

The Relationship Between Human Resource Management Practices and Organizational Creativity: A Case Study of the Al-Jumhouria Bank in El Marg City

Murad Abdulqader Abdulmawla Saleh *

Department of Business Administration, Faculty of Islamic Economics and Political Science,

Al-Sayyid Muhammad bin Ali Al-Senussi Islamic University, Al-Bayda, Libya.

Email: moradalbrasy@gmail.com

علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإبداع التنظيمي: دراسة حالة مصرف الجمهورية بمدينة المرج

مراد عبدالقادر عبدالمولى صالح*

قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد الإسلامي والعلوم السياسية- جامعة السيد محمد بن على السنوسي الإسلامية.

Received: 22-08-2025	Accepted: 08-11-2025	Published: 23-11-2025
	Copyright: © 2025 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

This study aimed to test the relationship between human resource management practices and organizational creativity at the Bank of the Al-Jumhouria, in its two branches (Al-Jalaa, Al-Salfioum) in the city of Al-Marj. The study followed a descriptive analytical approach and used a comprehensive enumeration method for a total of (52) bank employees. Primary data for the study were collected using a questionnaire, and analyzed with the statistical program SPSS. The study results showed that human resource management practices at the Bank of the Al-Jumhouria in Al-Marj are implemented at a high level, and organizational creativity was also recorded at a high level. The results indicated that there is a positive, moderate, and highly significant correlation between human resource management practices and organizational creativity at the Bank of the Al-Jumhouria in Al-Marj. The study recommended maintaining the policies followed by the Bank of the Al-Jumhouria in recruitment and hiring, and continuing to conduct training programs at the bank in accordance with technological changes in the global environment.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Creativity, Bank of the Al-Jumhouria.

الملخص

هدفت هذه الدراسة لاختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لعدد (52) موظف

بالمصرف، وجُمعت البيانات الأولية للدراسة باستماراة الاستبانة، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصرف الجمهورية بمدينة المرج تتم بدرجة مرتفعة، كما سجل الإبداع التنظيمي مستوى مرتفعاً، ووضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة ذات دلالة معنوية عالية جداً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج، وقد أوصت الدراسة بالمحافظة على السياسات المتبقية من قبل مصرف الجمهورية عند الاستقطاب والتعمين، والاستمرار في عقد البرامج التدريبية في مصرف الجمهورية بما يتاسب مع التغيرات التكنولوجية في البيئة العالمية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية، الإبداع التنظيمي، مصرف الجمهورية.

1-المقدمة

لقد ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من المشكلات التي تُحتم الاهتمام بالعنصر البشري، والتركيز على التنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي والذي ينعكس أثره على تحسين الانتاجية والجودة في العمل باعتبار أن العنصر البشري في أي منظمة يعتبر العنصر الرئيسي فيها، وهو أغلى الموارد التي تحتاج إليها القيادة والإدارة في جميع ميادينها ومراحل عملها، وهو ضمير المنظمة وقلبها الحساس النابض (زقبي، 2022). في ضوء ذلك فإن الإبداع التنظيمي يعتبر هدفاً للمنظمات التي تهتم بمارسات الموارد البشرية وعملياتها، وذلك بسبب حدة التنافس المحلي والعالمي في معظم المجالات، ولأن قيمة المنظمات تكمن في الموارد البشرية المتاحة لها ولذلك تسعى المنظمات إلى إيلاء اهتمام خاص بالموارد البشرية، لتحقيق الإبداع التنظيمي الذي تسعى إليه، كما أحرزت الدول المتقدمة تقدماً وتميزاً من خلال المهووبين والمبدعين أصحاب العقول النيرة، حيث تم الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وطاقاتهم، لذلك يعتمد المختصون في قياس الدول على عدد العلماء والمفكرين، ودرجة التراكم المعرفي والإبداع الناتج لديها (مفتاح، 2023).

2- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث قام الباحث بترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

دراسة ليله والعربي (2024) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية – جامعة البريمي

نطرفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارساتي (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) وبين الإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لممارساتي التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الإبداع الإداري، وأن عامل إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل يسهم في الإبداع الإداري كمتغير تابع.

دراسة بكار (2024) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري
ركزت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالمصارف التجارية العاملة ببلدية المرج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية المرج والبالغ عددهم (183) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المستوى العام لإدارة الموارد البشرية جاء متواسطاً، كذلك أظهرت النتائج أن المستوى العام للإبداع الإداري جاء متواسطاً أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الموارد البشرية مجتمعة والإبداع الإداري محل الدراسة.

دراسة مفتاح (2023) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي
سلطت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بصناديق التضامن الاجتماعي في مدينة المرج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة المرج، والبالغ عددهم (337) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المستوى العام لإدارة المعرفة جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن المستوى العام للإبداع التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ومحصلة الاتجاه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة ومستوى الإبداع التنظيمي محل الدراسة.

دراسة زقبي (2022) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

سعت هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة ليبيانا للهاتف المحمول بمدينتي بنغازي والمرج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف الإدارات في شركة ليبيانا والبالغ عددهم (184) عاملاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المستوى العام لإدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً، وأوصت الدراسة بالنظر في زيادة الأجر والمرتبات.

دراسة: (Mehr and Araei 2020) "بعنوان تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس".

"The Role of Knowledge Management on Organizational Creativity Among Faculty Members of AJA University of Medical Sciences".

