



أثر الدعم التنظيمي المدرك على الاداء الابداعي لدى

موظفين وزارة العمل بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً متطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

محمد الناصري

إشراف الدكتور

عبد السلام ادم

هـ 2025/1447م



أثر الدعم التنظيمي المدرك على الاداء الابداعي لدى

موظفين وزارة العمل بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً متطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

محمد الناصري

إشراف الدكتور

عبد السلام ادم

هـ 2025/1447م

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.

الباحث: محمد الناصري

التوقيع :

الإجازة

دراسة بعنوان أثر الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الأداء الإبداعي لدى

موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان

اعداد/ محمد الناصري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2025 /7/2، وتم إجازتها

اشراف الدكتور عبد السلام آدم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1. الدكتورة صبا نوري الحمداني	ممتحن خارجياً
2. الدكتور الحمزة السيد النور	ممتحن داخلياً
3. الدكتور محمد العزاري	محكماً
4. الدكتور عبد السلام آدم	مشرفاً

الإهداء

إلى من غرس فيّ القيم، وغمرني بحبه،

إلى من علّمني الصبر، ومنحني الثقة والدعاء،

إلى والدي ووالدتي...

لكما أهدي هذا الجهد المتواضع، عرفانًا وتقديرًا لما بذلتماه من أجلي.

وإلى من ساندني في كل مراحل تعليمي، وكان دعمه دافعًا للاستمرار،

إلى أسرتي الكريمة، وكل من آمن بي ورفع من هممتي...

أهديكم ثمرة هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنجز العمل ويُبلغ الهدف

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الدكتور/ عبد السلام آدم، على ما قدمه لي من دعم علمي وتوجيهات قيمة، وعلى سعة صدره وصبره طوال فترة إعداد هذه الرسالة، فله مني كل الامتنان والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرقية (كلية إدارة الأعمال) الذين لم ييخلوا بعلمهم وملاحظاتهم البناءة، وكانوا لي عوناً في مسيرتي الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لوزارة العمل بمحافظة مسقط، ولزملائي وأصدقائي الذين شاركوني رحلة البحث والدراسة، ولأسرتي العزيزة التي منحتني الثقة والدعم المعنوي طوال فترة إعداد الرسالة.

وإلى كل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم، لكم جميعاً جزيل الشكر وعظيم التقدير

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان، وذلك في ضوء التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في سبيل تحقيق كفاءة الأداء ورفع معدلات الابتكار المؤسسي. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي الذي يدركه الموظفون ومستوى الأداء الإبداعي الذي يمارسونه.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (105) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية داخل الوزارة. وقد اشتملت أداة الدراسة على محاور تقيس أبعاد الدعم التنظيمي (الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار) إلى جانب مؤشرات الأداء الإبداعي (المرونة، الطلاقة، والأصالة).

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي، حيث بلغ معامل الانحدار $\beta = 0.649$ وهو ما يشير إلى أن تحسين الدعم التنظيمي يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الإبداع. كما بينت النتائج أن متغير العدالة التنظيمية كان الأقل تأثيراً بين أبعاد الدعم، في حين جاء الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار في صدارة العوامل المؤثرة.

وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والموقع الإداري، في حين لم تظهر فروق تُعزى للعمر أو التخصص الأكاديمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تعزيز ثقافة الدعم التنظيمي في بيئة العمل، وتطوير أنظمة العدالة التنظيمية، وتصميم برامج تدريبية موجهة تراعي الخصائص الديموغرافية للموظفين، فضلاً عن تعزيز التنوع في فرق العمل وتكامل التخصصات، بما يسهم في خلق بيئة مؤسسية محفزة للإبداع والتطوير المستدام.

الكلمات المفتاحية:

الدعم التنظيمي، الأداء الإبداعي، العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، وزارة العمل، المتغيرات

الديموغرافية، التحليل الإحصائي، البيئة التنظيمية، رؤية عمان 2040

Abstract

This study aimed to examine the impact of perceived organizational support on administrative creativity among employees at the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman. The research was conducted in light of the increasing need for innovation and performance efficiency within the public sector. The central hypothesis proposed a statistically significant relationship between employees perceived organizational support and their levels of administrative creativity.

A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected using a structured questionnaire administered to a sample of 105 employees representing various administrative levels within the ministry. The instrument measured key dimensions of organizational support (leadership support, organizational justice, and participation in decision-making) alongside indicators of administrative creativity (flexibility, fluency, and originality).

The findings revealed a strong and statistically significant positive correlation between perceived organizational support and administrative creativity ($\beta = 0.649$), indicating that increased organizational support significantly enhances employees' creative performance. Among the support dimensions, leadership support and participation in decision-making were the most influential, while organizational justice had a relatively moderate effect.

Additionally, significant differences were found in creativity levels based on gender, educational qualification, and administrative position, whereas age and academic specialization showed no statistically significant impact.

The study concluded with several recommendations, including the need to foster a supportive organizational culture, enhance systems of fairness and inclusion, design targeted training programs that consider demographic diversity, and promote interdisciplinary collaboration. These measures are essential for building an innovative, adaptive, and high-performing public administration.

Keywords:

Organizational support, administrative creativity, organizational justice, job performance, Ministry of Labor, demographic variables, statistical analysis, organizational environment, Oman Vision 2040.

قائمة المحتويات

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1	مقدمة الدراسة.....	6
1.2	مشكلة الدراسة:.....	6
1.3	أسئلة الدراسة:.....	10
1.4	فرضيات الدراسة:	11
1.5	أهداف الدراسة:.....	12
1.6	أهمية الدراسة:.....	13
1.7	حدود الدراسة:.....	14
1.8	مصطلحات الدراسة:.....	15
1.9	نموذج الدراسة:.....	17

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

2.1	المبحث الأول: الدعم التنظيمي المدرك.....	20
2.2	المبحث الثاني: الأداء الإبداعي	37
2.3	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	52

الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1	منهجية الدراسة:.....	72
3.2	مجتمع الدراسة:.....	73
3.3	عينة الدراسة:.....	74

3.4 مصادر جمع البيانات: 75

3.5 أداة الدراسة: 76

3.6 أساليب التحليل الإحصائي: 77

الفصل الرابع التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

4.1 عرض النتائج وتحليلها: 72

4.2 مناقشة النتائج: 73

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

5.1 النتائج العامة للدراسة: 72

5.2 توصيات الدراسة: 73

5.3 مقترحات الدراسة: 74

المراجع: 78

الملاحق: 80

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	مقياس ليكرت الخماسي التدريجي	1.3
71	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	2.3
78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة	4.3
78	التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح)	4.4
79	معامل الانحدار بين الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي	4.5
80	معامل الانحدار بين العدالة والأداء الوظيفي	4.6
80	تحليل التباين (ANOVA) حسب العمر	4.7
80	اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي	4.8
81	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	4.9
82	تحليل التباين (ANOVA) حسب المؤهل العلمي	4.10
83	تحليل التباين (ANOVA) حسب التخصص	4.11
84	تحليل التباين (ANOVA) حسب الموقع الإداري	4.12
85	اختبار كولموجوروف-سميرنوف - المرة الثانية	4.13
86	اختبار مربع كاي (χ^2) للاستقلالية	4.14
87	تحليل T-test بين الذكور والإناث	5.5
101	تحليل الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي	5.7

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نموذج الدراسة المقترح	1.1
21	أبعاد الدعم التنظيمي المدرك	2.1
23	أنواع العدالة التنظيمية	2.2
29	عناصر الإثراء الوظيفي	2.3
30	خطوات اتخاذ القرار	2.4
36	التعريف الإجرائي للأداء الإبداعي	2.5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 حدود الدراسة

1.8 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات جذرية في بيئة الأعمال العالمية، حيث أصبح العنصر البشري المحرك الأساسي للنجاح التنظيمي والتفوق التنافسي في ظل اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي المتسارع. فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قدرات مواردها البشرية وتعزز إبداعهم تحقق مستويات أداء متميزة ومستدامة (Al-Taie & Khattak, 2024). ولم تعد المؤسسات تنظر إلى الموظفين كمجرد عمالة أو أدوات إنتاج، بل باعتبارهم شركاء استراتيجيين يمتلكون قدرات إبداعية وابتكارية يمكنها أن تساهم في تحقيق الرؤية والأهداف المؤسسية طويلة المدى. هذا التحول في النظرة جعل من الضروري على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها لإدارة الموارد البشرية والتركيز على العوامل التي تعزز من أداء الموظفين وإبداعهم، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة التنافسية الحديثة والحاجة المستمرة للابتكار والتطوير.

في إطار هذا التطور، برز مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support) كأحد أهم المفاهيم في الأدب التنظيمي المعاصر، والذي يُعرف بأنه "الاعتقادات العامة التي يكونها الموظفون حول مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم الشخصية والمهنية" وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن متوسط مستوى الدعم التنظيمي المدرك قد ازداد بشكل متواضع خلال العقود الثلاثة الماضية في الولايات

المتحدة، كما أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثيرات إيجابية أقوى في الثقافات الشرقية مقارنة بالثقافات الغربية (Eisenberger & Rhoades, 2020).

ويستند هذا المفهوم إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تفترض أن العلاقات في بيئة العمل تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، حيث يميل الموظفون إلى رد الجميل للمنظمات التي تدعمهم وتقدر مساهماتهم من خلال زيادة التزامهم وأدائهم.

يتجلى الدعم التنظيمي المدرك في أشكال متنوعة ومتعددة الأبعاد تشمل الاعتراف بالإنجازات والمساهمات، وتوفير فرص التطوير المهني والتدريب المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وضمان العدالة والإنصاف في المعاملة، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تدعم الرفاهية النفسية والجسدية للموظفين. وقد أظهرت الدراسات التجريبية الحديثة أن الدعم التنظيمي يؤثر إيجابياً على العديد من المخرجات التنظيمية المهمة، حيث يعمل كوسيط متعدد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Chu et al., 2024). كما تشير الأدلة التجريبية إلى أن الموظفين الذين يدركون مستويات عالية من الدعم التنظيمي يظهرون مستويات أعلى من الانخراط الوظيفي (Work Engagement) والسلوكيات التنظيمية الإيجابية، ومستويات أقل من نيات ترك العمل والغياب، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية أكبر.

في المقابل، يُعتبر الأداء الإبداعي (Creative Performance) من أهم المتطلبات الاستراتيجية للمؤسسات المعاصرة التي تسعى للبقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة ومعقدة تتطلب حلولاً مبتكرة ومرنة. ويُعرف الأداء الإبداعي بأنه "قدرة الفرد على إنتاج أفكار أو حلول أو منتجات جديدة ومفيدة وقابلة للتطبيق في سياق العمل" والتي تتميز بالحدثة والفائدة والقابلية للتنفيذ. وقد أصبح الأداء الإبداعي مؤشراً مهماً لقياس قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتفوق على المنافسين، خاصة في عصر الاقتصاد الإبداعي الذي شهد نمواً هائلاً، حيث وصلت صادرات الخدمات الإبداعية

إلى 1.4 تريليون دولار في عام 2022، بزيادة 29% منذ عام 2017 (UNCTAD, 2024). ولا يقتصر الأداء الإبداعي على الوظائف التقنية أو البحثية فحسب، بل يمتد ليشمل جميع جوانب العمل المؤسسي، من تطوير العمليات وتحسين الخدمات إلى ابتكار استراتيجيات جديدة لحل المشكلات والتعامل مع التحديات المستقبلية.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأداء الإبداعي يتأثر بالعديد من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية المتفاعلة فيما بينها بطرق معقدة. فعلى المستوى التنظيمي، تؤكد الدراسات الحديثة أن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالدعم التنظيمي يظهرون مستويات أعلى من الانخراط في العمل مما يؤدي بدوره إلى تعزيز إبداعهم. كما تلعب عوامل أخرى مثل المناخ التنظيمي، وأنماط القيادة، وثقافة المؤسسة، ونظم الحوافز والمكافآت، والموارد المتاحة، وطبيعة المهام والتحديات المطروحة، دوراً مهماً في تشكيل بيئة مؤاتية للإبداع. وعلى المستوى الفردي، تؤثر عوامل مثل الشخصية، والدافعية الداخلية، والكفاءة الذاتية الإبداعية، والخبرة والمعرفة المتخصصة، على قدرة الفرد على الإبداع والابتكار في مجال عمله (Aldabbas et al., 2021)

تستند العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي إلى عدة نظريات مهمة في علم النفس التنظيمي، أبرزها نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الحفظ على الموارد (Conservation of Resources Theory). فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، عندما يشعر الموظفون بالدعم من منظماتهم، فإنهم يميلون إلى رد الجميل من خلال زيادة مستوى إبداعهم وأدائهم، حيث أكدت الدراسات الحديثة أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على السلوك الابتكاري والكفاءة الذاتية للموظفين (Chang et al., 2023). أما نظرية الحفظ على الموارد فتشير إلى أن الدعم التنظيمي يوفر الموارد النفسية والمادية والمعلوماتية اللازمة للموظفين لتحقيق الأداء الإبداعي، مما يقلل من

الضغوط النفسية ويزيد من الثقة بالنفس والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالأنشطة الإبداعية. وقد أظهرت الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الأداء الإبداعي، مع وجود متغيرات وسيطة مهمة مثل الانخراط في العمل والدافعية الداخلية. في السياق العربي عموماً ودول مجلس التعاون الخليجي خصوصاً، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة تتطلب تطوير قدرات موظفيها الإبداعية لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق رؤاها التنموية الطموحة. ففي دولة الإمارات العربية المتحدة على سبيل المثال، شهد عام 2024 حركة ثقافية وإبداعية ملحوظة عززت من مكانتها كمركز عالمي للثقافة والإبداع والمواهب، حيث احتلت المرتبة الأولى عربياً والسادسة والعشرين عالمياً في مؤشر المعرفة العالمي 2024 (UAE Ministry of Culture, 2024). وتشهد المنطقة العربية اهتماماً متزايداً بتطوير الصناعات الإبداعية والاقتصاد المعرفي، رغم أن الدراسات تشير إلى أن هذه الصناعات لا تزال في مراحل مبكرة من التطوير مقارنة بالمعايير العالمية، مما يؤكد وجود إمكانات هائلة يمكن استثمارها بشكل منهجي ومدرّس لتحقيق التنمية المستدامة والتنويع الاقتصادي.

وفي سلطنة عُمان تحديداً، تُعتبر وزارة العمل من المؤسسات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق رؤية عُمان 2040. فقد أطلقت السلطنة برنامج التشغيل الوطني لإيجاد سوق عمل قائم على المعرفة، والذي ينبثق من رؤية عُمان 2040 ويسعى لسد الفجوة بين المعرفة والمهارات التي يحتاجها سوق العمل، مع التركيز على تطوير بيئة مواتية لجذب المواهب في سوق العمل وإنشاء نظام وطني يمكّن القدرات البشرية في القطاع التعليمي ويرعى البحث العلمي والابتكار والإبداع لبناء اقتصاد ومجتمع قائم على المعرفة (Oman Vision 2040, 2021). وتتولى وزارة العمل العُمانية مسؤولية تنظيم سوق العمل العُماني وتطوير الكوادر الوطنية بما يتماشى مع رؤية عُمان 2040، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية واحتياجات

القوى العاملة، وتتولى صياغة سياسات وخطط التوظيف والسياسة العامة للقوى العاملة الوطنية لرفع كفاءتها (Ministry of Labour, 2024).

مما يستدعي الاهتمام بتعزيز الأداء الإبداعي لموظفي وزارة العمل العُمانية من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة للإبداع والابتكار. وقد أشارت المراجعة المنهجية للأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية في سلطنة عُمان إلى أن قطاع التعليم كان المصدر الرئيسي لجمع البيانات في معظم الدراسات، مع وجود نقص واضح في الدراسات التي تناولت القطاعات الحكومية الأخرى مثل وزارة العمل (Al-Balushi et al., 2024). كما تشير التطورات الحديثة في قانون العمل العُماني الجديد إلى اهتمام متزايد بتطوير بيئة العمل وتعزيز قدرات الموظفين العُمانيين، مما يؤكد أهمية دراسة العوامل التي تساهم في تحسين أدائهم الإبداعي. وفي ظل التحديات الديموغرافية والاقتصادية التي تواجهها السلطنة، والحاجة الملحة لتنويع الاقتصاد وزيادة الاعتماد على الكوادر الوطنية المبدعة والمبتكرة، تصبح دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي أمراً ضرورياً لوضع استراتيجيات فعالة لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي العُماني.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي في الأدبيات الإدارية المعاصرة والاهتمام الكبير الذي حظيا به من قبل الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك عدة إشكاليات نظرية وتطبيقية تبرر الحاجة الملحة لإجراء هذه الدراسة في البيئة العُمانية. فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود ندرة في الدراسات التطبيقية التي تربط بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام في تعزيز السلوك الابتكاري، خاصة في منطقة الشرق الأوسط، كما تشير الأدبيات إلى وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة وقوة العلاقة بين هذين المتغيرين، مما يستدعي المزيد من البحث والاستكشاف لفهم طبيعة هذه

العلاقة في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة، خاصة في البيئة العربية والخليجية التي تتميز بخصائص ثقافية واجتماعية واقتصادية فريدة قد تؤثر على طبيعة العلاقات التنظيمية (Al-Taie & Khattak, 2024).

