



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر استراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين

دراسة حالة بنك شهباء

**The impact of competency development strategies on improving
employee creativity: A case study of Shahba Bank**

مخطط بحث أعدّ استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

إعداد الباحثة

دارين القصاب

إشراف الدكتور

عصام حيدر

العام الدراسي 2025-2026م

الشكر والتقدير

أُتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد. وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور عصام حيدر على الرسالة، ولما قدّمه لي من خبرته، وقُدرة علمه، وسعة صدره، ولم يبخل بجهدٍ أو وقتٍ في المتابعة المستمرة، وفي تقديم النصيحة، كما أقدر تواضعه العلمي، وتوجيهاته القيمة، ومعاملته الحسنة طيلة فترة الإشراف والتدريس. كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أبدى لي رأيًا، وقدم لي عونًا في أثناء إعداد الرسالة.

والله ولي الأمر والتوفيق

الإهداء

إلى قدوتي التي رسمت لي طريق النجاح بابتسامتها وتشجيعها ودعائها، أهدي إليكما هذا العمل المتواضع، آملّة أن أكون دائماً عند حسن ظنكما

إلى روح والدي الغالي الموجود معي في كل نجاحاتي

إلى والدتي الغالية المشجعة دائماً لطلب العلم

إلى زوجي السند والداعم لي خلال فترة دراستي

إلى أولادي فخري وأملي.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تنمية الجدارات (المعرفة، المهارات، السلوكيات) على تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة العاملين لدى بنك شها (ببيلوس سابقاً) وتم اختيار عينة عشوائية من مناصب وظيفية مختلفة.

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات جرى توزيعها إلكترونياً على العاملين وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (80) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (76) استبانة، بنسبة استرداد (95)% وحلت احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. واختبار One sample .t test

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتنمية الجدارات لدى بنك شها ووجود مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للعاملين ووجود أثر إيجابي لاستراتيجيات تنمية الجدارات في الأداء الإبداعي للعاملين أي أن بنك شها يسير في الاتجاه الصحيح من خلال الاستثمار في موظفيه عبر برامج تنمية الجدارات، وهذه الاستراتيجية تؤدي ثمارها مباشرة في تعزيز قدراتهم على الإبداع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط المكافآت والترقيات والتقدير الرسمي بإظهار وتطبيق الموظفين للجدارات المكتسبة مما يضمن استمرارية الاهتمام بتطوير الذات ويعزز ثقافة الأداء المرتفع. وتخصيص منصة أو برنامج هيكلي لجمع وتحكيم وتطبيق الأفكار الإبداعية المقدمة من الموظفين بشكل دوري، وتوفير الموارد اللازمة لتحويل الأفكار الواعدة إلى مشاريع تجريبية ملموسة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الجدارات، المعرفة، المهارات، السلوكيات، الأداء الإبداعي.

abstract

This study aimed to demonstrate the impact of competency development (knowledge, skills, and behaviors) on improving the creative performance of employees at Shahba Bank. The study employed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of employees of Shahba Bank (formerly Byblos Bank), and a random sample was selected from various job positions.

Data was collected using a questionnaire distributed electronically to employees. Eighty (80) questionnaires were distributed, and seventy-six (76) were returned, representing a 95% response rate. The data was statistically analyzed using SPSS software, and hypotheses were tested using simple and multiple linear regression, as well as a one-sample t-test.

The study concluded that Shahba Bank has a high level of competency development, resulting in high levels of employee creative performance. Furthermore, competency development strategies have a positive impact on employee creative performance.

This indicates that Shahba Bank is on the right track by investing in its employees through competency development programs, and this strategy directly benefits them by enhancing their creative abilities.

The study recommended linking rewards, promotions, and formal recognition to employees demonstrating and applying acquired competencies. This ensures a continuous focus on self-development and fosters a culture of high performance. It also recommended establishing a structured platform or program to collect, evaluate, and implement creative ideas submitted by employees on a regular basis, and providing the necessary resources to transform promising ideas into tangible pilot projects.

Keywords: Competency development, knowledge, skills, behaviors, creative performance.

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-1	المقدمة
2	2-1 الدراسات السابقة
8	3-1 مشكلة الدراسة
9	4-1 أهداف الدراسة
10	5-1 أهمية الدراسة
10	6-1 فرضيات الدراسة
11	7-1 متغيرات الدراسة
11	8-1 منهجية الدراسة
11	9-1 مجتمع وعينة الدراسة
12	10-1 حدود الدراسة
12	11-1 مصطلحات الدراسة
13	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الجدارات
13	1-1-2 مفهوم الجدارات
15	2-1-2 خصائص الجدارات:
16	3-1-2 أهمية الجدارات:
16	4-1-2 أبعاد إدارة الجدارات
20	المبحث الثاني: ماهية الأداء الإبداعي
20	1-2-2 مفهوم الأداء الإبداعي
21	2-2-2 أهمية الأداء الإبداعي:
22	3-2-2 أهداف الأداء الإبداعي
23	4-2-2 العناصر الأساسية للأداء الإبداعي:
24	5-2-2 أبعاد الاداء الإبداعي
26	6-2-2 أنواع الإبداع:
28	7-2-2 التمييز بين أداء العاملين بالنسبة للجدارة

30	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
30	3-1 أداة الدراسة
30	3-2 تصميم الاستبانة
31	3-3 اختبار ثبات الاستبانة
31	4-3 تحليل خصائص عينة الدراسة
31	لتحليل خصائص العينة لجأت الباحثة الى تحليل التكرارات والنسب المئوية.
34	5-3 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
40	سادساً: اختبار فرضيات الدراسة
42	اختبار الفرضية الرئيسية
44	النتائج والتوصيات
47	قائمة المراجع
50	الملحق رقم (1) استمارة استبيان

قائمة الجداول

18	الجدول رقم (1) أبعاد الجدارات السلوكية
29	الجدول رقم (2) الاختلافات بين أداء العاملين بالنسبة الجدارات
31	الجدول رقم (3) نتائج اختبار CRONBACH'S ALPHA
32	الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
32	الجدول رقم (5) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
33	الجدول رقم (6) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي
34	الجدول رقم (7) نتائج قياس مستوى المعرفة (الجوانب المعرفية)
36	الجدول رقم (8) نتائج قياس مستوى المهارات (الجوانب التطبيقية)
37	الجدول رقم (9) نتائج قياس مستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية)
39	الجدول رقم (10) نتائج قياس الأداء الإبداعي للعاملين
40	الجدول رقم (11) نتائج تحليل نتائج اختبار ONE SAMPLE T – TEST للفرضية الأولى
41	الجدول رقم (12) نتائج تحليل نتائج اختبار ONE SAMPLE T – TEST للفرضية الثانية
42	الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استراتيجية تنمية الجدارات وتحسين الأداء الإبداعي للعاملين
42	الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة
43	الجدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر استراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والتحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال البشري هو الأصل الأكثر قيمة ومصدر الميزة التنافسية الحقيقي للمنظمات. لم يعد التركيز مقتصرًا على مجرد امتلاك الموظفين لشهادات أو خبرات عامة، بل انتقل إلى مدى امتلاكهم للجدارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وتميز.

وفي ظل المنافسة الشرسة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، لم يعد النجاح التنظيمي مقصوراً على امتلاك الموارد المادية أو التكنولوجية فحسب، بل تجاوز ذلك ليرتكز على القدرة على الاستثمار في المورد البشري، باعتباره حجر الزاوية والمصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة. وهنا، برزت استراتيجية تنمية الجدارات (Competencies Development Strategy) كمدخل إستراتيجي متقدم يهدف إلى تطوير حزمة متكاملة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكّن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة عالية، والاستجابة بمرونة للتحديات المتجددة.

ولم يعد مجرد الأداء الروتيني والالتزام بالمهام المحددة كافياً لاستدامة المنظمات في القرن الحادي والعشرين. فقد أصبح الأداء الإبداعي للعاملين (Employee Creative Performance) هو محرك النمو والابتكار، والقدرة الجوهرية التي تمكّن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة، وتلبية احتياجات العملاء المتطورة، والحفاظ على ميزتها التنافسية. وبالتوازي مع ذلك، أصبح الأداء الإبداعي للعاملين مطلباً حيوياً لا غنى عنه للمنظمات التي تطمح إلى البقاء والنمو. فالإبداع هو الشريان الذي يضخ الأفكار الجديدة، والحلول المبتكرة، والتحسينات المستمرة في المنتجات والخدمات والعمليات، مما يضمن للمنظمة التفرد والتقدم على منافسيها.

2-1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

تكمن أهمية الدراسات السابقة بالمرجعية التي يبني عليها البحث العلمي وإيجاد صلات الربط بين المتغيرات، بالإضافة إلى سد الفجوات التي تطرقت إليها البحوث السابقة ليتم تداركها ودراستها في البحوث القادمة بما يخدم موضوع البحث الحالي.

1-دراسة (آل شميله، والشعبي، 2024) بعنوان: دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب بأبعادها التالية المختلفة (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) في تعزيز السلوك الإبداعي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة) من وجهة نظر موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثل في جميع موظفي إدارة الموارد البشرية بالشركة السعودية للكهرباء بعسير وعددهم (200)، وبعد توزيع الاستبانة تم استرداد (160) مفردة وتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم ممارسات استقطاب الموهبة تمثلت في استخدام الشركة وسائل عديدة للإعلان عن الوظائف الشاغرة لجذب أفضل الأشخاص الموهوبين، كشفت الدراسة أن ممارسات الاحتفاظ بالموهبة عن طريق اهتمام بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها، ومتابعة الشركة ظروف العمل لتتناسب مع متطلبات خصائص الموهوب، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تنمية وتطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ككل وبين تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير.

¹ آل شميله، تركي عزيز عبد الله، والشعبي، فيصل أحمد عبد (2024)، دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 8، المملكة العربية السعودية.

2-دراسة (إسماعيل، 2023) بعنوان: أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر².

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الإبداعية في العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحسين التميز المؤسسي بشركات الحديد والصلب في مصر، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية من العاملين بشركة الدلتا للصلب (قطاع عام) وبين شركة حديد عز (قطاع خاص)، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والتي بلغت 356 (مفردة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تمايز جوهري بين الشركات موضع الدراسة من حيث درجة توافر أبعاد متغيرات الدراسة، كما توصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين القيادة الإبداعية، وتنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، كذلك هناك تأثير إيجابي مباشر معنوي للقيادة الإبداعية في العلاقة بين تنمية جدارات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة $(p < 01)$.