أخيراً أسمحت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأجريت هذه الدراسة الوصفية التحليلية على (110) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة (AJA) للعلوم الطبية، وكانت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أنَّ إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منخفض المستوى؛ لذلك فإنَّ تعزيز إدارة المعرفة ومكوناتها يؤدى بشكل مستمر إلى تحسين الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة (AJA).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أمكن للباحث الاطلاع عليها يمكن القول: تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، وتبينت في النتائج التي توصلت إليها، الأمر الذي يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث بتطبيق الدراسة في بيئات مختلفة.

تنتفق الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في اتباع نفس المنهجية، من حيث استخدام المنهج الوصفي الذي يناسب طبيعة موضوع الدراسة الحالية، كذلك في استخدام أداة الدراسة، حيث استخدم الباحث الاستبانة وسيلة لجمع البيانات وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في إثراء الجانب النظري وبناء وتطوير أداة الدراسة الحالية.

3- مشكلة الدراسة:

تعد الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمات، حيث تمثل المحرك الرئيس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية المستدامة، ومع التحولات المتزايدة والمتشاركة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة، أصبح الإبداع التنظيمي مطلباً حيوياً للمنظمات التي تسعى للاستمرار والنمو باعتباره أداة لتطوير الخدمات والمنتجات وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

ولأن المصارف تعد من القطاعات الخدمية والتي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، لتحقيق التميز المؤسسي والبقاء في مجال العمل ولأنها تواجه الكثير من التغيرات البيئية المحيطة بها، يجب عليها الاهتمام أولاً بإدارة الموارد البشرية بشكل كبير، وثانياً موافقة أي تغيير يمكن أن يحدث، وجعله هدفاً من أهداف أي مصرف (بكار، 2024).

أما فيما يخص تقرير هيئة الرقابة الإدارية 2019-2021 وتقرير ديوان المحاسبة 2020 فقد أظهر أوجه خلل وقصور عديدة في المصارف الليبية من أهمها:

- عدم وجود المؤهلات العلمية والاكفاء ببعض الإلادات وبعض هذه الإلادات غير معتمد بختم الجودة.
- تقلد بعض الموظفين للإدارات المهمة والحساسة والتي تتطلب المؤهل والخبرة اللازمة لشغل هذه الوظائف.
- ضعف الخدمات المقدمة للعملاء بالرغم من وجود منظومة حديثة، الأمر الذي أدى إلى تكدس العمل.
- إهمال أغلب إدارات المصارف في إعداد خطة استراتيجية وتشغيلية سنوية لغرض التطوير والتحسين للرفع من مستوى أداء العمل.

وبناءً على ما سبق سرده أمكن للباحث أن يُحدد مشكلة دراسته من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هي علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مصرف الجمهورية فرع المرج؟
وينتبق من هذه التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل توجد علاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة والإبداع التنظيمي لدى العاملين في مصرف الجمهورية في مدينة المرج؟
- 2- ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مصرف الجمهورية في مدينة المرج؟

4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. الكشف عن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في مصرف الجمهورية بمدينة المرج.
2. تحديد مستوى الإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج.

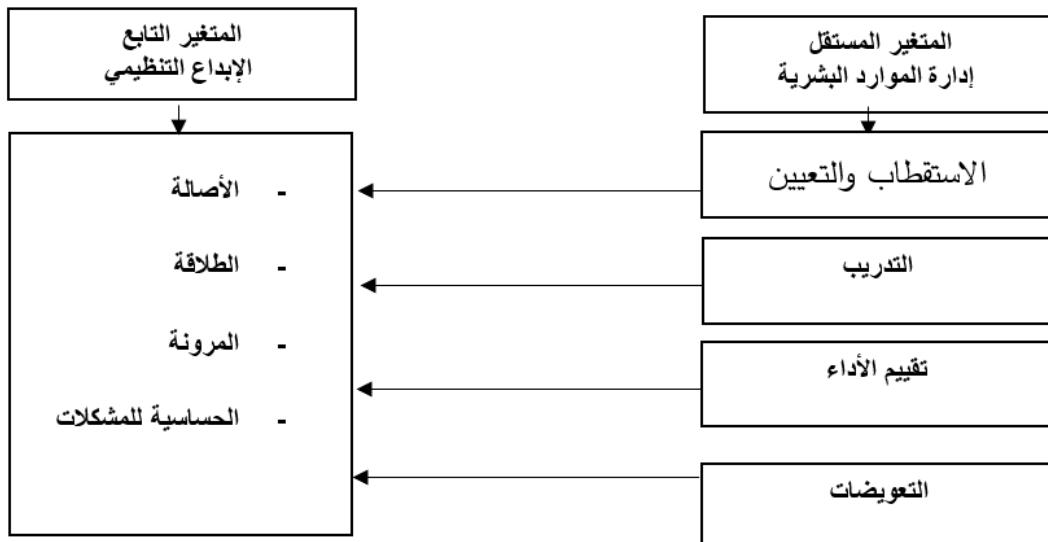
5- أهمية الدراسة:

- 1- تتبّع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيري الدراسة، ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي والذان يعدان من أكثر الموضوعات التي حازت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال.
- 2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع مهم وحيوي في ليبيا، ألا وهو القطاع المصرفي، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة في التنمية الاقتصادية.
- 3- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بمارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بالإبداع التنظيمي، وهو مجال يحتاج إلى مزيد من الدراسات خاصةً في البيئات سريعة التغير.

6- فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) والإبداع التنظيمي المتمثل في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين بمصرف الجمهورية بمدينة المرج.

7- متغيرات الدراسة:



الشكل 1. يمثل متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة.