تكشف المراجعة الشاملة للأدبيات عن وجود فجوة جغرافية وثقافية واضحة في دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي، حيث أن معظم الدراسات السابقة تركزت في البيئات الغربية والآسيوية، مع وجود نقص شديد في الدراسات العربية والخليجية. وهذا النقص مهم بشكل خاص لأن العوامل الثقافية والاجتماعية تلعب دوراً مهماً في تشكيل تصورات الموظفين حول الدعم التنظيمي وتأثيرها على سلوكياتهم الإبداعية. فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثيرات إيجابية أقوى في الثقافات الشرقية مقارنة بالثقافات الغربية (Eisenberger & Rhoades, 2020)، مما يؤكد أهمية إجراء دراسات محلية لفهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات في السياق الثقافي العُماني تحديداً. كما أن البيئة العُمانية تتميز بخصائص فريدة مثل التركيز على التوطين وتطوير الكوادر الوطنية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، والقيم الثقافية والاجتماعية المحلية، مما يجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة في هذا السياق المحدد.

على المستوى القطاعي، تشير المراجعة الأدبية إلى وجود تركيز واضح للدراسات السابقة على القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية، مع وجود فجوة واضحة في دراسة هذه العلاقة في القطاع الحكومي العربي عموماً والعُماني خصوصاً. فقد أظهرت المراجعة المنهجية لممارسات إدارة الموارد البشرية في سلطنة عُمان أن قطاع التعليم هيمن على الدراسات السابقة، بينما هناك نقص واضح في دراسة القطاعات الحكومية الأخرى (Al-Balushi et al., 2024). كما أن هذه الفجوة مهمة بشكل خاص لأن القطاع الحكومي له خصائص تنظيمية وإدارية مختلفة عن القطاع الخاص، مثل البيروقراطية، والهياكل الهرمية، وأنظمة الحوافز، والثقافة التنظيمية، مما قد يؤثر على طبيعة العلاقة بين الدعم

التنظيمي والأداء الإبداعي. كما أن وزارة العمل تحديداً لم تحظ بالاهتمام البحثي الكافي، رغم دورها المحوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإدارة سوق العمل العُماني.

من خلال الملاحظة المباشرة والخبرة العملية في وزارة العمل العُمانية، لوحظت عدة مؤشرات تدل على وجود مشكلة تطبيقية تستحق الدراسة العلمية المتعمقة. فعلى مستوى الأداء الإبداعي، يُلاحظ وجود تباين في مستويات الإبداع والابتكار بين الموظفين، مع ميل بعضهم للاعتماد على الأساليب الروتينية التقليدية في إنجاز المهام ومقاومة التغيير والتطوير. كما يُلاحظ وجود حالة من التردد لدى بعض الموظفين في تقديم أفكار إبداعية أو مبادرات تطويرية، وقلة المشاركة في أنشطة التحسين المستمر والابتكار التنظيمي. وعلى مستوى الدعم التنظيمي، تشير الملاحظات إلى عدم وضوح آليات الدعم التنظيمي المقدمة للموظفين المبدعين وأصحاب المبادرات، وضعف نظم التحفيز والاعتراف بالمساهمات الإبداعية، وعدم وجود برامج واضحة ومحددة لتنمية القدرات الإبداعية للموظفين (العشم، 2022).

تواجه وزارة العمل العُمانية تحديات معاصرة متعددة تتطلب حلولاً إبداعية ومبتكرة من موظفيها. فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود تحديات هيكلية في سوق العمل العُماني، منها التفضيل القوي للعمل في القطاع العام بين الشباب العُمانيين، والضغط الديموغرافية، وأهداف الاستدامة المالية متوسطة المدى في ظل التنوع الاقتصادي بعيداً عن الهيدروكربونات، هذه التحديات تتطلب من الوزارة تطوير استراتيجيات وحلول مبتكرة لتحسين جاذبية القطاع الخاص للعُمانيين، وتعزيز التوظيف، وتطوير المهارات المطلوبة في سوق العمل. كما تواجه الوزارة تحدي تنفيذ رؤية عُمان 2040 والمساهمة في بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والإبداع، مما يتطلب من موظفيها التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات المعقدة. إضافة إلى ذلك، تتطلب التطورات التكنولوجية

المتسارعة والتحول الرقمي في الخدمات الحكومية من موظفي الوزارة مواكبة هذه التطورات وتطوير طرق جديدة لتقديم الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين (IMF, 2025).

على المستوى المنهجي، تشير المراجعة الأدبية إلى وجود نقص في الدراسات التي استخدمت مناهج كمية متقدمة لقياس العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي في البيئة العربية، مع قلة في استخدام المقاييس المعيارية المطورة والمعتمدة دولياً والمتاحة للباحثين. كما أن معظم الدراسات العربية في هذا المجال تعود لفترات سابقة قد لا تعكس الوضع الراهن والتطورات الحديثة في الفكر التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن الناحية الزمنية، هناك حاجة ملحة لدراسات حديثة تواكب التطورات التنظيمية والإدارية المعاصرة، خاصة في ظل التغيرات الجذرية التي شهدتها بيئة الأعمال نتيجة جائحة كوفيد-19 والتحول الرقمي المتسارع، والتي أثرت بشكل كبير على طبيعة العمل وتوقعات الموظفين من منظماتهم. إضافة إلى ذلك، فإن التطورات الحديثة في قانون العمل العُماني الجديد الصادر في عام 2023، والذي جلب تغييرات جوهرية في بيئة العمل العُمانية، تستدعي دراسة تأثير هذه التغييرات على تصورات الموظفين للدعم التنظيمي وأدائهم الإبداعي (IMF, 2025).

بناءً على ما تقدم من تحليل للفجوات النظرية والتطبيقية، والتحديات المعاصرة التي تواجه وزارة العمل العُمانية، والحاجة الملحة لتطوير قدرات موظفيها الإبداعية لمواجهة هذه التحديات وتحقيق أهداف رؤية عُمان 2040، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري التالي: "ما أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي لموظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟" وتتبع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تهدف إلى تحديد مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى موظفي وزارة العمل، وقياس مستوى الأداء الإبداعي لديهم، واستكشاف طبيعة وقوة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحديد العوامل الوسيطة والمعدلة في هذه العلاقة، وتقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة العلمية لتعزيز

الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي في الوزارة بما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وخدمة رؤية عُمان 2040.

بناء على التناول السابق فإن مشكلة الدراسة تحاول الاجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر الدعم التنظيمي المدرك على الاداء الابداعي لموظفين وزارة العمل بسلطنة عمان. ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الاسئلة الفرعية التالية:

1.3 أسئلة الدراسة

1. ما هي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي؟
2. ما هو مستوى إدراك الموظفين للدعم التنظيمي بوزارة العمل بسلطنة عمان؟
3. ما هو مستوى إدراك الموظفين للدعم القيادي بوزارة العمل بسلطنة عمان؟
4. ما هو مستوى إدراك الموظفين تأثير المشاركة في اتخاذ القرار بوزارة العمل بسلطنة عمان؟
5. ما هو مستوى الأداء الابداعي للموظفين للدعم التنظيمي بوزارة العمل بسلطنة عمان؟

1.4 أهداف الدراسة

ان هدف الدراسة هو دراسة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الاداء الابداعي لموظفين وزارة العمل بسلطنة عمان. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الاهداف الفرعية التالية:

1. توضيح طبيعة العلاقة بين العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي للعاملين بوزارة العمل بسلطنة عمان.

2. معرفة مستوى إدراك الموظفين للدعم التنظيمي في وزارة العمل بسلطنة عمان.
3. معرفة مستوى إدراك الموظفين للدعم القيادي بوزارة العمل بسلطنة عمان.
4. معرفة مستوى إدراك الموظفين تأثير المشاركة في اتخاذ القرار بوزارة العمل بسلطنة عمان.

5. معرفة مستوى الأداء الابداعي الموظفين للدعم التنظيمي بوزارة العمل بسلطنة عمان.

1.5 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

هذه الدراسة يتوقع أن تساهم في:

1. تقديم اسهام معرفي يجمع متغيرين مهمين في بحث واحد يسعى للتشخيص الدقيق لكل متغير من المتغيرات وتناول المشكلة التي تتعلق بمتغيراته للخروج ببوتقة من الافكار المتناسقة بين ما تحتويه هذه المتغيرات من ابعاد ومفاهيم وخصائص وهو ما يمثل اضافة معرفية في الفكر الاداري المعاصر.
2. التعرف على مستوى الأداء الابداعي لدى موظفين وزارة العمل.
3. قد تساعد هذه الدراسة في فتح مجال الدراسات المتعلقة قدام التنظيمي في سلطنة عمان.

الأهمية التطبيقية:

- 1- دمج البحث بين السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة ليعطينا توليفة من المواضيع المهمة التي تسهم في وضع مفاهيم وأسس جديدة وتحقق التفاعل الفكري ايضا.
- 2- محاولة ردم الفجوة ما بين الادبيات النظرية المتمثلة بمتغيرات البحث والواقع العملي الذي تعيشه المنظمات ووضعه على الجادة الصحيحة بما يساعد على تطبيق البحث وفق المحددات البيئية التي تعيشها تلك المنظمات.
- 3- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي يقيس درجة إدراك الموظفين للدعم المقدم من قبل وزارة العمل التي تثن جهودهم وتهتم بمصلحتهم وكيف يمكن لهذا الدعم أن يحقق الأداء الابداعي.

4- يتوقع أن هذه الدراسة تساعد متخذي القرار في فهم ظاهرة الأداء الإبداعي ومدى تأثير الدعم التنظيمي عليه.

5- تسعى هذه الدراسة لتحديد ابعاد الدعم التنظيمي الأكثر تأثيرا على الأداء الإبداعي.

1.6 فرضيات الدراسة

وفقا لأهداف البحث فقد صياغة فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية، الفرضية الرئيسية: -
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي للعاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان. ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للدعم التنظيمي في وزارة العمل بسلطنة عمان.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للدعم القيادي بوزارة العمل بسلطنة عمان.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير المشاركة في اتخاذ القرار للدعم القيادي بوزارة العمل بسلطنة عمان.

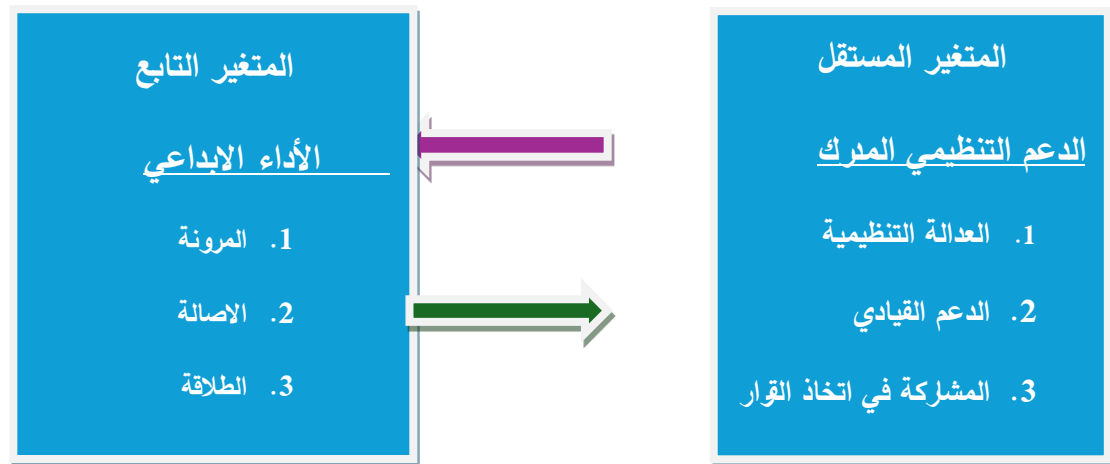
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الاداء الإبداعي للعاملين وزارة العمل بسلطنة عمان.

1.7 أنموذج الدراسة:

نموذج الدراسة يركز على متغيرين وهما:

المتغير التابع: ابعاد الأداء الإبداعي (المرونة، الاصاله، الطلاقة).

المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار).



شكل (1/1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

(الهدفى والعملى، 2022)

1.8 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة "أثر الدعم التنظيمي المدرك على الاداء الابداعي لموظفين وزارة العمل بسلطنة عمان"
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على مديرية العمل بمحافظة الداخلية بوزارة العمل بسلطنة عمان، ويرجع اختيار محافظة الداخلية كونها المنطقة التي يقيم بها الباحث ويعمل بهذه المديرية.
3. **الحدود البشرية:** اختار الباحث عينة الحدود البشرية من موظفين مديرية العمل بمحافظة الداخلية بوزارة العمل

1.9 مصطلحات الدراسة

1. الدعم التنظيمي

- عرّف إسحاق (2021) الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتثمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به وترعاه.
- ويُعرّفه الباحث إجرائيًا: بأنه إدراك الموظفين في وزارة العمل لمدى اهتمام المنظمة بجهودهم وتقديرها لمساهماتهم، ويتجلى ذلك من خلال السياسات والممارسات الإدارية التي تعكس هذا الاهتمام.

2. الأداء الإبداعي

- عرّفه أحمد (2018) بأنه الأداء الذي يخلق الإبداع المرتبط بالقدرة على توليد قيمة أو خدمات وأفكار وإجراءات مفيدة لم يتم إعدادها من قبل، بشكل يحقق نوعًا من التطوير والتحسين في مخرجات المؤسسة.
- ويُعرّفه الباحث إجرائيًا: بأنه سلوك الموظف في وزارة العمل الذي يتجسد في المرونة والطلاقة والأصالة في طرح الأفكار والحلول، بما يسهم في تطوير وتحسين جودة العمل والخدمات المقدمة.

3. العدالة التنظيمية

- أشار Thornton & Rupp (2011) إلى أن العدالة التنظيمية هي تصورات الموظف للعدالة في مكان العمل.

- ويُعرّفها الباحث إجرائيًا: بأنها مدى شعور موظفي وزارة العمل بالعدالة في السياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية، خاصة ما يتعلق بالتوزيع، الترقيات، وتكافؤ الفرص.

4. الدعم القيادي المدرك

- ذكر جمال (2016) أن إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة والموظفين يجعل المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويزيد من التزام الموظفين تجاهها، لاسيما مع حصولهم على مزايا مرتبطة بالراتب والترقيات.
- ويُعرّفه الباحث إجرائيًا: بأنه إدراك الموظفين لدور القيادات في وزارة العمل في دعمهم وتقدير جهودهم، عبر تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وإتاحة فرص الترقّي والتطوير.

5. المشاركة في اتخاذ القرار

- عرّفها مدثر (2019) بأنها إتاحة الفرصة للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مما يقوي العلاقة بينهم وبين مشرفيهم ويرفع الروح المعنوية لديهم.
- ويُعرّفها الباحث إجرائيًا: بأنها مدى إتاحة الفرصة لموظفي وزارة العمل للمساهمة في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم وأدوارهم، بما يعزز روح الانتماء لديهم ويرفع مستوى الرضا الوظيفي

- #### 6. وزارة العمل: هي الجهة المسؤولة عن شؤون العمل والعمال في سلطنة عمان تهدف إلى
- توظيف سوق العمل وتطويره وضمان حقوق العمال والموظفين في القطاع الخاص، بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار وتوفير فرص العمل للمواطنين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 المبحث الأول: الدعم التنظيمي المدرك

2.2 المبحث الثاني: الأداء الإبداعي

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة في ثلاثة مباحث الأول تناول موضوع الدعم التنظيمي المدرك، والثاني تناول موضوع الأداء الإبداعي، أما المبحث الثالث فقد تناول الدراسات السابقة. تركز هذه الدراسة على نظرية الدعم التنظيمي المدرك التي طورها Eisenberger وزملاؤه (1986)، والتي تفترض أن إدراك الموظفين لمدى دعم منظماتهم لهم يخلق لديهم التزاماً أكبر وأداءً أفضل، بما في ذلك الأداء الإبداعي. وتؤطر هذه النظرية العلاقة بين أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار) ومخرجات العمل المبدعة.