3-دراسة (الدليمي، والزعبي، 2022) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الاردن³.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من 139 إداري (مدراء تنفيذيين، ورؤساء أقسام، ومدراء إداريين، وعدد من المسؤولين مكاتب) في شركة أورانج للاتصالات في مدينة عمان، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية التخطيط للمواهب، استراتيجية استقطاب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية تقييم أداء المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب) في تنمية أنواع الإبداع (الإبداع الفني، الإبداع الإداري، الإبداع الابتكاري).

² إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد (2023)، أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 47، العدد 2، مصر.

³ الدليمي، صالح مرعي محمد، والزعبي، علي فلاح مفلح (2022)، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الاردن، المجلة الدولية للإدارة والتكنولوجيا، العدد 5، الأردن.

4-دراسة (محمد، 2021) بعنوان: تأثير أنظمة تقييم الأداء القائمة على الجدارات في تحفيز الإبداع الوظيفي دراسة على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية⁴.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تصميم وتطبيق أنظمة تقييم أداء تركّز على قياس الجدارات الإبداعية والتقنية على تحفيز الإبداع الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (20) شركة من شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية والبالغ عددهم (100) موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الذين يُقيم أدائهم بناءً على جدارات مثل (حل المشكلات بطرق غير تقليدية، الابتكار، التعلم المستمر) كانوا أكثر حماساً لتقديم أفكار إبداعية.

5-دراسة (العمرى، 2020) بعنوان: أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الجدارات الجوهرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في الأردن⁵.

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجدارات الجوهرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم شمال الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات، وتم التحقق من صدق المحتوى وصدق البناء، وثبات الأداة، وتكون مجتمع الدراسة من (390) عضو هيئة تدريس، وبعد استبعاد عينة الثبات من المجتمع، تكونت عينة الدراسة من (360) عضواً، وبعد توزيع الاستبيانات، تم استرجاع (284) استبانة صالحة للتحليل من مجتمع الدراسة. تم جمع الردود وتفرغها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الخاصة في الأردن تطبق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التعلم التنظيمي، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز) بدرجة متوسطة، وأن تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية نحو

⁴ محمد، أحمد إبراهيم (2021)، تأثير أنظمة تقييم الأداء القائمة على الجدارات في تحفيز الإبداع الوظيفي دراسة على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية ، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.

⁵ العمرى، وسيم أكرم (2020)، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الجدارات الجوهرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة عمان العربية، الأردن.

جداراتهم الجوهرية بأبعادها (القيادة الأكاديمية، كفاءات وفاعلية الاتصال، التدريس ونظم التعلم، التفاعل الصفي) جاءت بدرجة متوسطة.

6- دراسة (بدوي، 2018) بعنوان: استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس⁶.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التفكير الإبداعي وأثرها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، وإلقاء الضوء على أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) على التفكير الإبداعي ودوره في تطوير أداء العاملين في تلك المؤسسات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وتم توزيعها على مجتمع العاملين في المؤسسات الطبية الفلسطينية في المحافظة، والبالغ عددهم (425) موظفا وموظفة، حيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة حجمه (68) موظفا وموظفة، وبلغت نسبة العينة (16%)، وبعد عملية جمع الاستبانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور للتفكير الإبداعي في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس حسب مجال كفايات العاملين، ويفسر ذلك بأن الموظفين يتمتعون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لأداء المهام الوظيفية، حيث أن التفكير الإبداعي يوفر لدى الموظفين المهارة الفنية والقدرة على العمل، فيتميز الموظفون بالتقاني والجدية عند قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدور التفكير الإبداعي في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

⁶ بدوي، فواز عبد الله (2018)، استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، فلسطين.

7-دراسة (الحربي، 2018) بعنوان: دور إدارة المواهب القائمة على الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود⁷.

هدفت الدراسة إلى تبيان دور ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) القائمة على الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للأكاديميين والإداريين في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين بجامعة الملك سعود والبالغ عددهم (50) موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني منهجية قائمة على الجدارات يساهم بشكل إيجابي في تنمية البيئة الإبداعية، ويحفز الأفراد على تقديم أفكار ومبادرات جديدة. مع التأكيد على تطبيق المفهوم في السياق الأكاديمي، الذي يُعد حاضنة أساسية للإبداع، مع التركيز على شريحتي الأكاديميين والإداريين.

8-دراسة (الدوسري، 2017) بعنوان: علاقة تطوير الجدارات الوظيفية بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض⁸.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تطوير الجدارات الوظيفية (الفنية والإدارية) للإداريين في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض وبين ممارسات الإبداع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة من خلال توزيعها على العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض والبالغ عددهم (90) فرد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المتغيرين. وأكدت على أن الاستثمار في برامج تدريبية متطورة لتنمية الجدارات يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المستشفى على الابتكار في خدماتها وإجراءاتها.

⁷ الحربي، خالد بن عبد الله (2018)، دور إدارة المواهب القائمة على الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

⁸ الدوسري، منصور بن عبد العزيز (2017)، علاقة تطوير الجدارات الوظيفية بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض، مجلة البحوث الإدارية، العدد 10، المملكة العربية السعودية.

1-دراسة (Martini, 2024) بعنوان:

Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products

أثر تنمية الجدارات والإبداع في العمل على أداء الموظفين والقدرة التنافسية.⁹

هدفت هذه الدراسة إلى شرح دور الجدارة وإبداع العمل على أداء الموظفين، وتأثير ذلك على القدرة التنافسية للمنتجات، مع التركيز بشكل خاص على منتجات النسيج (المصنوعات المنسوجة التقليدية). ضمت عينة الدراسة موظفو النسيج في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في بالي، إندونيسيا (تم استخدام بيانات من 152 موظفًا). تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) لتحليل العلاقات بين المتغيرات أظهرت النتائج أن للجدارات تأثير إيجابي ومعنوي على إبداع العمل وهذا يدعم فكرة أن تطوير معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين يمكن أن يعزز قدرتهم على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة. وكان لكل من الجدارة وإبداع العمل تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين وتؤكد الدراسة على الأهمية الحيوية لتنمية الجدارات (المعرفة، المهارات، والسلوكيات) في تعزيز إبداع الموظفين، والذي بدوره يحسن أداءهم ويساهم في نهاية المطاف في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة

⁹ Martini, I., Gorda, A., Susanti, P. D., & Antara, M. E. Y (2024) **Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products**, Cogent Business & Management, Volume 11, Issue 1

The effect of competence development on organizational creativity through human capital

تأثير تنمية الجدارات على الإبداع المؤسسي من خلال رأس المال البشري¹⁰

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وفهم تأثير تنمية الكفاءات على الإبداع المؤسسي واستكشاف الدور الوسيط لرأس المال البشري في هذه العلاقة ضمت عينة الدراسة: 280 موظفًا في المنظمات الإنسانية التي تعمل في قطاع التعليم في ماليزيا (بما في ذلك مديريات التربية والتعليم). تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات. وكان لتتمة الجدارات (من خلال التدريب والتعلم) تأثير إيجابي وكبير على رأس المال البشري (الذي يشمل المعرفة والمهارات والخبرات المتراكمة للموظفين). وأثبتت النتائج أن رأس المال البشري يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الإبداع المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث الهدف وهو بيان أهمية تنمية الجدارات وأثرها على الأداء الإبداعي، وقد اختلفت عنها من حيث الحدود المكانية حيث أتت الدراسة الحالية للإسقاط على البيئة السورية بشكل عام وبنك شها بشكل خاص.

3-1 مشكلة الدراسة

تتسم بيئة العمل السورية، وبشكل خاص في ظل الظروف الراهنة، بعدة تحديات جوهرية تؤثر سلباً على الأداء الإبداعي، حيث تعاني المنظمات من هجرة واسعة للكفاءات والخبرات العالية مما يؤدي إلى فجوة جدارات كبيرة

¹⁰ Al-Hroub, A. M., Bani-Hani, A., & Al-Hroub, A. H (2024) The effect of competence development on organizational creativity through human capital, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 40, Issue2.

يصعب سدها بالوسائل التقليدية، وانطلاقاً من الدراسات السابقة التي بينت أهمية الجدارات ودورها في دعم وتحسين الأداء الإبداعي تبرز مشكلة الدراسة في البيئة السورية على النحو التالي:

ما أثر استراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر تنمية مستوى المعرفة كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها؟
- 2- ما أثر تنمية مستوى المهارات كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها؟
- 3- ما أثر تنمية مستوى السلوكيات كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها؟

1-4 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها، وذلك من خلال:

- 1- التعرف على مستوى تنمية الجدارات في بنك شها.
- 2- التعرف على مستوى الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها.
- 3- التعرف على أثر تنمية مستوى المعرفة كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها.
- 4- التعرف على أثر تنمية مستوى المهارات كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها.
- 5- التعرف على أثر تنمية مستوى السلوكيات كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها.

1-5 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من زوايا متعددة، علمية تُثري الأدب البحثي وعملية تُقدم حلولاً وتوصيات للجهات المعنية في السوق، وتبرز أهمية الدراسة من ناحيتين اثنتين هما:

الأهمية النظرية: وتمثل القيمة المعرفية والإضافات الجديدة التي يقدمها البحث للحقل العلمي والمعرفة الإنسانية بشكل عام، يسد هذا البحث فجوة في الأدبيات المتعلقة بعلاقة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالأداء الإبداعي، وخاصة في قطاع الخدمات المالية المصرفية الذي يتميز بالمنافسة الشديدة والحاجة المستمرة للابتكار، كما أنه يربط بين مفهومين متقدمين هما "تنمية الجدارات" (Competency Development) و"الأداء الإبداعي" (Creative Performance)، مما يساهم في بناء نموذج نظري يوضح طبيعة العلاقة وآليات التأثير بينهما.

الأهمية العملية: تمثل الأهمية العملية الفوائد المباشرة والتطبيقات التي يمكن أن يستفيد منها أصحاب المصلحة في الميدان (البنك، المدراء، الموظفون)، كما يمكن استخدام نتائج البحث لإعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء، وبرامج التدريب، وخطط التعاقب الوظيفي، وبرامج التحفيز لتكون قائمة على الجدارات وموجهة لتعزيز الإبداع، كما تساعد الدراسة إدارة البنك في تحديد الجدارات الأساسية التي تدفع بشكل أكبر نحو الإبداع، وبالتالي يمكن التركيز عليها في برامج التطوير المستقبلية.