8- هيكلية الدراسة:

قُسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول منها مشكلة الدراسة والإطار العام للدراسة، واحتوى القسم الثاني على الإطار النظري، واهتم القسم الثالث من الدراسة بالإجراءات المنهجية المستخدمة وصولاً إلى النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

9- حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية بمدينة المرج- Libya.

- **الحدود المكانية:**

طبقت الدراسة على مصرف الجمهورية بفرعيه الجلاء، والسلفيوم بمدينة المرج- Libya.

- **الحدود الزمنية:**

أجريت هذه الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر عام 2025م.

- **الحدود الموضوعية:**
اقتصرت الدراسة على دراسة دور إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي.

الإطار النظري للدراسة

أولاً ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للمنظمات كافة، حيث إن رأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها، إلا أنها يرتكزان على العنصر البشري الكفؤ المدرب والمعد إعداداً جيداً، مما دفع إدارة تلك المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلقة بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (زقبي، 2022: 15).

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية محوراً أساسياً في نجاح المنظمات واستدامتها، إذ تمثل العنصر الأكثر تأثيراً في العملية الإدارية بكامل مراحلها، ومع تطور الفكر الإداري واتساع متطلبات بيئة الأعمال، بات الاعتماد على أساليب منهجية وكمية في تقييم أداء العاملين ضرورة تنظيمية تفرضها الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ويعود ذلك إلى المكانة المحورية للعنصر البشري باعتباره المورد الاستراتيجي الأكثر قدرة على خلق الميزة التنافسية، وفي هذا السياق، اكتسب موضوع إدارة الموارد البشرية أهمية واسعة في الأديبيات والدراسات العلمية الحديثة، لما يقدمه من معلومات موثوقة تسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري، وتوجيه القرارات المتعلقة بالتطوير والتدريب والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات (يزيد، بن عيشي، 2019).

خصائص إدارة الموارد البشرية:

تطورت خصائص إدارة الموارد البشرية عبر الزمن لتلبية احتياجات دورها المنوط بها، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي (بكار، 2024: 23):

• المقدرة على التعامل مع المتغيرات التي تتصف بالفجائية.

المرونة والمقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب مواكبة التغييرات داخل المؤسسة وخارجها.

المقدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجات كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على أشخاص آخرين مصدرأً للتوجيه والإرشاد.

قبول التنوّع وتحمل أعبائه سواء من أعضاء فريق العمل أم الأفراد في مجالات العمل الأخرى.

الابتكار والتنوّع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترنات والحلول للمشكلات واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.

تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحّح الأخطاء الموجودة.

قبول التحديات والمهمات الصعبة واعتبارها فرصة لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

• **الاستقطاب والتعيين:** على المنظمة أن تبدأ بأول خطوة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكتها لمفهوم عملية الاستقطاب، ويُعرف الاستقطاب بأنه "عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً، وهي عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها" (زوزال، 2015).

• **التدريب:** عبارة عن أنشطة وخطوات منتظمة متتالية تتم على فترات وفى أماكن مختلفة يكتسب ويتعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويفصلون على المعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، ويرى البعض أن التدريب يتضمن تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدّم لمواجهة المشاكل الحالية في وظائفهم، وعندما نفكّر في التدريب فإننا قد نفكّر فيه من زاوية المدرب والمتدرب وأساليب التدريب التقليدية وغيرها، ولكن التدريب الناجح يتطلب مجهودات كبيرة قبل التدريب وبعده، ولذلك فإنه من الأفضل النظر للتدريب على أنه نظام معدّ مكون من مراحل متميزة ولكنها ترتبط بعضها ارتباطاً قوياً (بسوني، 2008: 177).

• **تقييم الأداء:** يعرّف (الخطيب، 2025) أن تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، ويتضمن تقييم الأداء وضع وإعداد معدلات العمل، وتقييم أداء الموظف الفعلى قياساً بهذه المعدلات، بالإضافة إلى تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

• **التعويضات:** يعد التعويض شكلًا من أشكال المكافآت، تعطي نتيجةً للعمل الذي أُنجِز، ويعرف بأنه جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم، والسعى نحو تقديم أفضل ما لديهم من جهود، لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة التي يكلفون بها من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أكمل وجه (بكار، 2024).

ثانياً: الإبداع التنظيمي:**1. مفهوم الإبداع التنظيمي:**

يُعد الإبداع التنظيمي من المتغيرات البارزة التي شغلت فكر الباحثين في مجال إدارة الأعمال، فتحقيق الإبداع التنظيمي ينبع عن التزام المورد البشري بأدائه لعمله بطرق جديدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الإبداع التنظيمي أحد أهم المتغيرات التي يمكن للمنظمة خلق ميزة تنافسية من خلاله، فهو لا يركز فقط على إنتاج منتجات جيدة، بل هو أشمل من ذلك، فالإبداع التنظيمي يمتد ليشمل العمليات والممارسات الإدارية والقيام بها بطرق مختلفة وجديدة لم يسبق القيام بها، وبطريقة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء (مقراش، والمضمرور، 2020:62).

ويعرفه (مدني، والعريبي، 2019:23) " بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتقعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

2. أهمية الإبداع التنظيمي:

يرى (مفتاح، 2023) بأن أهمية الإبداع التنظيمي تظهر في أنه يساعد المنظمة على العمل بشكل أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية، التي تمكن المنظمة من مواصلة عملها، وإيجاد حلول إبداعية لمشاكلها التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح، كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- أن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم، الذي يمكن المنظمة من القراءة على تطوير منتجات جديدة إلى إشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة، ودعم القدرة التنافسية، ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترنات وأفكار، لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلقة.