2.1 المبحث الأول: الدعم التنظيمي المدرك

تمهيد:

يعتبر الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات الحديثة الذي نالت اهتمام الباحثين، حيث تفترض نظرية الدعم التنظيمي المدرك وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والموظفين فيها (المغربي، 2007)، فمن خلال إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة والموظفين ستكون هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية وتحديد الموظفين الأكثر التزاماً تجاه منظماتهم (علي، 2017). ويفترض من الدعم التنظيمي المدرك أن يزيد من الارتباط العاطفي للموظف نحو المنظمة ويجعله يتوقع أن يكافأ الجهد الذي يبذله نحو تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

التعريف	الباحث
الدعم التنظيمي المدرك هو " الإحساس أو الشعور الذي يستشعره الأفراد تجاه النتائج المتحققة والإسهامات التي تقدمها المنظمة جراء الجهد المبذول من قبل الأفراد."	الكعبي (2016)
الدعم التنظيمي المدرك يشير إلى "اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يُوجد لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول إن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه".	المغربي (2007)
الدعم التنظيمي المدرك هو "جميع أشكال المساعدات المعنوية أو المادية التي تقدمها المنظمة على شكل حوافز ومكافآت والتي تمثل اهتمام المنظمة بالموظفين لديها، مما يؤدي إلى زيادة حافزيه الأداء لدى الموظفين وبدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول إن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه".	حند (2016)

العجالات (2016)	يعرف بأنه "اهتمام المنظمة بالموظفين وبزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، ويشمل أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها والذي ينعكس بدوره على جهود الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة".
-----------------	---

شكل (2) يوضح مفاهيم الدعم التنظيمي المدرك ومن خلال ما تم ذكره يمكن تعريف الدعم التنظيمي المدرك بأنه:

مدى إحساس الموظف بالدعم المقدم له من قبل الوزارة الذي ينتمي إليه من خلال شعوره باهتمام الوزارة وإدارته بتحقيق رفايته وتلبية احتياجاته العملية والشخصية لضمان استقراره النفسي والعملية لتحقيق وإنجاز أفضل ما يمكن لديه.

أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

حدد (Eisenberger & Rhodes, 2002) عدة نقاط تعبر عن مدى أهمية الدعم التنظيمي المدرك وهي كالتالي:

1. الالتزام التنظيمي: وهو شعور الموظف بانتمائه للمنظمة والتزامه تجاهها.
2. الشعور بالالتزام بالمنظمة تجاهه لتحقيق احتياجاته الاجتماعية والعاطفية. التأثير على الوظيفة: يساهم الدعم التنظيمي المدرك في زيادة الرضا الوظيفي بشكل عام وذلك من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية، وتوقع زيادة مكافأة الأداء، وتوفير المساعدات عند الحاجة، كما يساهم الدعم التنظيمي المدرك في تحسين المزاج الإيجابي لدى الموظفين من خلال شعوره بالكفاءة والقيمة، مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على الوظيفة.

3. المشاركة الوظيفية من خلال تعزيز الكفاءة المدركة للموظفين، فإن الدعم التنظيمي.

4. المدرك سيزيد من اهتمام الموظفين بأعمالهم.

5. زيادة الأداء: يقوم الدعم التنظيمي المدرك بدور فعال في زيادة أداء الموظفين وقيامهم بمهام إضافية

(كمساعدة الزملاء في العمل، كسب المعلومات والمعرفة بما يزيد من أداء المنظمة، اتخاذ القرارات

المناسبة بما يحمي المنظمة من المخاطر) وذلك إلى جانب مهامهم الأساسية وبما يتناسب مع تحقيق

أهداف المنظمة.

6. تقليل الضغوطات لدى الموظفين: يمكن للدعم التنظيمي المدرك أن يقوم بتخفيض المستوى العام من

الإجهاد والضغط النفسي للموظفين من خلال الإشارة إلى توفر المساعدات المادية والدعم العاطفي

للموظفين عند الحاجة.

وأضاف (صبر وآخرون، 2013) بأن الموظفين من خلال إدراكهم للدعم المقدم لهم من قبل المنظمة

سينعكس إيجاباً من خلال انخفاض ظاهرة التغيب وترك العمل.

كما بين (المغربي، 2007) أهمية الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، وكذا

في دعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري.

ومن خلاله فإن أهمية الدعم التنظيمي المدرك تكمن في تأثيره على سلوكيات الموظف واتجاهاته نحو

العمل والمنظمة حيث يحقق آثاراً ونتائج إيجابية للموظف وللمنظمة.

أبعاد الدعم التنظيمي المدرك:

البعد الأول: العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

تعريف البعد:

تشير العدالة التنظيمية إلى تصورات الموظفين حول المعاملة العادلة من قبل منظماتهم، وتُعرف بأنها

“مدى إدراك الموظفين لعدالة المعاملة التي يتلقونها من منظماتهم”، وقد تطور هذا المفهوم ليشمل

أربعة أبعاد متميزة ومتربطة: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن النموذج الرباعي يتفوق بشكل كبير على النماذج الثنائية أو الثلاثية في تفسير السلوكيات التنظيمية (Colquitt, 2001; Ho, 2025).

المكونات الفرعية:

1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

- التعريف: تشير إلى "العدالة المدركة في النتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظفون" وتركز على عدالة توزيع الموارد التنظيمية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وتستند هذه العدالة إلى نظرية الإنصاف (Equity Theory) التي طورها Adams، والتي تنص على أن الأفراد يهتمون بعدالة النتائج وليس بالمستوى المطلق لهذه النتائج (Cohen-Charash & Spector, 2001).

- المؤشرات العملية:

- عدالة توزيع الرواتب والحوافز المالية بناءً على الأداء والجهد المبذول (Campbell et al., 2013)

- عدالة توزيع الترقيات والفرص الوظيفية وفقاً لمعايير موضوعية واضحة
- عدالة توزيع عبء العمل والمسؤوليات بين الموظفين في المستوى الوظيفي ذاته
- عدالة توزيع المزايا والامتيازات الوظيفية دون تمييز أو محاباة
- عدالة توزيع الموارد بين الموظفين ذوي الوظائف المماثلة وفقاً لمبادئ الاستحقاق

والحاجة والمساواة (Ho, 2025).

2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

- التعريف: تُعرف بأنها “عدالة العمليات التي تؤدي إلى النتائج” وتركز على عدالة الإجراءات المتبعة لاتخاذ القرارات وتوزيع الموارد أكثر من التركيز على النتائج ذاتها، وتستند إلى ستة معايير أساسية وضعها Leventhal وتُعرف بـ “قواعد ليفنثال”: الاتساق، وقمع التحيز، والدقة، وقابلية التصحيح، والتمثيل، والأخلاقية (Colquitt, 2001)،

- المؤشرات العملية: (Newman et al., 2020)
 - وضوح وشفافية إجراءات اتخاذ القرارات مع توفير فرص للمراجعة والتصحيح
 - السماح للموظفين بإبداء آرائهم في عمليات صنع القرار والتعبير عن مخاوفهم
 - اتساق تطبيق الإجراءات على جميع الموظفين دون استثناءات تعسفية
 - إمكانية مراجعة وتصحيح القرارات الخاطئة من خلال آليات الطعن المناسبة
 - استخدام معلومات دقيقة وموثوقة في اتخاذ القرارات المؤثرة على الموظفين
 - خلو الإجراءات من التحيز والمحسوبية والالتزام بالمعايير الأخلاقية المقبولة
- (Colquitt et al., 2013)

3. العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

- التعريف: تشير إلى “العدالة المدركة في نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون من المنظمة ومديريها، وتركز على كيفية معاملة الأفراد أثناء تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات. وتختلف عن العدالة التوزيعية في كونها لا تعتمد على تبادل الموارد، بل لها تطبيق يومي وتأثير عاطفي أكبر (Li et al., 2017).

- المؤشرات العملية:
- المعاملة بكرامة واحترام من قبل الرؤساء والزعماء في جميع التفاعلات اليومية

(Kerse & Naktiyok, 2020)

- الاهتمام بمشاعر ومصالح الموظفين وإظهار الحساسية تجاه احتياجاتهم الشخصية
- التعامل المهذب والمتحضر في جميع التفاعلات مع تجنب السلوكيات المسيئة

(Colquitt et al., 2013)

- تجنب التمييز أو المعاملة التفضيلية القائمة على عوامل غير مهنية
- إظهار الاهتمام الحقيقي برفاهية الموظفين والاستجابة لاحتياجاتهم المعقولة

(González-Cánovas et al., 2024)

4. العدالة المعلوماتية (Informational Justice):

- التعريف: تُعرف بأنها "مدى توافق التفسيرات المقدمة مع القرارات المتخذة"، وتركز على جودة وكفاية المعلومات المقدمة للموظفين حول الإجراءات والقرارات التي تؤثر عليهم. وتُعتبر عنصراً أساسياً في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة من خلال الشفافية والتواصل الفعال
- المؤشرات العملية:
- توفير تفسيرات واضحة ومفصلة للقرارات المتخذة مع بيان الأسباب والمبررات
- تقديم التفسيرات الكافية في الوقت المناسب دون تأخير غير مبرر
- شرح أسباب توزيع النتائج بطريقة معينة وتوضيح المعايير المستخدمة (Ho, 2025)
- الشفافية في إعلان السياسات والإجراءات وجعلها متاحة لجميع الموظفين
- توفير قنوات اتصال مفتوحة للاستفسار والتوضيح مع ضمان الاستجابة السريعة

والواضحة (Luo, 2007).

التأثير على السلوك التنظيمي:

تؤثر العدالة التنظيمية إيجابياً على العديد من المخرجات التنظيمية المهمة، حيث تعزز من الانخراط الوظيفي والثقة والالتزام التنظيمي، وتؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة النشطة والحماس في

أداء الأدوار الوظيفية (González-Cánovas et al., 2024). كما أثبتت الدراسات الحديثة أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بمجموعة واسعة من النتائج الإيجابية مثل تحسين الرضا الوظيفي، وزيادة الثقة، وتعزيز الانخراط، وتطوير السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة (Smith et al., 2025). وعلى النقيض، فإن إدراك الظلم أو عدم العدالة يرتبط بمستويات أعلى من نيات ترك العمل والغياب، مما يؤثر سلباً على معنويات الموظفين ويزيد من معدلات الإرهاق المهني (ChartHop, 2024).

البُعد الثاني: الدعم القيادي (Leadership Support)

تعريف البُعد:

يُعتبر الدعم القيادي أحد العوامل الرئيسية المحددة للدعم التنظيمي المدرك، ويشمل السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القادة والمشرفون لدعم موظفيهم (Eisenberger & Rhoades, 2020).

المكونات الفرعية:

1. الدعم الإشرافي المباشر:

- المؤشرات العملية:
- تقديم التوجيه والإرشاد المهني المستمر
- الاستماع لمشاكل ومقترحات الموظفين
- توفير التغذية الراجعة البناءة والإيجابية
- تشجيع رؤساء الأقسام على تقديم الدعم المستمر للموظفين
- الدفاع عن مصالح الموظفين أمام الإدارة العليا

2. القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

- التعريف: نمط القيادة الذي يتميز بقدرته على إلهام وتحفيز الموظفين، ويرتبط مباشرة بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي
- المؤشرات العملية:
- إلهام الموظفين لتحقيق أهداف أعلى من توقعاتهم
- تعزيز الانخراط الوظيفي وتقليل الإرهاق المهني
- تطوير قدرات ومهارات الموظفين الفردية
- خلق رؤية مشتركة وملهمة للمستقبل
- تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري

3. المشاركة في اتخاذ القرار:

- المؤشرات العملية:
- إعطاء الموظفين درجة أعلى من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار
- استشارة الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم
- تعزيز الشعور بالملكية والتمكين مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والإنتاجية
- تفويض السلطات المناسبة للموظفين المؤهلين
- إشراك الموظفين في وضع خطط وأهداف العمل

4. الاعتراف والتقدير:

- المؤشرات العملية:
- الاعتراف بالإنجازات والمساهمات الفردية والجماعية
- تلبية حاجة الموظفين الداخلية للتقدير والانتماء

- تقدير الجهود المبذولة، حتى لو لم تحقق النتائج المرجوة
- إعلان الإنجازات المتميزة أمام الزملاء والإدارة العليا
- توثيق الإنجازات في الملفات الشخصية للموظفين

التأثير على السلوك التنظيمي:

يؤثر الدعم القيادي إيجابياً على السلوكيات التنظيمية الإيجابية ويعزز من استعداد الموظفين لبذل جهود إضافية لصالح المنظمة (Chen et al., 2023).

البُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in Decision Making)

تعريف البُعد:

تشير المشاركة في اتخاذ القرار إلى مدى إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار التنظيمي، وتساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالملكية والتمكين (Smith et al., 2025).

المكونات الفرعية:

1. المشاركة الاستشارية:

- المؤشرات العملية:
- استطلاع آراء الموظفين في القضايا المهمة
- تنظيم جلسات عصف ذهني لحل المشكلات
- إجراء استبيانات ومسوحات لجمع وجهات النظر
- تشكيل لجان استشارية تضم ممثلين عن الموظفين
- السماح للموظفين بإبداء آرائهم في عمليات صنع القرار

2. المشاركة التشاركية:

- المؤشرات العملية:

- إشراك الموظفين كشركاء فعليين في اتخاذ القرارات
- منح حق التصويت في بعض القرارات المناسبة
- تشكيل فرق عمل مختلطة لحل المشكلات المعقدة
- تطبيق نهج صنع القرار التشاركي كجزء من ممارسات الموارد البشرية
- إعطاء الموظفين سلطة اتخاذ قرارات محددة في نطاق عملهم

3. الشفافية المعلوماتية:

- المؤشرات العملية:
- توفير المعلومات الكاملة والدقيقة للموظفين
- شرح خلفيات وأسباب القرارات المتخذة
- إتاحة الوصول إلى البيانات والتقارير ذات الصلة
- تحديث الموظفين بانتظام حول التطورات والتغييرات
- ضمان الشفافية في إعلان السياسات والإجراءات

4. التمكين الوظيفي:

- المؤشرات العملية:
- منح الموظفين وصولاً إلى الموارد القيمة للمنظمة
- توفير التدريب اللازم لاتخاذ قرارات مدروسة
- تحديد نطاقات واضحة للسلطات المفوضة
- تشجيع المبادرة الشخصية والابتكار في العمل
- دعم الموظفين عند اتخاذ قرارات صحيحة، حتى لو لم تحقق النتائج المرجوة

التأثير على السلوك التنظيمي:

تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً على الانخراط الوظيفي، وإن كان تأثيرها أكثر تواضعاً مقارنة بالاعتراف والعدالة، إلا أنها تتماشى مع نظرية التمكين وتعزز من الشعور بالملكية (González-Cánovas et al., 2024).

الترابط بين الأبعاد:

التكامل النظري:

تعمل الأبعاد الثلاثة للدعم التنظيمي المدرك بشكل متكامل ومتربط، حيث:

1. العدالة التنظيمية تشكل الأساس المعرفي والعاطفي لتصورات الموظفين
2. الدعم القيادي يترجم هذه التصورات إلى ممارسات عملية ملموسة
3. المشاركة في اتخاذ القرار تعزز الشعور بالانتماء والتمكين

النموذج المتكامل:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة تعمل كمحددات رئيسية للدعم التنظيمي المدرك، خاصة إلى الحد الذي يدرك فيه الموظفون هذه العوامل كخيارات تقديرية للمنظمة (Eisenberger & Rhoades, 2020).

التطبيق في السياق العُماني:

الخصائص الثقافية:

في البيئة العُمانية، تكتسب هذه الأبعاد أهمية خاصة نظراً لـ:

- التركيز على القيم الاجتماعية والعدالة في الثقافة العُمانية
- أهمية العلاقات الشخصية والاحترام المتبادل

- التوجه نحو التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات
- الاهتمام المتزايد بممارسات إدارة الموارد البشرية العادلة في القطاع العُماني

التوصيات التطبيقية:

لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك في وزارة العمل العُمانية، يُنصح بـ:

1. تطوير أنظمة عادلة وشفافة لتقييم الأداء والترقيات
2. تدريب القيادات على أساليب الدعم والتمكين الحديثة
3. إنشاء آليات مؤسسية للمشاركة في صنع القرار
4. تطبيق ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام التي تقوي تماهي الموظفين مع المنظمة (Luo, 2007).

2.2 المبحث الثاني: الأداء الإبداعي

تمهيد:

يعتبر الإبداع من العوامل الهامة التي تهتم بها المنظمات من أجل التقدم والحصول على ميزة تنافسية أفضل من خلال الحصول على ما هو جديد ومبتكر، وذلك من خلال إيجاد أشخاص مبدعين، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتخصيص الوسائل اللازمة المساعدة للوصول إلى أعلى مراحل الأداء الإبداعي.

تعريف الأداء الإبداعي

التعريف	الباحث
اشار إلى أن "الإبداع أحد العوامل المهمة والحاسمة لدى المنظمات حيث تميز منظمة عن أخرى من حيث كيفية استجابتها للبيئة".	(tika، 2011)
ويعرف الاداء الابداعي بأنه "قدرة الأفراد الموظفين في المنظمة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والتي تتميز بالطلاقة، والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ باتجاه ومواصلة القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام وابتكار طرق وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل، وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة، وهذه القدرة الإبداعية تظهر على مستوى الفرد، والجماعة، أو المنظمة ومن الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد، وإمكانات الأفراد، والجماعات، والمنظمات".	(طق وعبيد، 2016)
تعتبره بأنه "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة، أو تطوير نظام قائم، أو إيجاد مفهوم، أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال الوزارة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".	(نعمان، 2017)

يُعرفه بأنه " القدرة على إيجاد ممارسات سلوكية تعبر عن الأداء الإداري الجيد والمبدع لدى العمداء ومعاونيهم وتهيئة جو من الثقة والتعاون وتقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها "	الناصر 2018 وحسين
--	-------------------------

شكل (5) يبين التعاريف السابقة يتضح بأنها تختلف بحسب اختلاف اللغة التي يستخدمها الباحث والبيئة التي يبحث فيها، إلا أنها جميعاً تتفق بأن الأداء الإبداعي عبارة عن تطوير أو ابتكار أسلوب جديد لأداء مهام العمل، وعليه يمكن تعريف الأداء الإبداعي بأنه:

هو قدرة الموظف على الإتيان بأفكار جديدة ومفيدة داخل الوزارة ينتج عنها ابتكار أساليب جديدة ومتطورة لأداء مهام العمل بهدف تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية.