1-6 فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات البحثية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- يوجد مستوى مرتفع لتنمية الجدارات في بنك شها.

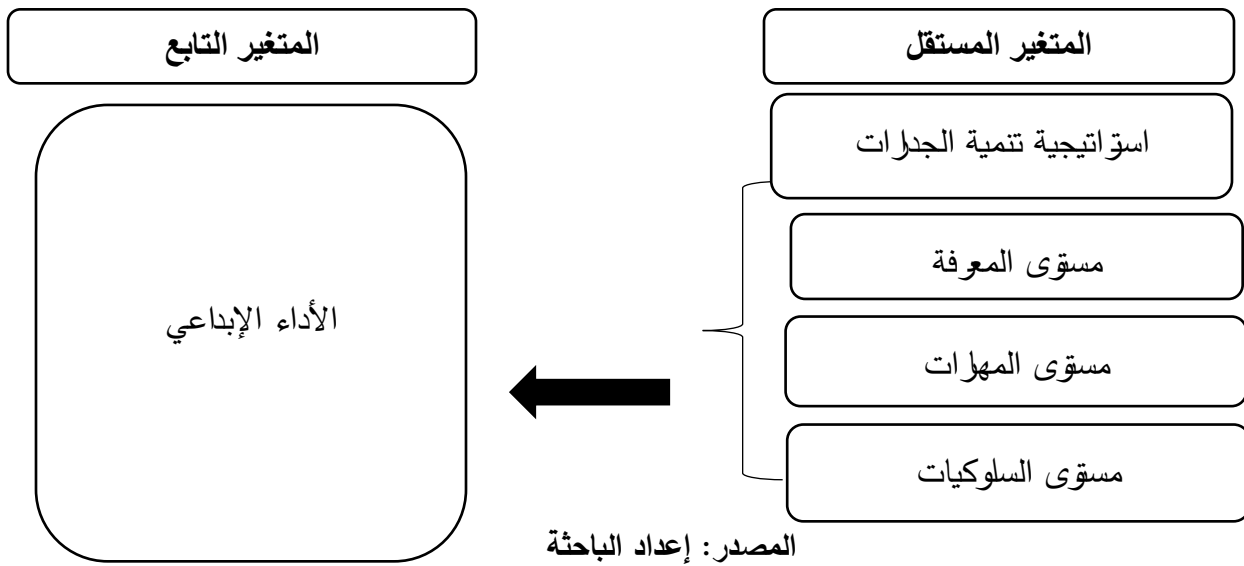
2- يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها.

1-7 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: استراتيجية تنمية الجدارات (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى السلوكيات).

المتغير التابع: الأداء الإبداعي.

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



1-8 منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال الاعتماد على الأدبيات والمراجع العالمية العربية والأجنبية لإعداد الجانب النظري، ووصف وتحليل الإطار النظري لتنمية الجدارات، وتوصيف واقع تطبيق الجدارات في بنك شها. والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات.

1-9 مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين لدى بنك شها، وبحسب مدير الموارد البشرية يبلغ عددهم (240) موظف، وتم أخذ عينة ميسرة من العاملين في الأقسام الإدارية من مناصب وظيفية مختلفة، بلغ حجمها 100 عامل.

10-1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: العاملين لدى بنك شهباء- سورية دمشق.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الربع الثالث من عام 2025م.

11-1 مصطلحات الدراسة

الجدارات: مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات، والقدرات/المواقف الكامنة لدى الفرد، والتي تؤدي إلى أداء فعال ومتميز في وظيفته، وترتبط ارتباطاً سببياً بتحقيق نتائج عمل عالية. إنها لا تصف ما يمتلكه الموظف فحسب، بل ما يمكنه فعله ببراعة لتحقيق أهداف المنظمة¹¹.

استراتيجية تنمية الجدارات: عملية مستمرة وممنهجة تهدف إلى سد الفجوة بين الجدارات الحالية للموظفين وتلك المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.¹²

الأداء الإبداعي للعاملين: توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات كالنفكير النقدي، وحل المشكلات المعقدة، والمرونة والتكيف، والعمل الجماعي (التعاون)، والمبادرة، وهو سلوك الموظف الهادف إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات أو أساليب العمل.¹³

¹¹ Velu, L., & Manxhari, M. (2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo. *Journal of Management*, 30(1), 59-65.

¹² Alebiosu, J. O., Salau, O. P., Atolagbe, T. M., Daramola, O. A., Lawal, A. F., Igba, I., & Akinbiyi, F. (2022). Predicting the impact of managerial competencies on the behavioral outcomes of employees in the selected manufacturing firms in Nigeria. *Sustainability*, 14(19), 12319.

¹³ Sio, U. N., & Lortie-Forgues, H. (2024). The impact of creativity training on creative performance: A meta-analytic review and critical evaluation of 5 decades of creativity training studies. *Psychological bulletin*, 150(5), 554.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الجدارات

يُعد مفهوم الجدارات (Competencies) أحد أهم التحولات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية خلال العقود الأخيرة. فبعد عقود من التركيز على الوصف الوظيفي التقليدي القائم على المهام والمسؤوليات، انتقل الاهتمام إلى الجوانب الأكثر عمقاً وتأثيراً في الأداء المتميز للفرد، وهي الجدارات. وتتبع أهمية تنمية الجدارات من كونها استراتيجية استباقية تسعى إلى بناء القدرات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية. لم يعد الهدف من التدريب مجرد سد فجوة في المعرفة، بل بناء كفاءة شاملة تضمن استعداد الموظف للتعامل مع التحديات المعقدة وغير المتوقعة.

2-1-1 مفهوم الجدارات

تعد الجدارات من المواضيع الحديثة التي تهتم بها المنظمات العالمية ولها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، حيث أن الجدارة في العمل يبدأ التحليل فيها بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أي افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل ثم تحدد الخصائص الإنسانية التي ترتبط بالنجاح في العمل، ويركز أسلوب الجدارات على كيفية الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتميزة والمبدعة داخل المنظمة، وكيف يمكن اختيارها وتأهيلها وتدريبها وتقييمها¹⁴.

تعود الجدارات إلى الكلمة اللاتينية Competere والتي تعني أن تكون ملائماً، أي أن كلمة الجدارة تمثل قدرة الفرد على الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة وتمثل مجموعة المعارف والمهارات التي تتوفر لدى العاملين، والمرتبطة بالأداء التنظيمي¹⁵.

عرفت الجدارات في مؤتمر عقد في جوهانسبرج عام 1995 بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة قياسية تفوق المعدلات العادية، كما

¹⁴ جبارة، سمية سعيد صديق (2023)، أثر الجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثالث، العدد العاشر، فلسطين، ص337.

¹⁵ سلام، موفق بن عوض (2021)، دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالأندية الرياضية بمنطقة جازان، المجلة الإلكترونية لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 40، المملكة العربية السعودية.

وتعرف بأنها: القدرة على الاداء بكفاءة داخل بيئة العمل، وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل¹⁶.

تعرف الجدارات على أنها قدرة العنصر البشري على التصرف بالطريقة التي تفي بمتطلبات العمل المحددة ضمن بيئة المؤسسة وبالتالي لتحقيق النتائج المطلوبة، كما تعد الجدارات مجموعة من الخصائص الأساسية للفرد والتي ترتبط سببياً بمعايير تشير إلى الأداء الفعال و/ أو المتفوق في الوظيفة أو ظرف العمل الحالي¹⁷.

وتتشير إلى السلوك الحقيقي والأداء الفعال الناتج عما يتمتع به الفرد بمجموعة محددة من المعرفة والقدرات والمهارات والسمات والدوافع والمواقف والقيم الضرورية للتنمية الشخصية والمشاركة الناجحة لكل شخص في المنظمة، وتمثل مجموعة السمات والخصائص الشخصية المرتبطة بالجوانب الأدائية للعاملين¹⁸.

كما أن الجدارة كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، فهي تعني امتلاك الموظف القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل، لذا فإن معظم المؤسسات ترفع شعار للموظفين الجديرين باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسة، وذلك يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، وفقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها¹⁹.

تعرف الجدارات على أنها قدرة العنصر البشري على التصرف بالطريقة التي تفي بمتطلبات العمل المحددة ضمن بيئة المؤسسة وبالتالي لتحقيق النتائج المطلوبة²⁰. كما تعد الجدارات مجموعة من الخصائص الأساسية للفرد والتي ترتبط سببياً بمعايير تشير إلى الأداء الفعال و/ أو المتفوق في الوظيفة أو ظرف العمل الحالي²¹.

¹⁶ مبدّر، حيدر قيس (2024)، بناء وتطبيق مقياس الجدارات الوظيفية لموظفي المديرية العامة للتربية في المثنى، مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد 18، العدد 1، العراق، ص145.

¹⁷ عبد اللطيف، عمار (2021)، أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع "عام-خاص" دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية، ص4.

¹⁸ دغيم، جيهان أحمد خليل (2022)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، ص635.

¹⁹ مبدّر، حيدر قيس (2024)، بناء وتطبيق مقياس الجدارات الوظيفية لموظفي المديرية العامة للتربية في المثنى، مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد 18، العدد 1، العراق، ص145.

²⁰ عبد اللطيف، عمار (2021)، أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام-خاص) دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية، ص4.

²¹ رضوان، هيثم محمد مرسي، وفريد أسامة محمود، ومصطفى، رشا إيهاب (2023)، أثر الجدارات السلوكية للعاملين على الأداء الوظيفي المتميز في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2، مصر، ص4.

تعرف الجدارات على أنها مجموعة من المهارات والقدرات التي يتوجب على القادة والمديرون امتلاكها لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء العاملين تشمل هذه الجدارات القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية وقيادة الفرق وتطوير الموظفين²².

2-1-2 خصائص الجدارات:

هنا نجد أن للجدارة مجموعة من الخواص، أهمها²³:

- 1- الدوافع: هي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها بإستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد، تنبئ عما يفعله الأفراد في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.
- 2- الصفات: هي مجموعة الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات، ويعد التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لابد أن يتسم بها المدير الناجح.
- 3- المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد أو قيمته أو صورته الذاتية، كما أن قيم الشخص هي عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
- 4- المعرفة: هي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين، والمعرفة جدارة مركبة وتقييم الفرد تتم بدرجة معرفته؛ وعادة ما تفشل عمليات التقييم في التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدم بها المعلومات لصالح العمل. ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.
- 5- المهارة: هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية على التفكير التحليلي أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط لها، والتفكير يعني التعرف على الأنماط في بيانات معقدة.