3. أساليب الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات، وبناء قدرات الأفراد، وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وفرق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها (حليمة، ومسعود، 2021):

- **الإدارة بالأهداف:** يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المروءوسين في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيقها بكفاءة وفاعلية والتزام جميع العاملين معاً بالعمل على تصميم وتنفيذ وانجاز الخطط، والتغلب على المعوقات وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق ذلك.
- **الإدارة بالمشاركة:** إن العمل الجماعي يعتبر وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات.

- **أسلوب العصف الذهني:** وهو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها، وينبع أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية.

4. أبعاد الإبداع التنظيمي:

- **الأصلية:** تشير إلى أن الشخص المبدع يتميز بأفكار جديدة ومختلفة وبعيدة عن أفكار المحيطين به وقد حدد (عوض، 2022:37) الأصلية بثلاث جوانب رئيسية:
 - الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
 - الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
 - الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).
- **الطلاقة:** تعرف بانها القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، أي القدرة على توليد الحلول عند مواجهة تغير ما، والمنظمة التي لديها إبداع تنظيمي هي من لديها القدرة على توليد عدد أكبر من الأفكار خلال فترة زمنية محددة (مصطفى، 2023).

- **المرونة:** وتعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه، بحيث تصدر استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة للوصول إلى كافة الأفكار والاستجابات المحتملة (شعت، 2020:48).
- **الحساسية للمشكلات:** تعني قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل المختلفة و نقاط الضعف والفجوات في المشكلة أو القضية أو الموقف الواحد (الجمعة، 2020:123).

ثالثاً الجانب الميداني للدراسة :

سيتم وصف الطريقة والإجراءات التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة كما يلي:

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين في مصرف الجمهورية بمدينة المرج والبالغ عددهم (62) فرداً، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استخدام المسح الشامل، وتم استبعاد عدد (10) منهم بسبب فقد أو من قبل الإحصائي نتيجة النقص في البيانات، وبالتالي تكون مجتمع الدراسة من (52) فرد.

أداة الدراسة :

تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الاستبانة وتكونت من ثلاث أجزاء يتعلق الجزء الأول منها بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، ويعطي الجزء الثاني المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية للمبحوثين إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، واعتمد الباحثان في إعداد فقراته على دراسة (بكار، 2024)، مع إجراء بعض التعديلات، ويعطي الجزء الثالث المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي للمبحوثين (الأصلية، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، واعتمدت فقراته استناداً على دراسة (مفتاح، 2023)، مع إجراء بعض التعديلات عليها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- الجداول التكرارية لعدد المبحوثين ونسبهم المؤدية، وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، كذلك مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، بالإضافة إلى توضيح الأهمية النسبية لكل عبارة من العبارات.
- ثبات أداة الدراسة (Reliability): استخدام اختبار (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات وصدق معاملات مقاييس الدراسة الحالية.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (normal distribution data): لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- اختبار معامل الارتباط (Spearman Correlation Coefficient): لاختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي لدى موظفي مصرف الجمهورية بمدينة المرج.

جدول (1): درجة الارتباط وقومة الارتباط

قومة الارتباط	درجة الارتباط
ضعيف جداً	أقل مز 0.20
ضعيف	من 0.20 إلى 0.39
متوسط	من 0.40 إلى 0.59
قوي	من 0.60 إلى 0.79
قوي جداً	أكبر مز 0.80

المصدر:

Lehman, Ann (2005). **Jmp For Unvaried And Multivariate Statistics: A Step-by-step Guid.** Cary, NC: SAS Press. P.123.

ثبات وصدق مقاييس الدراسة:

لمعرفة إمكانية الاعتماد على مقاييس الدراسة، ثم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات كل أبعاد الدراسة، كما تم احتساب معامل الصدق لمعرفة مدى صدق المقاييس في قياس ما صمم لأجله، والجدول (2) يؤكد على أن أداة الدراسة تمتلك ثبات عال وأن القرارات متسقة ودرجة التماسك بينها قوية والمصداقية عالية مما يعزز الثقة في دقة المقاييس.

جدول (2): اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغيرات
0.947	0.898	28	ادارة الموارد البشرية
0.942	0.889	20	الإبداع التنظيمي
0.923	0.850	48	كامل أداة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام كلّ من اختبار(Kolmogorov-Smirnov^a Test)، وختبار(Shapiro-Wilk)，لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ويظهر من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لأبعد الدراسة ومتغيراتها كانت كلها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبالتالي فإن توزيع البيانات لأداة الدراسة لا يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات اللا معلمية للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

جدول (3): تحليل التوزيع الطبيعي للمتغيرات الخاصة بالدراسة.

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			الأبعاد والمتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.000	52	.814	.000	52	.262	الاستقطاب والتعيين
.000	52	.860	.000	52	.208	التدريب
.000	52	.814	.000	52	.295	تقييم الأداء
.000	52	.814	.000	52	.232	التعويضات
.000	52	.858	.000	52	.209	الأصلية
.000	52	.840	.000	52	.237	الطلاقة
.000	52	.866	.000	52	.261	المرونة
.000	52	.890	.000	52	.209	الحساسية للمشكلات
.010	52	.939	.000	52	.199	ادارة الموارد البشرية
.000	52	.902	.000	52	.229	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