الأداء الإبداعي إجرائياً: هو رغبة الموظف بتحقيق وتقديم أفكار جديدة مبتكرة تسهم في إيجاد التنظيم والعمل على تحسين وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف وضع الاستراتيجيات بما يولد ميزة تنافسية قوية.

أهمية الأداء الإبداعي:

يعتبر الأداء الإبداعي القلب النابض لأنشطة المنظمة ومن العناصر المهمة لتقدمها، وهو وسيلة لحل المشكلات التي تواجهها بطرق حديثة ومبتكرة.

وللإبداع الإداري أهمية كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذا في تعزيز أداء المنظمة بشكل عام وبما يضمن للمنظمة النجاح بأن تكون قائدة السوق (الساعدي وآخرون، 2013).

وقد عرض (أبو نصر، 2019) عدة نقاط توضح أهمية الأداء الإبداعي نورد منها ما:

أ- يساعد على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

ب- تحسين إنتاجية المنظمة والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموظفين فيها.

ج- إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.

د- توليد أفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة.

كما تطرق (الناصر، 2018) إلى أهمية الأداء الإبداعي في مساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم

وتصوراتهم عن العمل، وكذا قدراتهم على الظهور بصورة إبداعية ومتجددة ومستمرة.

ومن خلاله فإن أهمية الأداء الإبداعي تكمن في إيجاد الحلول المبتكرة والأنسب للمشكلات والمتغيرات

وبما يحقق الاستغلال المناسب للموارد المتاحة في المنظمة.

أبعاد الأداء الإبداعي:

تنوعت أبعاد الأداء الإبداعي وتعددت إلا أنه يمكن القول بأن أغلب الباحثين اشتركوا في الأبعاد

التالية (الهديفي والعميلي، 2022):

1- الحساسية للمشكلات: تعتبر الحساسية للمشكلات الخطوة الأولى في عملية إيجاد الحلول

الإبداعية للمشكلة، وتتمثل الحساسية للمشكلات في قدرة الشخص على فهم أي مشكلة موجودة

والتعرف عليها وتمييزها.

التعريف	الباحث
يعرف الحساسية للمشكلات بأنها "قدرة الفرد على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة".	(جوهر والباسل، 2018)

(واعر، 2015)	تري بأن الحساسية للمشكلات هي "قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشاكل في الموقف الواحد بينما لا يراه الآخرون بأنها مشكلة، مما يدفعه للتحدى لإحداث تغييرات لحل هذه المشكلات".
(فرج، 2009)	يضيف بأنها "قدرة الفرد على معرفة مواطن الضعف والقصور والأخطاء في شيء محدد".

شكل (6) يوضح المفاهيم السابقة لحساسية للمشكلات المتنوعة.

2- التحليل:

التعريف	الباحث
هو "عملية تنظيم الإنتاج الإبداعي أو الابتكاري بعد تفتيتها إلى وحدات بسيطة".	(عاطف، 2013)
"قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، فهو إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى أجزاء بسيطة ليعاد تنظيمها".	جوهر والباسل، (2018)
"يصف التحليل بأنه تفكيك المشكلة إلى أجزاء صغيرة للوصول إلى أنجح حل لها".	(الساعدي وآخرون 2013)
" يفسر الموضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض	(العجلة، 2009)

	الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد".
--	---

شكل (7) يبين مفاهيم سابقة للتحليل، ومنه يمكن القول بأن التحليل عبارة عن إعادة المشكلة أو الفكرة إلى عناصرها الأساسية ومعرفة نقاط الضعف فيها وإيجاد الحلول المناسبة لكل عنصر للخروج بحل جذري للمشكلة من خلال إصلاح مواطن الخلل أو إنتاج شيء جديد تطويراً له أو بديلاً عنه.

3- الطلاقة:

هي غزارة الأفكار، وقدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات دلالة خلال فترة زمنية معينة (فرج، 2009)، ومن أنواعها:

أ. الطلاقة اللفظية (التعبيرية) وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة مثل:

1. اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات تبدأ بحرف ع وتنتهي بحرف م. ("مكونات الأداء الإبداعي - منهل الثقافة التربوية")

2. اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات مكونة من ثلاثة حروف وتنتهي بحرف ل. الطلاقة الفكرية: وتعني قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من المعاني أو الحلول ("مكونات الأداء الإبداعي - منهل الثقافة التربوية")

ب. لمشكلة أو العناوين لفقرة أو الاستعمالات المختلفة لشيء مثال ذلك:

1. اكتب أكبر عدد ممكن لاستخدامات القلم عدا الكتابة.

2. اكتب أكبر عدد ممكن من العناوين لقصة معينة.

وتضيف (نعمان، 2017) بأن الطلاقة الارتباطية: "وهي أكبر عدد ممكن من الأشياء التي تتصف بخصائص معينة قابلة للمقارنة، مثل وضع قائمة بأكبر عدد ممكن من الكلمات المرادفة لكلمة ما، كأن يعطي المفحوص أكبر عدد من الأسماء لكلمة (شارع)".

4- الأصالة:

التعريفات	الباحث
يعرف الأصالة بأنها "أفكار جديدة مختلفة عن أفكار المحيطين بالمبدع".	الناصر وحسين 2018
يذكر أن الأصالة تعني " القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة".	(على والحاكم، 2015)
يصفها بأنها "رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود".	(العزاوي ونصير، 2012)
الأصالة تعتبر "بأنها القدرة على إنتاج أفكار أصيلة قليلة التكرار داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد".	(واعر، 2015)

شكل (8) يشير الى مفاهيم سابقة الاصاله المتنوعة،

"قدرة الشخص على إنتاج أفكار جديدة ونادرة مدهشة وغير مألوفة لم يسبق إليها أحد، فكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية (العجلة، 2009) وهي:

1. الاستجابة غير الشائعة: وهي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
2. الاستجابة البعيدة: وهي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

3. الاستجابة الماهرة: وهي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

5- المرونة:

هي " القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها." وهي مدى قدرة الفرد ورغبته في استخدام أساليب جديدة ومختلفة لحل المشاكل التي تواجهه

. (Al Ghamdi, 2016)

وتضيف (واعر، 2015) بأن المرونة تتكون من عاملين وهما:

المرونة التلقائية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار لحل مشكلة معينة.

المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة.

خصائص الأداء الإبداعي:

نظراً لأهمية الأداء الإبداعي وتعلقه بكافة نشاطات العمل التنظيمي والإداري فقد اهتم الباحثون

بالتعرف على خصائصه وأورد (جلولي، 2013) عدة خصائص وهي كالتالي: -

أ- الإبداع ظاهرة فردية نتاج جهود فردية وجماعية (نتاج جهود جماعية).

ب الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد.

ج- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

د - الإبداع مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

هـ - يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم الموظفين والدوائر والأقسام.

و- هيكل الأداء الإبداعي يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي، وغير رسمي غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.

ز - يلعب رواد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

معوقات الأداء الإبداعي:

يشير (القحطاني، 2007) بأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد والمنظمات على حد سواء من خلال تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، وكذا إصابة الموظفين بالإحباط مما يجعلهم مجرد آلات تسعى لتنفيذ العمل المطلوب دون التفكير في تطويره أو تجديده.

وأضاف بأن هناك العديد من المعوقات التي تعيق تحقيق الأداء الإبداعي في المنظمات وصنفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أ- معوقات بيئية:

وهي عبارة عن الظروف المحيطة بالشخص والتي تؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه. وتنقسم المعوقات البيئية إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية.

1. المعوقات البيئية الداخلية: بين (المصري، 2019) بأنها التصرفات الخاطئة التي تقوم بها الأسرة والمدرسة ك (الذم والسخرية، الضرب، بدلاً عن التشجيع)، والتي لها تأثير سلبي على شخصية الفرد وانطباعاته مما يعوق الفرد عن الإبداع والابتكار.

2. المعوقات البيئية الخارجية تلعب البيئة الخارجية دوراً كبيراً في إصابة الفرد بالإحباط وتعيقه من فرز الأفكار الإبداعية، وقسم البيئة الخارجية إلى بيئة محيطة بالفرد سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، وأضاف السويديان، العدلوني، بإن السياسية، وبيئة العمل من مدراء وزملاء وأصحاب العمل.

ب معوقات تنظيمية: ويذكر خير الله (2009) عدداً من المعوقات التنظيمية وهي: -

1. المركزية الشديدة.
2. الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
3. الإصرار على أساليب عمل موحدة.
4. النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
5. التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
6. التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
7. الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

ج- معوقات شخصية وتتمثل في:

1. ضعف الثقة بالنفس.
2. الميل للمجاراة.
3. الحماس المفرط.
4. التفكير النمطي: عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز.

استراتيجية (سياسة) التعامل مع معوقات الأداء الإبداعي:

نظراً لأهمية الأداء الإبداعي في تحسين أداء العمل في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، فعلى المنظمات اتباع عدد من الاستراتيجيات (السياسات) للحد من معوقات الأداء الإبداعي داخل المنظمة، ويذكر حسن (2017) عدداً من الاستراتيجيات (السياسات) وهي:

1. تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم بحرية.
2. تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
3. تشجيع الموظفين على المخاطرة.
4. إتاحة الخصوصية للعاملين للتفكير الإبداعي.
5. تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
6. تشجيع التنافس البناء بين الأشخاص والجماعات.
7. تشجيع الموظفين على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
8. الحد من الإشراف المفرط على الأشخاص والجماعات في تأدية المهام.

علاقة الدعم التنظيمي المدرك بالأداء الإبداعي:

كما ذكر سابقاً فإن الدعم التنظيمي المدرك قائم على مبدأ العلاقة التبادلية بين المنظمة والموظف. فالدعم التنظيمي المدرك يُوجد التزامات للموظفين للتعامل بالمثل بطريقة إيجابية ومفيدة للمنظمة، حيث يميل الموظفون للرد على التعامل الإيجابي الذي يتلقونه من المنظمة بسلوك إيجابي يتعلق بالعمل.

وتعتبر العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي علاقة طردية (درهم والسنان، 2018)، حيث يلعب الدعم التنظيمي المدرك دوراً رئيسياً في تعزيز إبداع الموظفين من خلال تحفيزهم لرفع

أداء المنظمة وإنتاجيتها (others & Ibrahim, 2015). ان جميع أبعاده تدفع الموظفين للتفاعل معه بشكل واضح؛ فالعلاقة الإيجابية والعادلة بين المنظمة والموظفين وبين المدراء والمرؤوسين مهمة كونها تنشئ بيئة محفزة للأنشطة الإبداعية والابتكارية (Brelik & Zuchowski, 2017)، كما أن نمط المشاركة في صناعة القرارات يوفر المناخ المؤسسي الإيجابي والذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى الموظفين (نوح، 2013)، ويعد أيضاً بعد الإثراء الوظيفي عاملاً محفزاً للاستفادة من قدرات وطاقات الموظفين الموظفين في المنظمة (Choudhary 2016) وهذا يولد الرغبة في الإنجاز والإبداع في تنفيذ المهام.

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وفي كل دراسة سيتم ذكر عنوان الدراسة وهدفها وتحديد مجتمع الدراسة والمنهجية المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة: العشم، عبد الرؤوف محمد. (2021). بعنوان " الدعم التنظيمي المدرك وأثره على الأداء الإبداعي في المصارف اليمنية، دراسة ميدانية على عينة من المصارف " (التقليدية والإسلامية).

هدفت الدراسة إلى "معرفة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي في المصارف اليمنية، كما هدفت إلى معرفة مستوى الدعم التنظيمي المدرك في هذه المصارف ومستوى الأداء الإبداعي لدى موظفيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبانة تتناسب مع الدراسة

الجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي الوظائف الإشرافية في المصارف اليمنية، وتمثلت عينة الدراسة في (181) موظفاً ونسبة (54.35%) من مجتمع الدراسة البالغ (333)، وقد تم استرجاع (160) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (88.40%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية متوسطة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي، فكلما زادت ممارسة الدعم التنظيمي المدرك في المصارف زاد الأداء الإبداعي لدى الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المصارف اليمنية بشكل عام متوسط حسب تقديرات واتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، فقد جاءت بنسبة (63.46%)، وقد جاءت المصارف الإسلامية في المرتبة الأولى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية متوسطة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي فكلما زادت ممارسة الدعم التنظيمي المدرك في المصارف زاد الأداء الإبداعي لدى الموظفين. وأشارت النتائج إلى أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تتوفر في المصارف اليمنية بمستوى متوسط لجميع الأبعاد، وقد جاءت المصارف الإسلامية في المرتبة الأولى لجميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، وجاءت المصارف التقليدية في المرتبة الثانية بجميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تحديد عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المصارف بشكل كبير بالدعم التنظيمي المدرك لما له من أثر في تحقيق الأداء الإبداعي لدى الموظفين، تنمية القدرات الإبداعية من خلال إقامة الدورات التدريبية لتأهيل الموظفين وإكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من الإبداع في أعمالهم.

- دراسة: درهم، والسناجب (2018) "أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي دراسة ميدانية على جامعة العلوم والتكنولوجيا".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة وأثر طردي وبمستوى قوي للدعم التنظيمي المدرك بكافة أبعاده المختلفة على الأداء الإبداعي في جامعة العلوم والتكنولوجيا. أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك مرتفع بكافة أبعاده في جامعة العلوم والتكنولوجيا. أن مستوى الأداء الإبداعي مرتفع لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالجوانب المتعلقة بتطوير أساليب الدعم التنظيمي وتنمية الروح الإبداعية وتطوير القدرات الابتكارية لدى الموظفين، وكذا استثمار النتائج العالية في مستوى تطبيق الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي في الجامعة للوصول إلى الريادة في مجال التعليم العالي والأكاديمي. يجب على الجامعة الاهتمام بالدعم التنظيمي لأثره الكبير في الأداء الإبداعي وتحسين العمل بشكل عام والاهتمام بكافة أبعاده، وأن توليه الاهتمام والرعاية حتى يشعر ويدرك جميع الموظفين بهذا الدعم التنظيمي.

- دراسة: نعمان (2017) بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الإبداعي - دراسة تطبيقية على عينة من موظفي ديوان عام وزارة الصناعة والتجارة بالجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإبداعي لدى موظفي ديوان عام وزارة الصناعة والتجارة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة الصناعة والتجارة بالجمهورية اليمنية. متطلبات إعادة النظر في سياسة الرواتب والأجور

للموظفين، بحيث تكون أكثر ملاءمة مع الحياة المعيشية، ولما من شأنه توفير درجة رضا عالية في العمل وتعزيز ثقة الموظف بعمله.

- دراسة (على 2017) بعنوان علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدعم التنظيمي الذي يقيس درجة إدراك الموظفين لهذا الدعم المقدم من المستشفى على جهودهم وتهتم بمصلحتهم وكيف يمكن لهذا الدعم أن يخلق مستوى عالياً من الالتزام والولاء التنظيمي. الكشف عن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً في الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الدعم التنظيمي المدرك كان أقل من المستوى المتوسط، وجاءت الأبعاد مرتبة على الشكل الآتي من الأعلى إلى الأدنى الإثراء الوظيفي الأجور العادلة، والموظفين.

- دراسة: الحيمي (2016) بعنوان " الأداء الإبداعي وأثره على أداء الموظفين دراسة ميدانية لشركة يمن للهاتف النقال.

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الأداء الإبداعي وأثره على أداء الموظفين في شركة يمن للهاتف النقال وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري (أصالة، طلاقة مرونة، حساسية للمشكلات، التحليل) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة يمن هاتف للهاتف النقال. كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على توضيح فوائد تطبيق الأداء الإبداعي من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة لجميع الموظفين في شركة يمن للهاتف النقال.

- دراسة (حمد، 2016) بعنوان: أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء

الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية

هدف الدراسة للكشف عن العلاقة بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي؛ كما وتهدف الدراسة إلى بيان أثر كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية. ("أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي")، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (1105) موظفا وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (338) موظفا وموظفة. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. ("أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في...") كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعملية. ("أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في...") أظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور الموظفين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (87.854%)؛ وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسطا بنسبة (61.99%). كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة بنسبة (82.33%)، حيث كان درجة كلا من الأداء السياقي وأداء المهمة مرتفعتين بنسبة (82.85%) (82.16%) على التوالي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية. وأشارت نتائج تحليل الانحدار أن كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. ("أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في...") وفي

ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أوصت الدراسة بضرورة منح الموظف الدعم التنظيمي اللازم وقياس مدى إدراكه لهذا الدعم وضرورة إحداث التوافق بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة الأكاديمية، كما أوصت الدراسة بتوطيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ومنح الموظف شعوراً بالأمان الوظيفي وإحداث التغييرات المناسبة لتتفق مع متطلبات العمل في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

- دراسة جلاب وآخرون (2016) بعنوان " دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس

الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكلية الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة من تدريسي الكليات الأهلية. ("الوصف: دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي:") وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من عدد من تدريسي الكليات الأهلية في ثلاث محافظات وهي النجف الأشرف، كربلاء، بابل) العراق. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود إدراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة وأن زيادة الدعم التنظيمي المدرك لها دلالاتها في تعزيز الانغماس الوظيفي. "ضرورة سعي الكليات المدروسة إلى تسخير الدعم التنظيمي المدرك لزيادة مستوى الانغماس الوظيفي لدى كوادرها من التدريسيين." ("الوصف: دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي:")

- دراسة (الكعبي 2016م) بعنوان "دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي -

دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين". ("دور الدعم التنظيمي المدرك

في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية ...")