²² كردي، أحمد السيد طه، والسيد، إسلام اسماعيل (2025)، أثر الجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 3، مصر، ص7.

²³ دغيم، جيهان أحمد خليل (2022)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، ص635.

2-1-3 أهمية الجدارات:

تتبنى أهمية نموذج الجدارة كونه عنصراً مساعداً في تفعيل عمل ومهام إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل وتمكينها من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك عندما يتمتع جميع العاملون في المنظمة بالجدارات الوظيفية المطلوبة والتي يعبر عنه بمجموع القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، وقد أحدث نموذج الجدارة القيادية تطوراً هاماً في جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت الجدارات عنصراً أساسياً في جميع هذه الوظائف، لذلك يتعين على المنظمات على اختلاف أنواعها اتباع نظام محكم لتنمية الجدارات الإدارية لدى موظفيها، وتتزايد المؤسسات التعليمية كل يوم على مستوى العالم، مما يزيد الحاجة لتطوير الجدارات الإدارية لاستيعاب التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية²⁴.

توفر الجدارات القاسم المشترك لتنمية وتطوير القادة عبر الوقت وعبر مستويات السلطة ومستويات المسؤولية والحالات غير المتوقعة في ظل عدم استقرار بيئة العمل²⁵. ويتميز القادة الجديرون بامتلاكهم القدرة على التأقلم السريع مع البيئة المحيطة واكتساب خبرات العمل اللازمة لتوفير إطار التوجيه الفعال لصالح المنظمة والعاملين فيها، إن للقادة الجديرين قدرات عديدة منها القدرة على القيادة القائمة على الكفاءة والتي تعزز التفاعل الديناميكي بين القادة والمرووسين في مكان العمل²⁶.

2-1-4 أبعاد إدارة الجدارات

تتمثل أبعاد إدارة الجدارات في مستوى المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظفون ومستوى السلوكيات التي تدفعهم لإداء عملهم بإتقان واحترافية.

²⁴ السلمي، أحمد سليم سالم (2024)، تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية "تصور مقترح"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثاني، العدد السابع، المملكة العربية السعودية، ص539.

²⁵ رضوان، هيثم محمد مرسي، وفريد أسامة محمود، ومصطفى، رشا إيهاب (2023)، أثر الجدارات السلوكية للعاملين على الأداء الوظيفي المتميز في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2، مصر. ص 20

²⁶ عبد اللطيف، عمار (2021)، أثر الجدارات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام-خاص) دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية، ص20.

مستوى المعرفة (Knowledge)

تُعد المعرفة هي المادة الخام التي يُبنى عليها الإبداع. كلما زادت معرفة الموظف في مجال عمله وفي المجالات المرتبطة به، زادت فرص توليد أفكار إبداعية. تمكن المعرفة العميقة الموظف من فهم المشكلات المعقدة، وتحديد الثغرات في الأساليب الحالية، ودمج المعلومات المتباينة لإنتاج حلول أصلية. فالمعرفة هي أساس التفكير المتخصص الذي ينتج الأفكار.

مستوى المهارات (Skills)

تتعلق المهارات بالقدرات التطبيقية التي تسمح للموظف بالتعامل بفعالية مع عملية الإبداع نفسها. من خلال تنمية مهارات مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات غير التقليدية، والعصف الذهني، ومهارات التحليل، لا تساعد فقط في توليد الأفكار (المرحلة الإبداعية)، بل أيضاً في تقييم جدوى تلك الأفكار ووضع خطط قابلة للتطبيق لتحويلها إلى ابتكارات (المرحلة الابتكارية).

مستوى السلوكيات (Behaviors / Attitudes)

تُمثل السلوكيات والدوافع العنصر المحفز الذي يضمن استخدام المعرفة والمهارات في سياق الإبداع، حيث أن الإبداع غالباً ما يتطلب خروجاً عن المألوف. من خلال تشجيع سلوك المبادرة يضمن أن الموظف لن ينتظر التعليمات، وسلوك المخاطرة المحسوبة يجعله مستعداً لتجربة أفكار جديدة دون خوف مفرط من الفشل. والقدرة على التعلم من الأخطاء وتقبّل التغيير تساعد الموظف على تعديل أفكاره وتطويرها بدلاً من التمسك بالحل الأول. وتنمية السلوكيات المرتبطة بالشغف والفضول تضمن استمرار الموظف في العمل الإبداعي حتى في مواجهة التحديات²⁷.

²⁷ Pamuji, S., & Limei, S. (2023). The Managerial Competence Of The Madrasa Head In Improving Teacher Professionalism And Performance At Mi Al-Maarif Bojongsari, Cilacap District. *Pengabdian: Jurnal Abdimas*, 1(2), 66-74.

وتشتمل على أبعاد: الخبرة التخصصية، المرونة، البحث عن المعلومة، النزاهة والاستقامة، والإنصات والفهم وسرعة الاستجابة، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية. وهي وصف مكتوب لعادات العمل التي يمكن قياسها واللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة²⁸. تتمثل أبعاد الجدارات السلوكية للأفراد العاملين فيما يلي²⁹:

الجدول رقم (1) أبعاد الجدارات السلوكية

الجدارة	التعريف	النطاق (المستوى السلوكي)
الخبرة التخصصية	دافعية الفرد العامل نحو توسيع واستخدام المعرفة الفنية والتكنولوجية أو نشر المعرفة المرتبطة بالعمل للآخرين.	- الإجابة على الاسئلة المرتبطة بالعمل. - تزويد الآخرين بالمعرفة الفنية والتكنولوجية إذا ما توفر الفرصة لذلك. - إظهار المعرفة العميقة بالعمل. - تأييد المعارف الجديدة في العمل والدفاع عنها.
المرونة	القدرة والرغبة لتبني التغييرات والتكنولوجية والمواقف المتنوعة والعمل بها، حيث تتضمن هذه الجدارة فهم واحترام آراء الغير المعارضة للرأي الشخصي في قضايا العمل.	- قبول وجهات نظر الآخرين بشكل منطقي عقلائي. - فهم التغييرات الحاصلة في محتوى العمل وسياقاته. - تبني الطرق الحديثة في العمل تكنولوجيا. - القدرة على التحول نحو استراتيجيات أولويات الأداء.
البحث عن المعلومة	الذهاب وراء الاسئلة ذات السياق الروتيني والتي يحتاجها العمل بصورة منتظمة، وذلك يتضمن البحث عن الفجوة في المعلومات ذات العلاقة بالعمل وبشكل متسلسل ومنطقي وتكنولوجيا.	- القدرة على التحري بشكل شخصي وتكنولوجيا. - القدرة على طرح الاسئلة اللازمة للحصول على المعلومة بشكل سلسلة متصلة ومتداخلة. - بذل الجهد المنظم وفي فترة محددة من الزمن للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة الضرورية لتحسين الأداء.
النزاهة والاستقامة	تشير إلى الأفعال والتصرفات التي تنسجم مع مقولة الفرد العامل، كما تتضمن الأمانة والأمان.	- منفتح وأمين حول مواقف العمل. - يتصرف بشكل متسق مع قيمه ومعتقداته. - يتصرف وفقاً لقيمه حتى في المواقف المضادة لها. - يتصرف وفقاً لقيمه حتى لو تطلب الأمر التضحية.
الإنصات والفهم وسرعة الاستجابة	الرغبة والقدرة على فهم الآخرين وان كانوا من خلفيات متنوع والاستجابة لهم	- الإنصات والاستجابة لمقولة الآخرين. - الفهم والاستجابة للقضايا المتعلقة بلغة الجسد.

²⁸ دغيم، جيهان أحمد خليل (2022)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، ص635.

²⁹ دغيم، جيهان أحمد خليل (2022)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، ص638.

- القدرة على تفسير تصرفات الآخرين في مواقف معينة وفهم مسببات هذه التصرفات. - التوقع والتخطيط لبناء علاقات فاعلة في المستقبل.	بشكل فاعل من خلال الفهم الدقيق والاستجابة الفاعلة للقضايا المنطوقة أو غير المنطوقة	
- التعبير عن الذات بثقة عالية. - إظهار الاستقلالية Autonomy من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات - الرغبة في إسماع صوته للآخرين والاشتراك في قضايا العمل الهامة والحرية - المحافظة على الثقة بأدائه حتى في الظروف الصعبة.	إيمان الفرد العامل بقدراته على الإنجاز والقدرة على اختيار الوسيلة الأمثل لأداء المهام أو حل المشكلات في ظل التحول الرقمي التكنولوجي.	الثقة بالنفس
- تقيد وضبط ردود الأفعال ذات المنشأ العاطفي - الاستجابة للمواقف بكل هدوء وروية - محاولة مساعدة ودعم الآخرين للسيطرة على أنفسهم خاصة في مواقف ضغوط العمل - إدارة ضغوط العمل بكل هدوء وروية	قدرة الفرد العامل على إبقاء عواطفه تحت السيطرة وكبح التصرفات السلبية في المواقف الحرجة مثل مواجهة عدائية الآخرين والعمل تحت الضغط.	الرقابة الذاتية

كما تتمثل أبعاد الجدارات فيما يلي³⁰:

- 1- الجدارات الإنسانية: تعد الجدارات الإنسانية مجموعة من المهارات التخصصية والمهارية التي يتمتع بها القائد والتي تتعلق بمدى معرفته بتفاصيل مجال عمله، فتمكنه من التخطيط والمتابعة، والإشراف، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- 2- الجدارات الذاتية (الشخصية): تركز الجدارات الشخصية على كل ما يتعلق بدافعية القائد الإداري نحو التجديد والابتكار، وتميز الأداء، وما يدعم التزامه بالمهام، والرغبة في الإنجاز، والمبادأة والاستباقية.
- 3- الجدارات الفكرية: هي الإمكانيات الوجدانية والعقلية التي يمتلكها القائد وتجعله يشعر بالاحساس بشعور العاملين وبحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى تحقيقها بما ينسجم مع تحقيق أهداف العمل.
- 4- الجدارات الفنية: تعرف الجدارات الفنية بأنها قدرة القائد الإداري على أداء مهارة التخطيط بأقل جهد ووقت ممكن.