أولاً: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

جدول (4) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

النسبة	النكرار	البيانات الشخصية	الجـمـوعـة
65.4	34	ذكر	
34.6	18	أنثى	
100.0	52	المجموع	
19.2	10	أقل من 25 سنة	العـمـلـيـة
48.1	25	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
11.5	6	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
21.2	11	45 سنة فما فوق	
100.0	52	المجموع	الجـمـوعـة
11.5	6	ثانوية وما يعادلها	
46.2	24	بكالوريوس وما يعادله	
42.3	22	ماجستير أو دكتوراه	
100.0	32	المجموع	الجـمـوعـة
6.3	2	أقل من 5 سنوات	
40.6	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
18.8	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
34.4	11	15 سنة فأكثر	
100.0	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (4)، يتضح أن أغلب العاملين في مصرف الجمهورية بمدينة المرج من الذكور ونسبتهم (65.4%)، في حين بلغت نسبة الإناث (34.6%)، كما يتضح من الجدول (4)، أن أكثر فئة عمرية موجودة في مصرف الجمهورية بمدينة المرج هي فئة (من 25 سنة وأقل من 35 سنة) بنسبة (48.1%)، يليها جاءت فئة (من 45 سنة فما فوق) بنسبة (21.2%). كما يوضح الجدول (4)، إن ما نسبته (46.2%) من المبحوثين هم من حملة البكالوريوس، بينما كانت نسبة حملة الماجستير والدكتوراه (42.3%)، وهذه النسبة تؤكّد على اعتماد مصرف الجمهورية على أصحاب المؤهلات العليا في شغل المناصب بالصرف.

من الجدول (4)، تبيّن أن ما نسبته (46.2%) من المبحوثين تبلغ مدة خدمتهم في مصرف الجمهورية بمدينة المرج (من 15 سنة فأكثر)، ويليها جاءت مدة الخدمة فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، ثم جاءت مدة خدمة فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وهذه النسبة قد تشير إلى اعتماد إدارة مصرف الجمهورية على ذوي الخبرة بشكل كبير في تسيير أعمالها.

ثانياً: عرض و تحليل إجابات المشاركون بالدراسة حول إدارة الموارد البشرية:

سيتم هناتناول أبعاد وفقرات المتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية عن طريق عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية ومستوى الموافقة لكل بعد من الأبعاد التي تقيس متغير إدارة الموارد البشرية، ذلك كما يلي:

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن (بعد التدريب)، قد احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9203)، وانحراف معياري قدره (0.79132)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاء (بعد التعويضات) ثانياً، ثم (بعد تقييم الأداء) ثالثاً، بينما جاء (بعد الاستقطاب والتعيين) في المرتبة الأخيرة لأبعاد متغير إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.1566)، والانحراف المعياري (0.80478)، وبدرجة موافقة متوسطة، وعليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص بأبعاد متغير إدارة الموارد البشرية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.6545)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.45637).

جدول (5): اتجاهات المبحوثين حول الفقرات الخاصة بأبعاد إدارة الموارد البشرية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	مستوى الموافقة
بعد الاستقطاب والتعيين	3.1566	.80478	4	متوسطة
بعد التدريب	3.9203	.79132	1	مرتفعة
بعد تقييم الأداء	3.6429	.68395	3	مرتفعة
بعد التعويضات	3.8984	.68561	2	مرتفعة
إدارة الموارد البشرية العام لأبعاد	3.6545	.45637	.	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

• النتائج المتعلقة بـ بعد الاستقطاب والتعيين:

جدول (6): اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد الاستقطاب والتعيين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	مستوى الموافقة
يسقط المصرف الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	3.2885	1.12610	3	متوسطة
يأخذ رأي جميع المستويات الإدارية مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المصرف.	2.7692	1.05933	2	متوسطة
يجري المصرف دراسات دقيقة للمساكن التي يحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية.	3.0385	.94892	6	متوسطة
يقوم المصرف بعملية الاستقطاب بعد القيام بعملية تحليل الوظائف وتحديد متطلباتها.	3.1538	.84910	4	متوسطة
المقابلة عامل أساسى في عملية التعيين في المصرف.	3.9423	1.17846	1	مرتفعة

متوسطة	7	.96234	2.7692	يعول المصرف كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين لغرض التعيين.
متوسطة	5	.86385	3.1346	يستند قرار التعيين على نتائج المراحل المتعددة التي تتطلبها مهام الوظيفة.
متوسطة		.80478	3.1566	المتوسط المرجح العام للاستقطاب والتعيين

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول (6) أن فقرة (ال مقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المصرف) وقد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بعد الاستقطاب والتعيين لمتغير إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.942)، وانحراف معياري قدره (1.17846)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (يعول المصرف كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين لغرض التعيين) في المرتبة الأخيرة لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين لمتغير إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.769)، والانحراف المعياري (0.96234)، وبدرجة موافقة متوسطة، وعليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص بعد الاستقطاب والتعيين لمتغير إدارة الموارد البشرية بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.1566)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.80478).

• النتائج المتعلقة ببعد التدريب:

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن فقرة (يعتمد المصرف على برامج تدريبية متعددة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بعد التدريب لمتغير إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.1154)، وانحراف معياري قدره (0.89997)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (يتبع المصرف العاملين بعد إنتهاء الدورات التدريبية للتأكد مما اكتسبوه من معارف في وظائفهم) في المرتبة الأخيرة لفقرات بعد التدريب لمتغير إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.4808)، والانحراف المعياري (1.05701)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وعليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص بعد التدريب لمتغير إدارة الموارد البشرية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.9203)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.79132).

