجاحها وقوة اقتصادها،(رؤية عمان 2040).

1. 3 أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما مدى تأثير أنماط السلوك القيادي بأبعاده الثلاثة (التشاركية، الداعمة، العاطفية) وممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري لدى العاملين في مؤسسات القطاع البلدي؟
وتتفرع منها عدة أسئلة وهي:

1. كيف يُقيّم العاملون السلوك القيادي في القطاع البلدي؟
2. ما هو مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع البلدي؟
3. ما هو مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي من وجهة نظرهم؟

4. ما هي طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وإدارة الموارد البشرية والأداء

الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي؟

1. 4 أهداف الدراسة:

وانسجاما مع أسئلة الدراسة ستهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر أنماط السلوك القيادي

(التشاركي، الداعم، العاطفي) وممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري في القطاع البلدي،

ومن ذلك تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة كيفية تقييم العاملين للسلوك القيادي في القطاع البلدي.
2. معرفة مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع البلدي.
3. معرفة مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي.
4. معرفة شكل العلاقة بين السلوك القيادي وإدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي.

1. 5 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية/النظرية:

تتناول هذه الدراسة أحد الميادين المهمة في مجال علم الإدارة، حيث أنها تتناول ثلاث جوانب مهمة وحيوية في العمل، بل هي أهم الأعمدة والركائز التي يقوم عليها العمل وتتوفر من خلال فاعليتها وكفاءتها ضمانات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تتناول هذه الدراسة في أنماط القيادة، وممارسات إدارة الموارد البشرية علاوة على الأداء الابتكاري.

هذه الدراسة مفيدة على الصعيد المعرفي فهي تقدم معلومات توضح قوة تأثير أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري لدى العاملين، وتبين كذلك أهمية اختيار القيادات ذات الكفاءات لانتهاج السلوكيات القيادية الناجحة و ممارسات الموارد البشرية باحترافية عالية، وبيان

النتائج الإيجابية لهذين العاملين على أرض الواقع في تحقيق الأداء الابتكاري، الذي صار مطلوباً في الآونة الأخيرة فالمؤسسات تتنافس فيما بينها للظهور على العالم الخارجي بإبداعات و ابتكارات تميزها عن غيرها وتكسبها سمعة قوية و ميزة تنافسية.

كما إن هذه الدراسة ستسهم في إثراء مدارك الباحثة عن أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في العمل خاصة أنها تعمل في قسم الموارد البشرية وتتخذ قرارات إدارية قوية في مجال عملها، وهذا البحث سيزيد من مهارات الباحثة القيادية ويصقل مهاراتها في التعامل مع الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية:

هذه الدراسة ستكون ذات أهمية للقيادات في القطاع البلدي بالسلطنة اذ يُوضح لأصحاب القرار والسلطات العليا ضرورة انتقاء (الإدارات العليا - المتوسطة) بعين ثاقبة ومن ثم الاهتمام بهذه القيادات وصقلها بالمهارات المطلوبة وتزويدها بالمعارف والمعلومات حول السلوكيات القيادية الفاعلة لتتطلق في ميدان العمل بكل عزيمة ونشاط لتحفيز موظفيها ودفع عجلة التقدم إلى الأمام وكذلك الاهتمام بدوائر الموارد البشرية والانتباه الى ممارساتها باحترافية لتهيئة المناخ الملائم للإبداع والابتكار داخل بيئات العمل.

1. 6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي (التشاركي، الداعم، العاطفي) على الأداء الابتكاري في القطاع البلدي.

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الأداء الابتكاري.

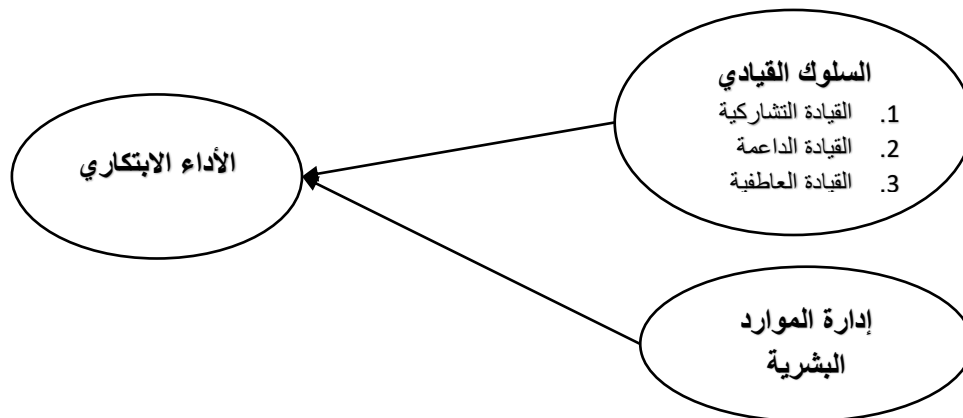
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة على الأداء الابتكاري.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة العاطفية على الأداء الابتكاري.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري في القطاع البلدي.

1. 7. أنموذج الدراسة:

تهدف هذه الى دراسة إثر متغيرين مستقلين هما: متغير أنماط السلوك القيادي ويتكون من ثلاث أبعاد هي: (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية)، والمتغير المستقل الثاني وهو ممارسات الموارد البشرية، على المتغير التابع وهو: الأداء الابتكاري، والرسم أدناه يوضح تصميم هذه العلاقة:



شكل (1) أنموذج الدراسة: (ربيعة والغالية، 2022).

1. 8. مصطلحات الدراسة:

أنماط القيادة:

التعريف الاصطلاحي: تتبنى الباحثة تعريف شريف (2004) والذي يعرف النمط القيادي على أنه العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة، وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عليها عند قياسه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

التعريف الاجرائي: وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها هي أسلوب يقوم فيه القائد بتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال إشراك الأعضاء في اتخاذ القرار، وتقديم الدعم الفني والنفسي والاجتماعي، واستخدام الذكاء العاطفي لفهم مشاعرهم وتحفيزهم بما يعزز الأداء والالتزام.

(أ) القيادة التشاركية: وهي العملية الجماعية التي يتشارك فيها العاملون والإدارة في الجلوس معا والنقاش بشأن التطورات في بيئة العمل واتخاذ قرارات مرتبطة به، وتسهم هذه العملية برفع الروح المعنوية لدى العاملين وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وإمكانياتهم لأنهم يشعرون بأن الإدارة تثق فيهم وتستشيرهم وتأخذ بمقترحاتهم وأراءهم، (ربيعة والغالية، 2022).

(ب) القيادة الداعمة: وهي عملية التأثير على المرؤوسين اعتمادا على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية في العمل وتحقيق الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية، وتعتمد القيادة الداعمة على تمكين القائد مرؤوسيه من السلوكيات الإيجابية والتي تتضمن ثمانى سلوكيات وهي: تفويض السلطة، التنسيق والمشاركة، تشجيع المبادرات، التركيز على الأهداف، الجدارة، الإلهام، استخدام النماذج، الإرشاد والتوجيه، (أبو زيد، 2016).

(ج) القيادة العاطفية: وهي امتلاك القادة وأصحاب القرار قدرات ومهارات تساعد على إدراك وضبط وإدارة المشاعر والعواطف على المستوى الشخصي من جهة، وإدراك وضبط وإدارة مشاعر الآخرين من جهة أخرى، ومحاولة إدارة مشاعر العاملين وأحاسيسهم بطريقة تساعد في حل الإشكالات في بيئة العمل واتخاذ قرارات ناجحة وانتهاج طرق واساليب صحيحة لتأدية المهام بشكل يحسن من سلوكياتهم التكيفية، (الشاعر، 2019).

(2) ممارسات إدارة التنمية البشرية:

وتتبنى الباحثة في تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) اصطلاحاً تعريف التيمي (2017) والذي يتضمن أنها: مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.

التعريف الاجرائي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على احتياجات القطاع البلدي من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

(3) الأداء الابتكاري:

التعريف الاصطلاحي: أسلوب أو طريقة جديدة غير مألوفة للعمل أو نظام إداري مختلف للوصول الى أداء أفضل في ضوء التوجه نحو الجودة والتميز الإداري، (سعد، 2013).

التعريف الاجرائي: ممكن تعريف الأداء الابتكاري للعاملين إجرائياً بأنه: تأدية العاملين بالقطاع البلدي لواجباتهم ومهام عملهم بطريقة إحترافية يدخلون فيها لمساتهم الخاصة التي ابتكروها بأنفسهم من خلال تفكيرهم الشخصي وممارستهم لأعمالهم وملاحظتهم المباشرة على مواقع العمل، واستنباطهم لأفكار جديدة وحلول للمشاكل والمعوقات التي يلاحظونها في الميدان، كما أنهم يساهمون في ابتكار حلول وطرق توفر الوقت والجهد وتعظم الإنتاجية وتدفع بمستوى المنظمة للأمام.

1. 9 حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في 2025/2024م

الحدود المكانية: محافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان.

الحدود البشرية: جميع الموظفين بالقطاع البلدي محافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان.

الحدود الموضوعية: تدرس هذه الدراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية من جهة وتحقيق الأداء الابتكاري من جهة أخرى.

1.10 هيكلية الدراسة:

بما أن هذه الدراسة قد جاءت بعنوان (أثر أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي) وقد اتبعت المنهج الوصفي لذلك قامت الباحثة بهيكلتها في خمسة فصول تحوي عدة مباحث لكل فصل، كما يلي:

اشتمل الفصل الأول على مقدمة تمهيدية تناولت متغيرات الدراسة بصورة عامة وتمهيدا للمشكلة، ثم استخلاص أسئلة الدراسة، تلتها أهداف الدراسة، ثم أهمية الدراسة من حيث الجانب النظري والتطبيقي، ثم فرضيات الدراسة التي تمثل إجابات متوقعة لأسئلة الدراسة، ثم نموذج الدراسة لتحديد علاقات الدراسة ثم المصطلحات اصطلاحيا واجرائيا وتناولت كل المتغيرات التي تناولتها الدراسة، ثم حدود الدراسة الزمني والجغرافي والمجتمعي واخيرا هيكلية الدراسة.

تضمن الفصل الثاني أربع مباحث، المبحث الأول والذي خصصته الباحثة لأنماط القيادة مقدمة تمهيدية، ومفهوم القيادة والنمط القيادي، العلاقة بين الإدارة الحديثة والقيادة ومواصفات القائد الإداري، والعوامل المؤثرة في نمط القائد، ثم استعراضا لأنماط القيادة الثلاثة القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية متضمنة مفهوم كل نمط وخصائصه ومواصفاته وغيرها، أما في المبحث الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية، فبعد المقدمة التمهيدية، تناولت الباحثة مفهوم إدارة الموارد البشرية، وتطوره، ثم أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات وأهدافها، ووظائفها، وأهم ممارساتها وفوائد الممارسات السليمة، وفي المبحث الثالث الأداء الابتكاري تناولت بعد المقدمة التمهيدية مفهوم

الأداء الابتكاري، وأهميته وفوائده وأبعاده و مراحل سلوك الأداء الابتكاري والعوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري، واستراتيجيات تعزيزه، وأخيرا مبحث الدراسات السابقة والتعليق عليها، الذي حرصت الباحثة على تنوع البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات حيث أفردت قسم للدراسات العربية وأخرى للأجنبية ثم اختتمت ذلك بالتعليق عليها وتحديد موقع الدراسة الحالية منها.

يحتوى الفصل الثالث عدة جوانب ترتبط بمنهجية الدراسة وقيودها، وهي منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي ومبررات اختياره، ثم توصيفاً لمجتمع وعينة الدراسة تضمن وصفاً إحصائياً شاملاً و وصفاً احصائياً بالرسومات لتوزيع عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية، ثم شرحاً للأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية وهي الاستبانة، وتوصيفاً إحصائياً للإجراءات التي تمت بشأن التحقق من صدقها وثباتها، تلا ذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمتها في معالجة البيانات والتحقق من صحة الفروض وأخيرا عرضاً لإجراءات الدراسة الميدانية.

تضمن الفصل الرابع قسمين الأول الإجابة عن أسئلة الدراسة والثاني فرضيات الدراسة، متضمنا جداول البيانات ومناقشتها واستخلاص النتائج، من خلال المعالجات إحصائية. في الفصل الخامس، قامت الباحثة بمناقشة نتائج أسئلة الدراسة ونتائج الفرضيات، وتم ذلك بالاستناد إلى الدراسات السابقة والأطر النظرية ورأي الباحث ثم قامت بتقديم عدد من التوصيات بناءً على النتائج، كما تقدمت بعدة مقترحات بدراسات مستقبلية للباحثين في المستقبل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 المبحث الأول: أنماط القيادة

2-2 المبحث الثاني: ممارسات الموارد البشرية

2-3 المبحث الثالث: الأداء الابتكاري

2-4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعليق عليها

مقدمة الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والذي سيتعمق أكثر في تعاريف ومفاهيم ومصطلحات متغيرات الدراسة، وفي هذا الفصل سأسلط الضوء على أربعة مباحث رئيسية وهي: أنماط السلوك القيادي (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية)، ممارسات الموارد البشرية، والأداء الابتكاري، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

حيث ستتناول الباحثة بدايةً عن المتغير المستقل الأول: أنماط السلوك القيادي بتعريف القيادة وعلاقتها بالإدارة والتطرق الى أبعادها التي اخترت منها أبعاداً ثلاثة وهي: القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية ومن ثم الحديث عن المتغير المستقل الثاني: ممارسات الموارد البشرية والحديث عن تعاريفها وأهميتها ووظائفها في المؤسسات وفي الأخير الحديث عن المتغير التابع : الأداء الابتكاري تعريفه و فوائده على المؤسسة و أسباب اهتمام المؤسسات فيه وكذلك العوامل التي تؤثر عليه، وفي الأخير سيتم تناول الدراسات الأدبية التي تناولت نفس المتغيرات وما وجه التقارب بينها وبين هذه الدراسة والفروقات و كذلك ما يميز هذه الدراسة عن مثيلاتها.

المبحث الأول

2. 1 أنماط القيادة

مقدمة:

تغير مفهوم القيادة على مر القرون والعصور، كل عصر والوضع الاجتماعي فيه وكيف نظرتهم في ذلك الوقت للقائد، فمثلا في بدايات القرن الماضي كان يُنظر للقائد الشخص الذي يمتلك قدرات وملامح وهبات في شخصيته هبةً من الخالق، بمعنى صفات تُولد معه بالفطرة أو يكتسبها من البيئة التي تُربى عليها على سبيل المثال: الثقة بالنفس، اللباقة في الحديث، القدرة على الاقتناع، الحكمة في اتخاذ القرارات والى آخره ثم تطور التعريف الى أن القيادة هي امتلاك السلطة فمن امتلك السلطة واستطاع اخضاع مرؤوسيه وفق آرائه وقراراته فهو قائد، ثم اختلف المفهوم حسب المدرسة السلوكية بشكل مغاير تماما حيث ركزت هذه المدرسة في تعريف القيادة على مدى قدرة الشخص في التأثير على الآخرين وهذا لا يتأتى إلا بتوافر مواصفات وسلوكيات معينة تُمكن الشخص من التأثير في الآخرين واقناعهم و توجيههم وحسن قيادتهم ، أي أن السلوك القيادي حسب ما يرى فيدلر المذكور في (عبير آل قماش، 2020) هو عبارة عن التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في سبيل توجيه وتنسيق جهود الأفراد في المجموعة التي يقودها للأجل تحقيق هدف اسمى.

وعرّف آخرون القيادة بأنها ليست مجرد مكان مرموق أو منصب يشغله القائد بل هي تفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين ويتصف هذا التفاعل بأنه نشط ومتغير، ويكون موجّه ومؤثر من قبل القائد للمرؤوسين نحو تحقيق هدف معين، وتجد أن المجموعة منصاعة لأوامر القائد طواعية وبرضاها (عبد المهدي، 1988).

وجاء تعريف القيادة الصادر عن المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية (E.N.A, 2016) بأنها العمود

الفكري لهيكل الموارد البشرية لأي نظام إداري والذي يسعى من خلاله تحقيق اهداف المؤسسة.

ويضيف أوتيركيل وإرتيسفاج (Outerkiil & Ertesvag, 2014) بأن القيادة من أبرز عوامل التميز المؤسسي داخل المؤسسات فهي تمتلك القدرة في التأثير على العوامل الأخرى والعمل على الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.

وعلى ما تقدم فإن الباحثة تعرف القيادة أنها عبارة عن المقومات والمواصفات التي يمتلكها الشخص في التأثير على الآخرين وقدرته في إقناعهم وحسن قيادتهم وتوجيههم للهدف المنشود وإثبات مدى صحة أرائه على أرض الواقع، ويكون هذا التأثير من أجل توجيه سلوك وتصرفات أفراد المجموعة حسب خطة ورأي القائد وذلك لتحقيق هدف معين غالبا ما يخص المؤسسة ويهدف الى التقدم بها نحو الامام.

2. 1. 1 العلاقة بين الإدارة الحديثة والقيادة:

اهتم علم الإدارة الحديث بالقيادة في الآونة الأخيرة وظهرت على السطح نظريات عدة تنص على أهمية القيادات وعلاقاتها في تحسين العمل وتجويده، وأهمية العمل الجماعي ومواصفات القائد الناجح، لذا تلاحظ على كثير من المؤسسات تغيير قياداتها وتغيرت طرق اختيار القيادات معها، لإدراكها بأهمية القيادة وانعكاساتها الإيجابية على المؤسسة (عبد الهادي، 2008).

2. 1. 2 القيادة الإدارية ومواصفات القائد الإداري:

القيادة الإدارية هي فن التعامل مع البشر فإذا أتقن القائد التعامل مع أفراد مجموعته استطاع أن يقودهم ويوجههم وأن يخرج جميع القدرات الكامنة فيهم من أجل تحقيق الهدف الذي يصبوا إليه والذي دائما ما يكون هذا الهدف يُمثل المصلحة العامة للمؤسسة ككل، القيادة الإدارية هي حسن إدارة الموارد البشرية فالقائد الحذق يعلم أنه عندما يتعامل مع البشر فهو يتعامل مع موارد بشرية وطاقات إنسانية إذ أحسن توظيفها وإدارتها وتوجيهها استطاع تحقيق هدفه الأسمى (الناصر، 2009، 519).

2. 1. 3 مواصفات القائد الإداري:

وحسب (الناصرى، 2009) تكون مواصفات القائد الإداري كما الشكل الموضح أدناه:



شكل (2) مواصفات القائد الإداري المصدر (الناصرى، 2009)

(1) المهارات الذاتية: هي القدرات والمهارات التي يتمتع بها الشخص في ذاته وتكون موجودة في

شخصيته من الأساس مثل الاتجاهات الذهنية والعقلية كالذكاء والاستنتاج السريع والبصيرة النافذة

والاختيار السليم من بين البدائل المطروحة والى آخره.

(2) المهارات الاجتماعية: قدرة القائد على فهم عادات وتقاليد وتوجهات المجتمع الذي يمارس فيه

قدراته القيادية، والوعي الكامل للثقافة السائدة في الناس بحيث تكون قراراته وخطته نابعة من مراعاة

العادات والقيم السائدة في هذا المجتمع، وإذا ما أسقطنا هذا التعريف على المنظمات والمؤسسات

الحكومية ستكون المهارات الاجتماعية بمعنى أن يكون القائد ملماً بقوانين وثقافة المؤسسة التي يعمل

بها وعارفاً على سيكولوجية الموظفين وطرق تفكيرهم وماهي توجهاتهم.

(3) المهارات الإدارية: يكون القائد مدركاً لفنون الإدارة وقواعدها وتطبيقاتها العلمية وملماً ببعض

النظريات الإدارية مثل التعامل مع المواهب الفذة، التعامل مع العصيان، الحوافز والمكافآت والى

آخره.

(4) مهارات أخرى: هناك مهارات أخرى يتطلب توافرها في القائد حسب المواقف والاحداث التي

يتعرض لها القائد ومجموعته مثل المغامرة، التضحية، الصبر الى آخره..

2. 1. 4 العوامل المؤثرة في نمط القائد:

تؤثر العديد من العوامل المتفاعلة في تحديد نمط القيادة التي تدير أي مجموعة ما، ومن تلك العوامل يذكر ويورد بطرس (2020)، العوامل الآتية:

(1) خصائص القائد وتتضمن العناصر التالية:

- القيم والمعتقدات
- الأفكار والخبرات.
- طموحات القائد.
- الدافعية للإنجاز.

(2) خصائص المرؤوسين:

- المستوى العلمي.
- طبيعة القادة السابقين.
- قيمهم ومعتقداتهم.
- استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- سلوكهم مع القائد

(3) خصائص النسق التنظيمي:

- الثقافة التنظيمية.
- حجم المنظمة وجماعة العمل.
- هدف المنظمة
- الهيكل التنظيمي.
- الاتصالات.

(4) خصائص المهمة:

- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع.
- المهمة مؤقتة أم دائمة..
- تتطلب أداء جماعي أم فردي.
- مدى وضوح المهمة

2. 1. 5 أنماط القيادة:

ستتطرق هذه الدراسة في الجزء الثاني من الفصل الثاني ثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة بنوع من الاسهاب وهي: القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية.



شكل (3) أبعاد القيادة - المتداولة في هذه الدراسة.

أولاً: القيادة التشاركية:

أنت كلمة التشاركية من كلمة المشاركة والتي تعني أن يشارك الشخص الآخر أو الآخرين في الأعمال أو الأقوال أو الأفكار أو التوجهات وهي تعني ان يعمل الطرفان مع بعض هذا من ناحية التعريف اللغوي، أما من الناحية الاصطلاحية فقد اختلفت الرؤى حول تعريف القيادة التشاركية وسنستعرض هنا بعض التعاريف الواردة في الدراسات العلمية عن القيادة التشاركية فمثلاً عرّف Koccolowsky المذكور في الرويثي (2018) بأنها العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين. وذكر أحمد (2018) بان القيادة التشاركية هي: مشاركة العاملين في صنع القرار، واعتماد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم وهي اللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

كما عرّفت الرميد، (2018) القيادة التشاركية كذلك بأنها: " اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات ووضع الحلول وتنفيذها.

وعليه تذهب الباحثة إلى أن معنى القيادة التشاركية هو ان يشارك القائد مرؤوسيه في استعراض سير العمل والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم والحلول الي يرونها مناسبة والى طموحاتهم وآرائهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، بحيث يحس المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة ويتولد شعور المسؤولية لديهم لإحساسهم بأهميتهم وأهمية مرئياتهم فهم مقدرون من هذه الإدارة.

خصائص القيادة التشاركية:

وللقيادة التشاركية فوائد ملموسة في تحسين العلاقة بين القائد والعاملين وفي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون فيها، فالعامل ترتفع روحه المعنوية عندما يجد أن إدارته تشاركه الحديث وتبادله الآراء والمقترحات وأنه محط اهتمام وتقدير من قبل إدارته. كما أن لها خصائص عدة تميزها عن غيرها يحددها الحريري، (2008) فيما يلي:

- **تفويض السلطة:** في القيادة التشاركية يفوض القائد بعض مهامه للموظفين الذين يثق بكفاءتهم، وقد يمنحهم حرية اتخاذ القرار في مهامهم.
- **تطور مهارات العاملين:** تفويض الصلاحيات يمنح الموظفين خبرة وثقة، ويطور مهاراتهم في تحمل المسؤولية، اتخاذ القرار، وحل المشكلات.
- **إشراك العاملين في اتخاذ القرارات:** القائد يناقش العاملين في التحديات ويستمع لآرائهم، مما يجعلهم مشاركين في القرارات وواعين بأسبابها.
- **حرية في النقاش وإبداء الرأي:** العاملون يشعرون بحرية كاملة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ويجدون من القائد احتراماً واستماعاً.

■ **قوة التواصل بين القائد والعاملين:** هناك تواصل فعال يتيح معرفة متبادلة بين الإدارة

والعاملين، مما يسهل اقتراح الحلول ورفع الإنتاجية.

■ **تقدير العلاقات الإنسانية في المؤسسة:** القائد يتعامل بروح أخوية، يراعي ظروف العاملين

ويعزز انتماءهم للمؤسسة.

■ **العمل بروح الجماعة:** القائد والعاملون يعملون كفريق واحد نحو هدف مشترك، يتبادلون

المقترحات والحلول لصالح المؤسسة.

■ **الشعور بالرضى ناحية العمل:** تقدير الإدارة للعاملين وتفهمها لهم يرفع رضاهم، تقتهم

بأنفسهم، وانتماءهم للمؤسسة.

أسس القيادة التشاركية:

لكي يطبق القائد نمط القيادة التشاركية في إدارته للعاملين يجب أن يستند على عدة أسس

تساعده في تطبيق القيادة التشاركية تطبيقاً صحيحاً يأتي بثماره على المؤسسة، ويذكرها الرميدي،

(2018) فيما يلي:

■ **مراعاة الفروق الفردية بين العاملين:** على القائد تكليف كل عامل بما يتناسب مع قدراته ورغباته

وما يراه أنه مناسب له كذلك مراعاة وقت إنجاز المهام بحيث ينتهي العاملين من مهامهم في

الوقت المناسب.

■ **اشراك العاملين منذ البداية في وضع أهداف المؤسسة وخطته:** لكي يكون العاملين والإدارة على

خط واحد والجميع متكاتف لتحقيق هدف المؤسسة الأسمى.

■ **تكافؤ الصلاحيات الممنوحة مع المهام المكلف بها:** على القائد أن يمنح العامل المكلف بمهمة

ما سلطة تناسب تلك المهمة وصلاحيات تساعده في ممارسة مهمته بأريحية وسهولة.