³⁰ السلمي، أحمد سليم سالم، والكبير عاني، محمد بن كشييم (2022)، تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية "تصور مقترح"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثاني، العدد السابع، المملكة العربية السعودية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الإبداعي

لم تعد المنظمات الحديثة تقاس فقط بمدى كفاءتها في أداء المهام الروتينية، بل بمدى قدرتها على الابتكار والتكيف في بيئة متغيرة ومضطربة. ويُعد الأداء الإبداعي للعاملين هو حجر الزاوية الذي يُبنى عليه الابتكار، وهو ما جعله محط اهتمام بالغ في أدبيات الإدارة وسلوك المنظمات. وإن فهم ماهية الأداء الإبداعي يُمهد الطريق لتحليل كيفية تنميته وتعزيزه من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة، مثل تنمية الجدارات، وهو ما يشكل جوهر موضوع الدراسة.

2-2-1 مفهوم الأداء الإبداعي

الأداء الإبداعي (Creative Performance) هو مصطلح يشير إلى القدرة على إنتاج أفكار أو حلول أو منتجات أو طرق عمل جديدة وأصيلة وذات قيمة أو فائدة. يتجاوز الأداء الروتيني والتقليدي ليشمل الخروج عن المألوف وإضافة لمسة من التجديد والتفرد.

يعرف الأداء الإبداعي بأنه الإنجازات التنظيمية الإجمالية نتيجة للجهود الإبداعية للمنظمة في التطوير والتجديد للمجالات المختلفة التي تأخذها بعين الاعتبار والدعم الفعال للأفكار الجديدة والتجديد والتجريب والحلول الابتكارية³¹.

كما عرف أنه الأداء الذي يخلق الإبداع المرتبط بالقدرة على توليد قيمة، منتجات خدمات وأفكار وإجراءات مفيدة لم يتم إنتاجه من قبل، بشكل يحقق نوع من التغير والتطوير في مخرجات المنظمة، والمرتبط باستخدام التكنولوجيا في المنتجات والخدمات وابتكار أساليب وتقنيات وأفكار للعمل والنواحي الإدارية المرتبطة بالعاملين³².

³¹ دغيم، جيهان أحمد خليل (2022)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، ص 638.

³² بشير علي، مهيمن الزبيق، وبدوي، سميرة محمد الزين أحمد، وعثمان، أميرة علي خيري (2023)، أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن عشر، الجزء الأول، السودان.

عرف أيضاً على أنه قدرة الفرد على توليد أفكار وسلوكيات ومفاهيم وتصاميم وإجراءات جديدة للقيام بالمهام وتحديث الأفكار القديمة إلى أفكار جديدة وفريدة من نوعها لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة، وأيضاً يمكن إظهار الإبداع من خلال عرض أفكار واستراتيجيات عمل وطرق عمل جديدة³³.

2-2-2 أهمية الأداء الإبداعي:

يُعد الأداء الإبداعي المحرك الأساسي الذي يدفع المنظمات نحو التميز والميزة التنافسية: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وإنتاج منتجات وخدمات فريدة تختلف عن المنافسين. (Innovation) والوصول إلى أساليب عمل محدثة تساهم في خفض التكاليف أو زيادة الجودة، مما يضمن التفوق في السوق. ويصبح الإبداع هو الركن الأساسي لبقاء المنظمة ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة. كذلك حل المشكلات والتكيف مع التغيير: حيث يُمكن المنظمة من التفكير خارج الصندوق للتعامل مع التحديات والأزمات المعقدة التي تفشل فيها الحلول التقليدية. ويضمن القدرة على التكيف مع التطورات السريعة في البيئة الخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية أو تحولات السوق. وابتكار طرق عمل جديدة وأكثر فعالية لإنجاز المهام وتقليل الوقت والجهد المهدرين. وتبسيط الإجراءات والعمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. كما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على طرح الأفكار الجديدة والتعلم المستمر. ويزيد من مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات، حيث يمكن أن يأتي الحل من أي موظف وليس المدير فقط.

الإبداع لا يفيد المؤسسة وحسب، بل يعزز من قيمة الفرد ودفاعيته إضافته إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات: ويشعر الموظف بالتقدير والثقة عندما تُعطى أفكاره الإبداعية اهتماماً. ويساعد على إشباع الحاجات الإنسانية للتميز والابتكار، مما يزيد من الولاء والرضا الوظيفي. وتطوير المهارات والنمو المهني: ويعزز مهارات حل المشكلات والتفكير التحليلي والمرن. ويساعد على التعلم والنمو المستمر من خلال التعامل مع التحديات بطرق جديدة. والأفراد المبدعون عادة ما يكونون في صدارة الترقّيات والمكافآت، حيث يعتبر أدائهم مصدر قيمة لا غنى عنه للمنظمة.

³³ النجار، حميدة محمد، والسطوحى، أحمد محمد، وبدران، آيه محمد عادل حمدي محمد (2023)، أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثالث، مصر، ص121.

يمكن بيان الإيجابيات التي يوفرها الأداء الإبداعي في المنظمات بالآتي³⁴:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة والتكيف معها لضمان بقائها واستمرارها.
- 2- الاستثمار الأمثل لجميع موارد المنظمة البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- 4- يمكن المنظمات من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.
- 5- تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 6- تحسن الإبداعات في عمل الإدارات العامة من خلال تحقيقها لجملة من الإيجابيات منها (تحسين وصول المستخدم للمعلومات، زيادة رضا العملاء، سرعة تسليم الخدمات، تحسن بيئة العمل والتي تزيد من رضا العاملين، تخفض التكاليف، تقلل الآثار البيئية، ...).

2-2-3 أهداف الأداء الإبداعي

أولاً: الأهداف التنظيمية تتركز الأهداف الأساسية للإبداع في دعم استمرارية المنظمة ونموها وتطورها:

- 1- تعزيز الابتكار والريادة: (Innovation and Leadership) والتحول من مجرد "الرد على المنافسة" إلى "صناعة التوجهات" في السوق. يتحقق ذلك من خلال توليد أفكار جديدة للمنتجات، الخدمات، أو نماذج الأعمال التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها.
- 2- حل المشكلات المعقدة والتحسين المستمر: إيجاد حلول أصيلة وغير تقليدية للتحديات الداخلية والخارجية التي تعجز عن حلها الأساليب الروتينية. يتحقق ذلك من خلال تطوير عمليات عمل أكثر كفاءة، وتقليل الهدر، وتحسين جودة المخرجات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة.

³⁴ دغيم، جيهان أحمد خليل (2022)، أثر الجداريات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، ص638.

3- التكيف مع التغيير ومواكبة البيئة: بناء مرونة تنظيمية تسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية، وتغييرات أذواق المستهلكين، وتقلبات السوق. فالإبداع يضمن أن المنظمة قادرة على التجديد الذاتي وتجنب الجمود والتقادم.

4- تحقيق أهداف النمو والربحية: زيادة الإيرادات والحصة السوقية. فالأفكار الإبداعية غالبًا ما تؤدي إلى منتجات رائدة تفتح أسواقًا جديدة أو تجذب قاعدة عملاء أوسع، مما يرفع من مستوى الأداء المالي.

ثانيًا: الأهداف الشخصية والوظيفية (على مستوى الفرد) تهدف عملية الإبداع إلى إثراء تجربة الموظف وتعزيز قدراته المهنية:

1- تحقيق الذات والرضا الوظيفي: إتاحة الفرصة للموظف لإطلاق طاقاته وقدراته الذهنية والمساهمة بقيمة حقيقية. فعندما تُترجم الأفكار الإبداعية إلى واقع، يشعر الموظف بتقدير الذات وبالتأثير الإيجابي، مما يزيد من الولاء والدافعية للعمل.

2- التطور المهني المستمر: تنمية وتطوير المهارات المعرفية والعملية للفرد. فعملية التفكير الإبداعي تتطلب التعلم والبحث والتحليل، مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الموظف وجعله أكثر قدرة على مواجهة متطلبات العمل المستقبلية.

3- الحصول على التقدير والمكافأة: ربط الإنجازات الإبداعية بنظام فعال للمكافآت والحوافز. فالأداء الإبداعي غالبًا ما يُعتبر معيارًا للتميز الوظيفي، ويؤدي إلى الترقيات والمكافآت المادية والمعنوية للموظف.

2-2-4 العناصر الأساسية للأداء الإبداعي:

يُمكن تلخيص العناصر التي تشكّل جوهر الأداء الإبداعي فيما يلي:

1- الجدة والأصالة: (Novelty and Originality) القدرة على تقديم شيء لم يكن موجودًا من قبل، أو دمج الأفكار الموجودة بطريقة جديدة ومختلفة.

2- القيمة والفائدة: (Value and Usefulness) يجب أن يكون الناتج الإبداعي ذا قيمة حقيقية، سواء كان حلًا لمشكلة، أو تحسينًا لعملية، أو منتجًا يلبي حاجة.

- 3- الطلاقة والمرونة: (Fluency and Flexibility) فالطلاقة: القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار بسرعة. والمرونة: القدرة على تغيير الاتجاه الذهني والانتقال بين فئات الأفكار المختلفة.
- 4- القدرة على التقويم: (Evaluation) مراجعة وتقييم الفكرة الإبداعية للتأكد من ملاءمتها وجودتها وقابليتها للتطبيق.

2-2-5 أبعاد الاداء الابداعي

يمكن النظر إلى الأداء الإبداعي على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة من السلوكيات والنتائج المترابطة التي تظهر على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة. يمكن تقسيم الأداء الإبداعي إلى ثلاثة أو أربعة أبعاد متكاملة تصف عملية الإبداع من بدايتها (توليد الفكرة) حتى نهايتها (تطبيقها).