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي في كلية الرافدين الجامعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج

من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير سلبي بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي. أن الشعور العام لدى التدريسيين بارتفاع الدعم التنظيمي المدرك والمقدم لهم من قبل الكلية نسبي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: يجب على الكلية أن تنظر إلى أن الدعم الذي تقدمه للتدريسيين هو استثمار على المدى البعيد بدلاً من النظرة التقليدية التي تعتبر هذه الأشكال من الدعم بأنها تكاليف ترهق الكلية.

- دراسة (صبر، وآخرون (2013) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد ببغداد"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي في مستوى تنمية الدعم التنظيمي المدرك في مصرف الرشيد. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود انسجام وتوافق عالي بين الإدارة العليا للمصرف والموظفين وفرص الأداء المتحققة إليهم. إدراك الموظف للتأييد والدعم من خلال اهتمام الوزارة بموظفيه من خلال معاملتهم كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على استخدام قنوات اتصال متنوعة من أجل التعامل بشفافية وإدامة الثقة بين الإدارة والموظفين. ضرورة اهتمام المصارف بتحقيق درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات، مما يزيد من إدراكهم للدعم التنظيمي في الوزارة.

- دراسة (طق وعبيد 2016م) بعنوان دور الحوافز في تفعيل الأداء الإبداعي لدى الموظفين

في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكتروني":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز والأداء الإبداعي في مؤسسة السلام للإلكتروني. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين الذين يعملون في مؤسسة ستار لايت للإلكترونيات في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية، المعنوية، الجماعية، الإيجابية، والسلبية مع الأداء الإبداعي. كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم، مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وإحساسهم باهتمام العمل والرؤساء بهم، وذلك لتنمية الأداء الإبداعي.

- دراسة (جلولي، 2013) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإبداعي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة. ("أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإبداعي")

هدفت الدراسة إلى معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة محمد خيضر كان مرتفعاً. مستوى الأداء الإبداعي لدى الموظفين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: على إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والموظفين. ("أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإبداعي لدى الموظفين في مؤسسات...") على الجامعة أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة

- دراسة (الغامدي 2013م بعنوان " علاقة القيادة التحويلية بالأداء الإبداعي لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الأداء الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة

الباحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة لخصائص القيادة التحويلية وبين درجة توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة: (others2015 & Ibrahim) بعنوان " الدعم التنظيمي والإبداعي: دور التجارب التنموية كمدير

Organizational and Creative Support: The Role of Developmental Experiences as a Manager

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك للإبداعي وإبداع الموظف. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قطاع التصنيع الكهربائي والإلكتروني في ببنانج ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الدعم الذي تقدمه المنظمة هو عامل مهم في توليد الإبداع بين موظفيها. يرتبط الدعم التنظيمي المدرك بشكل كبير بالإبداع.

- دراسة: (others & Kasasbeh, 2014) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الأداء

الإبداعي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية (الاستخراج والتعدين) - الأردن"

"The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and

Extraction) in Jordan") "The impact of the transformational leadership in the administrative"...

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الدعم التنظيمي المدرك على التزام الموظف وجدديته في العمل وابتكاره. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من عدة مجالات (أساتذة الثانوية العامة، موظفي شركة الوساطة عمال التصنيع بالساعة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة متناسقة وإيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وحضور الموظف وأدائه الوظيفي. وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والابتكار.

- دراسة (Al-Araimi, 2012) بعنوان " العلاقة بين مجموعة كاملة من أنماط القيادة والأداء الإبداعي للموظفين في منظمات الخدمة المدنية: دراسة ميدانية لمديري الخدمة المدنية العمانية"

"The Relationship between the Full Range Leadership Styles and Employees' Creative Performance in Civil Service Organizations: A Field Study of Omani Civil Service Manager." " Figure 5.1 from the relationship between the full range of leadership".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى ممارسة مدراء الخدمة المدنية العُمانية للأنماط القيادية كاملة لتعزيز الأداء الإبداعي للموظفين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة بين استخدام المدراء لأساليب القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين من وجهة نظر المدراء والموظفين على حد سواء أظهرت الدراسة أن الخصائص الشخصية للمدراء العُمانيين تؤثر تأثيراً طفيفاً على: تصورات المدراء تجاه أساليب القيادة التحويلية وليس لها أي تأثير على تصوراتهم تجاه الأداء الإبداعي للموظفين.

الباحث	العشم، عبد الرزوف محمد. ٢٠١٦	درهم، والمناب (2018)		نعمن (2017)	دراسة علي (2017)	دراسة الحيمي (2016)	حمد (2016)	جلاّب وأخرون (2016)	(الكعي 2016م)	(صبر، وأخرون (2013)	(طق وعبيد 2016م)
العنوان	" الدعم التنظيمي المدرّك وأثره على الأداء الإبداعي في المصارف	أثر الدعم التنظيمي المدرّك على الأداء الإبداعي دراسة ميدانية		الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الإبداعي - دراسة	علاقة الدعم التنظيمي المدرّك بمستوى الولاء التنظيمي لدى	" الأداء الإبداعي وأثره على أداء الموظفين دراسة ميدانية لشركة	"أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرّك على الأداء	" دور الدعم التنظيمي المدرّك في تعزيز الانغماس الوظيفي	"دور الدعم التنظيمي المدرّك في تقبل التّحكم التنظيمي - دراسة تحليلية	المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرّك	بغوان دور الحوافز في تفعيل الأداء الإبداعي لدى الموظفين في المؤسسات
المتغير المستقل	الدعم التنظيمي المدرّك	الدعم التنظيمي المدرّك		الرضا الوظيفي المدرّك	الدعم التنظيمي المدرّك	الأداء الإبداعي المدرّك	الدعم التنظيمي المدرّك	الدعم التنظيمي المدرّك	الدعم التنظيمي المدرّك	المناخ التنظيمي	الحوافز
المتغير التابع	الأداء	الأداء		الأداء	الولاء	أداء الموظفين	الأداء	تعزيز	تقبل التّحكم	الدعم	الأداء
منهج الدراسة	الوصفي	المنهج		الوصفي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي
النتائج	وأشارت النتائج إلى أن أبعاد الدعم	وتوصلت الدراسة إلى		وجود علاقة طردية موجبة	أن الدعم التنظيمي	وجود أثر ذي دلالة إحصائية	أظهرت نتائج الدراسة أن	وجود إدراك واضح لدى	وجود علاقة ارتباط وتأثير	وجود انسجام وتوافق عالي	وجود علاقة ذات "دلالة
النتائج	ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المصارف بشكل كبير بالدعم التنظيمي	وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:				على العمل توضيح فوائد الأداء تطبيق الإبداعي من خلال عقد	أوصت الدراسة بضرورة منح الموظف الدعم التنظيمي	لا	يجب على الكلية أن تنتظر إلى أن الدعم الذي تقدمه للتدريسين هو	"العمل على استخدام قنات اتصال متنوعة من أجل التعامل	"الاهتمام بالبرامج التربّية والطوير المستمر

جللي (2013)	الغامي 2013م	Kasabeh, others & 2014	Eisenberg & et) (others 2009		Al-Arjami 2012
"أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإبداعي لدى الموظفين في مؤسسات الثقافة التنظيمية"	علاقة القيادة التحولية بالأداء الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية	"أثر القيادة التحولية على الأداء الإبداعي - دراسة تطبيقية على الشركات"	الدعم التنظيمي المحرك وجدي، التزام، وابتكار الموظف	العلاقة بين مجموعة كاملة من أنماط القيادة والأداء الإبداعي	بين مجموعة كاملة من أنماط القيادة والأداء الإبداعي
	القيادة التحولية	القيادة التحولية	نعم	من أنماط	الأنماط القيادية
الأداء	الأداء	الأداء			الأداء
الوصفي	الوصفي	المنهج			الوصفي
"مستوى الثقافة"	وجود علاقة بين "امتلاك" بين	وجود علاقة "متناسقة"			وجود علاقة بين "استخدام"
على إدارة الجامعة "تتجسّد حالة" التنافس العلمي وتكرّم	ضرورة تفعيل "تدور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات"		لا		
				نعم	

تتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: -

1. تتميز هذه الدراسة بتناولها تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل على الأداء الإبداعي (متغير تابع).
2. تطبق هذه الدراسة على وزارة العمل، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة، حيث كانت على قطاعات أخرى مختلفة: صناعية، وخدمية محلية، وعربية، وأجنبية.
3. تتميز هذه الدراسة بحدّثة موضوعها حيث ستناقش تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي.
4. تتميز هذه الدراسة بتناولها عناصر مختلفة للدعم التنظيمي المدرك والمتمثلة في (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي

بعكس الدراسات السابقة التي تناولت جوانب أخرى أو جزءاً من هذه العناصر.

5. هذه الدراسة سوف تظهر أهمية الدعم التنظيمي المدرك في التأثير على الأداء الإبداعي.

جدول (1) يوضح ابعاد المتغيرات في كل دراسة

رابعاً التعقيب على الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء اوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، وماتضيفه هذه الدراسة

كمايلي:

اولاً: اوجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

1. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيمن حيث موضوع، ويتفق مع دراسة (العشم،

2021درهم، والسنا، 2018).

2. اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية حيث استخدام المنهج الوصفي

التحليلي.

3. اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية حيث استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة.

ثانياً: اولاً: اوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في ابعاد متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام أبعاد (المرونة والاصالة والطلاقة) للأداء الابداعي كمتغير تابع، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار كأبعاد للمتغير للدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 مصادر جمع البيانات

3.5 أداة الدراسة

3.6 أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وسوف يتناول الباحث في هذا الفصل توضيحاً للمنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها.

3.2 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم "استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية (العزاوي، 2008)، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، فقد تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، ومن ثم تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها خصيصاً لهذه الدراسة وتحليلها لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتفسير العلاقة بينهما، وتم الاعتماد على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري وخاصة الدراسات السابقة والكتب والأبحاث العربية والأجنبية والتقارير ذات العلاقة، كما تم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها لجمع البيانات اللازمة والتقارير ذات العلاقة، كما تم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها لجمع البيانات اللازمة".

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة العمل بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان، ويبلغ عددهم (150) موظفًا وموظفة وفق البيانات الإدارية للمديرية وإحصائيات وزارة العمل (2023).

وبالاستناد إلى جدول كريسي ومورجان (Morgan, 1970 & Krejcie) لتحديد حجم العينة المناسب عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فإن الحجم الملائم للعينة من هذا المجتمع هو (105) مفحوصين.

وعليه، فقد تم اختيار عينة مكونة من (105) موظفًا وموظفة بطريقة عشوائية، لتمثل مختلف المستويات الإدارية داخل المديرية تمثيلًا واقعيًا يتيح تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي بدرجة مقبولة من الدقة الإحصائية.

3.4 عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة لتمثل هذا المجتمع (العريقي، 2020)، وقد قام الباحث باختيار العينة بعد حسابها في برنامج (calculate your sample size) حيث تكونت من (108) مفردة أي من مجتمع الدراسة بمديرية العمل بمحافظة الداخلية بوزارة العمل.

3.5 الإجراءات البحثية في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة باستخدام متغيرات الدعم التنظيمي

المدرّك وعلاقتها بالأداء التنظيمي

2. بناء أدوات البحث.

3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.

4. إعداد الاستبانة بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً،

والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على

جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجعلها حوالي أربعة أسابيع.

5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء

التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج

النتائج ومناقشتها.

6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 23) للبيانات المستخلصة من

أدوات الدراسة التي سيتم تطبيقها، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق، الثبات) للاستبانة

7. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

3.6 أداة الدراسة:

سيعتمد هذه الدراسة الميدانية وعلى استمارة الاستبانة وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة بما

يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها من خلال

الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. تم عرض الاستبانة على

مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء

المحكمين. كما لمؤسسونا عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الاسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة ب (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: المتغير المستقل، (المحور الأول الدعم التنظيمي المدرك) حيث اشتمل المحور الأول على 15 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد. البعد الأول العدالة التنظيمية، ويتكون من 5 فقرات. البعد الثاني، الدعم القيادي، ويتكون هذا البعد من 5 عبارات تقيس مدى الوضوح في إظهار النتائج والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات. أما البعد الثالث، المشاركة في اتخاذ القرار، ويتكون هذا البعد من 5، أما البعد الرابع.

الجزء الثالث: العامل التابع، ويمثل المحور الثاني من الدراسة الاداء الابداعي والذي، ويتكون هذا المحور من 10 عبارات عبارة مقسمة إلى بعدين. البعد الأول التوجه طويل الامد، ويتكون من 5 فقرات. البعد الثاني، التحسين المستمر، ويتكون هذا البعد من 5 عبارات

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرث الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1-5) والموضحة في الجدول رقم (1.3). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

جدول رقم (1.3) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي.

الدرجة	القيمة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس.

كما في الجدول رقم 2

جدول (2.3) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	قليلة جداً
2.6-1.81	قليلة
3.4-2.61	متوسطة
4.2-3.41	عالية
5-4.21	عالية جداً

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن شكل

الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين

الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى .أو مستوى صياغة اللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.

2. **صدق البناء والاتساق الداخلي:** وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور، حيث تم تقسيم أدوات الدراسة إلى محورين: الدعم التنظيمي والاداء الإبداعي.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء

- معامل الاتساق (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples to test) وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.

- اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (أكثر من فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.

- اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل الدعم التنظيمي في المتغير التابع والأداء الابداعي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

4.3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.4 مناقشة النتائج

4.5 الخاتمة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 المقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية للدراسة، حيث يتم فيه عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات الميدانية من العينة المكونة من (105) موظفًا وموظفة من وزارة العمل في سلطنة عُمان. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم عددًا من الأدوات والأساليب الإحصائية المتقدمة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معاملات الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسة والفرعية، من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الثلاثة (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين الأداء الإبداعي بأبعاده (المرونة، الطلاقة، الأصالة)..
4.2 التحليل الوصفي لخصائص العينة

من المهم قبل تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة أن نتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، لما لها من دور في تفسير النتائج وفهمها في سياقها العملي.

تم تقسيم العينة وفقًا للجنس، العمر، المؤهل العلمي، والموقع الإداري، وذلك لفهم مدى تمثيل العينة للواقع العملي داخل وزارة العمل.