- **مبادرة القائد في إقامة علاقات إنسانية مع العاملين:** على القائد أن يبتدئ في إقامة علاقات صداقة وأخوة مع العاملين حتى يبدأ العاملين بالشعور بأريحية في التعامل مع قائدهم، ولا يشعرون بالغرابة والعزلة.
- **انتهاج أسلوب الترغيب بدل التهيب:** لكي تنجح القيادة التشاركية في المؤسسة على القائد انتهاج أسلوب الحوافز والعلاوات كنهج له أولوية متقدمة والابتعاد عن أسلوب التهيب الذي يجعله آخر أسلوب يستخدمه.
- **اتخاذ أسلوب الرغبة عند توزيع المهام:** القائد التشاركي يعتمد على تلبية شغف عامليه بتكليفهم بالمهام التي يرغبون بها ويتطلعون للقيام بها، خاصة إذا توافرت في العامل الرغبة والقدرات المطلوبة لتلك المهمة.
- **وضوح المسؤوليات والمهام:** على القائد المتبع لنمط القيادة التشاركية توضيح المهام وآلية توزيعها منذ البداية على العاملين، وتحديد لكل عامل حقوقه وواجباته.

معوقات القيادة التشاركية:

يذكر المعمري، (2019) أن معوقات القيادة التشاركية هي ثلاثة هي:

- (1) **معوقات المؤسسة:** يقصد بها ثقافة المؤسسة السائدة بعرف وأنظمة وقوانين غير مجدية تحاصر القائد في تطبيق استراتيجيته المتفتحة في إدارة العاملين.
- (2) **معوقات من المدراء أنفسهم:** فتجد أن بعض المدراء يميلون لحب السلطة والسيطرة، فهم مقتنعون بالقيادة التشاركية وراغبون في تطبيقها لكنه يتصارعون مع دواخلهم الراغبة في السلطة.
- (3) **معوقات من الموظفين أنفسهم:** فبعض من الموظفين تنعدم معه الرغبة في العمل خارج الصندوق، فهو فقط يرغب بأداء مهمته الروتينية ولا يريد زيادة في المسؤوليات والمهام، وهذا النوع من العاملين يصعب تحفيزه وتنمية مهاراته.

ثانياً: القيادة الداعمة:

تُعرف القيادة الداعمة بأنها القيادة التي تسعى إلى توجيه العاملين لتلبية احتياجات العمل مع توفير جميع احتياجاتهم وخلق بيئة عمل مريحة للعمل تسودها المودة، القائد الداعم دائماً ما يكون متحسس لاحتياجات وطلبات العاملين، ومركزاً على العلاقات الإنسانية الأخوية بين أعضاء الفريق، مقدراً لإنجازاتهم ومقدماً لنقد بناء ومقترحات المساندة، (staub et al,2019). كما عرّفها الزهراني (2013) بأنها القدرة على تحويل السلطة الممنوحة إلى قوة جذب وإقناع للعاملين واكتشاف مواهبهم والعمل على تنميتها، والقدرة على إقناعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب قائم على العدالة والموضوعية والابداع.

أما هاوس (House,1996) فقد شرح سلوك القائد الداعم بأن السلوك الذي يتوجه لتلبية احتياجات وتفضيلات العاملين مثل إظهار الاهتمام برفاهيتهم وتقديم الدعم العاطفي والنفسي والإعلامي وتقييم أدائهم وخلق بيئة عمل ودية وداعمة نفسياً، ومراعاة احتياجات العاملين الفردية وتكوين علاقات مترابطة بين أعضاء فرق العمل.

وعليه ترى الباحثة أن القيادة الداعمة بأنها القيادة التي تسعى إلى توفير بيئة مريحة ومكتملة الاحتياجات التي تساعد العاملين لإداء مهامهم بكل أريحية وتفاؤل، كذلك تعني بأنها القيادة التي تسعى لمعرفة مواهب وقدرات العاملين معها ومساندتهم لممارسة مواهبهم وتحقيق إنجازاتهم وابداعاتهم الوظيفية التي ترفع مستواهم في السلم الوظيفي، مع مراعاة العدالة والمساواة بين الجميع وتوفير العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة العاملين لتوفير جو يبعث بالطاقة الإيجابية لهم.

سلوكيات القيادة الداعمة والتمكين:

اختلف المفكرون في تحديد السلوكيات التي يتبناها القادة ليكونوا قادة داعمين للعاملين في المؤسسة، وهذا السلوكيات تُمكن العاملين معهم من تجربة تحمل المهام واستقلالهم بالإداء الفردي، وتحقيق إنجازات خاصة لهم وممارسة مواهبهم وإبداء مبادراتهم.

فمثلاً حدد أموندسن ومارتينسن (Amundsen & Martinsen, 2014) سلوكيات القيادة الداعمة في ثماني سلوكيات وهي: التفويض، المشاركة، المبادرة، التركيز على الهدف، الجدارة، الالهام، النمذجة، الارشاد التوجيهي.

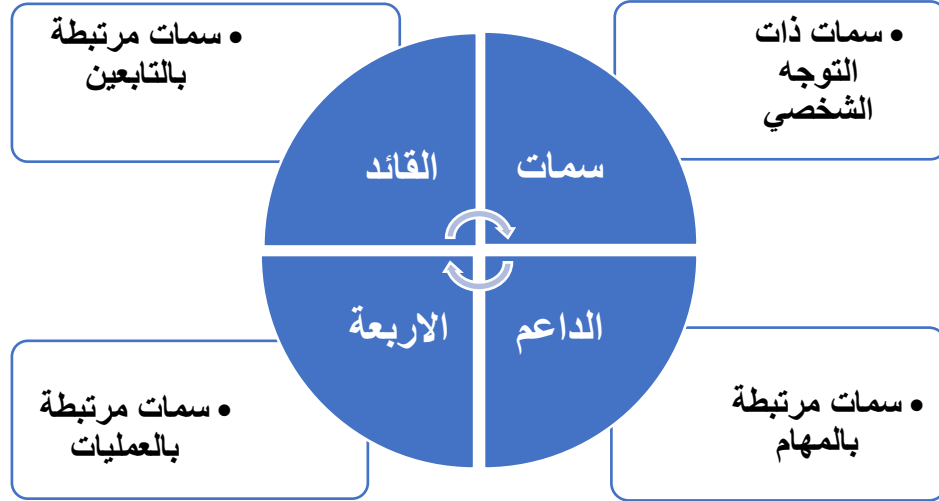
أما في منظور تشانغ وسيم (Zhang & Sim, 2005) فسلوكيات القيادة الداعمة تتمثل في: تعزيز المضمون، الجدارة، الإدارة الذاتية، المشاركة. ووفقاً لدراسة سريفاستافا (Srivastava et al., 2006) فهناك ستة أبعاد عن سلوكيات القيادة الداعمة الخاصة بالتمكين وهي:

- **تفويض السلطة:** لا ينفرد القادة الداعمين بالسلطة بل يتشاركونها مع العاملين لديهم من باب تمكينهم وصقل خبرتهم في العمل.
- **المساءلة عن المخرجات:** بمعنى متابعة النتائج من بعد العمليات لتحميل العاملين مسؤولية المخرجات الناتجة من قراراتهم المستقلة وصلاحياتهم الممنوحة.
- **اتخاذ القرارات الموجهة ذاتياً:** بمعنى تمكين العاملين الراغبين بالاستقلالية في عملية حل المشكلات.
- **مشاركة المعلومات:** مشاركة القادة للعاملين المعلومات الخاصة بالعمل والمشكلات والطموحات والاهداف بحيث يكون العاملين على صورة واضحة حول المؤسسة وما يدور حولها وبداخلها.

سمات القائد الداعم:

للقائد المتبع لنمط القيادة الداعمة سمات كما أفاد عبد الفتاح وأبو سيف (2016) وحددها

من خلال الشكل والشرح ادناه:



شكل (4) سمات القائد الداعم المصدر: (عبد الفتاح وأبو سيف، 2016)

السمات ذات التوجه الشخصي: هي الصفات التي تعكس شخصية القائد وقيمه، مثل الصدق والنزاهة والتواضع، إلى جانب دافعيته للعمل وحماسه لتحقيق الأهداف. وتشمل أيضاً قدرته على تقديم الدعم النفسي والمعنوي والمادي للعاملين، مما يعزز الثقة المتبادلة ويقوي روح الانتماء لديهم.

السمات المرتبطة بالتابعين: تتمثل في كيفية تفاعل القائد مع أتباعه، من خلال تشجيعهم وتنمية مهاراتهم وتوفير فرص التدريب والتطوير. كما تظهر في أسلوبه في التحفيز وتقدير جهودهم وصقل خبراتهم، الأمر الذي يزيد من رضاهم الوظيفي ويعمق انتماءهم للمؤسسة.

السمات المرتبطة بالمهام: تركز على قدرة القائد في أداء مسؤولياته بكفاءة، عبر التخطيط الجيد، المتابعة المستمرة، وتنظيم الموارد لتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة. وتبرز هذه السمات في حرصه على جودة العمل، والدقة في الإنجاز، وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل النتائج.

السمات المرتبطة بالعمليات: تعنى بقدرة القائد على التأثير في العمليات التنظيمية الكبرى، مثل إدارة فرق العمل، وضع الخطط المناسبة، وتطوير الأنظمة والإجراءات. كما تتضمن دوره في بناء روح الفريق، اعتماد أسلوب النمذجة الإيجابية، واتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن التطوير المستمر والنجاح المؤسسي.

ثالثاً: القيادة العاطفية:

مفهوم القيادة العاطفية كما وضحها لوفران (Loughran, 2021) يتضمن فهم تأثير المشاعر والعواطف على عملية القيادة وعلى الفريق والمنظمة، هي كذلك بمعنى قدرة القائد على فهم مشاعره ومشاعر العاملين وعواطفهم والقدرة على التعامل معها بشكل إيجابي بطريقة تتمثل في توجيه فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولا تخرج كل التعريفات التي وردت عن هذا المعنى، فمثلا يرى همفري (Humphrey, 2002) بأنها هي القدرة التي يمتلكها القائد على استخدام العواطف بشكل واعٍ لإلهام الآخرين، وتحفيزهم، وتعزيز الأداء التنظيمي، من خلال فهم وإدارة مشاعر الأفراد ضمن بيئة العمل. وكذلك يرى جورج (George, 2000) بأن القيادة العاطفية هي استخدام القائد للعواطف الخاصة به ولدى أتباعه بطريقة استراتيجية لتعزيز العلاقات، وتحقيق أهداف الفريق والمؤسسة، وتحسين التواصل والتعاون بين أعضاء المنظمة. أما راجا وسونغ وأرفي (Rajah, Song & Arvey, 2011) فيرون ايضاً أنها تتعلق بكيفية توظيف القائد لمهاراته العاطفية في توجيه سلوكيات الموظفين، واتخاذ القرارات، وإدارة الصراعات، وبناء بيئة عمل داعمة ومحفزة. ولم يخرج تعريف جولمان، بوياتزيس وماكي (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) عن هذه المفاهيم فيرون القيادة العاطفية القدرة على التأثير على الآخرين من خلال إدارة مشاعرهم ومشاعرهم الخاصة بطريقة تعزز الأداء والتحفيز، وتخلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة. ويراهما الشاعر والخشالي (2019) امتلاك القادة وأصحاب القرار

قدرات ومهارات تساعدهم على إدراك وضبط وإدارة المشاعر والعواطف على المستوى الشخصي من جهة، وإدراك وضبط وإدارة مشاعر الآخرين من جهة أخرى، ومحاولة إدارة مشاعر العاملين واحاسيسهم بطريقة تساعد في حل الإشكالات في بيئة العمل واتخاذ قرارات ناجحة وانتهاج طرق واساليب صحيحة لتأدية المهام بشكل يحسن من سلوكياتهم التكيفية.

علاقة القيادة العاطفية بالذكاء العاطفي:

يرى البارودي (2015) ان من أهم الموصفات المطلوب توافرها في القادة هي امتلاك القادة للذكاء العاطفي الذي له الأثر الكبير في حسن وسهولة إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التقدم للمؤسسات والصعود بها الى مصاف العاللي. ومن أهم مرتكزات القيادة العاطفية التركيز على الجانب النفسي والعاطفي لدى العاملين، وبما يضمن تلك البيئة التنظيمية المستقرة والقادرة على الإبداع، هنا يحتاج القائد إلى فهم تلك العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعده على أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة وهذا لا يتحقق إلا إذا كان المدير أو القائد يتمتع بكفاءات وقدرات تتعلق بالذكاء العاطفي. لما لها من أهمية بالغة كإشعار التابعين بأهمية الدور الذي يقومون به وفي بث جو من الحماس والتفاؤل بينهم وتحقيق أعلى مستوى من الثقة والتوافق المطلوب بين العاملين وأهداف منظمته (لزرقي والجيلالي، 2018)، ويشير جونج وكييتينج، (Jeong & Keatinge, 2004) الوارد في (العتيبي 2010) أن نسبة 90% من نسبة نجاح القادة في المستويات العليا تعود إلى كفاءات الذكاء العاطفي. وأشارت الدراسات إلى أن الاستثمار في الذكاء العاطفي يعكس رسالة قيادية قوية يتأكد فيها أهمية الموقف والانتماء والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، كما أوضحت دراسات أخرى بان كفاءات الذكاء العاطفي تساعد العناصر القيادية على انجاز العمليات الإدارية بشكل جيد من خلال التخطيط، الدافعية عملية اتخاذ القرارات.

أبعاد الذكاء العاطفي:

بناءً على دراسة لام وهيجنس (lam and Higgins,2012) فإن أبعاد الذكاء العاطفي أربعة وهي:

(1) **الوعي الذاتي:** قدرة الفرد على فهم مشاعره الشخصية بدقة وإدراكها فور حدوثها، ومعرفة طريقة استجابته للأحداث والمواقف وكيفية تعامله مع الأفراد بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف عنده وما هي المحفزات والمحبطات التي حوله.

(2) **الإدارة الذاتية:** قدرة الفرد على استخدام الوعي الذاتي بوضوح وتوجيهه للسلوك السليم في التعاطي مع المواقف وتصرفات الأفراد، وتأتي كذلك بمعنى قدرة الفرد على إدارة ردود الفعل العاطفية بطريقة إيجابية.

(3) **الوعي الاجتماعي:** قدرة الفرد على فهم مشاعر وعواطف الآخرين وتوقع طريقة تقبلهم وتصرفهم للمواقف، ومعرفة طريقة تفكير الآخرين وما يجول في خاطرهم من مشاعر وأحاسيس.

(4) **إدارة العلاقات:** قدرة الفرد على استخدام الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي في إدارة العلاقات داخل المؤسسة بنجاح وفعالية ويشمل ذلك حل المشكلات والتواصل الواضح.

خصائص القيادة العاطفية:

بحسب همفري (Humphrey, 2002) فإن خصائص القيادة العاطفية تستمد من خصائص

الذكاء العاطفي والتواصل العاطفي، فكلما كان الشخص ذو ذكاء عاطفي مرتفع؛ كلما توافرت خصائص القادة العاطفية في نمطه القيادي، وعلى هذا الأساس، فهو يحدد خصائص القيادة العاطفية بما يلي:

▪ **الوعي الذاتي العاطفي:** القائد يدرك مشاعره وتأثيرها على نفسه وعلى الآخرين، ويستطيع التحكم فيها بما يخدم أهدافه وأهداف الفريق.

- **التحكم العاطفي:** القدرة على إدارة الانفعالات والعواطف في المواقف الصعبة، والحفاظ على هدوء واستقرار الفريق.
- **التحفيز الذاتي:** القائد يمتلك دافعية داخلية قوية للعمل وتحقيق الإنجازات، ويحفز الفريق على بذل الجهد والمثابرة.
- **الوعي الاجتماعي:** القدرة على فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم، والتعاطف معهم لبناء علاقات مهنية إيجابية.
- **إدارة العلاقات:** القدرة على بناء والحفاظ على علاقات قوية مع الأفراد، وحل الصراعات، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.
- **القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين:** القائد يستخدم عواطفه وعواطف الفريق لإحداث تأثير إيجابي، وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- **تعزيز بيئة عمل إيجابية:** خلق جو من الثقة والانتماء، وتشجيع التواصل المفتوح، والابتكار، والتعاون بين الموظفين.

سمات القائد العاطفي:

- بالاستناد إلى نظريات الذكاء العاطفي ومفاهيمه، فإن بعض الباحثين قد حددوا سمات القائد العاطفي بما يلي:
- **الذكاء العاطفي الشخصي والاجتماعي:** قدرة القائد على إدراك وضبط مشاعره الشخصية وفهم مشاعر الآخرين (الشاعر والخشالي، 2019)، ويشمل الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي، التكيف، إدارة الضغوط، والمزاج العام (الشاعر والخشالي، 2019).
- **القائد ينجح على المستوى الاجتماعي والوظيفي** يعتمد على مهاراته في فهم مشاعر الزملاء والمرؤوسين، وليس فقط على القدرات العقلية (أحمد، 2018).

- القدرة على مراقبة وفهم عواطف الأفراد والتمييز فيما بينها (خليلي، 2017).
- التواصل العاطفي الفعال: القدرة على إدارة علاقات التواصل بين العاملين بطريقة إيجابية وفعالة، مع الحفاظ على قنوات تواصل مفتوحة وواضحة (الشاعر والخشالي، 2019).
- تعزيز روح الجماعة والعمل التعاوني بين أعضاء المؤسسة (الشاعر والخشالي، 2019).
- التعاطف: التعاطف مع مشاعر الآخرين عنصر مركزي للقائد العاطفي التعاطف لا يقتصر على الجانب الشخصي، بل يؤثر على كيفية قيادة الفريق وتوجيهه (Humphrey, 2002).
- إدارة المشاعر الجماعية: قدرة القائد على إدارة مشاعر الفريق، مثل التوتر والتفاؤل، لتحقيق أداء جماعي أفضل (Humphrey, 2002).
- تأثير التعبيرات العاطفية على التصورات القيادية: التعبيرات العاطفية للقائد تؤثر أكثر على تصورات الأتباع من محتوى الرسائل (Humphrey, 2002).
- العلاقة بين القيادة العاطفية والأداء: القيادة العاطفية تؤثر على الأداء الجماعي عبر التأثير على العمليات العاطفية داخل الفريق (Humphrey, 2002).

المبحث الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين، باعتبارها عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهي أساس نجاحها أو فشلها، حيث أنه كلما توفرت الكوادر البشرية المؤهلة والموظفة توظيفاً جيداً كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي نجاح هذه المؤسسات (عسيري وآخرون، 2023)، ولذلك هي من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، وتعد في غالبية المنظمات ركناً أساسياً (امبارك، 2018) لذلك بات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف، فكل ذلك يوضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها، وبالتالي الوصول بها إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به (عبد الجواد، 2020). وفيما يلي تستعرض الباحثة أهم الافادات العلمية المتعلقة بممارسات الموارد البشرية.

2. 2. 1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعبر مصطلح موارد بشرية وفقاً لكريمة (كريمة، 2020) عن جميع الإداريين والفنيين والعمال وذوي الخبرات والمهارات المتنوعة للقيام بالأعمال والمهام بالمؤسسة أو المنظمة، وكلها موارد تؤثر في سرعة إنجاز العمل وجودته خاصة الخبرات والمهارات التي تمتلكها هذه الموارد البشرية.

أما تعريف إدارة الموارد البشرية فقد اختلف الباحثون والمفكرون فمنهم من ينظر إليها كممارسة ونشاط ومهنة، ومنهم من ينظر إليها كوحدة إدارية في التنظيم (الخالدي وآخرون، 2023)، لذلك

عزّفها كل كاتب من زاويته التي يراها منه وستتناول الباحثة هنا عدة تعريفات متنوعة منها تعريف كاسيو المذكور في (نصر الله، 2002) والذي يرى بأنها العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها. أما الماري (Al-Marri, 2024) يرى أنها تشمل جميع القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على الأفراد، أو الموارد البشرية، الذين يعملون في المؤسسة.

بينما مارتين (Martin) الوارد في (العواسا، 2019) يشرحها بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، والعلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية لهم، وأخيرا السجلات والمعلومات الخاصة بالعاملين. كما يعرفها بلمهدي وبوزورين (2016) بأنها هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة كما ونوعاً، وتطويرها وتحفيزها، والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين في المؤسسة بما يضمن خلق التوافق وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

وبالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية فيعرفها التميمي (2017) بأنها مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين التدريب، تقييم الاداء، التعويضات وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها. بينما تعرفها الوحشي (2020) مجموعة من النشاطات التي تتبعها الإدارة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، وتشمل مجموعة من السياسات والممارسات الهادفة إلى الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، من خلال القيام

بنشاطات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى استخدام أساليب التدريب والتطوير المتنوعة وتقييم الأداء ونظم الحوافز والتعويضات. كما وردت لدى العيسري (2022) بأنها الإجراءات التي يجري من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى وزارة العمل بما يتيح لها اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

وعلى ما تقدم فإن الباحثة من خلال التعاريف السابقة فتعرفها بأنها تحريك القوى البشرية داخل تنظيم معين بطريقة يستفيد هذا التنظيم من هذه القوى وطاقاتها في إنجاز المهام والأعمال المطلوبة واستخراج الأفكار والمبادرات الإبداعية والحلول منهم لتجويد العمل و زيادة الإنتاجية وحل الإشكالات، مع مراعاة تهيئة بيئة عمل مريحة لهم تتوفر لهم فيها كل الاحتياجات والطلبات مع ضمان توفر رضى هذه القوى العاملة وراحتها واستقرارها بالتنظيم وذلك عن طريق الاهتمام بجميع شؤونها من مستحقات، ومحفزات، ورعاية إنسانية وصحية، وتنمية قدرات وخبرات وتقوية علاقات التواصل وكذلك ضمان استقرارهم وشعورهم بالأمان والولاء.

2.2.2 تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

نتيجة لتطوير مفاهيم وفلسفة ومهام الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المنظمات، فقد تطورت تسميات هذه الإدارة من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين وأخيراً إدارة الموارد البشرية (بوزرين، فيروز، 2017)، ومن الملاحظ أن مصطلح وظيفة إدارة الموارد البشرية تعرف سابقاً بأسماء مختلفة مثل إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، أو إدارة شؤون العاملين. إلا أن مصطلح إدارة الموارد البشرية أصبح مستخدماً حالياً نتيجة لتوسع النظرة إلى العنصر البشري كمورد أساسي للمؤسسة، وقد شكّلت سنة 1990 نقطة تحول عندما غيّرت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية المصطلح ليتماشى مع الدور الاستراتيجي لهذه الموارد في المؤسسات

(مرزق وآخرون، 2023). ويمكن تصوير تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بين الماضي والحاضر كما

أوضحه نصر، المقدولي (2021) في الجدول أدناه:

وجه المقارنة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
المشاركة في القرار	التركيز على القوى الجسدية للعامل دون إشراكه في النقاش أو اتخاذ القرار	الاهتمام بالقدرات الذهنية والإبداعية للعامل، ومشاركته في الحوار وصنع القرارات.
الاهتمام بالعمل والحوافز	التركيز على الرواتب والحوافز المادية وتهيئة بيئة العمل الفيزيائية فقط.	التركيز على محتوى العمل وتحفيز القدرات الذهنية والإبداعية، مع تقديم حوافز معنوية وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات كبرى.
التنمية البشرية	تقديم تدريبات مهنية ميكانيكية لتطوير المهارات العملية.	تطوير الجوانب الإبداعية والفنية، تشجيع الأفكار والمبادرات، وتعزيز روح العمل الجماعي.

جدول (1) الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة: (نصر والمقدولي، 2021)

2.2. 3 أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

ان أهمية الموارد البشرية في أي منظمة عمل تتبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، ومن الضروري وجود كفاءات جيدة قادرة على الأداء والعطاء المتميزين، لذلك يمكن القول إن التوسع في الإنتاج ليس فقط عن طريق التوسع الأفقي (زيادة عدد الموظفين والتكنولوجيا العالية للآلات والمعدات، بل التوسع الرأسي للإنتاج وهو مكمل للتوسع الأفقي، من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال توفير الموارد البشرية المحفزة القادرة على التكوين عمليات التأهيل والتدريب. (الخالدي، شمسي، وغوش، 2023). كما تشكل إدارة الموارد البشرية أهم وظائف المنظمات لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعد أضمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية، وتمكين المؤسسات

والشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (امبارك، 2018). ويرى بولداني (2022) أن أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية تتلخص في تكفلها بالمهام التالية:

- **حلقة وصل:** تربط الإدارة العليا بالعاملين عبر تلبية احتياجاتهم ونقل تطلعاتهم وتحقيق التوازن مع إمكانيات المنظمة.
 - **استقطاب الكفاءات:** تجذب العناصر المؤهلة واختيار الأنسب لشغل الوظائف.
 - **حل المشكلات:** معالجة الشكاوى والعوائق التي تواجه العاملين لضمان الاستقرار الوظيفي.
 - **توزيع المهام:** تحديد الحقوق والواجبات بوضوح وتقادي تضارب المسؤوليات.
 - **تحسين الأداء:** إدخال تحسينات مستمرة لمواكبة المنافسة والتطورات الخارجية.
 - **الالتزام بالقوانين:** حماية المنظمة من المخالفات وضمان حقوق العاملين وفق التشريعات.
 - **التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات:** وضع أنظمة عادلة للعلاوات والحوافز والترقيات.
 - **التدريب والتطوير:** تنمية الموارد البشرية عبر برامج تدريبية وتعليمية مستمرة.
- وترى الوحشي (2020) أن أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة تعود إلى الآتي:
- أن جودة الوظائف الإدارية الأخرى تعتمد على جودة إدارة الموارد البشرية.
 - تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات مسؤولية حيوية ومهمة لكل مدير.
 - تساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي للمنظمة ثم النجاح المجتمعي.
 - أن إدارة الموظفين أكثر صعوبة من إدارة الموارد الأخرى.