جدول (7) : اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد التدريب

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	6	.61406	3.7692	يتوفر لدى المصرف معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين.
مرتفعة	2	.89134	4.0962	يهتم المصرف بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
مرتفعة	1	.89997	4.1154	يعتمد المصرف على برامج تدريبية متعددة، بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.
مرتفعة	4	.89641	3.9808	يحدد المصرف الاحتياجات التدريبية وفقاً لخطة موضوعة مسبقاً.
مرتفعة	5	1.07400	3.9423	يتناصف التدريب المقدم للموظفين مع طبيعة عملهم.
مرتفعة	3	1.03684	4.0577	يعلم المصرف على إشراك جميع الموظفين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.
مرتفعة	7	1.05701	3.4808	يتبع المصرف العاملين بعد إنتهاء الدورات التدريبية للتأكد مما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.
مرتفعة		.79132	3.9203	المتوسط المرجح العام للتدريب

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

• النتائج المتعلقة ببعد تقييم الأداء:

يلاحظ من خلال الجدول (8) أن فقرة (يتم عمل تقييم أداء للموظفين بشكل دوري)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بعد تقييم الأداء لمتغير إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7692)، وانحراف معياري قدره (0.94174)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (يراجع المصرف نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته) في

المرتبة الأخيرة لفقرات بعد تقييم الأداء لمتغير إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5577)، والانحراف المعياري (0.80229)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وعليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص بعد تقييم الأداء لمتغير إدارة الموارد البشرية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.6429)، وإجمالي الانحراف المعياري (.0.68395).

جدول (8) : اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد تقييم الأداء.

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	1	.94174	3.7692	يتم عمل تقييم أداء للموظفين بشكل دوري.
مرتفعة	5	.86385	3.6346	يضع المصرف معايير للأداء من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.
مرتفعة	6	.97073	3.6346	يقيم المصرف أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.
مرتفعة	7	.80229	3.5577	يراجع المصرف نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقته.
مرتفعة	3	.74172	3.6346	يعتمد المصرف على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
مرتفعة	2	.71480	3.6346	يحتاج المصرف إلى معلومات كافية وقصصية أكثر مما هو متاح حالياً لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية.
مرتفعة	4	.74172	3.6346	يتم اعتماد نتائج التقييم عند اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة العمل والعاملين.
مرتفعة		.68395	3.6429	المتوسط المرجح العام لتقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

• النتائج المتعلقة ببعد التعويضات:

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن فقرة (أ) يعتمد المصرف على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافأة والحوافز التي يستحقها الموظفون المميزون، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بعد التعويضات لمتغير إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.2115)، والانحراف معياري قدره (0.89303)، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، في حين جاءت فقرة (ب) تعد الزيادة السنوية حافزاً معنوياً للموظفين في المرتبة الأخيرة لفقرات بعد التعويضات لمتغير إدارة الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.8077)، والانحراف المعياري (0.76795)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وعليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص بعد التعويضات لمتغير إدارة الموارد البشرية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.8984)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.68561).

جدول (9) : اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد التعويضات

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	5	.75107	3.8462	يتناصف مستوى الرواتب المدفوعة للموظفين مع مستوياتهم الوظيفية.
مرتفعة	7	.76795	3.8077	تُعد الزيادة السنوية حافزاً معنوياً للموظفين.
مرتفعة	4	.69690	3.8462	يهتم المصرف بتحديث نظام التعويضات بما يتناصف مع البيئة التنافسية.
مرتفعة جداً	1	.89303	4.2115	يعتمد المصرف على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافأة والحوافز التي يستحقها الموظفون المميزون.
مرتفعة	2	.67603	3.8846	يربط المصرف بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
مرتفعة	3	.74172	3.8654	يشعر الموظفون بالمصرف بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعول بها.
مرتفعة	6	.67798	3.8269	يمتلك المصرف معلومات عن مستويات إنجاز الموظفين لمهماتهم بما يوهلهم لتحديد نوع الرواتب المجزية.
مرتفعة		.68561	3.8984	المتوسط المرجح العام للتعويضات

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات المشاركين بالدراسة حول الإبداع التنظيمي:

سيتم هنا تناول أبعاد وفقرات المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي عن طريق عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية ومستوى الموافقة لكل بعد من الأبعد الذي تقيس متغير الإبداع التنظيمي، ذلك كما يلي:

جدول (10): اتجاهات المبحوثين حول الفقرات الخاصة بأبعاد الإبداع التنظيمي.

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	.66468	3.8606	بعد الأصلة
مرتفعة	4	.66337	3.4615	بعد الطلاقة
مرتفعة	1	.50677	3.8654	بعد المرونة
مرتفعة	3	.63525	3.4808	بعد الحساسية للمشكلات
مرتفعة		.42803	3.6672	المتوسط الحسابي العام لأبعاد الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول (10) أن (بعد المرونة)، قد احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد متغير الإبداع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8654)، وانحراف معياري قدره (0.80118)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاء (بعد الأصلة) ثانياً، ثم (بعد الحساسية للمشكلات) ثالثاً، بينما جاءت (بعد الطلاقة) في المرتبة الأخيرة لأبعاد متغير الإبداع التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.4615)، والانحراف المعياري (0.66337)، وبدرجة موافقة مرتفعة، عليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص بأبعاد متغير الإبداع التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.6672)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.42803).

- النتائج المتعلقة ببعد الأصلة:**

يلاحظ من خلال الجدول (11) أن فقرة (أقدم للموظفين معى حلوأً إبداعية للمشكلات التي تواجههم)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بُعد الأصلة لمتغير الإبداع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0784)، وانحراف معياري قدره (1.0741)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (نعمل على تطوير إجراءات العمل بصورة مستمرة؛ في المرتبة الأخيرة لفقرات بُعد الأصلة لمتغير الإبداع التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.6923)، والانحراف المعياري (0.94014)، وبدرجة موافقة مرتفعة، عليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص ببعد الأصلة لمتغير الإبداع التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.8606)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.66468).