1- توليد الأفكار (Idea Generation/Ideation) وهو البعد الأساسي الذي يركز على العملية المعرفية لإنتاج حلول أو مفاهيم جديدة. يشير إلى السلوك الذي يهدف إلى البحث عن المشاكل والفرص، وتوليد عدد كبير من البدائل والأفكار الأصلية لمعالجتها. المؤشرات: الطلاقة: (Fluency) عدد الأفكار المختلفة التي يتم توليدها خلال فترة زمنية محددة. الأصالة: (Originality) مدى تفرد وجدة الأفكار مقارنة بالحلول الشائعة. المرونة: (Flexibility) تنوع فئات الأفكار المنتجة والانتقال بينها. في هذه المرحلة يبحث الموظفون عن حلول بديلة لكيفية تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية. فقد تكون هذه المرحلة مرتبطة بمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو دخول أسواق جديدة، أو تحسينات في الأعمال الحالية أو حلول للمشاكل بشكل عام، وتعرف توليد الأفكار بأنها توليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق مما يؤدي إلى اكتشاف التناقضات والمشاكل المختلفة في المنظمة وأيضاً الخطط والحلول المتاحة لتلك المشاكل، فقد تشمل جميع الاعتبارات التي تهدف إلى تحسين المنتجات والممارسات والخدمات التنظيمية الجديدة وتتأثر هذه المرحلة بشكل كبير بمستوى تحفيز الموظفين. عندما يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة فمن المرجح أن يخلقوا أفكاراً جديدة وأيضاً عندما يكونوا ملتزمين ويشاركون بشكل متكرر في

سلوك العمل الإبداعي مثل البحث عن حلول وأفكار جديدة فمن المرجح أن يحدث تبادل للمعرفة مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة.³⁵

2- تطوير وتقييم الأفكار (Idea Development and Evaluation) لا يكفي توليد الفكرة، بل يجب صقلها وتحليلها لتصبح قابلة للتطبيق. وهو العمل على تحليل وتقييم الأفكار التي تم توليدها، اختيار الأفضل منها، ومن ثم تطويرها وتفصيلها وتحويلها إلى مقترحات عملية ومفاهيم واضحة. ومن مؤشرات: النقد البناء: القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في الأفكار. الجدوى: (Feasibility) تحليل إمكانية تطبيق الفكرة من الناحية المادية والزمنية والتقنية. التفصيل: إضافة التفاصيل اللازمة لتحويل المفهوم العام إلى خطة عمل واضحة، فبعد توليد الأفكار، تبدأ عملية العثور على الدعم من المنظمة لهذه الأفكار وتشير إلى قدرة الأفراد على بناء تحالف بين المؤيدين الذين يمكنهم توفير القوة لتنفيذ الفكرة، كما أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الأكثر أهمية في تطوير السلوك الإبداعي، وهي الجهود التي يبذلها الموظفون لتعزيز أفكارهم وطلب الدعم من زملائهم العاملين ومن المنظمة، فهناك حاجة إلى طاقة إيجابية في هذه المرحلة لأن الحصول على دعم مهم لتنفيذ الأفكار وأيضاً تتضمن هذه المرحلة دفاع الموظف عن الأفكار الجديدة المتعلقة بخدمات المنظمة. ومنتجاتها وعملياتها حيث توفر القوة لتلك الأفكار وتسعى جاهدة لإزالة المقاومة التنظيمية والحواجز التي تحول دون التغيير وهذا يتطلب دعماً وتعاوناً تنظيمياً قوياً.³⁶

3- تطبيق الفكرة (Idea Implementation/Application) هذا البعد هو الذي يضمن تحويل الإبداع من مجرد فكرة نظرية إلى حقيقة ملموسة. يشير إلى السلوكيات التي تركز على الدفاع عن الفكرة الجديدة، ترويجها داخل المنظمة، الحصول على الموارد اللازمة، وتنفيذها على أرض الواقع³⁷. ومن مؤشرات: المبادرة: اتخاذ خطوات فعلية لتنفيذ الفكرة. الإقناع والترويج: إقناع الزملاء والقيادة بتبني الفكرة الجديدة. المثابرة: التغلب على المقاومة والعوائق التي تواجه التطبيق العملي. تشير إلى دمج الأفكار التي تم توليدها

³⁵ النجار، حميدة محمد، والسطوحى، أحمد محمد، وبدران، آيه محمد عادل حمدي محمد (2023)، أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثالث، مصر، ص121.

³⁶ النجار، حميدة محمد، والسطوحى، أحمد محمد، وبدران، آيه محمد عادل حمدي محمد (2023)، أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثالث، مصر، ص121.

³⁷ Shalley, C. E. (2024). Creating roles: What managers can do to establish expectations for creative performance. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 147-164). Psychology Press., p 12

والترويج لها وإدراك تلك الأفكار التي يمكن تطبيقها في مجموعة العمل أو المنظمة مثل تطوير منتجات وخدمات وإجراءات عمل جديدة حيث تساعد هذه المرحلة في تحويل الأفكار التي تم إنتاجها والترويج لها إلى واقع عملي وهي تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيق مفيد وإدخال الأفكار إلى بيئة العمل بطريقة منهجية وتقييمها، حيث تتضمن الأنشطة المصممة لتحويل الأفكار إلى حقيقة وقد يكون نموذج أولي واقعي أو نموذج يمكن استخدامه داخل المنظمة أو تقديمه للعملاء للنظر فيه.³⁸

2-2-6 أنواع الإبداع:

تتمثل أنواع الإبداع بالآتي:

1- الاداء الابداعي الاستكشافي: الابداع الاستكشافي هو ابداع جذري يتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد والأسواق الناشئة ويتطلب مغادرة المعرفة الحالية للمنظمة والحصول على معرفة أخرى جديدة، ويعد هذا النوع من الابداع ضروري لبقاء المنظمة واستمرارها كونه يعزز من قدراتها على التعامل مع التغيرات المتقطعة التي تحصل في البيئة الخارجية³⁹. ويعرف الابداع الاستكشافي بأنه ابداع تكنولوجي يهدف الى الدخول إلى مجالات سوقية جديدة بما يمكن من ايجاد فرص جديدة والتحول الى مسار تكنولوجي جديد. ينضوي هذا الإبداع على تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وهو انحراف عن المعرفة الموجودة وتتطلب معرفة جديدة وقدرات يتم تطويرها في مختلف المجالات، وهو ضروري لتلبية متطلبات الزبائن أو الاسواق الجديدة وتعزيز ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات والعمليات التي لم يتم تشغيلها بعد⁴⁰.

2- الاداء الابداعي الاستثماري: يتضمن أنشطة الاستثمار Exploitation توظيف المعرفة التي تمتلكها المنظمة لتمكينها الاستجابة لمتطلبات الأسواق والزبائن الحاليين، وإن ممارسة هذه الأنشطة يساعد المنظمة على صقل مقدراتها الحالية وتحسين معرفتها وكذلك منتجاتها وخدماتها وزيادة كفاءة منافذها التسويقية،

³⁸ النجار، حميدة محمد، والسطوح، أحمد محمد، وبدران، آيه محمد عادل حمدي محمد (2023)، أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الأداء الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثالث، مصر، ص121.

³⁹ رشيد، صالح عبد الرضا، وحميد، عذراء عبد الكريم (2020)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة بحوث جامعة القادسية، العدد 5، العراق.

⁴⁰ رشيد، صالح عبد الرضا، وحميد، عذراء عبد الكريم (2020)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة بحوث جامعة القادسية، العدد 5، العراق.

تركز أنشطة الاستثمار على صقل المقدرات الحالية للمنظمة وتحقيق الكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الاعمال الحالية للمنظمة، وهي أنشطة إبداعية تدريجية مهمة لتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحابيين، وهي أنشطة تركز على توظيف المعرفة الحالية التي تعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات الحالية للبيئة بما في ذلك (الأسواق والزبائن الحاليين). والابداع الاستثماري هو ابداع ومهم لتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين، ويقوم على توسيع المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها المنظمة وتحسين التصاميم الحالية للمنتجات والخدمات الحالية وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية أيضا، وبالتالي فإن الابداع الاستثماري يستند الى البناء على المعرفة الحالية والعمل على تنقية المهارات والعمليات والهياكل الحالية⁴¹.

كما تتمثل أنواع الأبداع فيما يلي⁴²:

- 1- الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم ويشمل:
 - الإبداع العلمي: وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص إنما يكون الإنتاج كوسيط بين الحاجيات والاهداف المحددة.
 - الإبداع الفني: وهو التعبير عن الحاجات الداخلية كالإدراكات والدوافع.
 - الإبداع المتعلق بالتأليف مثل الإبداع المتعلق بالشعر والنثر.
- 2- الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل:
 - الإبداع والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.
 - الإبداع في عملية الإنتاج.
 - الإبداع في الهيكل التنظيمي
 - الإبداع في هندسة العلاقات بين الناس
- 3- الإبداع في نشاط معين مثل الإبداع السياسي أو الإبداع العسكري أو الكروي.
- 4- الإبداع العام والخاص:

⁴¹ رشيد، صالح عبد الرضا، وحديد، عذراء عبد الكريم (2020)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة بحوث جامعة القادسية، العدد 5، العراق.

⁴² سفيان، خوخي، وحجابي، منال (2023)، أثر العمل الجماعي على الأداء الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص25.

- يقصد بالإبداع العام: الإبداع الجماعي.
 - اما الإبداع الخاص: هو إبداع فردي
- 5- إبداع متعدد الجوانب وشخصية متعددة الوجوه: هو أن يكون الشخص مبدعاً في أكثر من مجال في ان واحد.

2-2-7 التمييز بين أداء العاملين بالنسبة للجدارة

يمكن التمييز بين أداء العاملين بالنسبة للجدارة، على النحو التالي⁴³:

- 1- أداء العاملين المرتفع: وهي السمات التي يتميز بها العاملون الممتازون، والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن المدير من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.
- 2- أداء العاملين المتوسط: حيث يمتلك هذا المدير مجموعة من السمات والمهارات والتي تحصنه ضد قرار الفصل. حيث لديه الحد الأدنى من السمات والمهارات والتي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.
- 3- أداء العاملين الضعيف: حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته، ولكنه يعمل بالوظيفة بموجب حماية معينة سواء كانت قانونية أو تدخلات شخصية.

وتتمثل الاختلافات بين أداء العاملين بالنسبة الجدارات بالآتي⁴⁴:

⁴³ طه كردي، أحمد السيد، والسيد، إسلام إسماعيل (2025)، أثر الجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 3، مصر.

⁴⁴ طه كردي، أحمد السيد، والسيد، إسلام إسماعيل (2025)، أثر الجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 3، مصر.