2.2. 4 أهداف إدارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات القادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والمساهمة في تحقيق أهداف

المنظمة وربحها (امبارك، 2018). كما تسعى لتحقيق أهداف إنسانية تتمثل في إشباع احتياجات العاملين وتحقيق رضاهم بالعدل والمساواة، وأهداف تنظيمية لرفع الكفاءة الإنتاجية واستثمار العنصر البشري بأفضل صورة، إضافة إلى أهداف اجتماعية تخدم المجتمع وتطور المؤسسة مع مراعاة المحددات الاجتماعية السائدة (صالح، 2018). وتعمل الإدارة على تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية عبر تطوير معارف وخبرات العاملين، تعزيز علاقاتهم مع الزملاء والرؤساء، وتقدير جهودهم من خلال الحوافز والمكافآت، مع التركيز على أهداف فرعية مثل الاختيار المناسب للموظف، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، التحفيز، وزيادة رضا الموظفين، والتقييم للحفاظ على الموظفين الملتزمين والمنتجين (عسيري وآخرون، 2023، الوحشي، 2020). ويبلور الخالدي وآخرون (2023) أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- قوى عمل متجانسة ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
- قوة عمل منتجة أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج والخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- قوة عمل فعالة أي ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
- قوة عمل مستقرة أن ازدياد حركة دوران العمل تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب كلما ساهم ذلك في قوى المنظمة وفعاليتها.
- التعامل مع الالتزامات والمواقف الصحيحة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضماناً لأن تتفق هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
- تنمية قدرات الأفراد.

- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر من خلال جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة متوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.
- تحقيق الانتماء والولاء.

2. 2. 5 وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي الادارة المسؤولة عن تخطيط تنظيم توجيه ورقابة الموارد البشرية بالمؤسسة (مرزق وآخرون، 2023). ويحدد بولداني (2022) ثمان وظائف يراها هي الوظائف الأساسية، وهي كالآتي:

1. تحليل وتوصيف الوظائف: تحديد المهام والأنشطة والمتطلبات لكل وظيفة وصياغتها في بطاقة وصف وظيفي دقيقة.
2. تقييم الوظائف وهيكل الأجور: تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وإعداد هيكل عادل للأجور يوازن بين جذب الكفاءات وتحفيزها والتحكم في التكاليف.
3. تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب: تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات، واستقطابها داخلياً أو خارجياً وفق متطلبات المؤسسة.
4. الاختيار المهني: المفاضلة بين المتقدمين لاختيار الشخص الأنسب من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات لشغل الوظيفة.
5. التدريب: تنمية قدرات العاملين وصقل خبراتهم عبر برامج تدريبية تواكب المستجدات وتزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

6. **الترقية المهنية:** إنتقال الموظف لمستوى أعلى في الهيكل التنظيمي وفق معايير مثل الأقدمية والكفاءة والعدالة.

7. **الأمن والسلامة:** توفير بيئة عمل آمنة عبر إجراءات وقائية وتدريبية لحماية العاملين وتعزيز شعورهم بالاستقرار النفسي والمادي.

8. **الحوافز:** تقديم حوافز مادية (مكافآت، رواتب إضافية، تأمين) وغير مادية (الثناء، الثقة، إسناد المهام الكبرى) لتحفيز العاملين وزيادة رضاهم.

وعلى الصعيد التنظيمي يرى الخالدي وآخرون (2023) أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عام أو خاص هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد؛ ومن هذا الهدف الأساسي، تظهر مجموعة الأهداف التنظيمية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها تتمثل في:

- استراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- الولاء: يقصد به ولاء الموظفين لأهداف المنظمة وولائهم لها.
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- الجودة: تعني جودة الموظفين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
- التنبؤ: عمل التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

2.2. 6 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ومن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية تقوم في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف (ممارسات) والأنشطة التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى فعالية

هذه الإدارة، ومن هذه الوظائف الاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مساهمهم الوظيفي، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (امبارك، 2018).

ويرى العزاوي وجواد (2010)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسة، هي:

1. **الممارسات الاختصاصية:** هي الممارسات التي تزاوّلها إدارة الموارد البشرية في منظمة، ويختلف

عدد هذه الممارسات من منظمة الأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين ومهارتهم فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات في الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين، تحديد التعويض والمكافأة، برامج التدريب والتطوير، وغيرها.

2. **الممارسات الإدارية:** وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3. **الممارسات الاستشارية:** تتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولجميع الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، فضلاً عن اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور، وحوافز، وخدمات، وظروف عمل وغيرها.

بينما يرى امبارك (2018) من خلال تلخيص العديد من الدراسات أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تتحدد في خمس جوانب أساسية:

1. **نظام التعويض:** يشمل الأجور والرواتب والحوافز المباشرة، إضافة إلى التعويضات غير المباشرة مثل المزايا الاجتماعية والتأمين والإجازات.

2. **تقييم الأداء:** قياس كفاءة العاملين وسلوكهم وقدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية والاستعداد لمناصب مستقبلية.

3. الاختيار والتعيين: التوفيق بين مؤهلات الأفراد ومتطلبات الوظائف لضمان توظيف الكفاءات

المناسبة وتجنب الآثار السلبية.

4. التدريب والتطوير: إكساب العاملين معارف ومهارات جديدة وتطوير سلوكياتهم بما يتماشى مع

المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

5. أداء العاملين: يرتبط بالإنتاجية من حيث جودة الإنجاز، الالتزام بالتعليمات، السلوك الوظيفي،

والعوامل النفسية التي تؤثر في رغبة الفرد بالعمل.

وتتفق معه الوحشي (2020) فيهما تقدم وتضيف ممارسة سادسة تتمثل في: تخطيط القوى

العاملة وترى أنها تعني تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين من حيث العدد والمهارات المطلوبة

لضمان توافر الكفاءات المناسبة. بينما يلخص التميمي (2017) ست جوانب مختلفة يرى أنها هي

الممارسات الأساسية لإدارة التنمية البشرية وهي كما موضح أدناه:

1. تعزيز القيمة الحقيقية للمنظمة: الموارد البشرية الكفوة تمثل الأصل الاستراتيجي الأهم، وتفوق

الأصول المادية في تحقيق التميز المؤسسي.

2. تطوير الموظفين وتحفيزهم: التركيز على المهارات والمعرفة والأداء العالي يحافظ على الكفاءات

ويضمن استدامة الإنتاجية.

3. دعم الميزة التنافسية: ممارسات الموارد البشرية تساعد المنظمة على المنافسة بفعالية من خلال

الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.

4. تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل: الموظفون جزء أساسي من الموارد التنظيمية، ويسهمون

في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النتائج المستهدفة.

5. تحسين جودة العمل والخدمات: الممارسات السليمة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء، خفض

التكاليف، تقليل دوران الموظفين، وتعزيز العمل الجماعي.

6. الأنشطة الأساسية لممارسات الموارد البشرية: تشمل التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير،

التعويض، والمكافآت، بهدف رفع الأداء الفردي والجماعي وضمان النجاح التنظيمي.

ويقسّم بلمهدي وبوزورين (2016) ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات وظائف

رئيسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، هي:

1. مجموعة وظائف القدرة: وتهدف إلى زيادة المقدرة على الأداء، وهي تشمل: الاختيار والتعيين

التدريب وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

2. مجموعة وظائف الرغبة: وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتضم القيادة والإشراف

العلاقات الإنسانية، التحفيز والتعويضات.

3. مجموعة وظائف مساعدة وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما،

وتشتمل على تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب وتقييم أداء العاملين.

2.2. 7 فوائد ممارسات إدارة الموارد البشرية السليمة:

إن إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية سيقود حتماً إلى انتاج الجودة وأفراد منتجين وبالتالي

تخفيض نسبة الأخطاء والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي، والتغيب

وانخفاض الأداء (عبد الجواد، 2020). وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في العديد من

الدول العربية والأجنبية الدور المهم لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في زيادة رضا الموظفين

وتحسين أداءهم، والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة (الوحشي، 2020)، ويشير الخالدي

وآخرون (2023) أن نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج

تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وإطلاق طاقات الموظفين، وزيادة وعي المديرين بأن قدرة المنظمة على

المنافسة والتفوق والابتكار تعتمد على رأس مالها البشري، تغيير في القيم الوظيفية للعاملين وهم

يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن لممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة أثرًا إيجابيًا ومهمًا على الأداء الوظيفي ورضا العاملين داخل المؤسسات، سواء عند النظر إليها مجتمعة أو كل ممارسة على حدة. وقد أظهرت الدراسات أن التخطيط الوظيفي، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء لها تأثير كبير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي (الخالدي وآخرون، 2023؛ الوحشي، 2020؛ عبد الجواد، 2020؛ العيسري، 2022؛ أبو حجر وآخرون، 2023). كما توصلت الدراسات إلى أن هذه الممارسات تسهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وجودة الخدمة وسرعة إنجاز العمل (بني عمر والكساسبة، 2022)، وتعزز التجديد الاستراتيجي والتميز المؤسسي (التميمي، 2017؛ يعقوب وبن جريو، 2022). بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الممارسات على توجهات الأداء البشري والجوانب الشخصية والسلوكية والتنمية الذاتية للعاملين (الرخيص، 2019)، وتدعم خصائص منظمات الأداء العالي مثل التصميم التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والقيادة والثقافة والبيئة الخارجية (السراحنة، 2023). بالتالي، تؤكد الدراسات على الدور الحيوي والأساسي لممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية (العكاري، 2022؛ زيدان، 2022؛ Al-Marri, 2024).

المبحث الثالث

الأداء الابتكاري

مقدمة:

الأداء الابتكاري يعد مصدراً رئيسياً للإبداع التنظيمي الذي تحتاجه المؤسسات لمواكبة التغيرات السريعة والتنافس الشديد في القرن الواحد والعشرين. فتستدعي بيئة العمل الحديثة موظفين ذوي كفاءات عالية قادرين على إدخال تحسينات وابتكارات تعزز التميز والاستقرار والتقدم للمنظمة. ومن هنا تسعى المؤسسات لجذب واستقطاب هذه الكفاءات المميزة من خلال تقديم المحفزات المناسبة، إذ يدرك الجميع دور الأداء الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية.

إن الابتكار هو الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة، والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب (كريمة، 2020).

لذلك فإن الباحثة ترى أن الأداء الابتكاري يشكل حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في البيئات المعاصرة سريعة التغير والمعقدة. لم يعد الابتكار مقصوراً على تقديم منتجات أو خدمات جديدة فحسب، بل أصبح أسلوباً إدارياً شاملاً ومنظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق التفوق من خلال توظيف الأفكار الجديدة والمبدعة في جميع مجالات العمل. ويمثل الأداء الابتكاري المظهر العملي لقدرة المنظمة على توليد وتطبيق وتسويق هذه الأفكار بشكل فعال.

2. 3. 1 مفهوم الأداء الابتكاري:

يقصد بالابتكار بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الفرد (سعيد، 2019). أما الأداء الابتكاري فالمقصود به الطريقة التي يفكر بها الأشخاص بطريقة مبدعة في التعامل مع المشكلات، ويعد التفكير جزءاً من الابتكار من جهة والرغبة والخبرة من جهة أخرى. ويراہ تشو وأولدهام (Zhou & Oldham, 2001) بأنه إنتاج أفكار أو منتجات أو إجراءات التي هي رواية أو أصيلة وقد تكون مفيدة أو عملية، ويكون الأفراد أكثر ابتكاراً عندما يواجهون مستوى عالي من الدوافع الذاتية أو عندما يكونون متحمسين للعمل ويهتمون في المشاركة من أجل النشاط نفسه.

وفي سياق المؤسسات فإنه وفقاً لسعد (سعد، 2013) أسلوب أو طريقة غير مألوفة للعمل أو نظام إداري مختلف للوصول إلى أداء أفضل في ضوء التوجه لتحقيق الجودة والتميز الإداري. بينما لدى أرنيد وفيرمولين (Arniud & vermeulen, 2015) فهو العملية التي يتم فيها إنشاء أفكار جديدة وخلقها وتطويرها وتطبيقها وتعزيزها وإدراكها وتعديلها من قبل الموظفين من أجل الاستفادة من دورهم في داخل المنظمة. وفي المقابل يراه عسيري وآخرون، (2023) بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور أو الإتيان بفكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها. ويضيف كليمر (Clemmer, 2004) التعريف بأنه أحد مفاتيح النجاح للمؤسسات وخصوصاً في التخطيط الاستراتيجي والمنتجات الجديدة والخدمات المقدمة، وهو البحث عن تطوير الخدمات لتحقيق الأهداف. ويعرفه العماوي (2018) على أنه جهود مبتدلة لرؤى ابتكارية منتظمة ومترابطة مع بعضها في أداء الفرد ليتم تحويل تلك الرؤى إلى منتجات وخدمات مفيدة. ويراہ بن عنتر (2008) أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات

طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين.

وعليه تعرفه الباحثة بأنه عبارة عن أي طريقة جديدة أو أسلوب مختلف في تسيير العمل أو أي إضافات تحسينية جديدة يقترحها الموظف المبتكر من شأنها تجويد العمل وتوفير الوقت والجهد وتعطي نتائج مميزة أكثر عن المعهود وتكسب المؤسسة والفرد ميزة تنافسية عن الآخرين.

2.3.2 أهمية الأداء الابتكاري:

الإبداع والابتكار يعتبران ركيزة أساسية من ركائز تطور وتقدم منظومة الأعمال في القرن الحالي (الواحد والعشرين) ولهما أسس ومهارات وتطبيقات متعددة في منظومة الأعمال، ففي العصر الحالي فإن الإبداع والابتكار يصبحان ضرورة حياتية إن صح التعبير لمنظمات الأعمال، والا فإنها ستجد نفسها عاجلاً غير آجل خارج السوق، بمنتجات سواء اكانت سلعاً أو خدمات ستصبح قديمة لا تواكب تطورات وتقدم العصر (هلسه، 2016). ويشير هلسه (2016) إلى أن تطبيق نهج الإبداع والابتكار في المؤسسات يحقق عدة نتائج إيجابية، منها تعزيز منظومة الإدارة الرشيدة وتحقيق الكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية، بالإضافة إلى تقوية شعور العاملين بالفخر والاعتزاز تجاه المنظمة. كما يساهم الابتكار في كسب ثقة العملاء عبر تحسين صورة المنظمة ومنتجاتها، وتوسيع الحصة السوقية، وخلق فرص مواتية للتغيير، ومواكبة التطور والنمو العصري، إلى جانب تحسين فرص المنافسة وتقويتها.

إن الاداء الابتكاري عاملاً أساسياً لبقاء ونمو المنظمات، إذ يتجاوز المزايا التقليدية مثل كفاءة الإنتاج والجودة والمرونة. فهو يحول الأفكار إلى قيمة عملية من خلال تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويوفر الوقت والموارد، ويخلق مناخاً ابتكارياً يشجع مشاركة الموظفين في صنع

القرار ويعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات. كما يمكن المنظمة من الانتقال إلى أنظمة حديثة تتماشى مع التغيرات في بيئة السوق وتلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل (العمّاي، 2018). ومن ناحية أخرى يشير الرايمي (Al-Raimi, 2012) إلى أن الأداء الابتكاري أصبح ضرورة وليس خياراً للمنظمات، خاصة تلك التي تسعى إلى تطوير التكنولوجيا، والتكيف مع بيئة متغيرة، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغلب على المنافسين الذين يحسنون منتجاتهم وخدماتهم، بالإضافة إلى الاستجابة لرغبات الزبائن المستحدثة والمتغيرة باستمرار، ومواكبة تأثيرات المجتمعات المتطورة والقضايا والتنوع العالميين.

2. 3. 3 فوائد الأداء الابتكاري:

يُعد الأداء الابتكاري ذا فوائد كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة، إذ يمكن الفرد من مواجهة مشكلات العمل والتحديات المتوقعة، ويعزز التعلم الذاتي ويمكنه من ممارسة التفكير المستقل والاستمتاع بتحقيق الذات وبناء العلاقات الجديدة. كما يُعد الابتكار أداة مهمة للدول النامية لتحقيق التنمية وحل المشكلات دون الاعتماد الكلي على الدول المتقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الأداء الابتكاري على مواكبة التغيرات والتطورات العالمية، مما يتيح إحداث التغيير المستمر داخل المؤسسة والمجتمع (الكناني، 2012). وتشترك عدة دراسات في الإشارة إلى أهمية الابتكار المؤسسي حيث يرى (الشمري، 2020؛ العمر، 2018؛ السلمي، 2015)، أن من أبرز عوامل تلك الأهمية أنه يعمل على الآتي:

- **تعزيز الميزة التنافسية:** يوفر الابتكار منتجات وخدمات فريدة ونماذج أعمال مبتكرة تميز المنظمة في السوق، وتخلق لها أرباحاً أعلى وولاءً للعلامة التجارية.
- **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** يشمل الابتكار تحسين العمليات الداخلية وأتمتة المهام، مما يقلل التكاليف ويزيد جودة المخرجات والإنتاجية.

- **المرونة والتكيف:** تمكّن الثقافة الابتكارية المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات واستشراف الفرص الجديدة، مع إعادة توجيه الموارد عند الحاجة.
 - **جذب العملاء والاحتفاظ بهم:** يلبي الابتكار احتياجات العملاء بطرق جديدة، ويعزز الولاء ويزيد الحصة السوقية والإيرادات المستقبلية.
 - **جذب المواهب وتنمية المبادرة:** يجذب الابتكار الموظفين المبدعين ويحفزهم على المشاركة الفاعلة، مما يدعم نمو المنظمة من الداخل.
 - **تحسين السمعة وصورة العلامة التجارية:** يعزز الابتكار صورة المنظمة كقائدة وذات رؤية مستقبلية، ويزيد الثقة أمام العملاء والمستثمرين والشركاء.
 - **إطالة دورة حياة المنتج والاستدامة:** يتيح الابتكار تجديد المنتجات والخدمات، ويدعم الاستدامة من خلال حلول صديقة للبيئة وعمليات خضراء.
- ولاشك أن عوامل كثيرة تجعل للإبداع والابتكار أهمية خاصة، ومن هذه العوامل: ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، وندرة الموارد، وكبر حجم منظمات الأعمال، وارتفاع توقعات المستهلكين، وكبر حجم العمالة وتنوعها، وازدياد طموح العاملين، والركود، التضخم، وتدهور الإنتاجية، وارتفاع تكاليف البطالة، وارتفاع تكلفة الإدارة، والتضخم الوظيفي، وانخفاض الأجور، وانخفاض الطلب وتزايد المخزون الراكد، وارتفاع تكلفة التمويل، وتزايد الحاجات غير المشبعة، وتزايد الطلب على أفكار جديدة لحل مشاكل قائمة، والصراع مع المشكلات الاجتماعية والسلوكية (بن عنتر، 2008).

2. 3. 4 أبعاد الأداء الابتكاري:

ويورد أبو هاشيش (2021) أن الأدبيات قد أوضحت أن هناك نوعان أساسان من الابتكار في المنظمة، الأول: هو الابتكارات التكنولوجية المتقدمة، والثاني: هو الابتكارات الإدارية، وتتمثل الابتكارات التكنولوجية في بعدين فرعيين هما ابتكارات المنتجات، وابتكارات العمليات، وعلى الرغم

من أن الابتكارات الإدارية تختلف بشكل كبير عن الابتكارات التكنولوجية، إلا أن نتائج عدد من الأبحاث تُبَيِّن أن الابتكار داخل المنظمة، يُصنف في ثلاث مجالات رئيسية هي: ابتكارات المنتجات، وابتكارات العمليات والابتكارات الإدارية. فيما أشار مالك (2023) أنه يتكون من بعدين هما:

1. التعلم التنظيمي: عملية إنشاء المعرفة للتكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين الأداء المبتكر من خلال هذا المعرفة.

2. التوجه الريادي: توجه استراتيجي للمؤسسة يبين موقف المؤسسة من تبني أنشطة استباقية ومبتكرة قد تتضمن مخاطرة عالية للتوصل الى نتائج جديدة.

2. 3. 5 مراحل سلوك الأداء الابتكاري:

بيّن الغرب وفار (West & Farr, 2009) أن أي عمل ابتكاري يجب أن يتصف بعدة خصائص تميزه عن الأعمال الإدارية الأخرى، حيث ينبغي أن يكون جديدًا ومختلفًا عن الأعمال المحيطة به، وأن يكون مقصودًا من المؤسسة أو الفرد وليس عارضًا، كما يجب أن يمتاز بشمولية التأثير على جميع الأطراف داخل المؤسسة، ويهدف في الوقت نفسه إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو أحد أطرافها. ولتحقيق ذلك فإن هناك عدة مراحل يمر بها انتاج السلوك الابتكاري يحددها العمّاي، (2018) كما يلي:

1. **تحديد المشكلة:** تتضمن قضاء الفرد وقتاً في البحث والقراءة وحضور المؤتمرات والندوات لفهم أبعاد المشكلة. تبدأ المشاكل عادة غير واضحة، لذلك يحتاج الأمر إلى إعادة صياغتها بطريقة تشجع على توليد أفكار لحلها.

2. **البحث عن المعلومات:** يركز الفرد جهوده على جمع المعلومات المتعلقة بالمهام اليومية، ويتفاعل العقل الباطني مع البيانات لتوليد أفكار مبتكرة.

3. توليد الأفكار: بعد جمع المعلومات، يقوم الفرد بربط البيانات وإيجاد العلاقات بينها لتوليد أفكار

جديدة يمكن أن تحل المشكلة أو تنجز المهام المطلوبة.

4. ترويج الأفكار: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار المولدة وتقديمها للتنفيذ، مع توقع وجود مقاومة.

ومن ثم تُختبر الأفكار للتحقق من صحتها ومصادقيتها وصلاحياتها للتطبيق، وقد يتم تعديلها أو

إعادة صياغتها حسب النتائج.

2. 3. 6 العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري:

يرى كريمة (2020) أن الابتكار مطلباً مهماً وأساسياً لأي منظمة لكونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية والابتكارية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة، وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على الأفراد. وتشير الدراسات بحسب البوسعيدى، (2022) إلى أن الابتكار في المؤسسات يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: الشخصية، التنظيمية، والبيئية، ويمكن تفصيلها كما يلي:

(2) العوامل الشخصية: ولا يشترط أن يكون المبتكر عبقرياً، بل تتصف الشخصيات الابتكارية بعدة

صفات:

- الاطلاع وطرح الأسئلة (أبو النصر، 2002).
- القدرة على التركيز والتفكير غير التقليدي.
- التطلع للمستقبل ومواجهة التحديات (نجم، 2003؛ العالي، 2004).
- الرغبة في الإنجاز الذاتي وتحقيق الابتكار بعيداً عن القيود (عبيدات، 2003).

(2) العوامل التنظيمية: وتشمل العوامل التنظيمية البيئة الداعمة والقيادة الملهمة التي تشجع الابتكار:

- استراتيجية المؤسسة: استقبال المقترحات ودعم الموظفين.

- ثقافة المؤسسة :انفتاح على الأفكار الجديدة ومتابعة المستجدات.
- الاتصال الداخلي :التواصل المرن يعزز تنظيم العمل وتحسين الأداء الابتكاري.
- أسلوب القيادة :تفويض الصلاحيات والعمل بروح الفريق يدعم الابتكار (مصطفى، 2002).
- التركيز على المستفيد :الاهتمام بآراء العملاء يساهم في تحسين المنتجات والخدمات (الرشيد، 2004).

(3) العوامل البيئية: وتشمل العوامل البيئية العناصر التالية:

- العوامل السياسية :وجود سياسات وجوائز تشجيعية للمبتكرين.
- العوامل الاجتماعية والثقافية :تأثير العادات والتقاليد.
- الجامعات ومراكز البحث :جودة التعليم تعزز المعرفة العلمية للأفراد والمؤسسات.
- براءات الاختراع :حماية الملكية الفكرية للمبتكرين (البوسعيدي، 2022).

2. 3. 7 تحديات إدارة الأداء الابتكاري:

- يرى سليمان (2023) أن هناك العديد من التحديات المتنوعة التي تواجه إدارة الابتكار في المؤسسات مما تتطلب رؤية واستراتيجية فاعلة لتجاوزها بذكاء وإبداع، ومن تلك التحديات، ما يلي:
- مقاومة التغيير: من أكبر التحديات التي تواجه عملية الابتكار هي المقاومة للتغيير من قبل بعض أفراد المؤسسة. قد يواجه القادة والموظفون صعوبة في قبول فكرة التغيير وتطبيق الأفكار الجديدة بسبب المخاوف من عدم اليقين أو فقدان الراحة.
 - نقص الموارد المالية والبشرية: يمكن أن يكون تخصيص الموارد المالية والبشرية لمشاريع الابتكار تحديًا، خاصة عندما تكون المؤسسة محدودة الامكانيات. قد يؤثر هذا النقص في قدرة الشركة على تطبيق الأفكار الابتكارية وتحقيق أهدافها.

- **الثقافة التنظيمية القديمة:** قد تكون الثقافة التنظيمية القائمة على القواعد القديمة والتقاليد هاجسًا يعيق عملية الابتكار. يتطلب تغيير هذه الثقافة إرادة قوية وجهود مستمرة لتشجيع التفكير الإبداعي وقبول التحديات.
- **عدم التنسيق والتعاون:** قد يواجه فرق العمل التي تعمل على مشاريع الابتكار تحديات في التنسيق والتعاون، مما يؤثر سلبيًا على جودة العمل وسرعة التقدم. يجب أن تتوفر آليات فعالة لتحقيق التنسيق وتعزيز التعاون بين الفرق.
- **ضغوط الزمن والسوق:** قد تواجه المؤسسة ضغوط الزمن والمنافسة الشديدة في السوق، مما يجعل من الصعب تخصيص الوقت الكافي لعملية الابتكار وتطبيق الأفكار بشكل متسارع.
- **التحكم في مخاطر الفشل:** قد يثير التفكير في التغيير والابتكار مخاوف من الفشل، خاصة إذا كانت المؤسسة تخاطر بمواردها المحدودة. يجب على القادة أن يكونوا مستعدين لتحمل المخاطر وإدارتها بشكل فعال.