جدول (11) : اتجاهات المبحوثين حول فقرات بُعد الأصلة

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	5	.94014	3.6923	نعمل على تطوير إجراءات العمل بصورة مستمرة.
مرتفعة	1	1.0741	4.0784	أقدم للموظفين معى حلوأً إبداعية للمشكلات التي تواجههم.
مرتفعة	4	.60509	3.7885	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من مهام.
مرتفعة	3	.73354	3.8269	أبتعد عن تكرار إجراءات المتتبعة في إنجاز العمل.
مرتفعة	2	.65218	3.9231	تُتجز الأعمال المسندة إلينا بأسلوب متعدد.
مرتفعة		.66468	3.8606	المتوسط المرجح العام لبعد الأصلة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

- النتائج المتعلقة ببعد الطلاقة:**

يلاحظ من خلال الجدول (12) أن فقرة (أملك القدرة على القيام بردة الفعل بسرعة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بُعد الطلاقة لمتغير الإبداع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5385)، وانحراف معياري قدره (0.64051)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (لدي القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل)؛ في المرتبة الأخيرة لفقرات بُعد الطلاقة لمتغير الإبداع التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.1765)، والانحراف المعياري (0.99410)، وبدرجة موافقة متوسطة، عليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص ببعد الطلاقة لمتغير

الإبداع التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.4615)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.66337).

جدول (12) : اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد الطلاقة

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	5	.99410	3.1765	لدي القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
مرتفعة	2	.67043	3.5385	اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
مرتفعة	4	.64169	3.5000	استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.
مرتفعة	1	.64051	3.5385	أملك القدرة على القيام بردة الفعل بسرعة.
مرتفعة	3	.72657	3.5385	يمكن المصرف حرية التعبير عن الآراء ولو كانت مخالفة للرؤساء.
المتوسط المرجح العام بعد الطلاقة				
مرتفعة				

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

• النتائج المتعلقة ببعد المرونة:

يلاحظ من خلال الجدول (13) أن فقرة (أحرص على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل كل فترة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بعد المرونة لمتغير الإبداع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.000)، وانحراف معياري قدره (0.62622)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه)؛ في المرتبة الأخيرة لفقرات بعد المرونة لمتغير الإبداع التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.6538)، والانحراف المعياري (0.68269)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وعليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص ببعد المرونة لمتغير الإبداع التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.8654)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.50677).

جدول (13) : اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد المرونة

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	5	.68269	3.6538	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.
مرتفعة	2	.59282	3.9615	لا أتردد في تغيير مواقفي عندما اقتنع ب عدم صحته.
مرتفعة	3	.55470	3.9231	أتخلى عن أسلوب العمل الروتيني في ظل تغير الظروف.
مرتفعة	4	.69555	3.7885	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
مرتفعة	1	.62622	4.0000	أحرص على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل كل فترة.
المتوسط المرجح العام بعد المرونة				
مرتفعة				

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

• النتائج المتعلقة ببعد الحساسية للمشكلات:

يلاحظ من خلال الجدول (14) أن فقرة (أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات بعد الحساسية للمشكلات لمتغير الإبداع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7692)، وانحراف معياري قدره (0.73071)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت فقرة (استطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها)؛ في المرتبة الأخيرة لفقرات بعد الحساسية للمشكلات لمتغير الإبداع التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.0769)، والانحراف المعياري (1.1520)، وبدرجة موافقة متوسطة، وعليه كانت نتيجة المتوسط العام الخاص ببعد الحساسية للمشكلات لمتغير الإبداع التنظيمي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ إجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.4808)، وإجمالي الانحراف المعياري (0.63525).

جدول (14) : اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد الحساسية للمشكلات

مستوى الموافقة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسطة	5	1.1520	3.0769	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
مرتفعة	2	.81926	3.7308	لدي درجة عالية من نقاط الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل.
مرتفعة	1	.73071	3.7692	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
متوسطة	4	.67798	3.3269	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
مرتفعة	3	.72761	3.5000	تحرص إدارة المصرف على معرفة أوجه القصور والضعف بما تقوم به من عمل.
مرتفعة		.63525	3.4808	المتوسط المرجح العام للبعد الحساسية للمشكلات

المصدر: من إعداد الباحث، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة :

- **اختبار الفرضية الرئيسية:** نصت الفرضية على الآتي: "لا يوجد علاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج"، ولقياس هذه العلاقة تم حساب معامل الارتباط "سييرمان" بين المتغيرين والجدول التالي رقم (15) يوضح ذلك.

جدول (15) : معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

العدد N	القيمة الاحتمالية Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط سييرمان	المتغير التابع المتغير المستقل (أبعاد إدارة الموارد البشرية)
			الاستقطاب والتقييم
52	0.446	0.108	التدريب
52	0.002	0.418**	تقييم الأداء
52	0.229	0.170	التعويضات
52	0.124	0.216	

** عند مستوى دلالة معنوية 1%.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والتقييم، تقييم الأداء، التعويضات) وبين متغير الإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج، حيث كانت القيم الاحتمالية المناظرة لهم أكبر من مستوى المعنوية 5%， كما يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط "سييرمان" لبعد التدريب لإدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي (0.418)، والقيمة الاحتمالية المناظرة لها (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية 1%， وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة معنوية عالية بين بُعد التدريب لإدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة بُعد التدريب لإدارة الموارد البشرية تزداد مستويات الإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1- كشفت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصرف الجمهورية بمدينة المرج تتم بدرجة مرتفعة، كما جاء ترتيب أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية حسب درجة الأهمية، على النحو التالي:
 - المرتبة الأولى جاء بُعد التدريب بمستوى موافقة مرتفعة.
 - المرتبة الثانية جاء بُعد التعويضات بمستوى موافقة مرتفعة.
 - المرتبة الثالثة جاء بُعد تقييم الأداء بمستوى موافقة مرتفعة.