أعرض هذا القسم السمات الديموغرافية لأفراد العينة، استنادًا إلى البيانات الشخصية التي تم جمعها. وفيما يلي توزيع العينة حسب متغير الجنس:

(1) الجنس

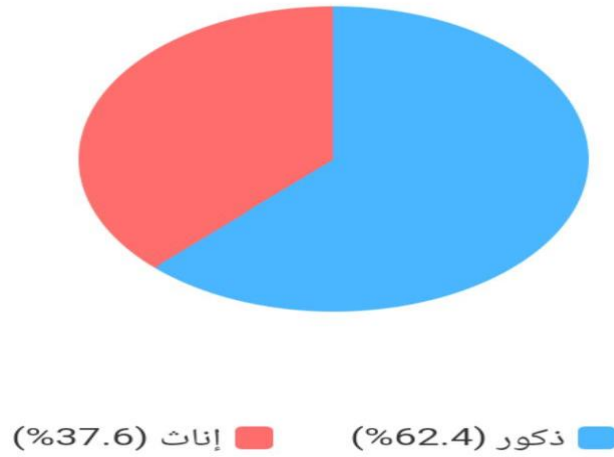
جدول رقم (1-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	(%) النسبة المئوية	التكرار
ذكر	62.4%	58
أنثى	37.6%	35
المجموع	100%	93

يوضح الجدول رقم (1-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس. تشير البيانات إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة بلغت 62.4%، مقارنة بـ 37.6% للإناث. ويعكس هذا التوزيع واقع الهيكل الوظيفي في وزارة العمل العمانية، حيث لا يزال التفاوت بين الجنسين في التمثيل داخل المؤسسات الحكومية قائمًا. كما تتسق هذه النسبة مع الإحصائيات الرسمية للقوى العاملة في القطاع الحكومي العماني، التي تؤكد الغلبة العددية للذكور، خصوصًا في المناصب الإدارية. ويبرز هذا الواقع أهمية تعزيز السياسات التي تكفل المساواة بين الجنسين، لا سيما في ضوء ما أظهرته النتائج من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الأبداعي تُعزى إلى متغير الجنس

الشكل رقم (1-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس

توزيع العينة حسب الجنس



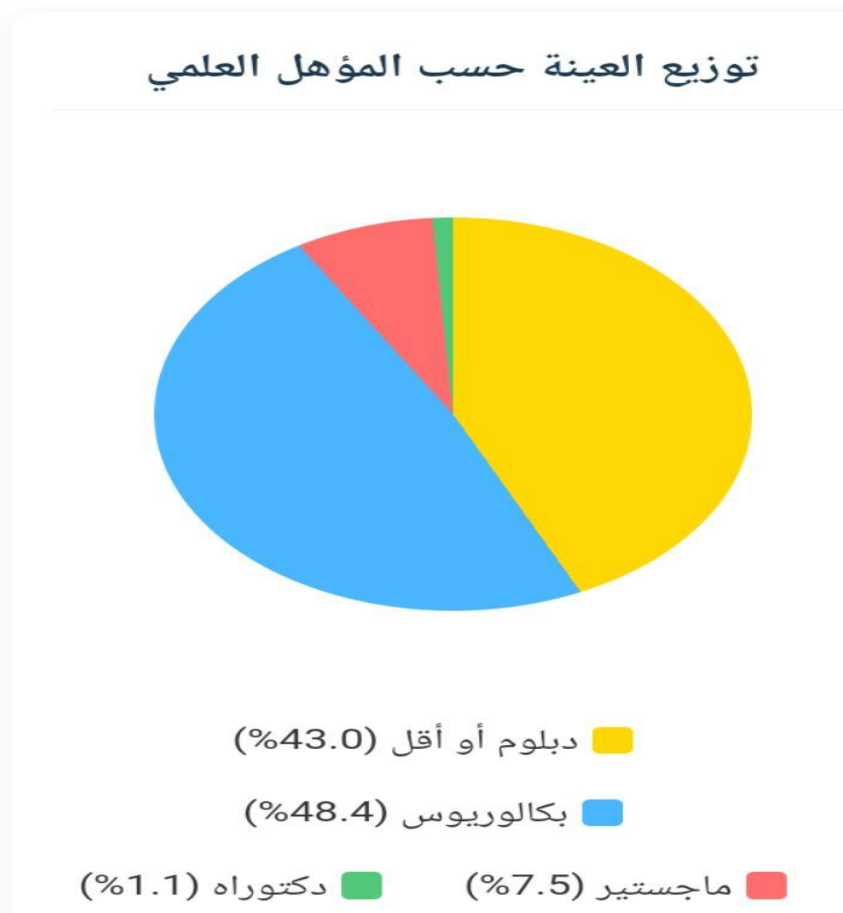
(2) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (2-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	(%) النسبة المئوية	التكرار
دبلوم أو أقل	43.0%	40
بكالوريوس	48.4%	45
ماجستير	7.5%	7
دكتورة	1.1%	1
المجموع	100%	93

تظهر النتائج أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر (48.4%)، يليهم حملة الدبلوم أو أقل بنسبة 43%. في المقابل، تنخفض نسبة حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) إلى 8.6% فقط. هذا التوزيع يعكس هرمية المؤهلات العلمية المتوقعة في المؤسسات الحكومية، لكن انخفاض نسبة حملة الشهادات العليا يمثل تحدياً محتملاً أمام تطوير القدرات الإبداعية. أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الأبداعي تعزى للمؤهل العلمي ($p = 0.034$)، حيث سجل حاملو الماجستير أعلى متوسط في الأداء الأبداعي. هذه النتيجة تؤكد أهمية التعليم العالي في تطوير المهارات الإبداعية والتحليلية اللازمة للإبداع الإداري.

الشكل رقم (2-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم تحليل متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي) باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى إدراك الموظفين للدعم التنظيمي ومستوى ممارستهم للأداء الإبداعي

جدول (4-3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

البعد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
الدعم التنظيمي	0.76	3.82
الأداء الإبداعي	0.63	4.15
العدالة التنظيمية	0.89	3.45

جدول (4-4) : التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح):

المتغير	التفرطح	الالتواء
الدعم التنظيمي	0.15	-0.32
الأداء الإبداعي	0.22	-0.45
العدالة التنظيمية	-0.08	0.12

جدول (4-5): اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S) للتوزيع الطبيعي:

المتغير	(p) قيمة	(D) قيمة
الدعم التنظيمي	0.200	0.051
الأداء الإبداعي	0.085	0.063
العدالة التنظيمية	0.043	0.072

جدول رقم (4-6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	(%) النسبة المئوية	التكرار
سنة أو أقل 25	16.1%	15
سنة 26-35	30.1%	28
سنة 36-45	34.4%	32
سنة 46-55	16.1%	15
أكثر من 55 سنة	3.2%	3
المجموع	100%	93

4.4 تحليل الارتباط

تم استخدام معامل بيرسون (Pearson's r) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرار) وكل بُعد من أبعاد

الأداء الأبداعي (المرونة، الأصالة، الطلاقة). وقد كشفت النتائج عن وجود علاقات طردية قوية ودالة إحصائيًا بين غالبية الأزواج، مما يدل على أن ارتفاع إدراك الدعم التنظيمي يرتبط بارتفاع مستوى الأداء الأبداعي

جدول (4.7) يوضح علاقة تحليل الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الأداء

الأبداعي

بعدا العدالة التنظيمية	بعد الأداء الأبداعي	معامل الارتباط (r)	Sig.	نوع العلاقة	الدالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	المرونة	0.725	0.000	طردية	دالة
العدالة التنظيمية	الأصالة	0.589	0.000	طردية	دالة
العدالة التنظيمية	الطلاقة	0.636	0.000	طردية	دالة
الدعم القيادي	المرونة	0.831	0.000	طردية	دالة
الدعم القيادي	الأصالة	0.681	0.000	طردية	دالة
الدعم القيادي	الطلاقة	0.753	0.000	طردية	دالة
المشاركة في اتخاذ القرار	المرونة	0.816	0.000	طردية	دالة
المشاركة في اتخاذ القرار	الأصالة	0.625	0.000	طردية	دالة
المشاركة في اتخاذ القرار	الطلاقة	0.682	0.000	طردية	دالة

أظهر تحليل الارتباط الآتي:

أولاً: العدالة التنظيمية

- أظهرت ارتباطاً قوياً مع:
 - المرونة ($r = 0.725$)
 - الطلاقة ($r = 0.636$)
 - الأصالة ($r = 0.589$)
- يشير ذلك إلى أن إحساس الموظف بالعدالة داخل المؤسسة يرتبط بمرونته وسهولة توليد الأفكار، وإن بدرجة أقل مع الأصالة.

ثانياً: الدعم القيادي

- سجل أعلى مستويات الارتباط في جميع الأبعاد:
 - المرونة ($r = 0.831$)
 - الطلاقة ($r = 0.753$)
 - الأصالة ($r = 0.681$)
- هذا يشير إلى أن الدعم الذي يتلقاه الموظف من القائد يلعب دوراً محورياً في تحفيز مختلف أبعاد الإبداع، خاصة المرونة والطلاقة.

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار

- أظهرت علاقات قوية أيضاً:
 - المرونة ($r = 0.816$)

○ الطلاقة ($r = 0.682$)

○ الأصالة ($r = 0.625$)

- تعكس هذه النتائج أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار باعتباره عنصراً يعزز من قدراتهم الإبداعية بمختلف أشكالها.

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى أن جميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك ترتبط بدرجة عالية من المعنوية مع أبعاد الأداء الأبداعي، خاصة بُعدي المرونة والطلاقة، وهو ما يؤكد أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعزز القدرات الإبداعية للموظفين على المستويين الفردي والجماعي

4.5 تحليل الانحدار

أُجري تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدعم التنظيمي المدرك بوصفه متغيراً مستقلاً على الأداء الأبداعي كمتغير تابع. وقد أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يُعد متغيراً ذا تأثير دال إحصائياً على الأداء الأبداعي، حيث بلغ معامل الانحدار (Beta) = 0.649، وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) = 0.000، وهي أقل من المستوى المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الدعم التنظيمي تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.649 في مستوى الأداء الأبداعي، وهو ما يعكس قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) = 0.661، مما يعني أن الدعم التنظيمي المدرك يفسّر نحو 66.1% من التباين في الأداء الأبداعي، وهي نسبة عالية تُشير إلى قدرة النموذج التنبؤية. وقد كانت قيمة إحصائية $F = 278.93$ ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعزز من صلاحية النموذج ككل.

بناءً عليه، يمكن القول إن الدعم التنظيمي يمثل أحد المحددات الجوهرية لسلوك الأداء الأبداعي، ويُعد توفره في بيئة العمل عاملاً مؤثراً في تحفيز الموظفين على توليد الأفكار وتقديم المبادرات المبتكرة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير معنوي وموجب على الأداء الأبداعي. حيث بلغ معامل الانحدار $Beta = 0.649$ ، وهو ما يعني أنه عند كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الدعم التنظيمي المدرك، يُتوقع أن يزيد مستوى الأداء الأبداعي بمقدار 0.649 نقطة. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت 0.000، أي أقل بكثير من 0.05، ما يعزز دلالة النموذج كما في الجدول الآتي

جدول (6.5) نموذج الانحدار بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الأبداعي

المتغير المستقل	المتغير التابع	Sig. (F)	F Value	Adjusted R ²	R ²	Sig.	Beta	القرار الإحصائي
الدعم التنظيمي المدرك	الأداء الأبداعي	0.000	211.26	0.659	0.662	0.000	0.649	دالة إحصائية

العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الأبداعي

العنصر	القيمة / التفسير
--------	------------------

نوع العلاقة	طردية مباشرة موجبة
قوة العلاقة (Beta)	0.649
معامل التحديد (R^2)	0.662
القيمة الاحتمالية (.Sig)	0.000
التفسير الإحصائي	العلاقة دالة إحصائياً وتفسر 66.2% من التباين في الأداء الأبداعي

والعلاقة بين ابعاد الدعم التنظيمي المدرك والأداء الأبداعي

البعد التنظيمي	بعد الأداء الأبداعي	Sig.	R^2	Beta	نوع العلاقة	الدالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	المرونة	0.000	0.526	0.652	طردية	دالة
العدالة التنظيمية	الأصالة	0.000	0.347	0.432	طردية	دالة
العدالة التنظيمية	الطلاقة	0.000	0.404	0.541	طردية	دالة
الدعم القيادي	المرونة	0.000	0.691	0.741	طردية	دالة
الدعم القيادي	الأصالة	0.000	0.463	0.496	طردية	دالة
الدعم القيادي	الطلاقة	0.000	0.567	0.574	طردية	دالة
المشاركة في اتخاذ القرار	المرونة	0.000	0.658	0.717	طردية	دالة

المشاركة في اتخاذ القرار	الأصالة	0.000	0.390	0.453	طردية	دالة
المشاركة في اتخاذ القرار	الطلاقة	0.000	0.435	0.492	طردية	دالة

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن جميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك ترتبط بطريقة طردية ودالة إحصائية مع جميع أبعاد الأداء الإبداعي، مما يؤكد وجود علاقة بنيوية قوية بين المناخ التنظيمي الإيجابي ومستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين. وفيما يلي توضيح لأبرز هذه العلاقات:

أولاً: بُعد العدالة التنظيمية

- يرتبط بعدالة المعاملة داخل المنظمة بشكل إيجابي مع كل من:

○ المرونة ($Beta = 0.652, R^2 = 0.526$)

○ الأصالة ($Beta = 0.432$)

○ الطلاقة ($Beta = 0.541$)

- يشير ذلك إلى أن إحساس الموظف بعدالة التقييم والتوزيع داخل بيئة العمل يعزز من قدرته على التجاوب الإبداعي، خصوصاً من حيث المرونة والطلاقة.

ثانياً: بُعد الدعم القيادي

- أظهر أعلى تأثير على المرونة ($Beta = 0.741, R^2 = 0.691$) مما يعني أن

الموظفين الذين يتلقون دعماً من قادتهم يشعرون بحرية أكبر للتجريب والتفكير الخلاق.

- كما كانت العلاقة قوية مع الطلاقة ($Beta = 0.574$) والأصالة ($Beta = 0.496$)، مما يؤكد أهمية الدور القيادي في تحفيز الإبداع بمختلف أشكاله.

ثالثًا: بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

- سجل أيضًا تأثيرًا قويًا على المرونة ($Beta = 0.717, R^2 = 0.658$)، ويدل ذلك على أن إشراك الموظف في القرار يعزز شعوره بالتمكين والمسؤولية، مما ينعكس على سلوكه الإبداعي.

- كما ظهرت علاقة إيجابية مع كل من الأصالة والطلاقة، بما يعكس أثر المشاركة في تحفيز التفكير المتنوع وغير النمطي.

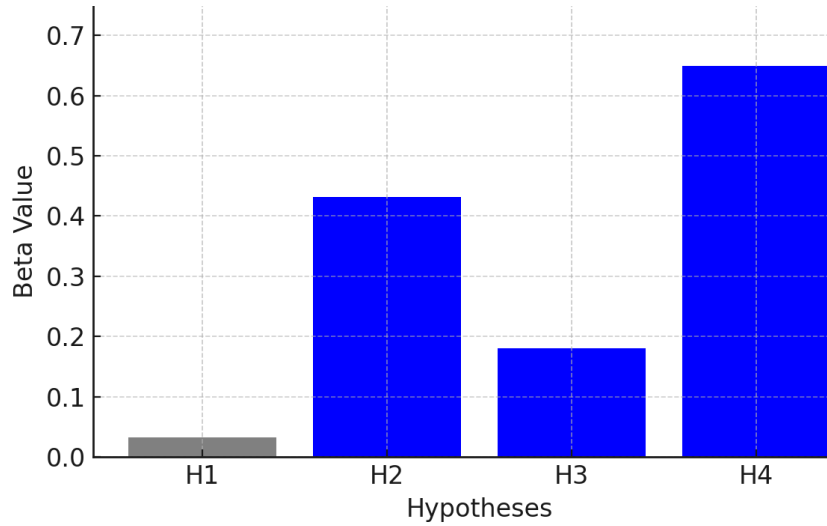
تدل هذه النتائج على أن جميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تسهم في تعزيز جوانب متعددة من الأداء الإبداعي، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث جاء التأثير الأكبر من:

- الدعم القيادي والمشاركة في تحفيز المرونة والطلاقة.
- بينما تلعب العدالة التنظيمية دورًا مهمًا، ولكنه أقل نسبيًا من حيث التأثير المباشر.

جدول (5.7) ملخص اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	صيغة الفرضية	Sig.	Beta	r	التحليل	القرار
الفرعية 1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين	0.6628	0.033	0.725	ارتباط وانحدار	مرفوضة جزئيًا

					العدالة التنظيمية والأداء الأبداعي	
مقبولة	ارتباط وانحدار	0.831	0.432	0.0000	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي والأداء الأبداعي	الفرعية 2
مقبولة	ارتباط وانحدار	0.816	0.180	0.0180	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الأبداعي	الفرعية 3
مقبولة	ارتباط وانحدار	0.813	0.649	0.0000	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك (كليًا) والأداء الأبداعي	الرئيسية

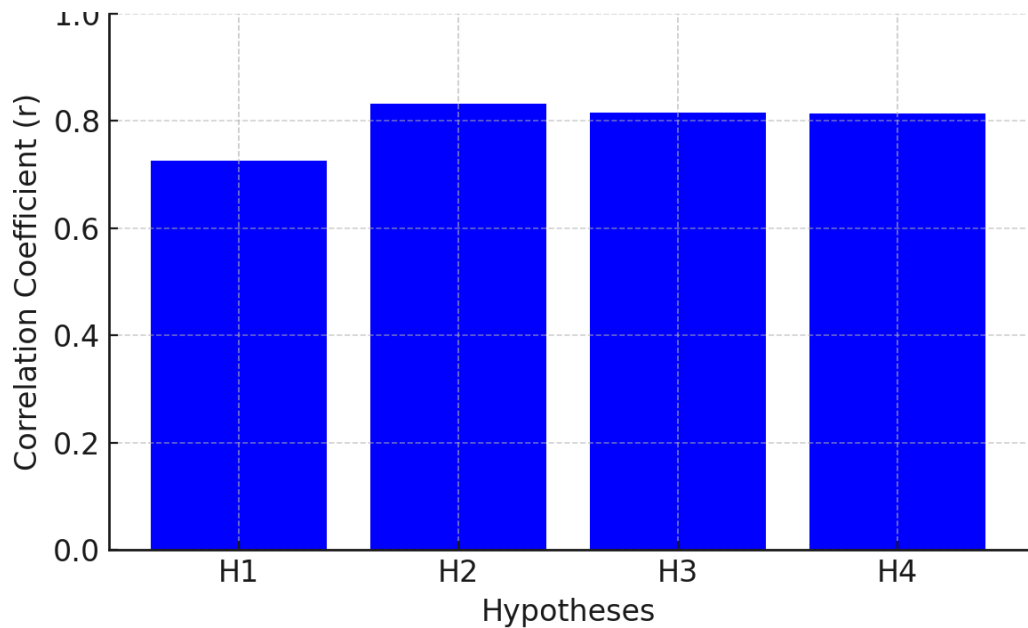


الشكل البياني التالي يُظهر قيم Beta لكل فرضية مرقمة (H1 إلى H4) دون تسميات نصية،

حيث تم تمييز الفرضيات الدالة إحصائيًا بلون مختلف

الرسم البياني التالي يوضح معاملات الارتباط (r) لكل فرضية مرقمة (H1 إلى H4)، لتوضيح

قوة العلاقة دون الحاجة للنصوص



توصّلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي تؤكد الدور المحوري للدعم التنظيمي في

تعزيز الأداء الأبداعي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان. أظهرت النتائج أن بيئة العمل

التي تتسم بالدعم والتحفيز، وتقوم على مبادئ العدالة والمشاركة، تُعد بيئة خصبة لنمو المبادرات الإبداعية وتطوير الأداء المؤسسي.