2. 3. 8 استراتيجيات تعزيز الأداء الابتكاري:

لتعزيز الأداء الابتكاري في المؤسسات يمكن تبني عدة استراتيجيات متكاملة يذكر منها عوض (2013) ما يلي:

- **اعتماد هيكل تنظيمي عضوي:** يوصى بإنشاء هياكل تنظيمية مرنة قليلة المركزية والرسمية، تسمح بالتفاعل الأفقي بين الوحدات وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، مما يعزز تبني الأفكار الابتكارية.
- **الحفاظ على استقرار الإدارة:** استقرار القيادات الإدارية لفترات مناسبة يمنح المؤسسة مشروعية ومعرفة أعمق بآليات إنجاز العمل، مما يتيح بيئة مشجعة على دعم واستمرار الابتكار.

- **تعزيز ثقافة الابتكار:** من خلال بناء ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة، التجربة، وتقبل الأخطاء كجزء طبيعي من عملية التعلم، مع مكافأة النجاحات والفشل على حد سواء، بما يدعم الجرأة على طرح أفكار جديدة.
 - **تطوير القيادة الابتكارية:** عبر إعداد قادة يتبنون التغيير ويدعمون الابتكار من خلال التسامح مع الأخطاء، تشجيع المخاطرة الذكية، وتمكين الأفراد من مواجهة الخوف من الفشل، بما يضمن استمرارية التفكير الابتكاري.
 - **تفعيل فرق العمل المتنوعة:** بالحرص على وجود تنوع معتدل داخل فرق العمل مع توازن بين التماسك والاستقلالية، إذ يساهم ذلك في تعزيز التفكير الخلاق وتوليد الحلول المبتكرة، مع تجنب المبالغة في التماسك الذي قد يحد من الابتكار.
- وتضيف بعض الدراسات (Zhou & Hoever, 2018؛ Jaiswal & Dhar, 2017)، إليها ما يلي:
- توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين يعزز مهارات الابتكار والتفكير النقدي ويُمكنهم من تقديم أفكار وحلول جديدة.
 - تحفيز الابتكار عبر المكافآت والتقدير المادي والمعنوي يزيد من دافعية الموظفين ويقلل من مقاومة التغيير.
 - ثالثاً، اعتماد منهجيات إدارة المعرفة وتنظيم تبادل المعلومات بين الفرق يساهم في تسريع عملية الابتكار وتحسين جودة الأفكار.
 - تشجيع ثقافة المخاطرة والتعلم من الفشل يخلق بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة دون خوف من النتائج السلبية، مما يعزز التفكير الابتكاري.
 - وأخيراً، استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية الحديثة يدعم التعاون بين الفرق ويوفر فرصاً أكبر لتوليد الأفكار المبتكرة وتطبيقها بسرعة وفعالية.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

سنستعرض هنا مجموعة من الدراسات السابقة والمطبوعات البيداغوجية التي استفادت منها الباحثة وتم الرجوع إليها كمصادر ومراجع تستقي منها معلومات بالإضافة إلى أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراسة الباحثة.

2. 3. 1 الدراسات العربية:

1. دراسة العيساوي (2024)، بعنوان: "سلوكيات القيادة العاطفية لدى المدارس ودورها في تعزيز العلاقات التنموية خلال درس التربية الرياضية من وجهة نظر طلاب المدارس الإعدادية".

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي تؤديه سلوكيات القيادة العاطفية لمدرسي التربية الرياضية في تعزيز العلاقات التنموية خلال الدرس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية على عينة قدرها (379) تم اختيارهم عشوائياً، وقد نتجت الدراسة إلى وجود أثر لسلوكيات القيادة العاطفية على العلاقات التنموية لدى الطلاب ، وقد خلُصت الدراسة إلى عدة توصيات يوصي بها الباحث أبرزها ضرورة إطلاع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بالاستفادة من أدوات البحث التي يتم إعدادها في التعرف على مستويات سلوكيات القيادة العاطفية لدى مديريها.

2. دراسة العلي (2023): ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي الذي ظهر في الآونة الأخيرة من وجهة نظر أعضاء التدريس،

وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي وجمعت البيانات عن طريق المقابلات مع (20) عضو هيئة تدريس بالجامعات الأردنية ونتجت إلى عدة نتائج أهمها ضرورة إتباع مؤسسات التعليم العالي استراتيجيات وسياسات تقنية حديثة تدعم الطاقات البناءة والخلاقة وتنميتها.

3. دراسة ربيعة والغالية (2022): أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية أدرار وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي والمنهج التحليلي في الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 40 مفردة في المؤسسة وكانت أداة جميع البيانات هي الاستبانة، ونتجت الدراسة بوجود تأثير للقيادة التشاركية على الولاء التنظيمي تأثيراً إيجابياً بالإدارة المحلية بولاية أدرار.

4. دراسة أحمد (2022): تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين وقد جمعت الباحثة البيانات عن طريق الاستقصاء من عينة عشوائية بلغ حجمها (273) استمارة إقصاء تحليل، وخُصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة والسلوك الابتكاري للعاملين، وخرجت الدراسة بعدة توصيات أبرزها: ضرورة قيام المديرين بإنشاء أجواء داعمة لزيادة السلوك الابتكاري للعاملين.

5. دراسة عسيري وآخرون (2023): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ودور الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد السعودي، والتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما هدفت إلى معرفة دور عملية الاستقطاب والتعيين على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية التدريب والتطوير على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودور تقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع تقديم مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون محل الدراسة (22) شركة بواقع (110) مبحوثاً من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة: مدير عام ، مدير دائرة، مدير فرع، رئيس قسم و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أهمها أن مستوى تقييم الإبداع الإداري كان متوسطاً، وأن مستوى الابتكار الإداري كان مرتفعاً، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 <$). أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات دقيقة وواضحة للأساليب التنموية التي يمكن إتباعها وذلك حسب ظروف وإمكانيات كل شركة على حدة واستخدام أساليب ممارسات الموارد البشرية وغيرها من الأساليب بطريقة واعية ومسؤولة تؤدي إلى تحقيق غايتها بالشكل الأمثل.

6. دراسة البوسعيدى (2022): دور الرفاه الوظيفي والمناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الابتكاري

للعاملين في دوائر بلدية محافظة شمال الشرقية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرفاه الوظيفي والمناخ التنظيمي وبين السلوك الابتكاري لدى الموظفين الإداريين والفنيين بدوائر بلديات شمال الشرقية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة بعينة عددها (331) من أصل مجتمع الدراسة (898)، واستخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرفاه الوظيفي والسلوك الابتكاري بنسبة 63.1%، أما نسبة العلاقة بين المناخ التنظيمي (الخدمي، الإبداعي، المهني) والسلوك الابتكاري كانت 56.8%. وطلعت الدراسة بعدة توصيات أهمها بضرورة صرف مكافئات تشجيعية تحفيزية لدعم السلوك الابتكاري والابداعي.

7. دراسة الجعفري والظاهر (2019): دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الوعي بالذات (الذكاء العاطفي) في فعالية سلوك القائد الإداري على الإداريين بجامعة الخرطوم وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على عينة عددها (120) من أصل (266) موظف من الإدارة العليا والوسطى بمجمع الوسط بجامعة الخرطوم وقد تم جمع البيانات عن طريقة الاستبانة، وقد نتجت الدراسة بوجود علاقة بين مفهوم الوعي بالذات و فاعلية سلوك القائد الإداري، كما خلُصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة رفع المستوى المعرفي لدى القادة الإداريين والأخذ بمفهوم الوعي بالذات كمفهوم جديد وعقد ندوات ومحاضرات توعوية حول هذا الموضوع للموظفين وخاصة القياديين.

8. دراسة جريمخ (2018): تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري، استخدمت الباحثة في دراستها المنهج التحليلي وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة على عينة عددها (256) موزعة في

عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط بالعراق وتم الحصول على إجابات صالحة للتحليل من (128) استبانة فقط، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تأكيد الجامعات الأهلية على استحداث طرق وأساليب كفيلة بتطوير منتسبها من إعلان مكافئات و استعراض المبدعين في لوحات الشرف، كما يتعين على الجامعات الأهلية إيلاء المزيد من تحفيز العاملين وتوجيه الإلهام والدافع نحو إيجاد وتوليد أفكار وأساليب عمل إبداعية وابتكارية.

2. 3. 2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة، (Fauzi & Desiana, 2025) بعنوان: "تأثير الدوافع الجوهرية والقيادة الداعمة في السلوك المبتكر من خلال الحياة المهنية المستدامة والسلامة النفسية للموظفين في شركات التجارة الالكترونية في إندونيسيا."

The Influence of Intrinsic Motivation and Supportive Leadership on Innovative Behavior through Career Sustainability and Psychological Safety of Employees in E-Commerce Companies in Indonesia

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التحفيز الجوهري والقيادة الداعمة على السلوك المبتكر للموظفين في شركات التجارة الالكترونية الاندونيسية مع الاستدامة المهنية والامن النفسي كوسيط، وتم جمع البيانات من خلال الدراسات الاستقصائية للموظفين من مناطق شوبي، توكوبيديا، بكالاباك، بليبي، لازادا باستخدام طريقة SEM-PLS SmartPLS. ويتضمن التحليل باستخدام طريقة التحليل الوصفي واختبار الفرضيات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للدافع الجوهري والقيادة الداعمة على السلوك الابتكاري وتتوسط الاستدامة المهنية بين القيادة الداعمة والسلوك الابتكاري ولكنها لا تتوسط الدافع الجوهري ضد السلوك الابتكاري، وقد شملت عينة البحث (186) موظفا من جيل Z

في شركات التجارة الالكترونية، ومن المأمول أن يتم استخدام هذه الدراسة كمرجع لشركات التجارة الالكترونية في اندونيسيا لتنفيذ تحسين استراتيجيات السلوك الابتكاري لموظفيها.

2. دراسة (AL-Taie & Khattak، 2024) بعنوان: "تأثير الدعم التنظيمي المتصور

وممارسات الموارد البشرية على سلوك العمل المبتكر: هل النوع الاجتماعي مهم؟"

The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter?

و بناءً على أن أغلب المؤسسات الحديثة تسعى الى الازدهار والبقاء في المقدمة في ظل المنافسة الشديدة و البيئة الخارجية المعقدة والعولمة المستمرة في العالم، و حيث أصبح سلوك العمل المبتكر للموظفين هو الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك ، هدفت هذه الدراسة على معرفة تأثير الدعم التنظيمي المدرك و ممارسات الموارد البشرية على سلوك العمل المبتكر للموظفين ضمن الدور المعتدل **للجنس** ، وتم الحصول على البيانات من عينة بلغت (359) من الموظفون العاملون في مؤسسات التعليم العالي بدولة الامارات العربية المتحدة، وكشفت النتائج بأن نقاط البيع HCHRPs ترتبط بشكل إيجابي بسلوكيات العمل المبتكرة للموظفين علاوةً على ذلك فإن التأثير المعتدل للجنس على علاقة مباشرة بين نقاط البيع وسلوكيات العمل المبتكرة ولكنها ليست على علاقة مباشرة بين برامج الموارد البشرية وسلوكيات العمل المبتكرة.

3. دراسة (Mamdouh & Samir,2022) بعنوان: "ممارسات الموارد البشرية وأثره فيما

يتعلق بسلوك العمل للمبتكر للممرضات: الدور المعتدل لرفاهية الحياة الجيدة."

Human resource management practices in relation to nurses' innovative work behavior: moderating role of eudaimonic well-being.

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية على السلوك المبتكر للممرضات في دور الرعاية الصحية الحرجة و غرف العمليات: الرفاهية الجيدة كدور معتدل، وتم تنفيذ هذه الدراسة في وحدات العناية المركزة وغرف العمليات في مستشفى طنطا التعليمي العالمي على عينة عشوائية

بلغت عدد (300) ممرض وممرضة بواقع (206) في وحدات العناية المركزة و عدد (94) في غرف العمليات، وتم استخدام 3 أدوات دراسة للدراسة وهي: مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMPsS) واستبيان سلوك العمل المبتكر (IWBQ) ومقياس الرفاهية الدائمونية، (EWBS)، ونتجت الدراسة بأن خطط إدارة الموارد البشرية أحرزت الأرقام التالية: (OR 0.707، CI95% 0.610-0.803) والذي يعد مؤشراً هاماً لمجموع سلوك العمل المبتكر، كما كان إجمالي EWB (OR 0.114, CI95% 0.00-0.228) والذي يعد مؤشراً مهماً لسلوك العمل الابتكاري، وعليه خلُصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: أهمية التدخل التعليمي لمديري التمريض حول خطط إدارة الموارد البشرية لتحقيق سلوك العمل المبتكر والرفاهية الجيدة التي تنعكس على جودة الرعاية الصحية.

4. دراسة، (Jan et al., 2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر

داخل صناعة الفنادق في باكستان: شغف متناغم كوسيط."

HMR practices and innovative work behavior within the hotel industry in Pakistan: harmonious passion as a mediator

هدفت هذه الدراسة الى بحث كيفية حدوث سلوك العمل المبتكر من خلال الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل: التدريب، التمكين، المشاركة في صنع القرار كون سلوك العمل المبتكر هو الركيزة الأساسية لحصول المؤسسة على الميزة التنافسية والنجاح على المدى الطويل عبر العاطفة المتناغمة، وقد جرت هذه الدراسة في سياق الضيافة، وقد طُبقت على عينة بلغت عدد (220) موظف وموظفة بدوام كامل في فنادق الأربع والخمس نجوم وقد نتجت الدراسة على وجود نتائج كبيرة التأثير للعاطفة المتناغمة كدور وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من الجوانب الثلاثة التي تناولتها الدراسة وبين سلوك العمل المبتكر.

5. دراسة، (Hwang et al., 2015) بعنوان: "أثر سلوكيات القيادة على الأداء الوظيفي

المتصور عبر الثقافات: مقارنة دور الكاريزما والتوجيه، السلوكيات القيادية التشاركية

والداعمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأربع دول اسيوية كونفوشيوسية ."

The impact of leadership behaviors on leaders' perceived job performance across cultures: comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviors in the U.S.A and four Confucian Asian countries.

وبحثت هذه الدراسة تجريبياً في كيفية تأثير أنواع مختلفة من السلوك القيادي على الأداء الوظيفي المتصور عبر الثقافات المختلفة: الكاريزما القيادية التوجيهية، سلوكيات القيادة التشاركية والداعمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأربع دول أسيوية كونفوشيوسية، وقد استخدمت في هذه الدراسة قاعدة بيانات أرشيفية كبيرة متعددة المصادر ونتجت الدراسة إلى أن: الشخصية الكاريزمية للقادة ذات تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي المتصور، في حين أن تأثير سلوكيات القيادة الداعمة ليس قويا على الأداء الوظيفي، بينما لا ترتبط سلوكيات القيادة التشاركية بالأداء الوظيفي المتصور و هذا في الدول التي تمت دراستها عدا اليابان.

2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

أوجه التشابه: اتفقت دراستي الحالية مع دراسة (ربيعه والغالية، 2022) ودراسة (العلي، 2023) ودراسة (الجعفري وعبد العظيم، 2019) ودراسة (العيسوي، 2024) في استخدام نفس المتغير المستقل وهو السلوك القيادي و أبعاده الثلاثة التي تناولتها الباحثة (القيادة الداعمة، القيادة التشاركية، القيادة العاطفية) فمثلا دراسة (ربيعه والغالية، 2022) تناولت البعد الأول للقيادة وهو القيادة التشاركية أما دراسة (العلي، 2023) فهي تناولت دراسة البعد الثاني وهو القيادة الداعمة اما دراسة (الجعفري وعبد العظيم، 2019) ودراسة (العيسوي، 2024) فقد تناولتا نفس البعد الثالث للقيادة وهو القيادة العاطفية.

تشابهت دراستي الحالية مع دراسة (البوسعيدى، 2022) ودراسة (جريمخ، 2018) ودراسة (أحمد، 2022) ودراسة (fowzy , 2025) ودراسة (AL-Taie and Khattak، 2022) ودراسة (Elkholy and sorour,2022) استخدام نفس المتغير التابع وهو الأداء الابتكاري - السلوك الابتكاري.

وتمثلت دراستي الحالية مع دراسة (البوسعيدى، 2022) في استخدام نفس عينة البحث وهي جميع عاملي وموظفي دوائر بلديات محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

كما اتفقت دراستي الحالية مع دراسة (بقادر وبريشي، 2022) ودراسة (الجعفري وعبد العظيم، 2019) و(البوسعيدى، 2022) ودراسة (جريمخ، 2018) ودراسة (fowzy , 2025) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراساتهم.

وتشابهت دراستي الحالية مع دراسة (الجعفري وعبد العظيم، 2019) و(البوسعيدى، 2022) ودراسة (جريمخ، 2018) في استخدام نفس أداة البحث وهي الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث.

أوجه الاختلاف:

. اختلفت دراستي الحالية عن دراسة (العلي، 2023) في أداة البحث فقد استخدمت الباحثة تهاني أسلوب المقابلات لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية بخلاف استخدام الباحثة لأداة البحث الاستبانة.

. كما اختلفت دراستي الحالية عن دراسة (العتساوي، 2024) في عينة البحث حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن طلاب المدارس الإعدادية بالعراق وتم اختيار العينة منهم عشوائيا.

. تباينت دراستي الحالية مع دراسة (احمد، 2022) من حيث أداة البحث فقد جمعت الباحثة البيانات عن طريق الاستقصاء.

أهم ما يميز هذه الدراسة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث جمعها لمتغيرين مستقلين وهما (السلوك القيادي، إدارة الموارد البشرية) ودراسة أثرهما مع بعض على السلوك الابتكاري، حيث يتبين للباحثة - وفي حدود علمها بأنها أول دراسة جمعت هاذين المتغيرين المستقلين مجتمعين في العالم العربي و قامت بقياس أثرهما على السلوك الابتكاري لدى الموظفين ، بالإضافة إلى أنها أول دراسة استخدمت المتغير المستقل (السلوك القيادي) على عينة الدراسة: جميع موظفي دوائر بلديات شمال الشرقية بالمحافظة) حيث لم يسبقها أحد في دراسة هذا المتغير المستقل على هذه العينة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

1-2 منهج الدراسة

2-3 مجتمع وعينة الدراسة

3-3 أدوات الدراسة

4-3 الأساليب الإحصائية

5-3 إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث ستتناول فيه الباحثة وصفا لكافة القيود والإجراءات المنهجية التي تحدد المسار العلمي للدراسة، ويأتي تحديد المنهج العلمي الذي تم اختياره علاوة على مبررات اختياره في بداية هذا الفصل ، يتلو ذلك توصيفا عاما وإحصائيا لمجتمع الدراسة، وتحديدًا لطريقة اختيار العينة ونوعها وتفصيلها الإحصائي الوصفي الذي يحدد مكوناتها تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، ثم قدمت الباحثة بعد ذلك توصيفا لأدوات الدراسة وشرحا للمعالجات التي قامت بها للتأكد من صلاحيتها لهذه الدراسة، ثم قدمت فيما بعد ذلك عرضا للمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية وأخيرا تقريراً مفصلاً لإجراءات الدراسة الميدانية.

3. 1 منهج الدراسة:

اختارت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، منهجا لهذا الدراسة وذلك لأنه يناسب طبيعتها وأهدافها وهو المنهج الذي يمكن بواسطته التوصل إلى إجابات عن تساؤلاتها، حيث أن الدراسة الحالية تهدف إلى الى معرفة أثر انماط السلوك القيادي وإدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي. وبالتالي يمثل ذلك وصفا لواقع العلاقة بين هذه المتغيرات، وهو ما يناسب أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، كما يسعى إلى الكشف عن العوامل التي ترتبط وتؤثر على تلك الظاهرة وذلك من خلال جمع كافة البيانات عنها بواسطة أداة أدوات تتسم بالصدق والثبات، ثم اخضاع تلك البيانات للتحليل العلمي الإحصائي والتفسير وصولا للنتائج التي تمثل وصفا علميا للمتغيرات محل الدراسة، كما انها تعبر عن الوصف المتعمق للظاهرة.

3. 2 مجتمع وعينة الدراسة:

(أ) **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين ببلدية شمال الشرقية البالغ عددهم (882) موظف وموظفة، موزعين على سبع دوائر بلدية موزعة على ولايات المحافظة هي: (بلدية إبراء، بلدية بدي، بلدية المضبيبي، بلدية سناو، بلدية القابل، بلدية دماء والطائيين، بلدية وادي بني خالد)، مع خمسة دوائر في مركز المحافظة بإبراء هي (دائرة المخالفات، دائرة الشؤون الإدارية والمالية، دائرة الشؤون الصحية، دائرة الشؤون الفنية، دائرة المشاريع)، موزعين بحسب النوع والوظيفة كما في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) بيانات موظفي بلدية شمال الشرقية

عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	
الذكور	الاناث	الاداريين	الحرفين	الاشرفيين	
749	132	258	559	71	العدد
%85	%15	29	63	8	النسبة

المصدر: دائرة الموارد البشرية بمكتب محافظ شمال الشرقية

(ب) **عينة الدراسة:** قامت الباحثة باختبار عينة ميسرة من مجتمع دراستها الأصلي، حيث بلغ حجم العينة (231)، وهي بذلك تمثل ما نسبته (25%) تقريبا من المجتمع الأصلي البالغ حجمه (882)، وقد راعت الباحثة في اختيارها لمكونات العينة بحيث تتكون ممثلة لكافة مكونات المجتمع حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة في المؤسسة) وتظهر تفاصيل العينة من خلال الجدول رقم (3).

3. 3 أداة الدراسة:

تحدد الدراسة المنهج المناسب اتباعه وهو المنهج الوصفي الكمي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع بياناتها، وهي الأداة الأنسب وتشمل سبعة أجزاء هي: الجزء الأول استمارة البيانات الأولية، القسم

الثاني: استبانة أنماط القيادة القسم الثالث: استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية، القسم الرابع:

استبانة الأداء الابتكاري للعاملين . الابداع الإداري الفردي.

جدول رقم (3) يوضح التكرارات ولنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الفئة	النوع		الحالة الاجتماعية		المستوى التعليمي			العمر		
	ذكور	إناث	متزوج	غير ذلك	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا (دكتوراه أو ماجستير)	<30 سنة	30-45 سنة	>45 سنة
التكرار	117	93	184	26	89	99	22	19	137	54
النسبة	56%	44%	88%	12%	42%	47%	11%	9%	65%	26%
المجموع	210		210		210			210		
المتغير الفئة	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية			الوظيفة الحالية						
	أقل من 3 سنوات	3-10 سنوات	< 10 سنوات	مدير / مساعد مدير	رئيس قسم	إداري	مهندس / فني	غير ذلك		
التكرار	34	35	141	23	73	51	41	22		
النسبة	16%	17%	67%	11%	35%	24%	20%	10%		
المجموع	210			210						

الجزء الأول: استمارة البيانات الأولية:

هي استمارة من تصميم الباحثة شملت المتغيرات التالية: (النوع: ذكر، أنثى/ مستوى التعليم:

دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا (دكتوراه أو ماجستير/ الحالة الاجتماعية: متزوج، غير ذلك/

العمر: أقل من 30 سنة، من 30 إلى 45 سنة، أكبر من 45 سنة/سنوات الخبرة بالمؤسسة أقل من

3 سنوات، من 3 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات/ الوظيفة الحالية: مدير / مساعد مدير،

رئيس قسم، إداري، مهندس / فني، غير ذلك. وقد حرصت الباحثة على التعرف على هذه الخصائص

الديمغرافية للتأكد من تنوع العينة ولتمثيل مختلف مكوناتها الفرعية.

الجزء الثاني: استبانة أنماط القيادة: وهي استبانة صممتها الباحثة من خلال اطلاعها على ادبيات

سابقة تناولت هذا المتغير وتضم ثلاث أبعاد هي: القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية وتوزعت عدد العبارات بحيث تم تخصيص (5) عبارات بُد منها.

الجزء الثالث: استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهي استبانة صممتها الباحثة من خلال

اطلاعها على ادبيات سابقة تناولت هذا المتغير ويبلغ عدد عباراتها (9) عبارات.

الجزء الرابع: استبانة الأداء الابتكاري للعاملين . الإبداع الإداري الفردي: وهي استبانة من تصميم

الباحثة من خلال الاطلاع على العديد من الادبيات التي تناولت المتغير ويبلغ عدد عباراتها (5) عبارات.

وتم تصميم كل مكونات الاستبانة الثلاثة على أساس خيارات الاستجابة المتدرجة حيث يتم تحديد موقف المفحوص من حيث الرفض أو الموافقة على محتوى العبارة باختيار رقم من (1-7)، حيث يُعبّر الاختيار (1) عن الموافقة المطلقة بينما يعبر الخيار (7) عن الرفض المطلق وتتدرج بقية المواقف بينهما، على أن تكون القيم المرصودة عند التصحيح للاستجابات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7)، وبعد أن قامت بعمل الصياغة الأولية كما تم توصيفه، قامت بتطبيق كافة الإجراءات العلمية والاحصائية للتأكد من موثوقيتها وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية، وقد كانت الإجراءات كما يلي:

أ) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** للتحقق من صدق المحتوى للاستبانة بمعنى التأكد من

قدرتها على القياس الكمي للمتغيرات المحددة في الدراسة بحسب تصميمها وأهدافها وطبيعتها

وخصائص مجتمعتها، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد (8) من الخبراء والأساتذة من

ذوي الاختصاص بمجال الدراسة (انظر ملحق رقم 3) مرفقا معها خطابا بفرض التحكيم متضمنا

طلب إبداء الراي حولها من حيث انتماء الفقرات للأبعاد التي شملتها، وقدرتها على قياس

المتغيرات، ووضوح الصياغة وسلامتها من الناحية اللغوية، ومدى الصلاحية العامة للاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. وقد اتفقت الآراء على صلاحية الاستبانة من حيث النواحي المذكورة وبالتالي يمكن استخدامها في الدراسة الحالية والثقة في البيانات التي تتحصل عليها الباحثة بواسطتها.