- المرتبة الرابعة جاء بعد الاستقطاب والتعيين بمستوى موافقة متوسطة.
- 2- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج كان بدرجة مرتفعة، كما جاء ترتيب أبعد متغير الإبداع التنظيمي حسب درجة الأهمية، على النحو التالي:
 - المرتبة الأولى جاء بعد المرونة بمستوى موافقة مرتفعة.
 - المرتبة الثانية جاء بعد الأصالة بمستوى موافقة مرتفعة.
 - المرتبة الثالثة جاء بعد الحساسية للمشكلات بمستوى موافقة مرتفعة.
 - المرتبة الرابعة جاء بعد الطلاقة بمستوى موافقة مرتفعة.
- 3- وضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة وذات دلالة معنوية عالية جداً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مصرف الجمهورية بمدينة المرج.

الوصيات :

اعتماداً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم الوصيات التالية:

- المحافظة على السياسات المتبعة من قبل مصرف الجمهورية عند الاستقطاب والتعيين، مع ضرورة عدم التعويل كثيراً عند التعيين على نتائج اختبارات المتقدمين فقط.
- الاستمرار في عقد البرامج التدريبية في مصرف الجمهورية بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية في البيئة العالمية، مع مراعاة متابعة العاملين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية لضمان اكتسابهم المعارف اللازم من أجل أداء مهامهم.
- الحرص من قبل قيادات مصرف الجمهورية على تعزيز العمل على تقييم أداء للموظفين بشكل دوري، بالإضافة إلى التركيز على مراجعة نتائج أداء الموظف قبل أي عملية ترقية.
- دعم نظام تقييم الأداء في المصرف من أجل ضمان مكافأة الموظفين المتميزين، ويجب هنا العمل بجدية على أن تكون الزيادة السنوية حافزاً معنوياً كبيراً للموظفين.
- الاستمرار في إعطاء الفرصة للموظفين لتقديم الأفكار السريعة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلات العمل بالمصرف، مع مراعاة التأكيد على تطوير إجراءات العمل بصورة مستمرة.
- الحفاظ على الطرق التي تضمن إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل كل فترة، وهنا يجب الحرص على معرفة الرأي المخالف لإدارة المصرف والاستفادة منه.
- تعزيز الأساليب المتبعة في التعرف على أوجه القصور عند الموظفين ومواقع الضعف في التكنولوجيا المستخدمة، مع ضرورة العمل على وضع الآليات التي تساعده في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب :

- اسماعيل، علي بسيوني. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

ثانياً: الرسائل والمجلات العلمية:

- مفتاح، مهند ارجيعة الكلبي (2023)، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمية – دراسة ميدانية على العاملين بصنادوق الضمان الاجتماعي في مدينة المرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، الأكاديمية الليبية.
- بكار، محمد محمود عطية (2024)، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري – دراسة ميدانية على العاملين بالمصارف التجارية العامة العاملة ببلدية المرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، الأكاديمية الليبية.
- زقبي، فتحي حمد أبو القاسم (2022)، "ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التمييز المؤسسي- دراسة حالة شركة ليبيانا للهاتف المحمول في مدينة بنغازي والمرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، الأكاديمية الليبية.
- جمعة، سيد هارون (2020)، "أثر الإبداع التنظيمي على ريادة الأعمال – بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في البورصة المصرية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (5) 57-162-119.
- مقرانش، فوزية، والضمور، فيروز مصلح (2020)، "تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (1) 61-76.

- حلية، حمياتي، ومسعود، حنكة (2021)، "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات كوبينين بالوادي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي، الجزائر.
- مدنى، حسين، العربي، محمد، (2019)، "تمكين العاملين واثرة على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين" دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي بن عمر الجيلاني"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي، الجزائر.
- مصطفى، منى سامي محمود(2023)، "أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي " تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية "، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (1)، 60-327.
- عوض، أحمد محمد أحمد(2022)، "أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العامة للغاء والدواء الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن.
- شعت، مصعب ابراهيم سليمان، (2020)، "أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- زوزال، نادية. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي: دراسة حالة بنك الفلاحه والتنمية الريفية – وكالة بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خضرير بسكرة، قسم علوم التسيير.
- يزيد، تقرارت، عمار، بن عيشي، بشير، & بن عيشي. (2019). أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية بسكرة-الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (6)، 111-138.
- الخطيب، أريج مفتاح. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا.

ثالثاً التقارير:

- تقرير ديوان المحاسبة الإدارية (2021) التقرير السنوي لسنة 2020 طرابلس .
- هيئة الرقابة الإدارية، التقرير السنوي 2019.
- هيئة الرقابة الإدارية، التقرير السنوي 2020.
- هيئة الرقابة الإدارية، التقرير السنوي 2021.

رابعاً المراجع الأجنبية:

- Mehr, M and Araei,M (2020) :" The Role of knowledge Management on Organizational Creativity Among Faculty Members of AJA Univetsity of Medical Sciences". J Adv Pharm Edu Res ,10 (1),pp 113-120.

Compliance with ethical standards**Disclosure of conflict of interest**

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.