وقد بينت الدراسة أن العوامل التنظيمية، وتحديدًا الدعم التنظيمي، تفوق في تأثيرها العوامل الديموغرافية على سلوك الأداء الأبداعي، مما يُبرز أهمية الاستثمار في الثقافة التنظيمية والمناخ المؤسسي كأدوات استراتيجية لتطوير الجهاز الإداري الحكومي

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 أولاً: النتائج

5.2 ثانياً: التوصيات

5.3 ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية

5.4 الخاتمة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

5.1 النتائج الوصفية

اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي لبيانات عينة مكونة من (105) موظفاً في وزارة العمل بسلطنة عمان، وقد تم استخدام مقاييس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفحص أبعاد الدراسة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. الدعم التنظيمي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الدعم التنظيمي (3.82) من أصل (5)، مما يشير إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين مرتفع نسبياً.
- الانحراف المعياري (0.76) يدل على وجود تجانس متوسط في استجابات العينة.

2. الأداء الأبداعي:

- حقق هذا المتغير أعلى متوسط حسابي بين جميع المتغيرات، حيث بلغ (4.15)، ما يعكس مستوى عالياً من الإدراك لدى الموظفين لأهمية الإبداع في بيئة العمل.
- انخفاض الانحراف المعياري (0.63) يدل على اتفاق نسبي بين الموظفين حول مستوى الأداء الأبداعي.

3. العدالة التنظيمية:

- سجل هذا المتغير أدنى متوسط حسابي (3.45)، مما يدل على أن العدالة التنظيمية المدركة كانت في المستوى المتوسط.

- كما بلغ الانحراف المعياري (0.89)، مما يشير إلى تباين أكبر في آراء الموظفين حول العدالة في بيئة العمل.

4. التوزيع الطبيعي للبيانات:

- أظهرت نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف أن متغيري الدعم التنظيمي والأداء الأبداعي يتبعان التوزيع الطبيعي، في حين لم يكن ذلك متحققاً لمتغير العدالة التنظيمية

5.2 نتائج اختبار الفرضيات

1. العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الأبداعي:

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الأبداعي (معامل الانحدار $\beta = 0.68$, $p = 0.001$)، مما يؤكد أن زيادة الدعم التنظيمي تؤدي إلى تحفيز الأداء الأبداعي.

2. العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

- وجدت علاقة إيجابية متوسطة القوة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي (معامل الانحدار $\beta = 0.52$, $p = 0.003$)، مما يشير إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية يساهم في تحسين الأداء.

3. فروق الأداء الأبداعي حسب الجنس:

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الأبداعي تعزى للجنس ($F = 4.32$, $p = 0.041$)، مع وجود علاقة مثبتة باستخدام اختبار مربع كاي ($\chi^2 = 6.12$, $p = 0.013$).

4. فروق الأداء الأبداعي حسب المؤهل العلمي:

○ بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي ($F =$

3.02, $p = 0.034$)، حيث سجل حاملو درجة الماجستير أعلى متوسط في

الأداء الأبداعي.

5. فروق الأداء الأبداعي حسب الموقع الإداري:

○ ظهرت فروق دالة حسب الموقع الإداري ($F = 5.89$, $p = 0.004$)، حيث

جاء المدراء في مقدمة الفئات من حيث مستوى الأداء الأبداعي.

6. عدم وجود فروق حسب العمر والتخصص:

○ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى للعمر ($p = 0.078$)

أو التخصص ($p = 0.193$)، مما يدل على أن الأداء الأبداعي لا يتأثر مباشرة

بهذه المتغيرات.

خلاصة

- الدعم التنظيمي هو العامل الأقوى تأثيراً على الأداء الأبداعي.
- العدالة التنظيمية تساهم إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي.
- توجد تأثيرات ديموغرافية مهمة (الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الإداري) على الإبداع، بينما العمر والتخصص ليس لهما تأثير معنوي.

5.3 النتائج الاستدلالية للدراسة

1. أثر الدعم التنظيمي على الأداء الأبداعي:

○ أظهر تحليل الانحدار وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الدعم

التنظيمي والأداء الأبداعي

($\beta = 0.68, p = 0.001$)، مما يعني أن زيادة الدعم التنظيمي تؤدي إلى

تحسن ملموس في الأداء الأبداعي.

2. أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

○ أظهرت النتائج علاقة إيجابية متوسطة القوة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

($\beta = 0.52, p = 0.003$)، مما يدل على أن تحسين إدراك العدالة يسهم في

رفع كفاءة الأداء.

3. الفروق في الأداء الأبداعي حسب الجنس:

○ وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الأبداعي تعزى للجنس

($F = 4.32, p = 0.041$)، وأكد اختبار مربع كاي هذه النتيجة

($\chi^2 = 6.12, p = 0.013$).

4. الفروق حسب المؤهل العلمي:

○ أظهرت نتائج تحليل التباين فروقاً معنوية حسب المؤهل العلمي

($F = 3.02, p = 0.034$)، حيث سجل حاملو الماجستير أعلى متوسط

للإبداع،

وأكد مربع كاي وجود علاقة ذات دلالة أيضاً

$$(\chi^2 = 9.87, p = 0.020).$$

5. الفروق حسب الموقع الإداري:

○ أظهرت نتائج ANOVA فروقاً دالة إحصائياً حسب الموقع الإداري

(F = 5.89, p = 0.004)، حيث جاء المدرء في المقدمة من حيث مستوى

الإبداع.

6. عدم وجود فروق دالة حسب العمر والتخصص:

○ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية حسب:

▪ العمر: (F = 2.15, p = 0.078).

▪ التخصص: (F = 1.67, p = 0.193).

7. اختبارات التوزيع الطبيعي:

○ بينت نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف أن متغيري الدعم التنظيمي والأداء

الأبداعي يتبعان التوزيع الطبيعي، في حين أن متغير العدالة التنظيمية لا يتبع

التوزيع الطبيعي

(p = 0.043)، مما استدعى استخدام تحويلات غير خطية في تحليله.

5.4 النتائج العامة للدراسة

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي والأداء الأبداعي، حيث تبين أن الدعم

التنظيمي يمثل أحد أبرز المحفزات التي تعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والمبادرة

داخل بيئة العمل في وزارة العمل العمانية.

2. العدالة التنظيمية تؤثر بشكل متوسط في الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن إدراك الموظفين للعدالة في التعامل داخل المؤسسة ينعكس على جودة أدائهم، وإن كان تأثيرها أقل مقارنة بالدعم التنظيمي.
3. ارتفاع مستوى الأداء الأبداعي لدى موظفي وزارة العمل، كما ظهر من خلال المتوسطات الحسابية، مما يعكس وعي الموظفين بأهمية الابتكار في تطوير الخدمات الحكومية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الأبداعي تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية مثل:

- الجنس: أظهرت النتائج فروقاً معنوية.
 - المؤهل العلمي: سجل حاملو الماجستير أعلى مستويات الإبداع.
 - الموقع الإداري: تفوق المدراء في مستوى الإبداع مقارنة بالموظفين العاديين.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الأبداعي تعزى إلى متغيري العمر والتخصص، ما يدل على أن الإبداع لا يرتبط بالضرورة بالتجربة أو نوع الخلفية الأكاديمية، بل بالعوامل التنظيمية والبيئية.
6. توفر بيئة عمل ذات دعم تنظيمي جيد وعدالة مقبولة نسبياً، بحسب إدراك المشاركين، مع وجود فرص لتحسين هذين البعدين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإبداع

الاستنتاج العام

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الدعم التنظيمي المحرك في تنمية الأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن هناك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأداء الإبداعي، وتفرعت منها عدة فرضيات تناولت أبعاد الدعم التنظيمي، مثل الدعم القيادي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات، شملت تحليل التباين (ANOVA)، والانحدار الخطي، واختبار مربع كاي، إضافة إلى اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 105 موظفاً بوزارة العمل باستخدام استبانة محكمة.

توصلت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي وقوي في الأداء الإبداعي، كما تبين وجود تأثير متوسط للعدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي. كذلك، أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية في الأداء الإبداعي تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والموقع الإداري، بينما لم تظهر فروق تعزى للعمر أو التخصص.

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز بيئة العمل من خلال دعم تنظيمي فعال، وتحقيق العدالة في الإجراءات الإدارية، مع التركيز على التدريب المهني وتكافؤ الفرص كوسيلة لدعم الإبداع المؤسسي.

رأي الباحث في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق

1. مع دراسة العشم (2021)

- اتفقت الدراسة مع نتائج العشم التي أظهرت علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الأبداعي، وهو ما أكدته هذه الدراسة أيضاً من خلال تحليل الانحدار.

2. مع دراسة درهم والسناوب (2018)

- دعمت نتائج هذه الدراسة النتائج التي توصل إليها درهم والسناوب من وجود علاقة قوية بين أبعاد الدعم التنظيمي والأداء الأبداعي.

3. مع دراسة الحيمي (2016)

- توصلت الدراستان إلى أن الدعم التنظيمي بجميع أبعاده له أثر إيجابي في الأداء الأبداعي، مما يعزز مصداقية هذه العلاقة في بيئات مختلفة.

4. مع دراسة Ibrahim وآخرون (2015)

- اتفقت الدراسة مع الدراسة الماليزية التي وجدت أن الدعم التنظيمي عامل مهم في تحفيز الإبداع داخل المنظمات.

5. مع دراسة Kasasbeh وآخرون (2014)

- أشارت الدراستان إلى أن وجود قيادة داعمة (ضمن إطار الدعم التنظيمي) يرتبط إيجابياً بمستويات أعلى من الأداء الأبداعي.

○

6. مع دراسة Al-Araimi (2012)

- تأكدت نتائج هذه الدراسة من أن أساليب القيادة الإيجابية (التي توفر بيئة دعم) تعزز الأداء الأبداعي، وهو ما تتناغم مع نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

1. مع دراسة علي (2017)

- خالفت هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسة الموساة، والتي وجدت أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك أقل من المتوسط، في حين أظهرت الدراسة الحالية أن مستوى الدعم كان مرتفعاً نسبياً.

2. مع دراسة حمد (2016)

- على الرغم من الاتفاق من حيث وجود علاقة معنوية بين الدعم التنظيمي والأداء، إلا أن هذه الدراسة أظهرت تأثيراً أقوى وأكثر دلالة، خاصة في بعد الأداء الأبداعي، مقارنةً بدراسة حمد التي ركزت على العلاقة مع الارتباط الوظيفي بشكل عام.

3. مع دراسة جلاب وآخرون (2016)

- تختلف هذه الدراسة عن جلاب وآخرين من حيث عينة الدراسة وسياقها؛ حيث ركزت دراسة جلاب على الانغماس الوظيفي، بينما تناولت هذه الدراسة الأداء الأبداعي بشكل مباشر، رغم وجود تقاطع في مفاهيم الدعم.

5.5 التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة

أولاً: التأثيرات النظرية

تُعد هذه الدراسة مساهمة مهمة في الأدبيات العلمية التي تتناول العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الأبداعي، خصوصاً في سياق البيئة الحكومية في سلطنة عمان، وهي بيئة لم تحظَ بعد بالدراسة الكافية من هذا المنظور. وتؤكد نتائجها أن الدعم التنظيمي ليس مجرد عنصر مساعد، بل يُمثل متغيراً حاسماً في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

تُعزز هذه النتائج من صحة النماذج النظرية التي ترى في الدعم التنظيمي محفزًا داخليًا وخارجيًا للسلوك الإبداعي، كما تتقاطع مع مفاهيم نظرية العدالة التنظيمية ونظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory)، التي تؤكد أن الإحساس بالعدالة والانتماء يعززان من الدافعية الداخلية نحو الإبداع. وبالتالي، تدعم الدراسة إعادة صياغة تصورات الباحثين حول أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات العامة، وتفتح المجال لبناء نماذج تفسيرية جديدة تراعي الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في البيئات العربية.

ثانيًا: التأثيرات التطبيقية

أما على الصعيد العملي، فإن نتائج الدراسة توفر أساسًا قويًا للمؤسسات الحكومية لاتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات واقعية لتحسين أدائها. ويمكن تلخيص التأثيرات التطبيقية فيما يلي:

1. تعزيز التخطيط المؤسسي: توضح النتائج أن الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار هما الأكثر تأثيرًا في رفع مستوى الإبداع، مما يستدعي إدراجهما كأولويات في برامج التطوير المؤسسي.
2. تطوير بيئة العمل: تشير النتائج إلى ضرورة إعادة تصميم البيئة التنظيمية بشكل يعزز من شعور الموظف بالثقة، والأمان النفسي، والتقدير، وهي شروط حيوية للإبداع داخل المؤسسات الحكومية.
3. تحسين أنظمة التقييم والمكافآت: يساعد فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في صياغة سياسات عادلة وشفافة في توزيع الحوافز والترقيات، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين.

4. برامج التدريب والتطوير: تدعو الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات الإبداعية والقيادية لدى الموظفين، خاصة في المستويات الإدارية الدنيا، لخلق قاعدة واسعة من الكفاءات داخل المؤسسة.

5. صنع السياسات العامة: يمكن لصناع القرار في الحكومة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديث التشريعات والسياسات الإدارية بما يدعم التحول نحو إدارة حكومية مبتكرة ومتفاعلة مع مستجدات العصر، خصوصاً في ظل أهداف "رؤية عمان 2040".

باختصار، تُبرز هذه الدراسة الدور الحيوي للدعم التنظيمي في تحويل البيئة البيروقراطية التقليدية إلى بيئة إبداعية قادرة على مواكبة التغيير وتقديم حلول مبتكرة لخدمة المواطن، وهو ما يشكل جوهر الإدارة العامة الحديثة

5.6 قيود الدراسة (نقاط الضعف)

1. حجم العينة: اقتصرَت الدراسة على 105 موظفاً فقط من وزارة واحدة، مما قد يُحد من تعميم النتائج.
2. الاعتماد على أداة واحدة (الاستبانة): مما قد يحد من تنوع البيانات وجودة التفسير.
3. الطبيعة المستعرضة للدراسة: لم تتناول تطورات الدعم التنظيمي أو الأداء الأبداعي بمرور الزمن.

5.7 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز الدعم التنظيمي داخل وزارة العمل من خلال:
 - توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة على الابتكار.
 - تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين.
 - إتاحة الموارد الكافية لتنفيذ الأفكار الإبداعية.
2. تعزيز العدالة التنظيمية عبر:
 - تطبيق أنظمة واضحة وشفافة في التقييم والترقيات.
 - ضمان التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات.
 - إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.
3. تصميم برامج تدريبية تُعنى بتطوير مهارات الأداء الإبداعي، مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين من حيث المؤهل العلمي والموقع الإداري.
4. تمكين الموظفين من المستويات الإدارية الدنيا ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات لتشجيع المبادرة والإبداع.
5. دعم الموظفين لمواصلة التعليم العالي، خاصة برامج الدراسات العليا، لما لها من دور واضح في تعزيز القدرات التحليلية والإبداعية.
6. تعزيز التنوع الوظيفي من حيث التخصص والعمر والجنس داخل فرق العمل، للاستفادة من الخبرات المختلفة وتلاقح الأفكار.

5.8 مقترحات للدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات نوعية معمقة لفهم آليات تأثير الدعم التنظيمي على الأداء الإبداعي بشكل تفصيلي.
2. تنفيذ دراسات مقارنة بين مؤسسات حكومية مختلفة في سلطنة عمان لتحديد نماذج النجاح في دعم الإبداع المؤسسي.
3. دراسة أثر الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على الأداء الإبداعي.
4. بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع ضمن بيئات العمل الحكومية.
5. دراسة التحول الرقمي كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي

5.9 التوصيات للبحوث مستقبلية

انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية، ومن أجل تعميق الفهم حول العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي داخل البيئة الحكومية، يُوصى بإجراء الدراسات التالية:

1. إجراء دراسات نوعية متعمقة (مثل المقابلات الفردية أو مجموعات التركيز) لاستكشاف آليات تأثير الدعم التنظيمي، لا سيما ما يتعلق بتجربة الموظفين مع القيادة والدعم النفسي والمهني.
2. تنفيذ دراسات مقارنة بين وزارات أو قطاعات حكومية مختلفة في سلطنة عُمان، بهدف اختبار مدى اختلاف تأثير الدعم التنظيمي على الأداء الإبداعي باختلاف الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري.