(ب) الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون توطئة للانتقال للخطوة التالية وهي التأكد من صلاحية الأدوات إحصائياً بإجراء المعالجات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية (pilot study) شملت عدد (30) فرداً من أفراد المجتمع الأصلي، وقد كانت نتيجة ذلك حسب كل جزء كما يلي:

الجزء الثاني: استبانة أنماط القيادة:

الصدق:

(أ)الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود الاستبانة ومكوناتها الثلاثة: (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية)، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (836). و(925)، مما حدا بالباحثة لأن تقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (15) فقرة، بواقع (5) عبارات لكل بُعد. أنظر جدول رقم (4) وجدول رقم (5) وجدول رقم (6).

جدول رقم (4) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة أنماط القيادة ككل

م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.836	4	.900	7	.850	10	.925	13	.891
2	.886	5	.878	8	.900	11	.875	14	.878
3	.897	6	.889	9	.911	12	.882	15	.911

جدول (5) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد أنماط القيادة

القيادة التشاركية		القيادة الداعمة		القيادة العاطفية	
م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.843	1	.867	1	.886
2	.915	2	.865	2	.900
3	.901	3	.919	3	.912
4	.897	4	.909	4	.896
5	.848	5	.914	5	.909

جدول (6) الصدق والثبات لاستبانات أنماط القيادة، إدارة الموارد البشرية، الأداء الابتكاري

الاستبانة	الاستبانة ككل والأبعاد	البنود المحذوفة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	الثبات بالتجزئة النصفية	
					سبيرمان - براون	جتمان
نقاط القيادة	القيادة التشاركية	بدون حذف	.957	0.978	.916	.951
	القيادة الداعمة	بدون حذف	.963	0.981	.907	.951
	القيادة العاطفية	بدون حذف	.965	0.982	.921	.961
	الاستبانة ككل	بدون حذف	.984	0.991	.962	.966
ممارسات إدارة الموارد البشرية		بدون حذف	.948	0.973	.932	.943
الأداء الابتكاري		بدون حذف	.953	0.976	.893	.935

(ب) الصدق الذاتي: ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر

الى قيم الثبات نجد أن قيم الصدق الذاتي للاستبانة ككل وأبعادها (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة،

القيادة العاطفية) قد بلغت على التوالي (0.978)، (0.981)، (0.982)، (0.991)، وهي قيم

عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي على مستوى أبعاده الثلاثة ودرجتها الكلية،

وبالتالي صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (6).

(ج)الصدق التكويني: قامت الباحثة باستخراج الصدق التكويني للاستبانة باعتبارها مكونة من محاور فرعية ثلاثة هي: (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية)، ويقصد بالصدق التكويني ارتباط محاور الاستبانة والاستبانة ككل بعضها البعض، وبالنظر للجدول رقم (7) نلاحظ أن كافة الارتباطات على درجة عالية من الارتفاع بدرجة دالة احصائيا تحت مستوى دلالة 0.01، حيث انحصرت قيم معاملات الارتباط بين قيمتي (**.892) و(**.974) مما يدل على صدق الاستبانة التكويني وبالتالي صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (7) يوضح الصدق التكويني لاستبانة أنماط القيادة

البعد	القيادة الداعمة	القيادة العاطفية	الاستبانة ككل
القيادة التشاركية	.925**	.892**	.969**
القيادة الداعمة		.906**	.974**
القيادة العاطفية			.963**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

(أ) ثبات الفاكرونباخ: قامت الباحثة باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، لاستبانة أنماط القيادة ككل ولأبعادها الثلاثة: (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية)، حيث بلغت على التوالي (0.957)، (0.963)، (0.965)، (0.984)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (6).

(ب) ثبات التجزئة النصفية: استخرجت الباحثة قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لإستبانة أنماط القيادة ككل ولأبعادها الثلاثة: (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية)، حيث انحصر بين قيمتي (907) و (966)، وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات، انظر جدول رقم (6).

الجزء الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

الصدق:

(أ) **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):** ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (743) و(842)، مما حدا بالباحثة لأن تقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (9) فقرة، أنظر جدول رقم (6) وجدول رقم (8).

جدول رقم (8) يوضح الاتساق الداخلي "ممارسات إدارة الموارد البشرية" و "الأداء الابتكاري"

ممارسات إدارة الموارد البشرية		الأداء الابتكاري	
م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.743	6	.804
2	.821	7	.811
3	.808	8	.814
4	.800	9	.708
5	.842		

(ب) **الصدق الذاتي:** ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر الى قيم الثبات نجد أن قيم الصدق الذاتي للاستبانة قد بلغ (0.973)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي وبالتالي صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (6).

أنواع الثبات:

(أ) ثبات الفاكرونباخ: قامت الباحثة باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، لاستبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ (953)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (6).

(ب) ثبات التجزئة النصفية: استخرجت الباحثة قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لاستبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت (932) و(943)، على التوالي وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات، انظر جدول رقم (6).

الجزء الثالث: ممارسات الأداء الابتكاري:

الصدق:

(أ) الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود استبانة الأداء الابتكاري، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (829) و(906)، مما حدا بالباحثة لأن تقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (9) فقرة، أنظر جدول رقم (6) وجدول (9).

(ب) الصدق الذاتي: ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر الى قيم الثبات نجد أن قيم الصدق الذاتي للاستبانة قد بلغ (0.976)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي وبالتالي صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية. (انظر جدول رقم (6)).

أنواع الثبات:

(أ) ثبات الفاكرونباخ: قامت الباحثة باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، لاستبانة الأداء الابتكاري، حيث بلغ (953)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (6).

(ب) ثبات التجزئة النصفية: استخرجت الباحثة قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لاستبانة الأداء الابتكاري، حيث بلغت (893) و(835)، على التوالي وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات، انظر جدول رقم (6).

الاستبانة في صورتها النهائية: بناءً على ما تقدم فإن الباحثة قامت باعتماد الصورة النهائية للاستبانة بعد ان تأكد من صلاحيتها ما وضعت لقياسه، حيث تم اعتماد استبانة أنماط القيادة ككل ولأبعادها الثلاثة: (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية) بواقع (5) فقرات لكل بعد، كما تم اعتماد استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية بواقع (9) فقرات، واستبانة الأداء الابتكاري بواقع (5) فقرات، وتم اعتماد نمط الاستجابات المتدرجة (1 - 7).

3. 4 المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة المستخدمة، وقد تم ذلك على مرحلتين:

(أ) المعالجات الإحصائية للعينة الاستطلاعية: قامت الباحثة بإخضاع البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية (pilot study) والتي أجريت على عينة من (30) فرد من افراد المجتمع الأصلي، بغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة احصائيا، وقد استخدمت المعالجات التالية:

معالجات التحقق من الصدق: ارتباطات الفقرات أو ما يعرف بالصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، والصدق التكويني، والصدق الذاتي.

معالجات التحقق الثبات: معامل ثبات الفاكرونباخ، الثبات بطريقتي التجزئة النصفية سبيرمان – براون وجتمان.

(ب) معالجات اختبارات صحة الفروض: اختارت الباحثة من برنامج (SPSS) عدد الإحصاءات الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة، وقد اختارت الباحثة المعالجات التي تناسب فروض الدراسة الحالية واسئلتها، وهي:

1. المتوسطات الحسابية: لاستخراج النسب المئوية لمفردات الاختبار ودرجته الكلية وذلك

باستخدام المعادلة الآتية: (المتوسط - 1) $\div 4 \times 100$

2. جدول معايير الحكم والتقدير: وقد تم استخدامه لتقدير النسب المئوية، وهو مكون من خمس

فئات باعتبار أن المقياس خماسي، كما يلي:

جدول (9) معايير الحكم والتقدير للنسب المئوية

التقدير	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
النسبة المئوية	1% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%

(3) معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

(4) معادلة الانحدار الخطي البسيط: للكشف عن أثر مكونات المتغيرات المستقلة وهي: أنماط

القيادة (التشاركية، الداعمة، العاطفية) وممارسات إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع الأداء الابتكاري.

3. 5 إجراءات الدراسة الميدانية:

سعت الباحثة من خلال الإجراءات السابقة من التحقق من قدرة أدواتها على توفير بيانات من مجتمع الدراسة على قدر عالي من الموثوقية، وبعد إجراء اللازم والتأكد من ذلك، قامت بإعداد الاستبانة في صورة نسخة الكترونية باستخدام تطبيق (google form) المعروف في البحوث العلمية، وهو مختص بإعداد الاستبانات الالكترونية، ثم قامت بالتواصل مع بلدية شمال الشرقية بغرض الحصول على الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، وبعد ذلك قامت بنشر الاستبانة عبر مجموعات تطبيق (WhatsApp) التي تنتمي لها بحكم عملها ضمن مجتمع الدراسة الأصلي، وبعد تلقي الردود خلال 30 أيام، وقامت بمراجعة الردود الواردة حيث بلغت (210) من أصل (231) رد ، ثم تنزيلها في صورة ملف (EXSEL)، واعدادها حسب ما يقتضي برنامج (SPSS) توطئة لإجراء المعالجات الإحصائية الخاصة باختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

1.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

4. 1 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم الاستناد على الإحصاءات الوصفية واحتساب الرتب والنسب المئوية لكل محور من محاور الدراسة.

الإجابة على السؤال الأول والذي ينص على "كيف يُقيم العاملون السلوك القيادي في القطاع البلدي؟"

بالنظر إلى الجدول (10) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود نمط (القيادة التشاركية)، نلاحظ أن كل البنود جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة بمعنى أنها انحصرت بين نسبتي (60%) و(80%).

جدول رقم (10) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لنمط (القيادة التشاركية)

م	مفردات مبدأ (الشفافية)	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	يشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	(2)	5.22	1.80	70.33%	مرتفعة
2	يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين	(1)	5.28	1.78	71.33%	مرتفعة
3	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار مقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	(5)	5.00	1.87	66.66%	مرتفعة
4	يحرص المسؤول المباشر على توفير فرصة متكافئة لجميع أفراد الفريق للتعبير عن آرائهم.	(4)	5.06	1.89	67.66%	متوسط
5	يحترم المسؤول المباشر آراء ومقترحات الفريق حتى في حال عدم اتفاقه معهم.	(3)	5.07	1.81	67.83%	مرتفعة
	النسب والتقدير الكلي لمبدأ الشفافية					مرتفعة
			5.12	1.83	68.66	

وكان أعلى البنود هو البند رقم (2) الذي محتواه (يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين)، ونسبته (70.33%)، بينما كانت أدنى البنود هو البند رقم (3) الذي محتواه (يأخذ المسؤول

المباشر بعين الاعتبار مقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.) وقد بلغت نسبته (66.66%)، ولما كانت كل البنود في مدى التقدير مرتفعة، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها بلغت (68.66%)، كان التقدير الكلي لمستوى تقييم العاملين لهذا النمط في مدى التقدير مرتفعة. إذن الإجابة: (يُقيم العاملون نمط القيادة التشاركية في القطاع البلدي بدرجة مرتفعة)

بالنظر إلى الجدول (11) والذي تضمن النسب المئوية والتقييمات في بنود نمط (القيادة الداعمة)، نلاحظ أن كل البنود جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة بمعنى انها انحصرت بين نسبتي (60%) و(80%)، وكان أعلى البنود هو البند رقم (5) الذي محتواه (يُقدّر المسؤول المباشر إسهامات العاملين.)، ونسبته (70.5%)، بينما كانت أدنى البنود هو البند رقم (2) الذي محتواه (يهتم المسؤول المباشر برفاهية العاملين.) وقد بلغت نسبته (64%)، ولما كانت كل البنود في مدى التقدير مرتفعة، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها بلغت (66.33%)، كان التقدير الكلي لمستوى تقييم العاملين لهذا النمط في مدى التقدير مرتفعة. إذن الإجابة: (يُقيم العاملون نمط القيادة الداعمة في القطاع البلدي بدرجة مرتفعة).

جدول رقم (11) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لنمط (القيادة الداعمة)

م	مفردات نمط (القيادة الداعمة)	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	يساعد المسؤول المباشر الآخرين على جعل أداء مهامهم أكثر متعة.	(4)	4.86	1.88	64.33%	مرتفعة
2	يهتم المسؤول المباشر برفاهية العاملين.	(5)	4.84	1.88	64%	مرتفعة
3	يعامل المسؤول المباشر جميع العاملين على قدم المساواة.	(3)	4.89	2.01	64.83%	مرتفعة
4	يُظهر المسؤول المباشر الثقة في كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم.	(2)	5.11	1.84	68.5%	متوسط
5	يُقدّر المسؤول المباشر إسهامات العاملين.	(1)	5.23	1.79	70.5%	مرتفعة
	النسب والتقدير الكلي لنمط (القيادة الداعمة)					مرتفعة
			4.98	1.88	66.33%	

بالنظر إلى الجدول (12) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود نمط (القيادة العاطفية)، نلاحظ أن غالبية البنود جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة بمعنى انها انحصرت بين نسبتي (60%) و(80%)، وكان أعلى البنود هما البندين رقمي (3) و(5) اللذان محتواهما (يُنصت المسؤول المباشر جيداً ويُولي اهتماماً حقيقياً بما يطرحه الآخرون..)، (يُتيح المسؤول المباشر للآخرين فرصة التعبير عن آرائهم). ونسبتهما (68.16%)، بينما كانت أدنى البنود هو البند رقم (2) الذي محتواه (يقرأ المسؤول المباشر بدقة مزاج الآخرين ومشاعرهم وإشاراتهم غير اللفظية). وقد بلغت نسبته (62.16%)، ولما كانت كل البنود في مدى التقدير مرتفعة، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها بلغت (65.16%)، كان التقدير الكلي لمستوى تقييم العاملين لهذا النمط في مدى التقدير مرتفعة. إذن الإجابة: (يُقيم العاملون نمط القيادة العاطفية في القطاع البلدي بدرجة مرتفعة)

جدول رقم (12) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لنمط (القيادة العاطفية)

رقم	مفردات نمط (القيادة العاطفية)	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	لدى المسؤول المباشر القدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الآخرين.	(2)	4.88	1.89	64.66%	مرتفع
2	يقرأ المسؤول المباشر بدقة مزاج الآخرين ومشاعرهم وإشاراتهم غير اللفظية.	(4)	4.73	1.89	62.16%	مرتفع
3	يُتيح المسؤول المباشر للآخرين فرصة التعبير عن آرائهم.	(1)	5.09	1.84	68.16%	مرتفع
4	يُقيم المسؤول المباشر بدقة الأسباب الكامنة أو الجذرية للتغيرات النفسية لدى الآخرين.	(3)	4.77	1.88	62.83%	مرتفع
5	يُنصت المسؤول المباشر جيداً ويُولي اهتماماً حقيقياً بما يطرحه الآخرون .	(1)	5.09	1.82	68.16%	مرتفع
	النسب والتقدير الكلي لنمط (القيادة العاطفية)					مرتفع
			4.91	1.86	65.16%	

الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على "ما هو مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية في القطاع البلدي؟"

بالنظر إلى الجدول (13) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود تطبيق ممارسات الموارد البشرية، نلاحظ أن كل البنود جاءت في مدى نسبة تقدير متوسطة بمعنى انها انحصرت بين نسبتي (40%) و(60%).

جدول رقم (13) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب لتطبيق إدارة الموارد البشرية

رقم	مفردات تطبيق ممارسات الموارد البشرية	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	تتظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي ومهم.	(3)	4.54	1.85	59%	متوسط
2	تعتمد عمليات التوظيف والاختيار على وجود لجان مناسبة	(6)	4.19	1.92	53.16%	متوسط
3	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية	(4)	4.49	1.92	58.16%	متوسط
4	يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة.	(5)	4.27	1.99	54.5%	متوسط
5	يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وأداء الموظفين	(8)	3.88	1.98	48%	متوسط
6	تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.	(9)	3.76	2.04	46%	متوسط
7	يشعر الموظفون في المؤسسة بالأمان الوظيفي.	(7)	4.04	2.08	50.66%	متوسط
8	يتم تشجيع الموظفين على انجاز مهامهم الوظيفية والعمل ضمن الفريق إذا اقتضت الحاجة.	(2)	4.57	1.92	59.5%	متوسط
9	يتوفر لدي وصف وظيفي شامل يحتوي على جميع مهام الوظيفية	(1)	4.65	1.95	60.83%	مرتفع
النسب والتقدير الكلي لتطبيق ممارسات الموارد البشرية			4.26	1.96	54.33%	متوسط

كما يبين الجدول رقم (13) أن البند رقم (9) جاء في مدى مرتفع هو أعلى البنود محتواه (يتوفر لدي وصف وظيفي شامل يحتوي على جميع مهام الوظيفية)، ونسبته (60.83%)، بينما كانت أدنى البنود هو البند رقم (6) الذي محتواه (تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية). وقد بلغت نسبته (46%)،

ولما كانت غالبية البنود في مدى التقدير متوسطة، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها بلغت (54.33%)، كان التقدير الكلي لمستوى تقييم العاملين لتطبيق ممارسات الموارد البشرية في مدى التقدير متوسط. إذن الإجابة: (مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية في القطاع البلدي متوسط). الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على "ما هو مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي من وجهة نظرهم؟"

بالنظر إلى الجدول (14) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود الأداء الابتكاري، نلاحظ أن كل البنود جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة بمعنى انها انحصرت بين نسبتي (60%) و(80%).

جدول رقم (14) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية الأداء الابتكاري

رقم	مفردات (الأداء الابتكاري)	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	أسعى لإيجاد حلول وأفكار جديدة للقضايا المعقدة.	(4)	5.36	1.61	72.66%	مرتفع
2	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.	(2)	5.52	1.54	75.33%	مرتفع
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصيلة) لمشكلات العمل.	(1)	5.55	1.56	75.83%	مرتفع
4	أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	(3)	5.43	1.46	73.83%	مرتفع
5	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	(5)	5.33	1.57	72.16%	مرتفع
	النسب والتقدير الكلي الأداء الابتكاري					مرتفع

كما يبين الجدول (14) أن أعلى البنود هو البند رقم (2) الذي محتواه (أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصيلة لمشكلات العمل).، ونسبته (75.33%)، بينما كانت أدنى البنود هو البند رقم (5) الذي محتواه (أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية). وقد بلغت نسبته (72.16%)، ولما كانت كل البنود في مدى التقدير مرتفعة، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها

بلغت (73.83%)، كان التقدير الكلي لمستوى الأداء الابتكاري في مدى التقدير مرتفعة. إذن

الإجابة: (مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي من وجهة نظرهم مرتفع).

الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على "ما هي طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي

وممارسات الموارد البشرية والأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي؟"

بالنظر للجدول (15) أعلاه نلاحظ ان كل قيم معاملات الارتباط إيجابية دالة احصائيا عند مستوى

دلالة 0.01، حيث بلغت كل قيمها الاحتمالية (0.000). إذن الإجابة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي

وممارسات الموارد البشرية والأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي إيجابية دالة احصائيا.

جدول (15) ارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية والأداء

الابتكاري

المتغيرين		م. الارتباط	الدالة	الاستنتاج
القيادة التشاركية	الأنماط الإدارية	.635**	.000	العلاقة إيجابية دالة احصائيا
القيادة الداعمة		.649**	.000	العلاقة إيجابية دالة احصائيا
القيادة العاطفية		.617**	.000	العلاقة إيجابية دالة احصائيا
ممارسات الموارد البشرية		.620**	.000	العلاقة إيجابية دالة احصائيا

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار البسيط كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي (التشاركي، الداعم، العاطفي)

على الأداء الابتكاري في القطاع البلدي. والتي تتشكل من ثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الأداء الابتكاري في

القطاع البلدي.

يتضح من جدول (16)، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R)

(.635)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين نمط القيادة التشاركية والأداء الابتكاري.

كما بلغت قيمة معامل التحديد (R-Square) = .403، وهذا يعني أن متغير نمط القيادة التشاركية

يفسر ما نسبته 40.3% من التغيرات التي تحدث في الأداء الابتكاري، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة

تدل على أهمية هذا النمط. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة

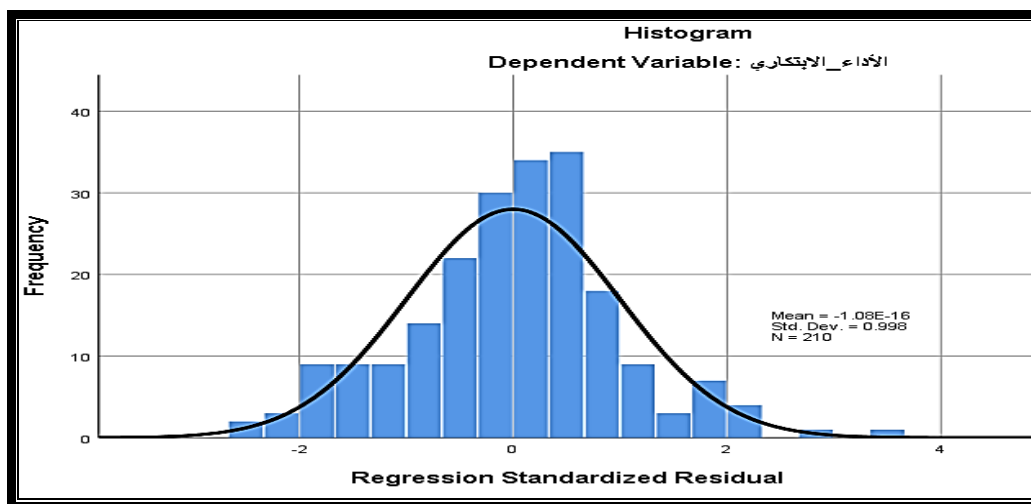
بلغت 140.56 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) وهذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار

وقدرته على التنبؤ.

جدول رقم (16) الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التشاركية على الأداء الابتكاري

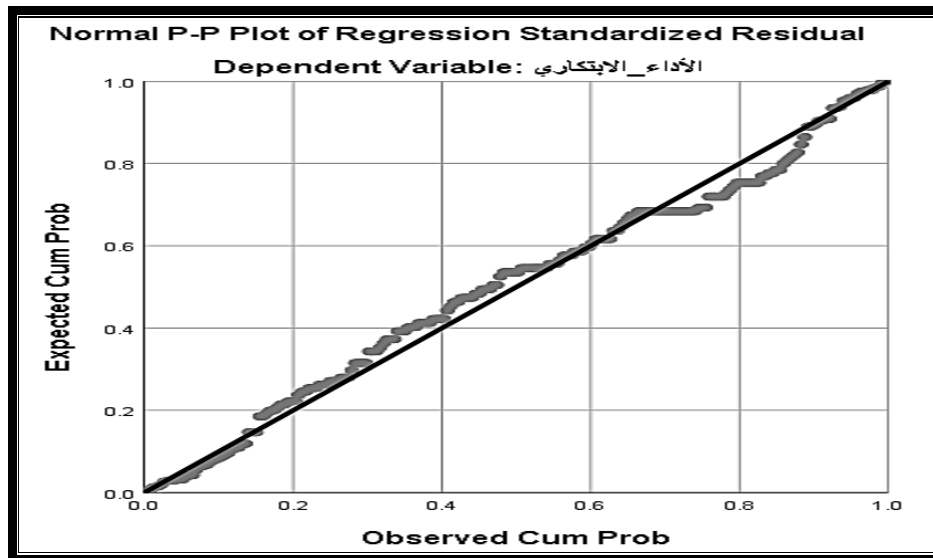
معلومات المعاملات					نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
دلالة (T)	(T)	بيتا	(B)	النموذج	دلالة (F)	(F)	مربع الارتباط	الارتباط
.000	9.46		12.38	الثابت	.000	140.56	.403	.635
.000	11.85	.635	.571	القيادة التشاركية				
المتغير التابع: الأداء الابتكاري					المنبئات: الثابت، القيادة التشاركية			

كما يلاحظ من الرسم البياني (6)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (7) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (8) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها. كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (القيادة التشاركية) مرتفعة حيث بلغت 11.85، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يؤكد على وجود أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالنظر إلى معامل الانحدار (B) لنمط القيادة التشاركية نجد أنه قد بلغ 0.571، وبقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.635. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق نمط القيادة التشاركية، يتبعها زيادة بمقدار 0.571 وحدة في مستوى الأداء الابتكاري. اذن النتيجة "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لنمط القيادة التشاركية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي".