الجدول رقم (2) الاختلافات بين أداء العاملين بالنسبة الجدارات

أوجه المقارنة	الموظف الممتاز	الموظف المتواضع
بالنسبة للتوجه نحو الإنجاز	يركز الموظف الممتاز في حديثه على موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة.	يتحدث الموظف المتواضع عن المعوقات الإدارية وصعوبة العمل.
عند حل المشكلات	يتحدث الموظف الممتاز عن الابتكارات والطرق المختصرة والحلول.	يركز الموظف المتواضع على عدم توافر الأجهزة أو التسهيلات المناسبة ويشتكى من كثرة المشكلات.
عند الحديث عن الآخرين	يتبنى الموظف الممتاز موقفاً إيجابياً ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من العملاء والزملاء.	يتبنى الموظف المتواضع موقفاً متضارباً ومتناقضاً من هؤلاء وينحو إلى السلبية، وقد يبدي رغبة في الانتقام منهم أو الإضرار بمصالحهم.
بالنسبة للتفكير التحليلي	يستطيع الموظف الممتاز تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا ويتحدث عنها بتقدير وفهم عميق.	يلجأ الموظف المتواضع إلى التعميمات وإطلاق الأحكام الجذافية بطريقة عشوائية تدل على نفوره من التفكير المنطقي.
بالنسبة للتفكير الابتكاري	يعمل الموظف الممتاز المبتكر كمحرك ونبع متدفق للأفكار الجديدة والغريبة التي لم تسمعها من قبل.	بينما يندر أن يتقوه الموظف المتواضع بأي فكرة تجذب الانتباه بل يواصل إعادة إسطوانة الأفكار التقليدية والشائعة.
بالنسبة للمناصب الإدارية	يجد الموظف الممتاز يتحدث عن الإنجاز والوصول إلى الأهداف ويعزز روح الفريق والتعاون.	بينما يتحدث الموظف المتواضع عن السيطرة على الآخرين وضرورة انصياعهم للأوامر وإجبارهم على الالتزام بغض النظر عن الأهداف.
بالنسبة لعنصر المبادرة	يسلك الموظف الممتاز طريق المبادرة والهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف الذي يؤمن به.	بينما ينجو الموظف المتواضع على رد الفعل والاستسلام للروتين.
بالنسبة للقدرات الشخصية	يتكلم الموظف الممتاز بطريقة حماسية وتلقائية ويبدو لو كان يملك معيماً لا ينضب من الطاقة والحافز.	بينما يشعر الموظف المتواضع بالحرَج والتردد والغموض والارتباك وانعدام الثقة في النفس.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1-3 أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها إلكترونياً على عينة ميسرة من العاملين في الأقسام الإدارية من مناصب وظيفية مختلفة لدى بنك الشهباء، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (80) استبانة وتم استرداد (76) استبانة صالحة للتحليل، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار One sample t test.

2-3 تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

1- المتغير المستقل: تنمية الجدارات.

أ- مستوى المعرفة (الجوانب المعرفية): بواقع (7) عبارات ، أخذت من دراسة (مبدر، 2024).

ب- مستوى المهارات (الجوانب التطبيقية): بواقع (8) عبارات، أخذت من دراسة (Al-Hroub, 2024)

ت- مستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية): بواقع (8) عبارات، أخذت من دراسة (مبدر،

2024). ودراسة (Al-Hroub, 2024)

ث- المتغير التابع: الأداء الإبداعي للعاملين: بواقع (8) عبارات، أخذت من دراسة (Al-Hroub, 2024)

3-3 اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (3) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ	اختبار الصدق معامل ارتباط بيرسون
مستوى المعرفة (الجوانب المعرفية)	0.901	0.949
مستوى المهارات (الجوانب التطبيقية)	0.877	0.936
مستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية)	0.869	0.932
الأداء الإبداعي للعاملين	0.896	0.946

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (3) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.7 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي، كما ظهرت قيمة معامل الصدق بقيم أكبر من 0.05 وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بالصدق إلى جانب الثبات ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

3-4 تحليل خصائص عينة الدراسة

لتحليل خصائص العينة لجأت الباحثة الى تحليل التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
إجازة جامعية	69	90.8%
معهد متوسط	2	2.6%
ماجستير	3	3.9%
دكتوراه	2	2.6%
المجموع	76	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (4) توزيع المؤهلات العلمية لعينة مكونة من 76 فرداً، حيث يتبين أن الغالبية العظمى من الأفراد يحملون إجازة جامعية، إذ بلغ عددهم 69 شخصاً، ما يمثل نسبة 90.8% من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الحاصلين على شهادة الماجستير 3 أشخاص بنسبة 3.9%، بينما توزعت النسبة المتبقية بالتساوي بين الحاصلين على شهادة المعهد المتوسط والدكتوراه، حيث بلغ عدد كل منهما شخصين فقط، بنسبة 2.6% لكل فئة. تعكس هذه البيانات تركّزاً واضحاً في المؤهل الجامعي الأول، مع تمثيل محدود للمؤهلات العليا والدبلومات المتوسطة ضمن العينة المدروسة.

الجدول رقم (5) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	4	5.3%
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	33	43.4%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	30.3%
10 سنوات فأكثر	16	21.1%
المجموع	76	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث يتبين أن الفئة الأكبر من المشاركين هم من ذوي الخبرة التي تتراوح بين 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات، إذ بلغ عددهم 33 فرداً، ما يمثل نسبة

43.4% من إجمالي العينة. تليها فئة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وعددهم 23 فرداً بنسبة 30.3%. أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة تمتد إلى 10 سنوات فأكثر فقد بلغ عددهم 16 شخصاً، مشكلين نسبة 21.1%. في المقابل، كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة من لديهم خبرة أقل من 3 سنوات، بعدد 4 أفراد فقط، أي ما يعادل 5.3%. تعكس هذه البيانات أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة تتراوح بين 3 إلى 10 سنوات، مما يشير إلى مستوى جيد من الخبرة العملية لدى غالبية المشاركين.

الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الموقع الوظيفي
1.3%	1	مدير
9.2%	7	رئيس قسم
85.5%	65	موظف إداري
3.9%	3	موظف فني
100%	76	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يعرض الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين يشغلون وظائف إدارية، إذ بلغ عدد الموظفين الإداريين 65 شخصاً، ما يمثل نسبة 85.5% من إجمالي العينة. تليهم فئة رؤساء الأقسام بعدد 7 أفراد، أي بنسبة 9.2%. أما الموظفون الفنيون فقد بلغ عددهم 3 أشخاص، مشكلين نسبة 3.9%. في حين أن فئة المديرين كانت الأقل تمثيلاً، حيث ضمت فرداً واحداً فقط، بنسبة 1.3%. تعكس هذه البيانات هيمنة الوظائف الإدارية على الهيكل الوظيفي للعينة، مع تمثيل محدود للمناصب القيادية والفنية.

3-5 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة وإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

1- نتائج قياس مستوى المعرفة (الجوانب المعرفية):

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى المعرفة (الجوانب المعرفية) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج قياس مستوى المعرفة (الجوانب المعرفية)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	الفقرة
موافقة مرتفعة	0.54290	4.1579	0	1	3	55	17	تساعد برامج تنمية الجدارات على فهم عميق لمنتجات وخدمات البنك الحالية والمستقبلية.
موافقة مرتفعة	0.45345	4.1842	0	0	2	58	16	تساهم البرامج التدريبية في توسيع قاعدتي المعرفة حول أفضل الممارسات المصرفية العالمية، مما يولد أفكاراً جديدة.
موافقة مرتفعة جداً	0.47885	4.2237	0	0	2	55	19	توفر لي برامج التنمية المعرفية الأدوات والمنهجيات اللازمة لتحليل المشكلات المصرفية المعقدة بشكل مختلف.
موافقة مرتفعة	0.61029	4.1184	0	2	4	53	17	تجعلني المعرفة المكتسبة أكثر قدرة على توقع تحديات السوق وابتكار حلول استباقية لها.
موافقة مرتفعة	0.39023	4.1842	0	0	0	62	14	تساعدني تنمية المعارف في دمج المعلومات من مصادر مختلفة لتوليد أفكار متكاملة.

موافقة مرتفعة	0.39023	4.1842	0	0	0	62	14	أصبحت قادراً على ربط المعارف المستفادة من التدريب بجابات العملاء المتغيرة لتوليد أفكار خدمية مبتكرة.
موافقة مرتفعة	0.4337	4.158	0	0	2	60	14	توفر لي برامج تنمية الجدارات المعرفة الكافية بفهم التشريعات واللوائح المصرفية بشكل يسمح بابتكار حلول ضمن الإطار القانوني.
موافقة مرتفعة	0.34548	4.1729	76					مستوى المعرفة (الجوانب المعرفية)

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.17 بموافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.34 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع للمعرفة التي يمتلكها الموظفون في بنك شها وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

2- نتائج قياس مستوى المهارات (الجوانب التطبيقية):

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى المهارات (الجوانب التطبيقية) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج قياس مستوى المهارات (الجوانب التطبيقية)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	الفقرة
موافقة مرتفعة	0.49133	4.1579	0	0	4	56	16	ينمي تدريب الجدارات لدي مهارات التفكير النقدي، مما يدعم قدرتي على تقييم الأفكار الجديدة.
موافقة مرتفعة	0.35417	4.1447	0	0	0	65	11	ساعدتني برامج التنمية على اكتساب مهارة حل المشكلات غير التقليدية المتعلقة بالعملاء أو العمليات الداخلية.
موافقة مرتفعة	0.36707	4.1579	0	0	0	64	12	نمت لدي مهارة استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية في البنك بطرق مبتكرة لتحسين الخدمة.
موافقة مرتفعة	0.48177	4.1447	0	1	1	60	14	مكنتني البرامج التدريبية من تطوير مهارة عرض وتسويق الأفكار الإبداعية بفاعلية أمام الإدارة.
موافقة مرتفعة	0.41103	4.0658	0	1	1	66	8	أصبحت أكثر كفاءة في إدارة الوقت والموارد لتخصيص جزء منها للتفكير الإبداعي والتجربة.
موافقة مرتفعة	0.32525	4.1184	0	0	0	67	9	اكتسبت مهارات في إجراء العصف الذهني بشكل فعال ضمن الفريق لتوليد خيارات متعددة.
موافقة مرتفعة	0.48702	4.0526	0	1	4	61	10	نمت لدي مهارة التحليل الكمي والنوعي للبيانات، مما يدعم تقييمي لجدوى الأفكار الإبداعية.
موافقة مرتفعة	0.53114	4.1053	0	1	4	57	14	ساعدتني برامج التنمية في تطوير مهارة بناء النماذج الأولية لتجربة الأفكار الجديدة بسرعة.
موافقة مرتفعة	0.30882	4.1184	76					مستوى المهارات (الجوانب التطبيقية)

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور قد بلغ 4.11 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.30 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع للمهارات التي يمتلكها الموظفون في بنك شها وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

3- نتائج قياس مستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية):

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج قياس مستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	الفقرة
موافقة مرتفعة	0.50035	4.1711	0	1	1	58	16	تشجع برامج تنمية الجدارات لدي سلوك المبادرة والمخاطرة المحسوبة عند طرح أفكار جديدة.
موافقة مرتفعة	0.44956	4.1053	0	1	1	63	11	أصبحت أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات، مما يدعم تفاعلي الإيجابي مع الأفكار المختلفة.
موافقة مرتفعة	0.49133	4.1579	0	1	1	59	15	ساهمت برامج التنمية في تعزيز التعاون وتقبلي للعمل مع زملاء من أقسام مختلفة لتوليد حلول مشتركة.
موافقة مرتفعة	0.41103	4.0658	0	1	1	66	8	عززت تنمية الجدارات لدي الدافعية الذاتية للبحث عن طرق عمل جديدة ومحسنة.
موافقة مرتفعة	0.37906	4.1711	0	0	0	63	13	تساعدني البرامج على فهم قيمة التعلم من الأخطاء في سياق الأنشطة الإبداعية.