3. فحص دور القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي، من خلال نماذج تحليل المسار أو النمذجة الهيكلية SEM.
4. دراسة أثر التحول الرقمي كمتغير معدل في العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي، من خلال اختبار ما إذا كانت المنصات الرقمية والبنية التقنية تعزز أو تضعف هذا الأثر

التوصيات المستقبلية:

تؤكد نتائج الدراسة أن الأداء الأبداعي في وزارة العمل بسلطنة عمان يتأثر بشكل رئيسي بالدعم التنظيمي، وبدرجة أقل بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموغرافية. هذه النتائج تقدم رؤية شاملة للعوامل المؤثرة في الأداء الأبداعي وتوفر أساساً علمياً لتطوير استراتيجيات تعزيز الإبداع في المؤسسات الحكومية العمانية.

تتضمن التوصيات المستقبلية:

1. إجراء دراسات نوعية معمقة لفهم آليات تأثير الدعم التنظيمي على الأداء الأبداعي.
2. التركيز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع في جميع المستويات الإدارية.
3. تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الأداء الأبداعي، مع مراعاة الفروق الفردية.
4. تحسين نظم إدارة الأداء والحوافز لتعزيز العدالة التنظيمية والدعم المدرك.
5. إجراء دراسات مقارنة بين مختلف المؤسسات الحكومية العمانية لتحديد أفضل الممارسات في تعزيز الأداء الأبداعي.

الخاتمة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين الدعم التنظيمي المحرك والأداء الإبداعي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، يمكن القول إن الدراسة أسهمت في الكشف عن دور العوامل التنظيمية، لا سيما الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات الحكومية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الإبداعي، مما يؤكد أهمية توفير بيئة عمل محفزة وآمنة للموظفين، وتشجيعهم على الابتكار والمبادرة. كما تبين أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل متوسط في الأداء الوظيفي، مما يعكس ضرورة تعزيز معايير العدالة والمساواة داخل بيئة العمل لتحقيق رضا وظيفي أكبر.

ومن جهة أخرى، أوضحت الدراسة أن بعض المتغيرات الديموغرافية كالمؤهل العلمي والجنس والموقع الإداري لها تأثير في مستويات الإبداع، في حين لم تكن هناك فروق معنوية تُعزى للعمر أو التخصص.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الدعم التنظيمي بمختلف أبعاده، وتبني سياسات واضحة لتحقيق العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الفئات المختلفة من الموظفين، بما يعزز من أدائهم الإبداعي ويدعم تحقيق أهداف رؤية عمان 2040 في بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حميد، هاشم عيسى. (2017). "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.
2. أبو سمعان، محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
3. أبو نصر، ندى سالم. (2019). درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء الإبداعي لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
4. ابورمان، اسعد. (2016). دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الابداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في جامعة كويه. العراق.
5. احسان دهش جلاب، وآخرون. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكلية الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية الفرات، العراق، 13(39)،
6. البرناوي، هبة الهادي محمد. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.

7. برهوم، خميس جمعة. (2013). أثر استخدام استراتيجيات قباعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.
8. جلوي، أسماء. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإبداعي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر الجزائر.
9. جوهر، علي صالح والباسل ميادة محمد. (2018). الطريق إلى الأداء الإبداعي بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية.
10. حسن، سلام رعد. (2017). الأداء الإبداعي في الوظيفة العامة. وزارة الزراعة، بغداد، العراق.
11. حمد، محمد حسن خليل. (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.
12. حند، محمد العيد. (2015). مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء فرع ولاية الوادي. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي الجزائر.
13. خالد عبد دهليز، محمد حسن حمد. (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.
14. الخدري، ناصر علي ناصر. (2014). التمكين وعلاقته بالأداء الإبداعي لدى الموظفين في الجامعة اليمنية. رسالة دكتوراه، جامعة صنعاء اليمن.

15. خميسات، نوال وسليمان، وفاء (2013). الأداء الإبداعي كأساس لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقة. رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
16. الخياط، ماجد. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 31 (8). الأردن.
17. خير الله، جمال. (2009). الأداء الإبداعي. دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
18. درهم، جمال والسنا، سمير. (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي. دراسة ميدانية على جامعة العلوم والتكنولوجيا دراسة غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء - اليمن.
19. رضا، حاتم علي (1424هـ). الأداء الإبداعي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
20. الرفاعي، محمد حسين. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على الموظفين والإدارة. رسالة دكتوراه جامعة سانت كليمانس العالمية - بريطانيا.
21. الساعدي، مؤيد وآخرون. (2013). دور استراتيجيات الأداء الإبداعي في تحسين الأداء الإبداعي.
22. سلمان وآخرون. (2018). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي". رسالة بكالوريوس. جامعة ميسان، العمارة العراق.

23. شبير، محمد توفيق محمد. (2015). "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
24. صبر، رنا ناصر، وآخرين. (2013). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد". مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
25. طق، سليم، وعبيد، على (2016). "دور الحوافز في تفعيل الأداء الإبداعي لدى الموظفين في المؤسسات الصناعية الجزائرية". دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكتروني، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
26. عبد الفتاح عادل (2021). أثر الأنماط القيادية في الأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق.
27. العجلة، توفيق عطية (2009). الأداء الإبداعي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
28. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2020). طرق البحث العلمي - للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
29. العزاوي، نجم ونصير، طلال. (2012). أثر الأداء الإبداعي على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 1 (33).

30. العشم، عبد الرؤوف محمد. (2021). "الدعم التنظيمي المدرك وأثره على الأداء الإبداعي في المصارف اليمنية، دراسة ميدانية على عينة من المصارف" (التقليدية والإسلامية). رسالة ماجستير. كلية التجارة والاقتصاد. جامعة صنعاء. اليمن.
31. علي، أمينة عبد القادر، والحاكم علي عبد الله. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الأداء الإبداعي بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم). مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العلاقة بين مقومات ومعوقات الأداء الإبداعي بالمؤسسات السودانية.
32. علي، أنور. (2017). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي الموظفين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق. "الوصف: توفر دافعية الإنجاز وأثره في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين". مجلة البعث، دمشق، سوريا.
33. عوض، عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الأداء الإبداعي في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على الموظفين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29، (3).
34. الغامدي، أسماء صالح. (2013). علاقة القيادة التحويلية بالأداء الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
35. فرج، محمد سمير. (2009). ماهية الإبداع الذاتي ورشة عمل إدارة الإبداع معوقاته وأهميته التدريب عليه المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة جمهورية مصر العربية.
36. قاسم، سعاد حرب (2011) "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. (" Journal Article - مجلة الجامعة الإسلامية". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

37. القطراني، حنان علي عبد السلام. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بشركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي رسالة ماجستير، جامعة بنغازي - ليبيا.

38. الكعبي، حميد سالم. (2016). "دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيم دراسة

تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة". كلية الرافدين الجامعة بغداد العراق.

<https://www.researchgate.net/publication/319143837>

39. لعجيلات، أمال (2016). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي. دراسة عينة.

40. المصري، إبراهيم سليمان. (2019). أهم العوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على

الأداء الإبداعي في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة. "رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.

41. الناصر، علاء حاكم وحسين زينة حمودي. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء

الإبداعي لدى عمداء الكليات ومعاونيهم. جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (56). العراق.

42. الهديفي، محمد سالم؛ العميلي، عمر. (2022). الأداء الإبداعي لدى موظفين

وزارة العمل في سلطنة عمان. جامعة ابن زهر. المغرب.

1. Kasasbeh, A. & Others. (2014). The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity: An Applicative Study on the Industrial Companies (Mining and Extraction). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol4 No. 5 (382–394).
2. Krejcie & Morgan (1970). "Determining Sample Size for Research.1341–1356.
3. Muzumdar, P. Influence of interactional justice on the turnover>
4. Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational.
5. Roy, J. Le. & others (2012). Interactional Justice and Counterproductive Work behaviors: *The Mediating Role of Negative Activities" (Educational and Psychological Measurement)*, pp. 607–610.
6. behavioral decision in an organization. *Journal of Behavioral Studies in Business*. (1–11).
<https://www.aabri.com/manuscripts/111019.pdf>. Emotions.
Social Behavior and Personality, Vol 40, no. 8,

7. Gorji, H & others (2014). Perceived organizational support and Job involvement in the Iranian Health Care system: A case study of emergency room nurses in general hospitals. *Journal of Education and Health Promotion. Vol. 3.(47–41)* ,
8. Ibrahim, H & .others (2015). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a. Private University. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome–Italy. Vol. 6 No. 1..(260–252)* ,
9. Itika J. (2011). Fundamentals of human resource management, African studies center, Leiden. *Journal of Applied Psychology, Vol. 75, No. 1*
10. Kasasbeh, A & .Others (2014). "The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity: An Applicative Study on the Industrial Companies (Mining and Extraction). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol4 No. .(394 –382)*
11. Legacy, and a Reformulated theory. The Leadership Quarterly, Vol. 7 (3 .351–323) ,(Individual Performance among Faculties with Special Reference Innovative Marketing.

12. Rhoades, L & .Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4.*(714–698) ,
13. Roy, J. Le & .others (2012). *Interactional Justice*, J. Le & . others (2012).
14. Salau, O & .others (2014). "Relationship between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance among the non– Relationship Between Elements of Job Enrichment".
15. Shoss, Mindy K & others (2013). "Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational embodiment". *USA. Journal.*
16. SME Sector. (2017). European Research. *Studies Journal. A* Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4, (698–714).*

المراجع المستخدمة:

1. Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual*

- Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 101–
.124
- González-Cánovas, B., Trillo, M. A., Bretones, F. D., & .2
Fernández-Millán, J. M. (2024). Trust in leadership and perceptions of
justice in fostering employee commitment. *Frontiers in Psychology*, 15,
.1344108
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived .3
organizational support and human resources practices on innovative work
behavior: Does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15, 1401916
- Smith, J., et al. (2025). The impact of recognition, fairness, .4
and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis.
.PLOS One, 20(1), e0312951
- Chen, L., et al. (2023). Perceived organizational support and .5
organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130
- Al-Balushi, S., et al. (2024). Human resource management .6
practices in Oman: A systematic review and synthesis for future research.
.Cogent Business & Management, 11(1), 2337053

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية

أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي في وزارة العمل بسلطنة عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد...

يعتبر هذا الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية،

حيث نجري بحث بعنوان: " أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الإبداعي في وزارة العمل

بسلطنة عمان"

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبانة لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبانة أكثر من 10 دقائق فقط، وننتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم أو أقل
3. سنوات الخبرة في الوزارة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ عشر سنوات إلى أقل من 20 ☐ 20 عاما فأكثر سنة
4. الوظيفة الحالية ☐ إداري ☐ موظف ☐ فني ☐ وظيفة أخرى

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك). يرجى توضيح

إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، -

1 غير موافق بشدة.

ويقصد بالدعم التنظيمي المدرك مدى إحساس الموظف بالدعم المقدم له من قبل وزارة العمل الذي

ينتمي إليها من خلال شعوره باهتمام الوزارة وإدارته بتحقيق رفاهيته وتلبية احتياجاته العملية

والشخصية لضمان استقراره النفسي والعملية لتحقيق وإنجاز أفضل ما يمكن لدى الموظف.

الفقرات							1	7
أولاً: العدالة التنظيمية:								
وهي إدراك الموظفين للإنصاف في التعاملات والإجراءات والتوزيع داخل الوزارة								
1.	تتناسب مؤهلات الموظفين ومهاراتهم مع متطلبات الوظيفة.							7 6 5 4 3 2 1
2.	يفي الأجر الشهري بمتطلبات الحياة اليومية.							7 6 5 4 3 2 1
3.	يتناسب أجر الموظفين مع أعباء ومجهودات الوظيفة.							7 6 5 4 3 2 1
4.	تقوم قيادة الجامعة بتفعيل اللوائح المنظمة لبيئة العمل.							7 6 5 4 3 2 1
5.	يتعامل الوزارة بإجراءات نزيهة وشفافة مع جميع الموظفين.							7 6 5 4 3 2 1
6.	تراعي الوزارة مبدأ العدالة في جميع القرارات المتخذة.							
7.	تطبق القرارات الصادرة من الوزارة على جميع الموظفين بشكل عادل.							
8.	يسمح للموظفين بإبداء رأيهم حول القرارات الصادرة من الوزارة.							

الفقرات							1	7					
9. تراعي قيادات الوزارة احتياجات ومصالح الموظفين الشخصية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.													
ثانياً: الدعم القيادي:													
ويقصد به مدى دعم وتعزيز قادة الوزارة لمرؤوسيههم واستمالتهم وكسب رضاهم للقيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية.													
1. تمنح الصلاحيات المناسبة للموظفين لحل مشكلات العمل.							1	2	3	4	5	6	7
2. يشجع المدراء روح المبادرة من المرؤوسين ويناقشونهم في أفكارهم.							1	2	3	4	5	6	7
3. يقدر المدراء أي جهد إضافي يقدمه الموظفون في العمل.							1	2	3	4	5	6	7
4. يسمح للمرؤوسين بتقديم مقترحات حول عملهم في المراحل القادمة وتوضع موضع التنفيذ.							1	2	3	4	5	6	7
5. يشعر المرؤوسون بأن مديري الوزارة أصدقاء لهم يتطلعون لراحتهم وإسعادهم.							1	2	3	4	5	6	7
6. يضع المدراء مصلحة مرؤوسيهم دائماً في الحسبان.													
7. يعمل المدراء على إثارة حماس الموظفين وكسب تأييدهم.													
8. تهتم الإدارة بالشكاوى المقدمة من المرؤوسين، وتعمل على حلها.													
9. يراعي المدراء مبدأ الحق في جميع تصرفاتهم.													
ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات													
وهي مدى مساهمة موظفي الوزارة في صناعة القرارات المتخذة.													
1. تمكن إدارة الوزارة موظفيها من المشاركة في اتخاذ القرارات.							1	2	3	4	5	6	7
2. يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبة كبيرة.							1	2	3	4	5	6	7
3. يتم تفويض المرؤوسين من قبل رؤسائهم لاتخاذ بعض القرارات.							1	2	3	4	5	6	7

الفقرات							1
7	←						7
7	6	5	4	3	2	1	4. تشجع إدارة الوزارة موظفيها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
7	6	5	4	3	2	1	5. تتشاور إدارة الوزارة مع موظفيها في أغلب القرارات.
7	6	5	4	3	2	1	6. يشارك الموظفون في أغلب القرارات المرتبطة باختصاصاتهم وواجباتهم.
القسم الثالث: تصف العناصر التالية المتغير التابع (الأداء الإبداعي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة. الأداء الإبداعي هو قدرة الموظف على الإتيان بأفكار جديدة ومفيدة داخل الوزارة ينتج عنها ابتكار أساليب جديدة ومتطورة لأداء مهام العمل بهدف تحقيق أهداف وزارة العمل بكفاءة وفاعلية.							
البعد الأول: المرونة:							
7	6	5	4	3	2	1	1. لدى الموظفون المرونة في تطبيق الأنظمة الحديثة وفقا لمصلحة العمل.
7	6	5	4	3	2	1	2. يقوم الموظف بتغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.
7	6	5	4	3	2	1	3. يتقبل الموظف الرأي المخالف لرايه والاستفادة منه
7	6	5	4	3	2	1	4. قدرة الموظف على التكيف السريع مع الظروف المختلفة أثناء أداء العمل
							5. يحرص الموظف على التغيير المستمر والتحسين في أساليب العمل بين فترة وأخرى
البعد الثاني: الأصالة							
7	6	5	4	3	2	1	1. ينجز الموظفين ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.
7	6	5	4	3	2	1	2. قدرة الموظفين على تطوير الأفكار التقليدية واستخدامها بطريقة حديثة متطورة.

الفقرات							1							7
3.	مبادرة الموظفين بطرح أفكار مستقلة بعيدة عن التبعية والتقليد.							1	2	3	4	5	6	7
4.	لدى الموظفين القدرة على انشاء أفكار إبداعية لم يسبق لها أحد.							1	2	3	4	5	6	7
5.	تجنب الموظفين تقليد الآخرين في طرق حل المشكلات وتقليدهم.							1	2	3	4	5	6	7
	البعد الثالث: الطلاقة وهي قدرة الموظف على إنتاج أكبر عدد من الأفكار أو البدائل الجديدة لموضوع معين خلال فترة زمنية محددة.													
6.	لدى الموظفين القدرة الكافية على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.							1	2	3	4	5	6	7
7.	يمتلك الموظفون القدرة على تقييم أكثر من فكرة مناسبة حول موضوع معين في وقت محدد.							1	2	3	4	5	6	7
8.	لدى الموظفين القدرة على تقديم أفكار جديدة لتحقيق أهداف الوزارة.							1	2	3	4	5	6	7
9.	يقوم الموظفون بتطوير أساليب العمل بشكل دائم.							1	2	3	4	5	6	7

ملحق الموافقة الاخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	17/06/25
Project No.:	
Project Title:	أثر الدعم التنظيمي المدرك على الاداء الابداعي لدى موظفين وزارة العمل بسلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. محمد الناصري

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/25/92).

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