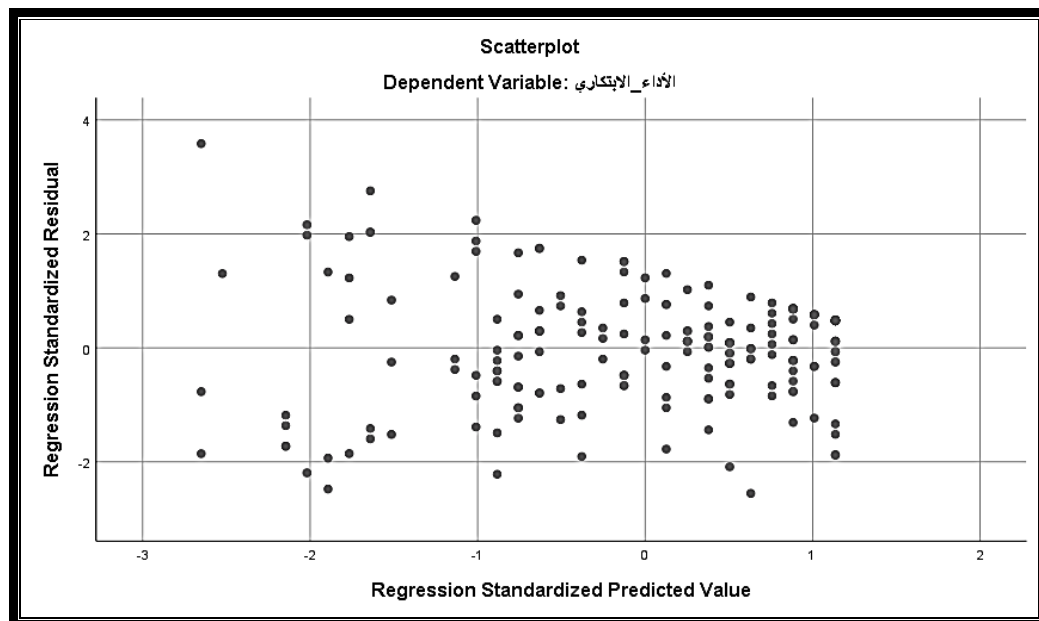
شكل (6) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (القيادة التشاركية)

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (7) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (القيادة التشاركية)

يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (8) يوضح انتشار البواقي للنموذج (القيادة التشاركية)

ويُظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة على الأداء الابتكاري في مؤسسات القطاع البلدي.

يتضح من جدول (17) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R) = 0.649، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين نمط القيادة الداعمة والأداء الابتكاري. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R-Square) = 0.421، وهذا يعني أن متغير نمط القيادة الداعمة يفسر ما نسبته 42.1% من التغيرات التي تحدث في الأداء الابتكاري، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا النمط. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 151.23 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ.

جدول رقم (17) الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الداعمة على الأداء الابتكاري

معلومات المعاملات					نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
دلالة (T)	(T)	بيتا	(B)	النموذج	(F) دلالة (F)	(F)	مربع الارتباط	م. الارتباط
.000	10.30		12.73	الثابت	.000	151.23	0.421	0.649
.000	12.29	.649	.569	القيادة الداعمة				
المتغير التابع: الأداء الابتكاري					المنبئات: الثابت، القيادة الداعمة			

كما يلاحظ من الرسم البياني (9)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (10) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (11) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها. كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (القيادة الداعمة) مرتفعة حيث بلغت 12.29، وبمستوى دلالة

إحصائية (Sig = 0.000) ، مما يؤكد على وجود أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

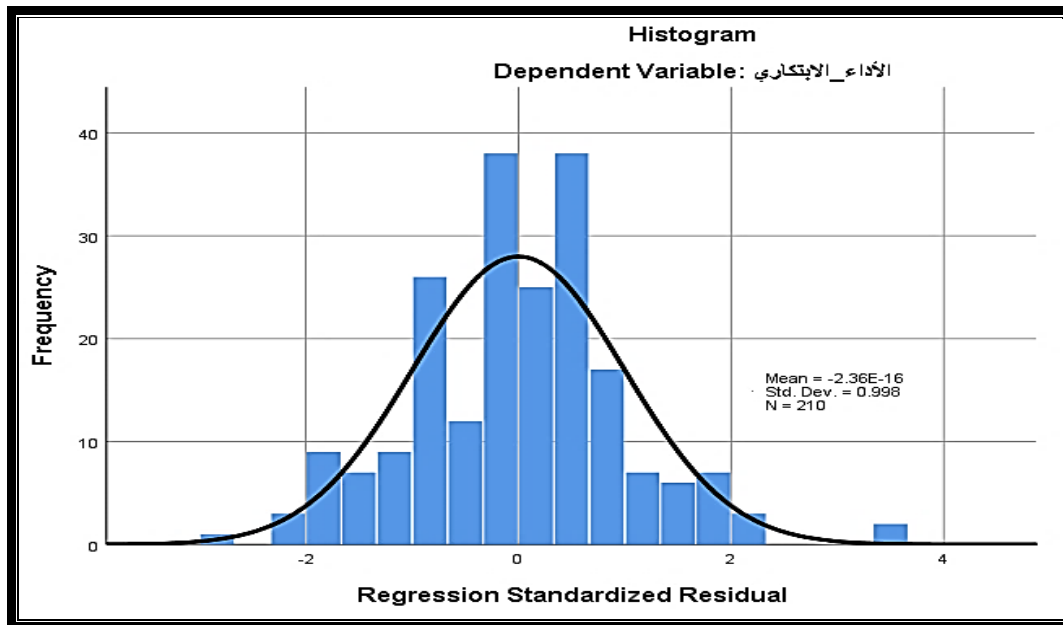
وبالنظر إلى معامل الانحدار (B) لنمط القيادة الداعمة نجد انه قد بلغ 0.569، وبقيمة (Beta)

معيارية قدرها 0.649. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق نمط القيادة الداعمة،

يتبعها زيادة بمقدار 0.569 وحدة في مستوى الأداء الابتكاري. اذن النتيجة "يوجد أثر ذا دلالة

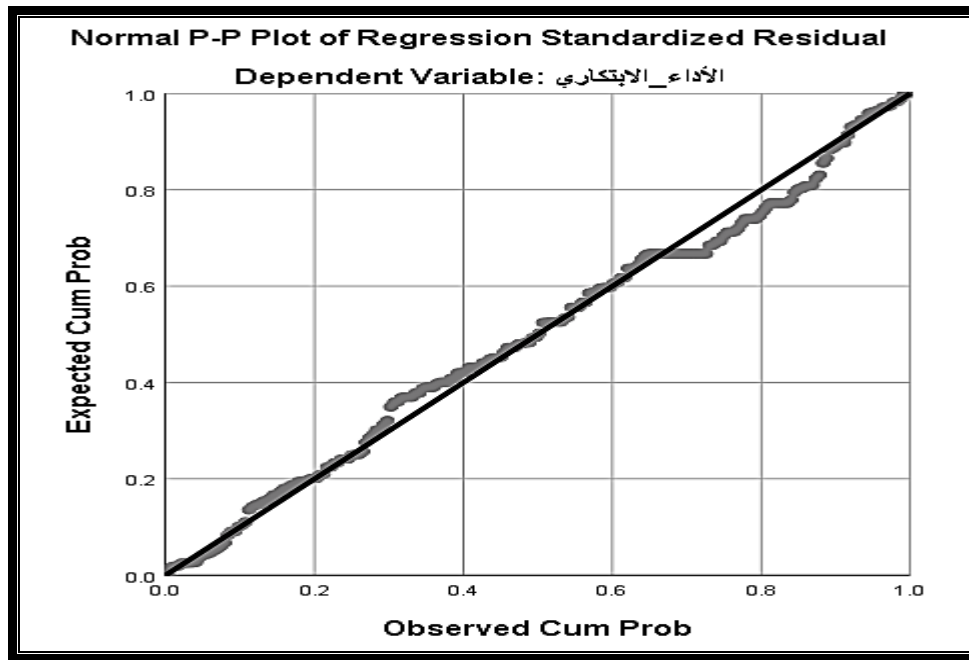
إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط القيادة الداعمة على الأداء الابتكاري للعاملين في

مؤسسات القطاع البلدي".



شكل ((9)) مدرج التوزيع التكراري للبقايا المعيارية في الانحدار (القيادة الداعمة)

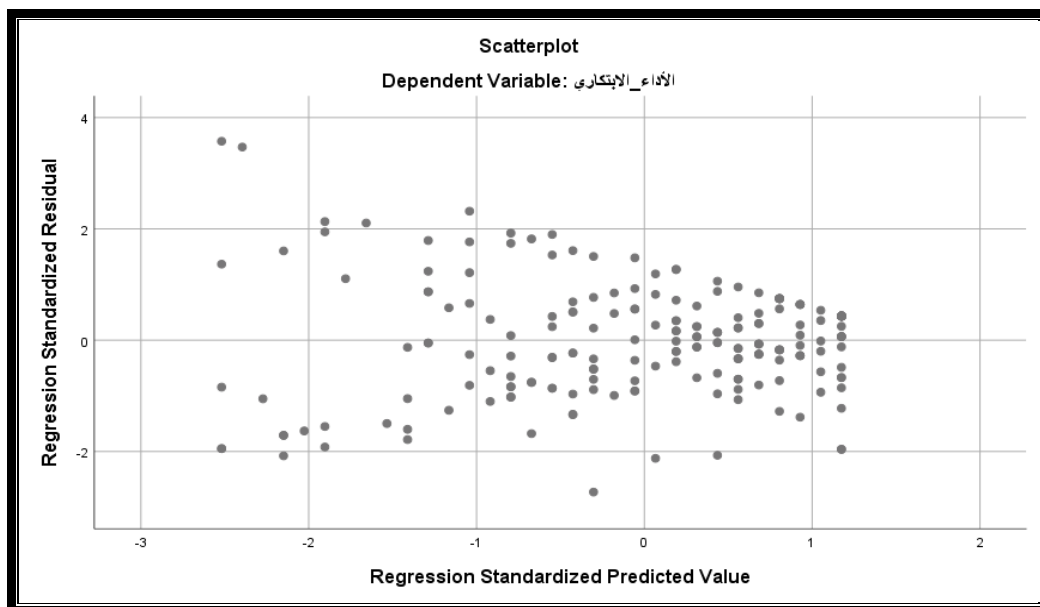
ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (10) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (القيادة الداعمة)

يلاحظ من الرسم أعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من الخط

القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (11) يوضح انتشار البواقي للنموذج (القيادة التشاركية)

ويُظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

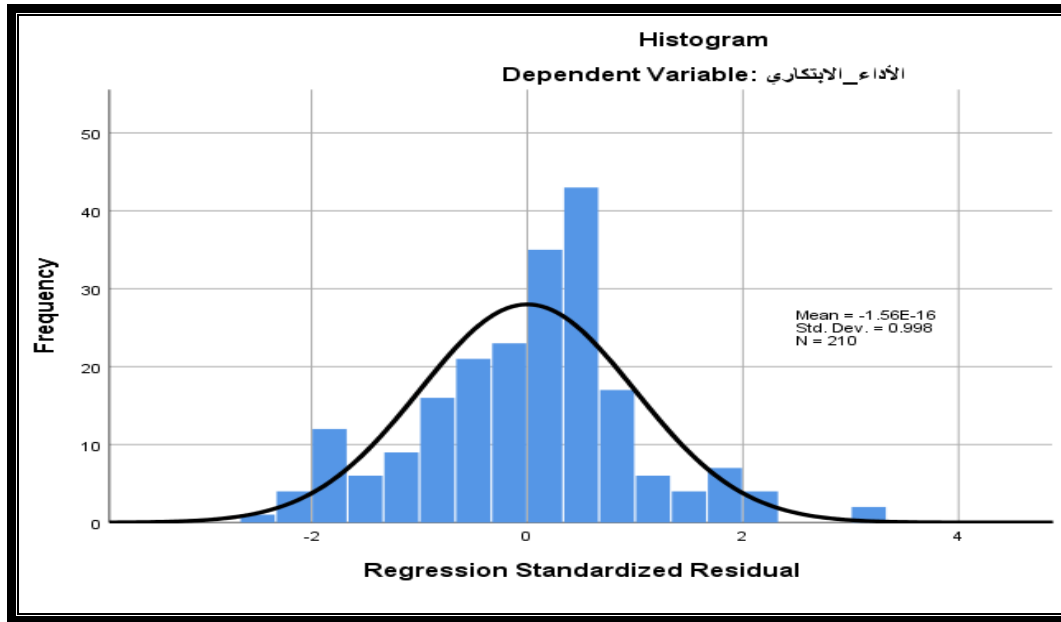
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة العاطفية على الأداء الابتكاري في مؤسسات القطاع البلدي.

يتضح من جدول (18) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط $(R) = 0.617$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين نمط القيادة العاطفية والأداء الابتكاري. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R\text{-Square}) = 0.381$ ، وهذا يعني أن متغير نمط القيادة العاطفية يفسر ما نسبته 38.1% من التغيرات التي تحدث في الأداء الابتكاري، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا النمط. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 128.01 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.01)$ هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ.

جدول رقم (18) الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة العاطفية على الأداء الابتكاري

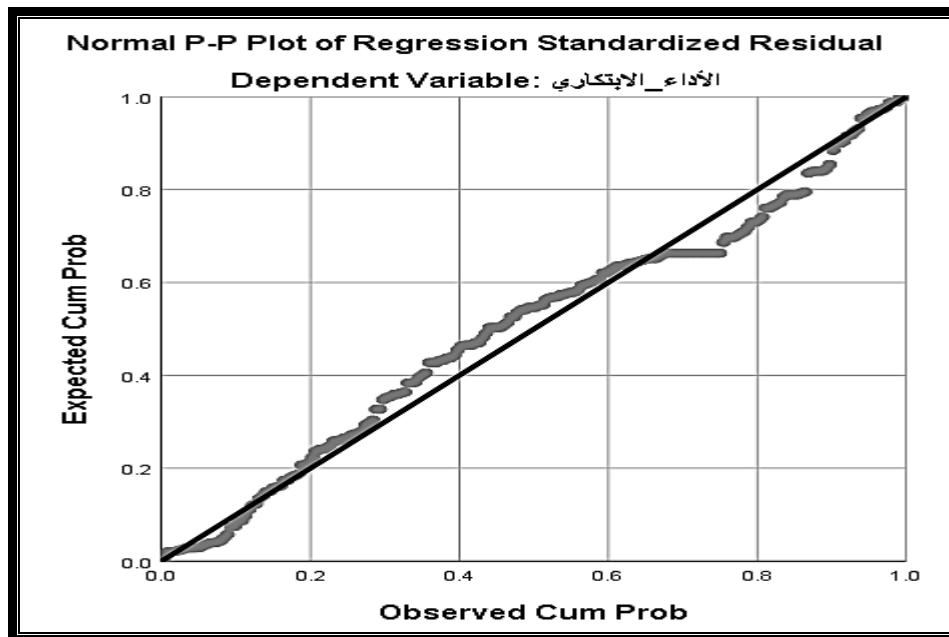
معلومات المعاملات					نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
دلالة (T)	(T)	بيتا	(B)	النموذج	دلالة (F)	(F)	مربع الارتباط	م. الارتباط
0.000	11.15		13.86	الثابت	0.000	128.01	0.381	0.617a
0.000	11.31	0.617	0.536	القيادة العاطفية				
المتغير التابع: الأداء الابتكاري					المنبئات: الثابت، القيادة العاطفية			

كما يلاحظ من الرسم البياني (12)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (13) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (14) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.



شكل (12) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (القيادة العاطفية)

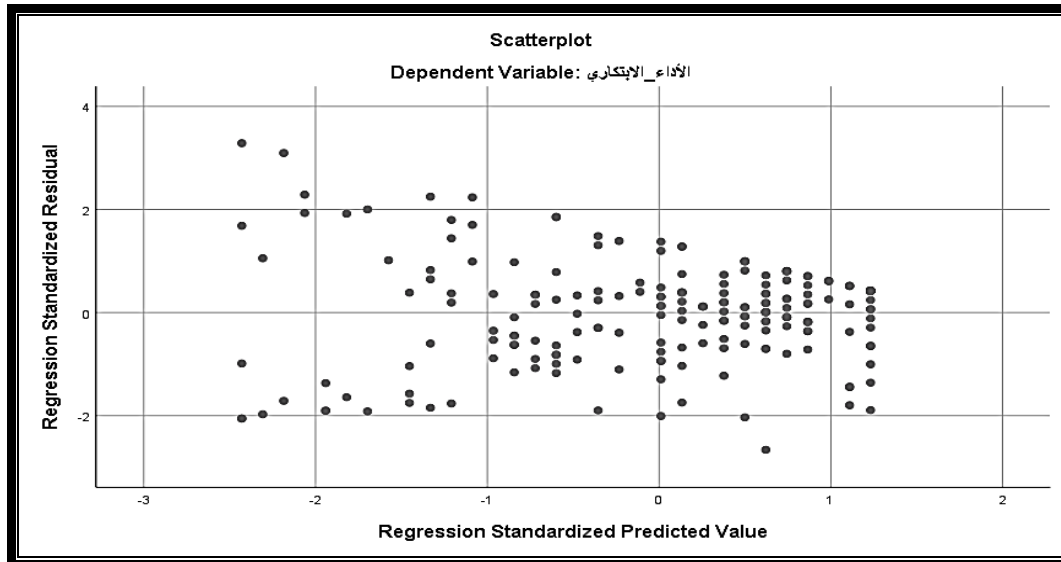
ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (13) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (القيادة العاطفية)

يلاحظ من الرسم أعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من الخط

القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (14) يوضح انتشار البواقي للنموذج (القيادة العاطفية)

ويُظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (القيادة العاطفية) مرتفعة حيث بلغت 11.31، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يؤكد على وجود أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبالنظر إلى معامل الانحدار (B) لنمط القيادة العاطفية نجد انه قد بلغ 0.536، وبقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.617. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق نمط القيادة العاطفية، يتبعها زيادة بمقدار 0.536 وحدة في مستوى الأداء الابتكاري. اذن النتيجة "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط

القيادة العاطفية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي".

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري في القطاع البلدي.

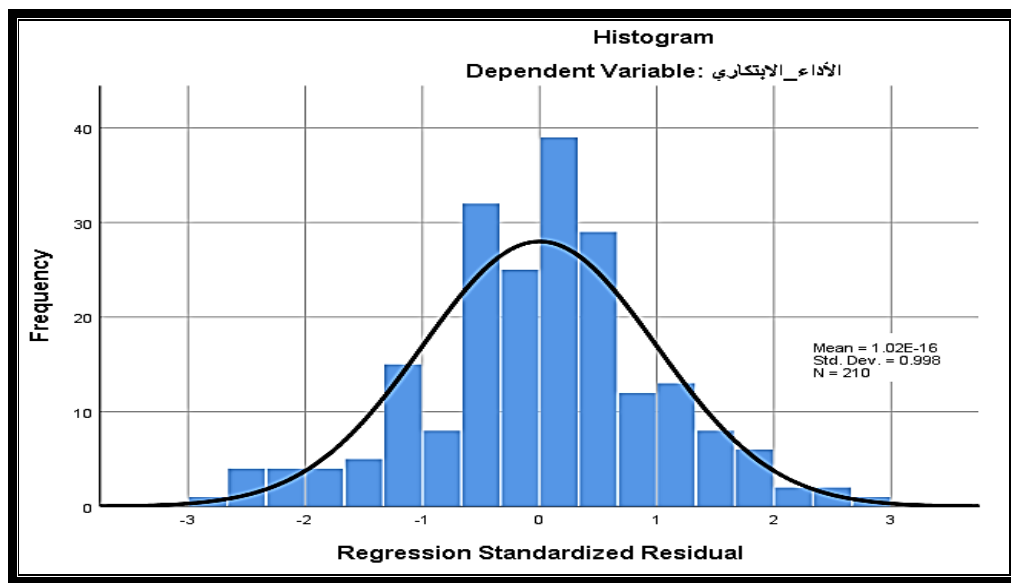
يتضح من جدول (19) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط $(R) = 0.620$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R\text{-Square}) = 0.385$ ، وهذا يعني أن متغير ممارسات الموارد البشرية يفسر ما نسبته 38.5% من التغيرات التي تحدث في الأداء الابتكاري، وهي نسبة تفسيرية تدل على أهمية هذا المتغير. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 130.09 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.01)$ هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ.

جدول (19) الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري

ملخص النموذج				نتيجة أنوفا				معلومات المعاملات			
الارتباط	الارتباط 2	(F)	دلالة (F)	النموذج	(B)	بيتا	(T)	دلالة	المتغير التابع: الأداء الابتكاري	المنبئات: الثابت، ممارسات الموارد البشرية	
.620	0.385	130.09	.000	الثابت	14.44		12.17	.000	ممارسات الموارد البشرية		
				ممارسات الموارد البشرية	.315	.620	11.40	.000			

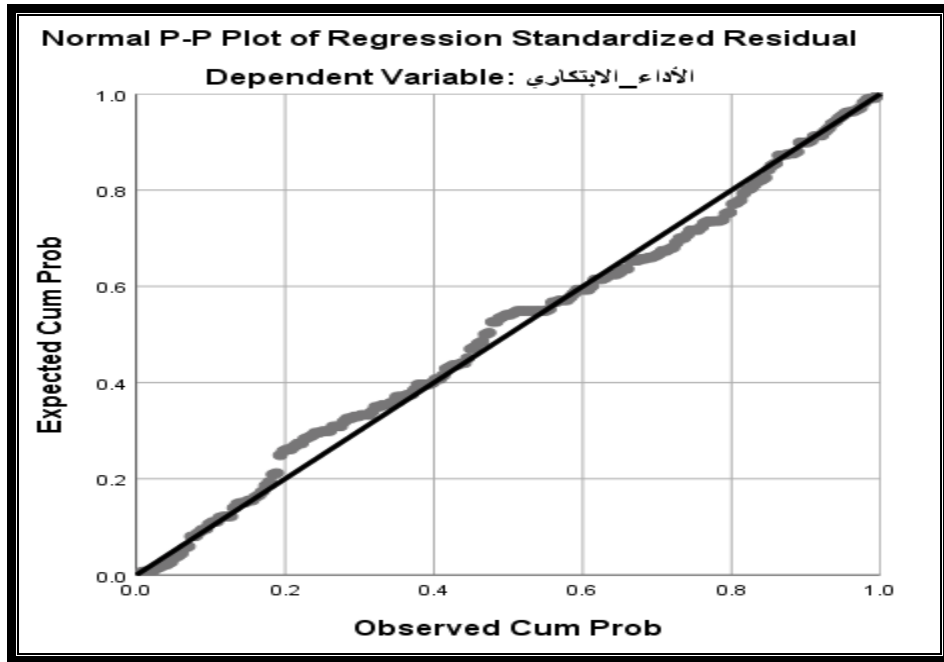
كما يلاحظ من الرسم البياني (15)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (16) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (17) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها. كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) مرتفعة حيث بلغت 11.40،

وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) ، مما يؤكد على وجود أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالنظر إلى معامل الانحدار (B) للممارسات الموارد البشرية نجد انه قد بلغ 0.315، وبقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.620. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الموارد البشرية، يتبعها زيادة بمقدار 0.315. وحدة في مستوى الأداء الابتكاري. اذن النتيجة "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي".

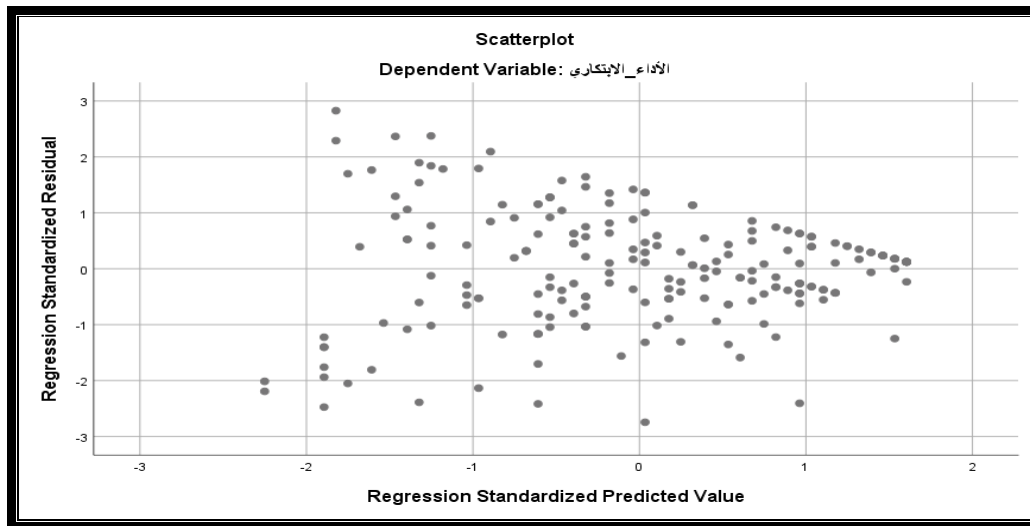


شكل ((15)) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم (16) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (17) انتشار البواقي للنموذج (ممارسات إدارة الموارد البشرية) ويظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5. 1 التعليق على إجابات الأسئلة

5. 2 مناقشة النتائج

5. 3 الخاتمة

5. 4 التوصيات

5. 5 مقترحات بدارسات مستقبلية

5. 1 التعليق على إجابات الأسئلة:

5. 2 1 يُقيّم العاملون أنماط السلوك القيادي (التشاركية، الداعمة، العاطفية) في القطاع البلدي بدرجة مرتفعة).

تعزي الباحثة هذه النتيجة؛ والتي أكدت أن مستوى تطبيق هذه الأنماط في القطاع البلدي حسب تقييم العاملين مرتفع إلى التطور والتحديث في مجالات القيادة الإدارية في مختلف مؤسسات الدولة في سلطنة عمان، وهذا نتيجة للجهود التضامنية بين مختلف قطاعات الدولة لتنفيذ رؤية عمان 2040 والتي شكل فيها "تطوير الإدارة الحكومية" أحد المحاور الرئيسة ومن خلال الاطلاع على (وثيقة رؤية عمان 2040، <https://www.oman2040.om/oman2040>) ، نجد ان السلطنة سعت من خلال ذلك إلى بناء جهاز إداري حديث يتميز بالكفاءة والمرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات العالمية. وكما يشير عبد الهادي، (2008) فإن علم الإدارة الحديث اهتم بالقيادة في الآونة الأخيرة وظهرت على السطح نظريات عدة تنص على أهمية القيادات وعلاقاتها في تحسين العمل وتجويده، وأهمية العمل الجماعي ومواصفات القائد الناجح، لذا تلاحظ على كثير من المؤسسات تغيير قياداتها وتغيرت طرق اختيار القيادات معها، لإدراكها بأهمية القيادة وانعكاساتها الإيجابية على المؤسسة. لذلك تعتبر كل جهود الرؤية في تحديث نظم القيادة الإدارية يقود إلى تعزيز أنماط السلوك القيادي (التشاركية، الداعمة، العاطفية) والتي تعتبر من الأساليب الحديثة في علم الإدارة. وعموما يهدف التطوير الإداري إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي عبر تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد بكفاءة. كما تسعى الرؤية إلى تعزيز التحول الرقمي، من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية والذكية، بما يضمن حقوق العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات ورفاهيتهم. علاوة على ذلك نجد ان رؤية 2040 ركزت على بناء قدرات الكوادر الوطنية وتمكينها من خلال التدريب والتأهيل المستمر، إذ يمثل العنصر البشري المحرك الرئيس لأي إصلاح إداري. وإلى جانب ذلك، فإن الحوكمة

الرشيدة وسيادة القانون والشفافية والمساءلة والشاركة المؤسسية والمجتمعية تعد من المبادئ الجوهرية التي تمثل معزراً هاماً لتنمية السلوك القيادي الإيجابي المتمثل في أنماط القيادة (التشاركية، الداعمة، العاطفية). كما ان الرؤية تعمل على إعادة هيكلة الجهاز الإداري وتبسيط الإجراءات، مع اعتماد أنظمة موحدة تسهل التنسيق بين الجهات المختلفة. كما يتم تفعيل مؤشرات قياس الأداء لمتابعة الإنجاز وضمان توافقه مع المستهدفات الوطنية، مما يخلق بيئة إدارية قائمة على النتائج لا على الإجراءات التقليدية.

5. 2. 2 مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية في القطاع البلدي متوسط.

يمكن النظر إلى وصف مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية في القطاع البلدي بالمتوسط على أنه يعكس مرحلة انتقالية طبيعية ضمن مسار التطوير الإداري، حيث يجمع بين الممارسات التقليدية والنهج الحديث. فهذا المستوى ليس مؤشراً على ضعف، بل يعكس جهوداً ملموسة بذلت لتعزيز نظم إدارة شؤون الموظفين، بما يشمل التوظيف، التدريب، وتطوير الكفاءات، ولكنه في الوقت نفسه يوضح وجود فرص واضحة للتحسين المستقبلي بما يتماشى مع أهداف رؤية عُمان 2040.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية على مر العقود نتيجة لتغير فلسفة ومهام الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين، حيث انتقلت التسميات من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد، ثم شؤون العاملين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت اليوم تشير إلى التعامل مع العنصر البشري كمورد أساسي للمؤسسة (بوزرين، فيروز، 2017). وقد مثلت سنة 1990 نقطة تحول مهمة حين اعتمدت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية هذا المصطلح ليعكس الدور الاستراتيجي للعاملين داخل المؤسسات (مرزق وآخرون، 2023). ويؤكد هذا التطور أن المستوى المتوسط في القطاع البلدي هو جزء طبيعي من مرحلة انتقالية نحو تبني الممارسات الحديثة، التي تتجاوز مجرد إدارة العمليات اليومية لتصبح إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لتعزيز الابتكار والكفاءة.

وتجدر الإشارة هنا إلى طبيعة عمل القطاع البلدي، التي تتسم بالمرونة وتعدد المهام، إذ تشمل التخطيط العمراني، تقديم الخدمات الأساسية للمجتمع، الرقابة على المشروعات المحلية، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة الحضرية والتنمية المحلية. هذه الطبيعة الديناميكية للوظائف البلدية تجعل ممارسات الموارد البشرية أكثر تعقيداً، فهي تتطلب التكيف مع تنوع المهام، واستيعاب مستويات مختلفة من الخبرات والمهارات، بالإضافة إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي بفعالية. ولهذا، فإن المستوى المتوسط لممارسات الموارد البشرية يعكس القدرة على إدارة هذا التنوع بنجاح نسبي، مع إمكانية تحسين النظم والإجراءات لتصبح أكثر استجابة لمتطلبات العمل البلدي المعقدة.

ويعزز هذا التقييم الإيجابي حقيقة أن البلديات العُمانية حققت تقدماً ملموساً في عدد من المجالات، مثل تطبيق نظم التدريب الأساسية، وتنفيذ بعض برامج تطوير الكفاءات، وضمان العدالة الوظيفية، وكلها أسس مهمة يمكن البناء عليها للارتقاء بالمستوى الإداري مستقبلاً. كما أن تراكم خبرات العاملين وجهود التدريب المستمر، مع التوجه نحو التحول الرقمي الذي تشجعه رؤية عُمان 2040، كلها عوامل تؤكد أن المستوى المتوسط ليس نهاية المطاف، بل مرحلة طبيعية على طريق تعزيز النضج الإداري والارتقاء بأداء ممارسات الموارد البشرية إلى مستويات أعلى. وبذلك يصبح تقييم مستوى التطبيق بالمتوسط بمثابة انعكاس للجهود الحالية وتحفيز على التحسين المستمر، مما يتوافق مع فلسفة رؤية عُمان 2040 التي ترى في التقييمات أدوات تطويرية ودافعة نحو المستقبل، لا مجرد قياسات ثابتة للواقع الراهن.

5. 2. 3 مستوى الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي من وجهة نظرهم مرتفع.

يشكل الابتكار مطلباً أساسياً لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والاستدامة، إذ يُعد كما يشير كريمة (2020) عاملاً رئيسياً في تمكين المنظمات من التفوق وتعزيز مكانتها، وهو لا يتحقق إلا

بوجود بيئة عمل محفزة تشجع الأفراد على إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بشكل فعال. وفي سياق القطاع البلدي بسلطنة عُمان، يمكن تفسير ارتفاع الأداء الابتكاري للعاملين كنتيجة مباشرة لتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية مع التوجهات الاستراتيجية التي رسمتها رؤية عُمان 2040.

فعلى المستوى الشخصي، توضح الدراسات أن الابتكار لا يتطلب عبقرية استثنائية بقدر ما يستند إلى صفات مثل الاطلاع والقدرة على التفكير غير التقليدي والتطلع إلى المستقبل (أبو النصر، 2002؛ نجم، 2003؛ العالي، 2004؛ عبيدات، 2003). وقد أسهم انتشار التعليم رأسياً في عُمان من التعليم الجامعي إلى الدراسات العليا في صقل هذه السمات لدى الكوادر الوطنية العاملة في البلديات، مما وفر قاعدة معرفية متقدمة تتماشى مع أهداف الرؤية في تعزيز رأس المال البشري. أما على المستوى التنظيمي، فإن الاستراتيجيات المؤسسية والثقافة التنظيمية وأساليب القيادة جميعها تشكل بيئة محفزة للابتكار، وهو ما يؤكد مصطفى، (2002) والرشيد، (2004)، وفي الواقع تبنت البلديات العمانية ممارسات مؤسسية قائمة على استقبال المقترحات وتشجيع الموظفين على طرح حلول جديدة، إضافة إلى التوسع في برامج الرقمنة والتحول الذكي التي فتحت المجال أمام الموظفين لتطوير أساليب عمل مبتكرة، وهو ما ينسجم مع طموحات رؤية عُمان 2040 في بناء جهاز حكومي مرن وكفاء.

كما لعبت العوامل البيئية دوراً بارزاً في هذا الارتفاع، إذ يشير البوسعيد (2022) إلى أن السياسات الحكومية الداعمة، والجامعات ومراكز البحث، وحماية الملكية الفكرية جميعها عناصر أساسية لتعزيز الابتكار. وتُظهر تجربة السلطنة أن تراكم الخبرات العملية لدى العاملين في البلديات ساهم في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الحضرية، مدعومة بالجوائز التشجيعية والمبادرات الوطنية التي تسعى إلى غرس ثقافة الإبداع في العمل البلدي.

ورغم هذا التقدم، فإن إدارة الابتكار تواجه تحديات تتمثل في مقاومة التغيير ونقص الموارد وضغوط الزمن والثقافة التنظيمية التقليدية (سليمان، 2023). غير أن الجهود الحكومية في مجال التدريب المستمر وتطوير المهارات كما عبّر زاهو وهوفير ودهر وجزويل (Zhou & Hoever, 2017؛ Jaiswal & Dhar, 2017) أسهمت في التخفيف من هذه التحديات، حيث يتم تمكين الموظفين من خلال برامج التدريب والابتعاث وورش العمل التي تدعم التفكير النقدي والقدرة على المخاطرة الذكية.

ومن خلال هذه الجهود، تمكنت البلديات العُمانية من ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع، مع تفعيل فرق عمل متنوعة واعتماد هياكل مرنة تقلل من البيروقراطية (عوض، 2013). وتبرز هذه الممارسات بشكل واضح في المبادرات البلدية الذكية التي تستثمر في التكنولوجيا الرقمية لتحسين الخدمات الحضرية، وهو ما ينسجم تماماً مع مرتكزات رؤية عُمان 2040 الرامية إلى بناء جهاز حكومي مبتكر يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. وعليه يمكن القول إن ارتفاع الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي العُماني هو نتاج تكامل بين التطور التكنولوجي وانتشار التعليم وتراكم الخبرات وجهود التدريب المستمر من جهة، وبين الدعم المؤسسي والسياسات الوطنية الطموحة من جهة أخرى، مما جعل من الابتكار سلوكاً مؤسسياً راسخاً يتجاوز حدود المبادرات الفردية ليصبح جزءاً من البنية التنظيمية الداعمة لمسيرة التنمية في السلطنة.

5. 2. 4. العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وإدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي إيجابية دالة احصائياً.

وتتفق هذه الإجابة مع مفهوم القيادة الإدارية فهي ليست مجرد منصب، بل هي تفاعل اجتماعي ديناميكي بين القائد ومروسيه، يسعى لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف محددة، مع إتاحة

الفرصة للمبادرة والمشاركة الفعالة في صنع القرار، (عبد المهدي، 1988؛ أحمد، 2018). فالقيادة التشاركية تتميز بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تفويض بعض الصلاحيات بما يتناسب مع مهامهم، توفير نظام فعال للاتصالات، وتشجيعهم على استثمار قدراتهم الإبداعية (الرميد، 2018). ويسهم هذا الأسلوب في تطوير مهارات العاملين في حل المشكلات، اتخاذ القرار، وزيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء، كما يعزز رضاهم الوظيفي ويحفزهم على الابتكار، الحري (2008). أما القيادة الداعمة، فهي تهتم بتلبية احتياجات العاملين، وتوفير بيئة عمل ودية وأمنة، مع التركيز على العلاقات الإنسانية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي، وتنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة (staub et al., 2019؛ الزهراني، 2013) وتخلق هذه القيادة شعوراً بالثقة والانتماء، ما يعزز قدرة الموظفين على التفكير الابتكاري وتقديم حلول جديدة. ومن جهة أخرى، تعتمد القيادة العاطفية على الذكاء العاطفي للقائد، حيث يشمل وعيه الذاتي والتحكم بالعواطف، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، والتحفيز الذاتي للفريق، همفري، (2002) Humphrey) ويؤدي هذا النمط من القيادة إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية، تشجيع التعاون والعمل الجماعي، وتسمح بتوظيف العواطف لإحداث تأثير إيجابي على الالتزام والإنتاجية، مما يرفع مستوى الأداء الابتكاري للعاملين.

أما فيما يتعلق بالعلاقة الإيجابية بين متغيري إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري في

القطاع البلدي فتشير الدراسات إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية السليمة أثراً إيجابياً ومهماً على الأداء الابتكاري للعاملين. فإدارة الموارد البشرية تعتبر من الركائز الأساسية لأي منظمة، حيث يركز دورها على العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة في تحقيق الإنتاجية والتميز المؤسسي، (امبارك، 2018؛ الخالدي وآخرون، 2023). ومن خلال ممارسات مثل التخطيط الوظيفي، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء؛ تتمكّن البلديات من تطوير قدرات العاملين، رفع كفاءتهم، وتحفيزهم على تقديم أفكار وحلول مبتكرة لمواجهة التحديات اليومية،

(الوحشي، 2020؛ عبد الجواد، 2020). وتساهم هذه الممارسات في تحسين جودة العمل والخدمات، وتعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، مما يخلق بيئة محفزة للإبداع والتجديد، (التميمي، 2017؛ بني عمر والكساسبة، 2022). فعلى سبيل المثال، التدريب المستمر وتنمية المهارات يرفع من استعداد الموظفين لتطبيق أفكار جديدة، فيما يعمل نظام المكافآت والحوافز على زيادة دافعيتهم للمبادرة بالابتكار، كما يساهم التقييم المستمر للأداء في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة (الرخيص، 2019). كما أن إدارة الموارد البشرية الفعّالة تعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي، وتطوير العلاقات بين الزملاء والإدارة، ما يدعم ثقافة الابتكار ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل البلدي (العكاري، 2022؛ زيدان، 2022). هذا التكامل بين ممارسات الموارد البشرية وتنمية الكفاءات البشرية يعكس قدرة البلديات على استثمار رأس مالها البشري بطريقة استراتيجية، بما يساهم في رفع الأداء الابتكاري، وهو ما يتماشى مع أهداف رؤية عُمان 2040 التي تركز على بناء جهاز حكومي مبتكر وفعال قادر على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة. (Al-Marri, 2024)

5. 2 النتائج:

5. 2. 1 نتيجة الفرضية الاولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لنمط القيادة التشاركية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي.

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع معظم نتائج دراسة هوانق وآخرون (Hwang et al., 2015) التي هدفت إلى معرفة تأثير أنواع مختلفة من السلوك القيادي على الأداء الوظيفي المتصور عبر الثقافات المختلفة: ومن ضمن الأنواع كانت سلوكيات القيادة التشاركية والداعمة وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وأربع دول أسيوية كونفوشيوسية وتوصلت إلى أنه لا ترتبط سلوكيات القيادة التشاركية بالأداء الوظيفي المتصور وهذا في الدول التي تمت دراستها عدا اليابان. وقد يرجع ذلك

في تصور الباحثة إلى ان الأداء الابتكاري وبحسب مفهومه العام هو الأداء الذي يتسم بالجدة ولذلك يكون خارج الأداء الوظيفي المتصور أو المتوقع، والملاحظ أن العلاقة بين المتغيرين في عينة اليابان دالة مما يمكن عزوه إلى نمط العمل الذي عرفت به اليابان وهو التركيز على الابتكار لذا تتوقع الباحثة ان يكون الأداء المتصور هو أداء ابتكاري.

وترى الباحثة أن النتيجة الحالية تتفق مع الادبيات والافادات العلمية التي تناولت المتغيرين، فسلوك وخصائص القيادة التشاركية التي تتضمن بحسب الحريري (2008) تفويض السلطة، حيث يمنح القائد الموظفين الذين يثق بكفاءتهم بعض المهام وحرية اتخاذ القرار فيها، مما يطور مهاراتهم في تحمل المسؤولية، وحل المشكلات. كما تشمل إشراك العاملين في اتخاذ القرارات عبر مناقشة التحديات معهم والاستماع لآرائهم، وحرية التعبير عن الرأي، حيث يشعر الموظفون بالاحترام والاستماع من قبل القائد. وتتميز هذه القيادة بقوة التواصل بين القائد والعاملين، وتقدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والعمل بروح الجماعة نحو هدف مشترك، مما يسهم في تبادل المقترحات والحلول. إضافة إلى ذلك، فإن تقدير الإدارة للعاملين وتفهمها لهم يعزز رضاهم الوظيفي، وثقتهم بأنفسهم، وانتماءهم للمؤسسة. كلها تعتبر من أهم إستراتيجيات تنمية الأداء الابتكاري حيث يذكر عوض، (2013) وزوهو وهوفر (Zhou & Hoever, 2018؛ Jaiswal & Dhar, 2017) أن يمكن تعزيز الابتكار في المؤسسات من خلال عدة ممارسات متكاملة، أولها اعتماد هيكل تنظيمي عضوي، أي هياكل مرنة قليلة المركزية والرسمية تسمح بالتفاعل الأفقي بين الوحدات، مما يزيد قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات ويعزز تبني الأفكار الابتكارية. ثانيًا، تعزيز ثقافة الابتكار عبر بناء بيئة تنظيمية تشجع على المخاطرة والتجربة وتقبل الأخطاء كجزء طبيعي من التعلم، مع مكافأة النجاحات والفشل على حد سواء، لدعم الجرأة في طرح أفكار جديدة. ثالثًا، تفعيل فرق العمل المتنوعة بالحرص على وجود تنوع معتدل بين أعضاء الفرق مع توازن بين الاعتماد والاستقلالية، بما يعزز

التفكير الخلاق وتوليد الحلول المبتكرة مع تجنب المبالغة في التماسك الذي قد يحد من الابتكار. كما يسهم اعتماد منهجيات إدارة المعرفة وتنظيم تبادل المعلومات بين الفرق في تسريع عملية الابتكار وتحسين جودة الأفكار، وأخيراً، يتيح استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية الحديثة دعم التعاون بين الفرق وتوفير فرص أكبر لتوليد الأفكار المبتكرة وتطبيقها بسرعة وفعالية.

وترى الباحثة أن تفويض السلطة، وإشراك العاملين فيها ينمي لديهم الشعور بالثقة والاقdam على ابتكار الأساليب المهنية الجديدة فحينما يمنح القائد الموظفين الذين يثق بكفاءتهم بعض المهام وحرية اتخاذ القرار فيها، يطور ذلك مهاراتهم في تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وحل المشكلات. كما تشمل إشراك العاملين في اتخاذ القرارات عبر مناقشة التحديات معهم والاستماع لآرائهم، وحرية التعبير عن الرأي، حيث يشعر الموظفون بالاحترام والاستماع من قبل القائد كلها من العوامل التي من شأنها ان تثري ملكة الأداء الابتكاري لديهم.

5. 2. 2 نتيجة الفرضية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لنمط القيادة الداعمة على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، فدراسة فوزي وديسيانا (Fauzi & Desiana, 2025) أكدت النتيجة الحالية حيث هدفت إلى معرفة تأثير التحفيز الجوهري والقيادة الداعمة على السلوك المبتكر للموظفين في شركات التجارة الالكترونية الاندونيسية مع الاستدامة المهنية والامن النفسي كوسيط، وقد أشارت نتائجها إلى وجود تأثير للقيادة الداعمة على السلوك الابتكاري وتتوسط الاستدامة المهنية بين القيادة الداعمة والسلوك الابتكاري، كما تتفق مع ما تشير إليه دراسة العلي، (2023) والتي هدفت إلى التعرف على سبل تطوير ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء التدريس إلى عدة نتائج أهمها ضرورة إتباع مؤسسات التعليم العالي استراتيجيات وسياسات

تقنية حديثة تدعم الطاقات البناءة والخلاقية وتنميتها. ونلاحظ أن هذه الدراسة قد بنت توصيتها بصورة أساسية على أن القيادة الداعمة في ضوء التحول الرقمي تساعد في السلوك الخلاق والمبتكر، أما دراسة هوانق وآخرون (Hwang et al., 2015) والتي سبق تناولها في مناقشة الفرضية الأولى فقد أشارت ضمن ما أشارت إليه أن تأثير سلوكيات القيادة الداعمة ليس قويا على الأداء الوظيفي المتصور في الدول التي تمت دراستها عدا اليابان. وقد أوضحت الباحثة أن تفسير ذلك يعود على مفهوم الأداء المتصور وبالتالي إلى نمط العمل الذي عرفت به اليابان وهو التركيز على الابتكار لذا تتوقع الباحثة أن يكون الأداء المتصور هو أداء ابتكاري.

وتتفق هذه النتيجة الحالية مع كل التراث النظري الذي تناول مفاهيم ومحددات القيادة الداعمة والأداء الابتكاري، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى خصائص القيادة الداعمة الموثقة، والتي تركز على تلبية احتياجات العاملين، وتقدير إنجازاتهم، وتوفير الدعم النفسي والمعنوي، وتشجيع العلاقات الإنسانية الأخوية بين أعضاء الفريق (Staub et al., 2019؛ الزهراني، 2013؛ House, 1996) هذه الخصائص تخلق بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل، وهو عامل رئيسي في تعزيز التفكير الابتكاري. علاوةً على ذلك، تشير الدراسات إلى أن سلوكيات القيادة الداعمة مثل التفويض، المشاركة، تمكين اتخاذ القرارات المستقلة، ومشاركة المعلومات، تعمل على صقل خبرات العاملين، وزيادة شعورهم بالمسؤولية والتمكين، وهو ما يعزز قدرتهم على الابتكار (Amundsen & Martinsen, 2006؛ Zhang & Sim, 2005؛ Srivastava et al., 2006)، هذه السلوكيات تمكّن الموظفين من مواجهة التحديات بثقة، وتجربة حلول جديدة، والمساهمة في تحسين العمليات والأفكار التنظيمية.

من جهة أخرى، يمكن دعم تفسير هذه النتيجة بالاستراتيجيات المعروفة لتعزيز الأداء الابتكاري، مثل اعتماد الهياكل التنظيمية العضوية المرنة، تعزيز ثقافة المخاطرة والتعلم من الأخطاء، تطوير القيادة

الابتكارية، تفعيل فرق العمل المتنوعة، وتنظيم تبادل المعرفة وهي بصورة ما تعتبر من السلوكيات المتوقعة للقيادة الداعمة (عوض، 2013؛ Zhou & Hoever, 2018؛ Jaiswal & Dhar, 2017) كل هذه الممارسات تتكامل مع سلوكيات القيادة الداعمة لتوفير بيئة متكاملة تشجع على الابتكار، حيث يشعر العاملون بالأمان، والتحفيز، والتمكين، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الابتكاري. وبالتالي، يمكن تفسير النتيجة بأن القيادة الداعمة آلية استراتيجية لتعزيز الابتكار من خلال دمج الدعم الفني والنفسي والمعنوي، تمكين اتخاذ القرار، تشجيع المخاطرة المحسوبة، وتنظيم بيئة العمل بشكل يسمح بالمرونة والتجريب، مما يوضح السبب وراء الأثر الإيجابي والذو دلالة إحصائية على الأداء الابتكاري.

5. 2. 3. نتيجة الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

لنمط القيادة العاطفية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي.

وتتسق هذه مع دراسة جان وآخرون، (Jan et al., 2021) حيث هدفت الى بحث كيفية حدوث سلوك العمل المبتكر من خلال الجوانب المختلفة للإدارة الموارد البشرية وقد نتجت الدراسة على وجود نتائج كبيرة التأثير للعاطفة المتناغمة كدور وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من الجوانب الثلاثة التي تناولتها الدراسة وبين سلوك العمل المبتكر. ومن المعروف أن لإدارة الموارد البشرية دور قيادي في كل مؤسسة. كما تتفق مع نتيجة دراسة الجعفري والطاهر (2019) والتي هدفت إلى معرفة دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الوعي بالذات (الذكاء العاطفي) في فعالية سلوك القائد الإداري على الإداريين بجامعة الخرطوم وقد توصلت إلى وجود علاقة بين مفهوم الوعي بالذات وفاعلية سلوك القائد الإداري، ويمثل الوعي بالذات (الذكاء العاطفي) أحد السمات الرئيسية للقيادة العاطفية، ورغم أن الدراسة لم تشر مباشرة إلى دور الوعي بالذات في الأداء الابتكاري لكنها مثل دراسة العيساوي (2024) التي تهدف

الى معرفة الدور الذي تؤديه سلوكيات القيادة العاطفية لمدرسي التربية الرياضية في تعزيز العلاقات التنموية خلال الدرس إلى وجود أثر لسلوكيات القيادة العاطفية على العلاقات التنموية لدى الطلاب كليهما يشيران إلى تأثير واضح للقيادة العاطفية على السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل.

وتتفق هذه النتيجة الحالية مع كل التراث النظري الذي تناول مفاهيم ومحددات القيادة العاطفية والأداء الابتكاري حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى خصائص القيادة العاطفية التي أشارت إليها كل التعريفات حيث تشترك في القيادة العاطفية هي فهم القائد لمشاعره ومشاعر موظفيه، والقدرة على التعامل معها بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة (Humphrey, Loughran, 2021) George, 2000؛ 2002)، فالقائد العاطفي يمتلك القدرة على توظيف العواطف بطريقة استراتيجية لتحفيز الآخرين، تعزيز الروح المعنوية، تحسين التعاون، وإدارة الصراعات، وهو ما يخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة على الابتكار (Rajah, Song & Arvey, 2011)، وتتجلى قوة تأثير القيادة العاطفية في سماتها الأساسية، مثل الذكاء العاطفي الشخصي والاجتماعي، التعاطف، إدارة المشاعر الجماعية، والتواصل العاطفي الفعال، (الشاعر والخشالي، 2019؛ Humphrey, 2002؛ خليلي، 2017)، وهذه السمات تساعد القائد بالضرورة على بث الحماس والتفاؤل بين العاملين، وتعزيز الثقة والتوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة (لزرقي والجيلالي، 2018)، مما يوفر بيئة مستقرة نفسيًا وتنظيميًا تدعم التفكير الابتكاري وتنمية الأفكار الجديدة.

كذلك تشير الدراسات إلى أن الأداء الابتكاري يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والفردية، بما في ذلك استراتيجية المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، أسلوب القيادة، جودة التواصل الداخلي، ودعم القيادة للموظفين (كريمة، 2020؛ مصطفى، 2002؛ الرشيد، 2004؛ Soliman, 2023؛ عوض، 2013). وعليه، فإن القيادة العاطفية تساهم مباشرة في هذه العوامل عبر توفير بيئة داعمة، تشجع على التجريب، تقبل الأخطاء، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز بدوره الأداء

الابتكاري للفريق. وعموما فإن إدارة الأبعاد النفسية والعاطفية للعاملين، يخلق بيئة آمنة ومشجعة للابتكار، ويعزز مشاركة الموظفين في تطوير حلول وأفكار جديدة، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الابتكاري.

5. 2. 4. نتيجة الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لممارسات الموارد البشرية على الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي.

وتتفق هذه النتيجة الحالية مع كل الدراسات السابقة التي بحثت هذه العلاقة، فمثلاً دراسة عسيري وآخرون، (2023) والتي بحثت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دور عملية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير و تقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية ، وكذلك تتفق مع دراسة الطائي وخطاك (AL-Taie & Khattak، 2024) التي هدفت ضمن ما هدفت إليه معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على سلوك العمل المبتكر للموظفين في مؤسسات التعليم العالي بدولة الامارات العربية المتحدة ، وكذلك تتفق مع دراسة ممدوح وسامر (Mamdouh & Samir, 2022) التي تناولت أثر ممارسات الموارد البشرية على السلوك المبتكر للممرضات في دور الرعاية الصحية الحرجة وغرف العمليات وتبين من خلال النتائج أن خطط إدارة الموارد البشرية أحرزت الأرقام التالية: ($0.610-0.803$ CI95% 0.707 OR) والذي يعد مؤشراً هاماً لمجموع سلوك العمل المبتكر، كما كان إجمالي ($0.00-0.114$ CI95% 0.228 EWB) والذي يعد مؤشراً مهماً لسلوك العمل الابتكاري . ومع دراسة جان وآخرون (Jan et al., 2021) حيث هدفت الى بحث كيفية حدوث سلوك العمل المبتكر من خلال الجوانب المختلفة للإدارة الموارد البشرية

وقد نتجت الدراسة على وجود نتائج كبيرة التأثير للعاطفة المتناغمة كدور وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من الجوانب الثلاثة التي تناولتها الدراسة وبين سلوك العمل المبتكر.

وتتفق هذه النتيجة الحالية مع كل التراث النظري الذي تناول مفاهيم ومحددات ممارسات الموارد البشرية والأداء الابتكاري حيث يمكن التوصل من خلال فهم وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية وطبيعة ممارساتها إلى الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الممارسات في خلق بيئة مؤسسية محفزة للإبداع والابتكار.

وعموماً يمكن تفسير هذه النتيجة بالاعتماد على خصائص ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على تزويد المنظمة بالقوى البشرية المؤهلة، تطوير قدراتها، تحفيزها، والحفاظ على رضاها واستقرارها الوظيفي (بلمهدي وبوزورين، 2016؛ التميمي، 2017؛ الوحشي، 2020). فممارسات مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظم التعويضات والحوافز، تعمل بشكل متكامل لضمان وجود قوة عاملة متحفزة وقادرة على توليد أفكار مبتكرة (العيسري، 2022). وتلعب هذه الممارسات دوراً مركزياً في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال عدة آليات: منها توفر بيئة عمل داعمة ومستقرة نفسياً، ما يقلل من مقاومة التغيير ويشجع الموظفين على تجربة حلول جديدة دون خوف من الفشل (Soliman, 2023؛ كريمة، 2020)، إضافة إلى أن تفعيل التدريب المستمر وتنمية المهارات يعزز قدرة الموظفين على مواجهة التحديات المعقدة واتخاذ قرارات مبتكرة، ما يرفع من مستوى التفكير النقدي والإبداعي لديهم (عوض، 2013؛ Zhou & Hoever, 2018؛ Jaiswal & Dhar, 2017)، ثم إن نظم المكافآت والتحفيز المادي والمعنوي تسهم في زيادة دافعية الموظفين، ورفع مستوى انخراطهم في المبادرات الابتكارية، بما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً على مستوى الابتكار المؤسسي (الخالدي وآخرون، 2023؛ عبد الجواد، 2020). كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُسهم في تحسين التواصل الداخلي وتنظيم تبادل المعرفة بين

الفرق، مما يعزز سرعة توليد الأفكار وتحويلها إلى حلول قابلة للتطبيق، وهو أمر حاسم في البيئات التنافسية السريعة التغير (Jaiswal & Dhar, 2017؛ Zhou & Hoever, 2018)، كما أن تهيئة بيئة عمل مرنة وقادرة على التجريب والمخاطرة المحسوبة من خلال دعم القيادة والمكافآت، يخلق مناخًا ابتكاريًا يتيح للموظفين تقديم أفكار غير تقليدية والمساهمة في تطوير منتجات وخدمات جديدة (Soliman, 2023). يمكن أيضًا الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري من خلال عناصر الاستقرار الوظيفي والولاء المؤسسي. فالممارسات التي تضمن حقوق الموظفين، توفر بيئة آمنة ومحفزة، وتحافظ على الكفاءات، تساعد على بناء شعور بالانتماء والولاء، مما يزيد من التزام العاملين بالمشاركة الفاعلة في تطوير المبادرات الابتكارية (الوحشي، 2020؛ امبارك، 2018). وهذا يوضح أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يقتصر على تحسين الأداء اليومي، بل يمتد ليشمل تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستقبلية.

بالتالي، يمكن تفسير الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري بأن هذه الممارسات توفر إطارًا متكاملًا يجمع بين تهيئة البيئة المناسبة، تطوير المهارات، التحفيز، إدارة المعرفة، وتعزيز الاستقرار والولاء، وهو ما يخلق بيئة تنظيمية محفزة للابتكار.

5. 3 الخاتمة:

في خاتمة هذه الدراسة والتي سعت من خلالها الباحثة للمساهمة في تنمية الأداء الابتكاري وبالتالي تجويد الخدمات التي يقدمها القطاع البلدي بسلطنة عمان، وذلك من خلال البحث في العوامل التي من شأنها أن تؤثر في رفع مستوى الأداء الابتكاري في ضوء متغيرات عصرية متسارعة تفرض الاتجاه بقوة نحو فضاءات الابتكار والابداع المهني، والباحثة إذا تقدم هذه الدراسة تتمنى أن تكون اسهامها يدفع جهود سلطنة عمان من خلال رؤية 2040 الرامية إلى رفاهية المواطنين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.

قدمت الباحثة هذه الدراسة في خمسة فصول جاء الفصل الأول الإطار العام للدراسة متضمنا المقدمة حيث مهدت من خلالها للبحث وقدمت رؤية عامة عن مشكلته، ثم أفردت مجالا لتحديد مشكلة الدراسة بصورة أكثر تحديدا، لتتبع منها أسئلة الدراسة وعددها أربعة أسئلة تتعلق بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ثم الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، تلتها أهمية الدراسة ثم فرضياتها ومصطلحات حددت متغيرات الدراسة، ثم أنموذج الدراسة الذي شرحت من خلالها تصميم العلاقات للدراسة، وأخيرا حدود الدراسة. اما في الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة وهو الفصل الذي ستعرض فيه الباحثة الادبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حتى يوفر المرجعية الشاملة لفهم هذه المتغيرات. وقد تضمن أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول أنماط القيادة مفاهيمها وخصائص القائد ومفاهيم ومحددات أبعادها الثلاثة حسب ما اعتمدته الدراسة الحالية وهي (القيادة التشاركية. القيادة الداعمة، القيادة العاطفية). أما المبحث الثاني فقد تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التطور التاريخي والمفهوم والوظائف والاهداف والاهمية وغير ذلك من خلفيات نظرية لهذا المتغير الحيوي الهام، وجاء الفصل الثالث معبرا عن المتغير الثالث في الدراسة وهو المتغير التابع الأداء الابتكاري حيث تناولته من حيث المفاهيم والعوامل المؤثرة فيه والابعاد وغير ذلك، بينما استعرض المبحث الثالث طائفتين من الدراسات السابقة الأولى الدراسات العربية والثانية الدراسات الاجنبية والتعليق عليها وتوضيح موقع الدراسة الحالية منها.

بعد ذلك أوردت الباحثة الفصل الثالث وهو الإطار المنهجي للدراسة وتضمن منهجية الدراسة حيث حددت المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة وتضمن شرحاً لمبررات اختياره، ثم قدمت توصيفا لفظيا واحصائيا لمجتمع وعينة الدراسة والتوزيع الديمغرافي، ثم قدمت أدوات الدراسة وتوصيفها والإجراءات التي قامت بها للتحقق من صدقها وثباتها، ثم استعرضت وصفا للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الأدوات المذكورة، ثم أخيرا قدمت تقريراً عن

الإجراءات التي تمت في ميدان الدراسة. وفي الفصل الرابع الذي حوى عرض وتفسيرا للبيانات التي تم التوصل اليها من خلال التحليل والمعالجات الإحصائية حيث قامت الباحثة بمناقشة محتويات الجداول الإحصائية واستخلاص النتائج النهائية لكل فرض من فروض الدراسة الاربعة.

أما في الفصل الرابع فاستعرضت النتائج التي توصلت اليها حيث عرضت جداول نتائج التحليل الاحصائي، وقامت بمناقشة ما ورد فيها لاستخلاص النتائج ثم استخدم معادلة الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود الأثر للمتغيرات المستقلة (القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، القيادة العاطفية) وممارسات إدارة الموارد البشرية على المغير التابع الأداء الابتكاري.

وأخيرا في الفصل الخامس قامت باختتام الدراسة مستعرضة هيكلتها، ثم قدمت حزمة من التوصيات التي بنتها وتبنتها على أساس النتائج التي توصلت اليها علاوة على ما توفر لديها من معرفة تحصلت عليها من خلال العمل الميداني والمسح المكتبي وأخيرا قدمت قائمة بمقترحات بدارسات مستقبلية أملا في أن يسد الباحثين من بعدها هذه الفجوات المعرفية التي أدركت وجودها ابان عمل هذه الدراسة.

5. 4 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي أكدت على الأثر الإيجابي لأنماط القيادة (التشاركية، الداعمة، العاطفية) وممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الابتكاري للعاملين في القطاع البلدي بمحافظة شمال الشرقية، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة لإدارات البلديات وصناع القرار، تتمثل فيما يلي:

- إعداد برامج تطويرية متخصصة في مهارات القيادة التشاركية والداعمة والعاطفية لرؤساء الأقسام ومديري الوحدات كمدخل لتعزيز الأداء الابتكاري.

- إعداد برامج تطويرية متخصصة لإدارات وموظفي الموارد البشرية في الأساليب الإدارية الداعمة لتنمية الأداء الابتكاري لدى العاملين.
- تعزيز القيادة التشاركية بتشجيع القادة في المؤسسات البلدية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وفتح قنوات للتواصل المستمر تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.
- تبني القيادة الداعمة بتوفير برامج إرشاد وتوجيه مهني تعزز الدعم النفسي والعملية للموظفين، والاهتمام بتقدير جهود الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر.
- تنمية القيادة العاطفية بتدريب القادة على مهارات الذكاء العاطفي وإدارة المشاعر داخل بيئة العمل، وتعزيز التعاطف وفهم احتياجات الموظفين لخلق بيئة عمل أكثر إنسانية.
- تطوير ممارسات الموارد البشرية التركيز على برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لرفع كفاءة الموظفين، وتحسين أنظمة التقييم والتحفيز بما ينسجم مع الأداء الابتكاري، وتبني سياسات مرنة تعزز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، مما يرفع الإبداع.
- تعزيز الأداء الابتكاري ودعم بيئة الابتكار بالاستفادة من الأنظمة الإلكترونية الرقمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بما يتيح التقييم المستمر والتغذية الراجعة الفورية، وضمان عدالة الإدارة وفعاليتها في ذلك.
- تعزيز الأنظمة والسياسات التي تعمل على أساسها إدارة الموارد البشرية لتتضمن تطوير نظام حوافز (المادي والمعنوي) يمنح للموظفين والفرق التي تقدم أفكارًا مبتكرة تساهم في تحسين الخدمات البلدية أو تخفيض التكاليف أو زيادة الكفاءة.

5.5 مقترحات بدراسات مستقبلية:

بناء على اطلاع الباحثة على العديد من الادبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأهدافها، فإن

هناك فجوات معرفية في هذا المجال تحتاج للإجراء دراسات من قبل باحثين لاحقين لسدها، وعليه

تقدم الباحثة مقترحات بالدراسات الآتية:

- دراسة أنماط قيادية أخرى (مثل القيادة التحويلية، القيادة الخادمة) ومقارنتها بأثرها على الأداء الابتكاري.
- أثر أنماط القيادة (التشاركية، الداعمة، العاطفية) وممارسات إدارة الموارد البشرية على المتغيرات المهنية: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاع البلدي في سلطنة عمان وبلديات في دول خليجية أو عربية أخرى لمعرفة الفروقات في أنماط القيادة وممارسات الموارد البشرية.
- دراسة طويلة تتناول العلاقة بين نمط القيادة والإبداع المهني والأداء الابتكاري في القطاع البلدي.
- دراسة أثر القيادة والموارد البشرية على جوانب مهنية أخرى مثل: جودة الخدمة، رضا المستفيدين، سرعة الاستجابة وغيرها.
- دراسة الأثر الوسيط لعوامل مثل الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي في الأداء الابتكاري.
- أثر أنماط القيادة (التشاركية، الداعمة، العاطفية) على الاداء الابتكاري في قطاعات خدمية أخرى مثل: (التعليم، الصحة).
- واقع أنماط القيادة السائدة في القطاعات الحكومية في ضوء رؤية سلطنة عمان 2040.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، م. (2002). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة. مصر: مجموعة النيل العربية.

أبو حجر، ع. ص. بالحاج، أ. ص. شكاب، أ. س. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في الشركات الليبية: دراسة تطبيقية على شركة المنطقة الحرة مصراته. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (21)، 1-23.

أبو زيد، ح. ف. (2016). سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 46(4)، 201-235

أبو زيد، ح. ف. (2016). سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 46(4)، 201-235 .

آل ناجي، م. ع. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية. الرياض، السعودية: مطابع الحميضي.

امبارك، ا. ع. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر. مجلة البيان العلمية، 1، 32-64

البارودي، م. أ. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري (ص. 32). عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

- بلخير، س. (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة جامعة البويرة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- بني سلامة، إ. م. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- بني عمر، ع. أ. والكساسبة، م. م. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. *مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 37(1)، 185-228.
- بوزرين، فيروز (2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- البولداني، خ. ش. (2022). مطبوعة بيداغوجية في تنمية الموارد البشرية. الجزائر.
- الجعفري، م. ن.، & الطاهر، ع. ع. (2019). دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(13)، 282-301.
- الحري، ر. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حمد، ع. د.، & سعيد، م. م. (2020). تأثير الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية في مديرية شؤون الجوازات بوزارة الداخلية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 26(119)، 234-260.
- الخالدي، ب. ب. خ.، شمسي، م. أ.، & غوش، أ. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهاد). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(39)، 72-106.

الرخيص، ف. م. إ. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفية .*المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* 3(2)، 1-20.

الرشيد، ص. ب. س. (2004). نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الرميدي، ب. س. ع. (2018). دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، (20) - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، 44-54.

الزهراني، م. أ. (2013). القيادة الإبداعية للمديرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية).

زيدان، ح. س. (2022). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي .*مجلة الدراسات الاقتصادية*، (2) 5، 48-60.

السراحنة، ص. د. ص. (2023). *العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية* (رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين).

سعد، س. م. (2013). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية. *دراسات تربوية ونفسية - مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق*، (81)، 391-

سعيري، م. (2011). أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس (مشروع تخرج غير منشور). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- الشاعر، س. ع.، & الخشالي، ج. (2019). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 49-70.
- شريف، ط. ع. ا. (2004). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة (مذكرة ماجستير). جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشريفي، ع. ع. (1988). قياس القدرة على القيادة التربوية. بغداد: جامعة بغداد، مركز البحوث التربوية والنفسية.
- صالح، ص. س. (2018). محاضرات في تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين الدباغ.
- عبد الجواد، ع. م. (2020) مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا. مجلة آفاق اقتصادية. 6(13)، 1-28.
- عبد الفتاح، م. ز. ا.، & أبو سيف، م. س. ع. (2016). دور القيادة الداعمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، 1(2)، 264-310.
- عبد الهادي، م. ح. (1985). القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة. لندن: دار واسط للنشر.
- عبيدات، م. إ. (2003). سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عدنان، ق.، & عبد الملك، س. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية-أدرار، الجزائر.

العزاوي، نجم؛ وجواد، عباس (2010). تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

عسيري، ف. ع.، غوش، أ. وشمسي، م. أ. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(46)، 239-262.

عطوي، ج. ع. (2018). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط. 2). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العكاري، ك. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لرفقة الحديد (رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية).

عواد، ف. أ. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العواسا، ص. إ.، وآخرون. (2019). إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العصرية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

العيساوي، ع. خ. أ. (2024). سلوكيات القيادة العاطفية لدى المدارس ودورها في تعزيز العلاقات التنموية خلال درس التربية الرياضية من وجهة نظر طلاب المدارس الإعدادية. المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى، العراق.

العيسري، خ. ب. م. ع. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال].

فرج، ع. ع. ن.، & البهلول، ن. ا. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس-ليبيا-دراسة حالة. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 4(1)، 6-25.

الفلاح، ع. ر. أ. (2018). السعادة والرضى الوظيفي وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى عينة من العاملين في دولة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، 41-71.

القماش، ع. ح. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرار. القاهرة، مصر: دار الأكاديمية والعمد للطباعة والنشر والتوزيع.

كريمة، س. م. س. (2020). بيئة العمل الداخلية وانعكاسها على الأداء الإبداعي. مجلة القرطاس، العدد 10، 293. جامعة الزاوية.

الكناني، م. ع. م. (2010). سيكولوجية الطفل المبدع. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

لغرام، ع.، & عيساوي، م. (2019). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء المهني لدى معلمات التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمقاطعتي فنوغيل وتيمي - أدرار (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية - أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

مالك، أ. ع. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة: دراسة حالة في ميناء أم قصر الشمالي. مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد، 19(1)، 173-200.

مرزق، ع.، السعدي، ج.، & دروم، أ. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري: قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8(2)، 187-200.

مصطفى، أ. س. (2002). إدارة البشر: الأصول والمهارات. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

معمرى، م. (2018). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر-كوبا بولاية الجلفة. دراسات وأبحاث، 10(4)، 581-568 .

منصور، أ. م. (2015). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء التدريس. مجلة العلوم التربوية، 19-40.

منير، و. (2008). القيادة ودورها في العملية القيادية. عمان، الأردن: دار البداية.

الناصري، ل. غ. (2009). القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(1)، 595-513.

نجم، ع. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

نصر الله، ح. (2002). إدارة الموارد البشرية (ص. 3). عمان، الأردن: دار الزهران.

الوحشي، ع. ح. م. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة [رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الحكومة والمجتمع].

يعقوب، ب. وبن جريو، م. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تقرت [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير].

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- Al-Araimi, M. F. (2012). The relationship between the full range of leadership styles and employees' creative performance in Civil Service organizations: a field study of Omani Civil Service managers.
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15, 1401916.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Fauzi, G. N., & Desiana, P. M. (2025). The Influence of Intrinsic Motivation and Supportive Leadership on Innovative Behavior through Career Sustainability and Psychological Safety of Employees in E-Commerce Companies in Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 1486-1503.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C.-T. N., Hahn, H.-J., & Wohkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277.
- Jan, G., Zainal, S. R. M., & Lee, M. C. C. (2021). HRM practices and innovative work behavior within the hotel industry in Pakistan: Harmonious passion as a mediator. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(4), 512-541.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015.

- Gerard Dokou .2006.L'innovation en PME.L'Accompagnement M Industrial.Caahier du
Laboratoires de recherchev sur l'industries et I innovation, Univercity du
LUTTORAL cote ALPE.FRANCE.N 126.
- Loughran, J. (2021). Understanding self as a leader: Emotional leadership and what it
means for practice. *Journal of Educational Administration and History*, 53(2),
132-143.
- Mamdouh, S., & Samir, M. (2022). Human resource management practices in relation to
nurses' innovative work behavior: moderating role of eudaimonic well-being.
International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research, 2(2), 1-12.
- Marinus, L. (2002). Creativity and Technological Innovation in the united state.
Technology Management(6).
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Samed
Al-Adwan, A., & Uddin, M. (2022). The effects of transformational leadership,
organizational innovation, work stressors, and creativity on employee
performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in
management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance.
Academy of management journal, 49(6), 1239-1251.
- Staub, S., Nart, S., & Dayan, H. (2019). The role of supportive leader in influencing
intrapreneurship and innovation: A study on the printing houses in Topkapi,
Istanbul. *International Journal of Innovation and Technology Management*,
16(04), 1940008.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining
teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*,
85(3), 430-471.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social
behaviour*.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). Whenjob dissatisfaction leads to creativity
organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

مواقع انترنت:

Soliman, B. (2023). إدارة الابتكار في المؤسسات Borhan Soliman.
<https://borhansoliman.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1>

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

صورة الاستبانة النهائية

أثر أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان.

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

يعد هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري الباحثة دراسة بعنوان: "أثر أنماط السلوك القيادي وممارسات الموارد البشرية في الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي بمحافظة شمال الشرقية - سلطنة عمان". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع استبانة للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الحالة الاجتماعية ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك
3. المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم أو أقل
4. العمر ☐ أقل من 30 عاماً ☐ من 30 إلى أقل من 45 عاماً ☐ 45 عاماً فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ عشر سنوات فأكثر
6. الوظيفة الحالية ☐ مدير عام / مساعد مدير ☐ مدير / مساعد مدير ☐ إداري ☐ فني / مهندس ☐ غير ذلك،

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (القيادة التشاركية).

يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، - 1غير موافق بشدة.

7	←					1	الفقرات
7	6	5	4	3	2	1	1 يشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
7	6	5	4	3	2	1	2 يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين
7	6	5	4	3	2	1	3 يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار مقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.
7	6	5	4	3	2	1	4 يحرص المسؤول المباشر على توفير فرصة متكافئة لجميع أفراد الفريق للتعبير عن آرائهم.
7	6	5	4	3	2	1	5 يحترم المسؤول المباشر آراء ومقترحات الفريق حتى في حال عدم اتفاقه معهم.

القسم الثالث: تصف العناصر التالية (القيادة الداعمة).

يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، - 1غير موافق بشدة.

7	←					1	الفقرات
7	6	5	4	3	2	1	1 يساعد المسؤول المباشر الآخرين على جعل أداء مهامهم أكثر متعة.
7	6	5	4	3	2	1	2 يهتم المسؤول المباشر برفاهية العاملين.
7	6	5	4	3	2	1	3 يعامل المسؤول المباشر جميع العاملين على قدم المساواة.
7	6	5	4	3	2	1	4 يُظهر المسؤول المباشر الثقة في كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم.
7	6	5	4	3	2	1	5 يُقدّر المسؤول المباشر اسهامات العاملين.

القسم الرابع: تصف العناصر التالية (القيادة العاطفية).

يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، - 1 غير موافق بشدة.									
7						1	الفقرات		
7	6	5	4	3	2	1	1	لدى المسؤول المباشر القدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الآخرين.	
7	6	5	4	3	2	1	2	يقرأ المسؤول المباشر بدقة مزاج الآخرين ومشاعرهم وإشاراتهم غير اللفظية.	
7	6	5	4	3	2	1	3	يُتيح المسؤول المباشر للآخرين فرصة التعبير عن آرائهم.	
7	6	5	4	3	2	1	4	يُقيم المسؤول المباشر بدقة الأسباب الكامنة أو الجذرية للتغيرات النفسية لدى الآخرين.	
7	6	5	4	3	2	1	5	يُنصت المسؤول المباشر جيداً ويُولي اهتماماً حقيقياً بما يطرحه الآخرون.	
القسم الخامس: تصف العناصر التالية (إدارة الموارد البشرية). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، - 1 غير موافق بشدة.									
7	←					1	الفقرات		
7	6	5	4	3	2	1	1	تتظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي ومهم.	
7	6	5	4	3	2	1	2	تعتمد عمليات التوظيف والاختيار على وجود لجان مناسبة	
7	6	5	4	3	2	1	3	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية	
7	6	5	4	3	2	1	4	يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة.	
7	6	5	4	3	2	1	5	يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وأداء الموظفين	
7	6	5	4	3	2	1	6	تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.	

7	6	5	4	3	2	1	يشعر الموظفون في المؤسسة بالأمان الوظيفي.	7
7	6	5	4	3	2	1	يتم تشجيع الموظفين على انجاز مهامهم الوظيفية والعمل ضمن الفريق اذا اقتضت الحاجة.	8
7	6	5	4	3	2	1	يتوفر لدي وصف وظيفي شامل يحتوي على جميع مهام الوظيفية	9
القسم السادس: تصف العناصر التالية (الأداء الابتكاري للعاملين . الابداع الاداري الفردي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.								
7	←					1	الفقرات	
7	6	5	4	3	2	1	أسعى لإيجاد حلول وأفكار جديدة للقضايا المعقدة.	1
7	6	5	4	3	2	1	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.	2
7	6	5	4	3	2	1	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصيلة) لمشكلات العمل.	3
7	6	5	4	3	2	1	أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	4
7	6	5	4	3	2	1	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	5

ملحق رقم (2)
قائمة المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	أ.د. علي بن مهدي كاظم	أستاذ	كلية التربية . جامعة السلطان قابوس
2	د. موسى بن سالم بن حمد البراشدي	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
3	د. سالم العبري	عميد كلية الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات	جامعة نزوى
4	د. أنور بن عامر الاسماعيلي	أستاذ مساعد عميد كلية سابق	مركز الدراسات التحضيرية بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية
5	د. سيف بن سعيد بن عبدالله الهنائي	رئيس قسم إدارة نظام المؤشرات التربوية	وزارة التربية والتعليم
6	د. عيسى بن صالح بن حمود العامري	أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد وإدارة الأعمال	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء
7	د. هایل طشطوش	أستاذ مشارك	جامعة الشرقية
8	د. نشأت علي المصري	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية

ملحق رقم (3)

الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	23/09/25
Project No.:	
Project Title:	أثر أنماط السلوك القيادي و ممارسات الموارد البشرية في الأداء الابتكاري للعاملين في مؤسسات القطاع البلدي
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. سائلة المحمودية

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/124).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183