موافقة مرتفعة	0.39023	4.1842	0	0	0	62	14	شجعتني التدريب على تبني سلوك الاستطلاع والبحث المستمر عن فرص التحسين والابتكار.
موافقة مرتفعة جداً	0.53163	4.2237	0	1	1	54	20	أظهر سلوكاً إيجابياً في تقبل النقد البناء للأفكار التي أطرحها وأستخدمه لتطويرها.
موافقة مرتفعة	0.42468	4.0789	0	1	1	65	9	عززت البرامج التدريبية لدي الشغف بالعمل المصرفي، مما يدفعني للابتكار فيه.
موافقة مرتفعة	0.36231	4.1447	76					مستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية)

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.14 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.36 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع للسلوكيات الإيجابية لدى الموظفون في بنك شها وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

4- نتائج قياس الأداء الإبداعي للعاملين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الإبداعي للعاملين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج قياس الأداء الإبداعي للعاملين

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	الفقرة
موافقة مرتفعة	0.41103	4.0658	0	1	1	66	8	أقوم بتقديم اقتراحات جديدة ومختلفة بشكل منتظم لتحسين العمليات في قسمي.
موافقة مرتفعة	0.29110	4.0921	0	0	0	69	7	أستطيع توليد أفكار أصلية ومبتكرة لحل المشكلات التي لا تجد لها حلولاً في الإجراءات المتبعة.
موافقة مرتفعة	0.47165	4.1316	0	1	1	61	13	أقوم بتطوير أساليب عمل جديدة ينتج عنها تحسين في جودة أو سرعة تقديم الخدمة المصرفية.
موافقة مرتفعة	0.32525	4.1184	0	0	0	67	9	أجد طرقاً مبتكرة لتقليل التكاليف أو زيادة الإيرادات من خلال تبني أفكار غير مألوفة.
موافقة مرتفعة	0.37906	4.1711	0	0	0	63	13	يساهم عملي بانتظام في تقديم حلول قابلة للتطبيق وذات قيمة مضافة للبنك والعملاء.
موافقة مرتفعة	0.36707	4.1579	0	0	0	64	12	أبحث بانتظام عن مصادر غير تقليدية للمعلومات لمساعدتي في توليد أفكار جديدة في العمل.
موافقة مرتفعة	0.37906	4.1711	0	0	0	63	13	أقوم بتطوير أفكار يمكن أن تؤدي إلى منتج أو خدمة مصرفية جديدة لم يقدمها البنك من قبل.
موافقة مرتفعة	0.41612	4.0132	0	2	0	69	5	أشارك بنشاط في المبادرات التي تهدف إلى تغيير الإجراءات الحالية في البنك بشكل جذري.
موافقة مرتفعة	0.30738	4.1151	76					الأداء الإبداعي للعاملين

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يشير الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.11 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.30 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي تؤثر تنمية الجدارات في الأداء الإبداعي للموظفين وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتنمية الجدارات في بنك شهباء.

لغرض التحقق من الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One sample T – test) الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من قيمة $\alpha=5\%$ ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة $\alpha=5\%$.

الجدول رقم (11) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنمية الجدارات	76	4.1454	0.31798	0.03647

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تنمية الجدارات	31.402	75	0.000	1.14536	1.0727	1.2180

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (11) أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (31.402) وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع لتنمية الجدارات لدى بنك شهاب، وقد جاءت الدلالة الإحصائية مؤيدة لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي يوجد مستوى مرتفع لتنمية الجدارات في بنك شهاب.

اختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهاب.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء الإبداعي	76	4.1151	0.30738	0.03526

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاداء الإبداعي	31.627	75	0.000	1.11513	1.0449	1.1854

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (12) أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (31.627) وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهاب، وقد جاءت الدلالة الإحصائية

مؤيدة لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهاب.

اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهاب. بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية تنمية الجدارات كمتغير مستقل وتحسين الأداء الإبداعي للعاملين كمتغير تابع. الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استراتيجية تنمية الجدارات وتحسين الأداء الإبداعي للعاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.13414	0.810	0.817	0.904^a

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.904)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين استراتيجية تنمية الجدارات وتحسين الأداء الإبداعي للعاملين وأن معامل التحديد هو (0.810)، أي إن استراتيجية تنمية الجدارات تفسر (81%)، من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين.

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000 ^b	107.284	1.930	3	5.791	Regression	1
		0.018	72	1.295	Residual	
			75	7.086	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (107.284)، ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = \text{sig}$)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر استراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.002	3.140		0.209	0.656	(Constant)	
0.131	1.528	0.149	0.087	0.133	مستوى المعرفة	1
0.112	1.608	0.166	0.103	0.165	مستوى المهارات	2
0.000	6.522	0.633	0.082	0.537	مستوى السلوكيات	3

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن (مستوى السلوكيات) هي دالة إحصائية حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شها، وأن بعد مستوى السلوكيات هو الأكثر تأثيراً في أداء العاملين لدى بنك شها.

النتائج والتوصيات

النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي

- 1- يوجد مستوى مرتفع لتنمية الجدارات في بنك شهباء. تعني هذه النتيجة أن البنك يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تنمية الكفاءات والجدارات (مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات) لموظفيه، أو أن الموظفين يمتلكون بالفعل أساساً قوياً من هذه الجدارات. وهذا يمثل نقطة قوة ومحركاً رئيسياً للنجاح المستقبلي.
- 2- يوجد مستوى مرتفع للأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهباء، تشير هذه النتيجة إلى أن موظفي البنك يظهرون سلوكيات إبداعية عالية، مثل توليد أفكار جديدة، حل المشكلات بأساليب مبتكرة، واقتراح تحسينات للعمليات أو المنتجات. هذا يدل على بيئة عمل محفزة للإبداع.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهباء، حيث تثبت أن الجهود المبذولة في تنمية جدارات الموظفين (بما فيها الأبعاد الثلاثة: المعرفة، المهارات، والسلوكيات) تؤدي بشكل فعلي ومؤكد إحصائياً إلى رفع وتحسين مستوى أدائهم الإبداعي. هذا يبرر استمرارية وضرورة الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين.
- 4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتنمية مستوى المعرفة كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهباء، كلما زادت قاعدة المعلومات والخبرات والوعي بالصناعة وأفضل الممارسات لدى الموظف، زادت قدرته على ربط هذه المعلومات بطرق غير تقليدية، وهو جوهر الإبداع.
- 5- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتنمية مستوى المهارات كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهباء، تشمل المهارات الفنية (مثل التحليل المالي، استخدام أدوات رقمية) والمهارات الناعمة (مثل التفكير النقدي، الاتصال، العمل الجماعي). هذه المهارات هي الأدوات العملية التي يستخدمها الموظف لتحويل فكرة إبداعية إلى واقع.
- 6- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتنمية مستوى السلوكيات كأحد أبعاد تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين في بنك شهباء، ترتبط بعوامل مثل المبادرة، الاستعداد للمخاطرة المحسوبة، تقبل الغموض،

والمرونة. هذه السلوكيات هي المحفزات الشخصية التي تمنع الموظف من الخوف من الفشل وتشجعه على المحاولة والتعبير عن الأفكار الجريئة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بالآتي:

- 1- ربط المكافآت والترقيات والتقدير الرسمي بإظهار وتطبيق الموظفين للجدارات المكتسبة مما يضمن استمرارية الاهتمام بتطوير الذات ويعزز ثقافة الأداء المرتفع.
- 2- تخصيص منصة أو برنامج هيكلي لجمع وتحكيم وتطبيق الأفكار الإبداعية المقدمة من الموظفين بشكل دوري، وتوفير الموارد اللازمة لتحويل الأفكار الواعدة إلى مشاريع تجريبية ملموسة.
- 3- يجب مراجعة استراتيجية تنمية الجدارات للتأكد من أنها لا تركز فقط على الجانب المعرفي والمهاري، بل يجب أن تُدرج مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) للإبداع ضمن بطاقات تقييم الأداء السنوي، وربطها بالبرامج التدريبية الموجهة.
- 4- إنشاء منصة داخلية سهلة الوصول تحتوي على دراسات حالة، تحليلات المنافسين، مقالات وأبحاث مالية حديثة، وتخصيص وقت للموظفين لقراءة ومناقشة هذه المواد كجزء من دواهمهم.
- 5- الابتعاد عن التدريب النظري والتركيز على ورش العمل التي تحاكي تحديات بنكية واقعية (مثل تحدي الاندماج، تحدي إطلاق منتج جديد) لإجبار الموظفين على استخدام مهاراتهم في إطار إبداعي وضمن ضغط العمل.
- 6- يجب على القيادة أن تُظهر التقدير للموظفين الذين يجربون أفكاراً جديدة ويفشلون (ضمن حدود معقولة)، بشرط أن يتم توثيق الدروس المستفادة. يمكن إنشاء جائزة باسم "أفضل درس مستفاد" بدلاً من التركيز فقط على "أفضل فكرة ناجحة".
- 7- تشجيع المبادرة والسلوكيات الإبداعية، حيث يشعر الموظف بملكية الفكرة وقدرته على اتخاذ إجراءات سريعة بدلاً من انتظار موافقات مطولة، مما يزيد من سرعة الابتكار.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- آل شميله، تركي عزيز عبد الله، والشعبي، فيصل أحمد عبد (2024)، دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 8، المملكة العربية السعودية.
- 2- إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد (2023)، أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 47، العدد 2، مصر.
- 3- بدوي، فواز عبد الله (2018)، استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، فلسطين.
- 4- جبارة، سمية سعيد صديق (2023)، أثر الجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثالث، العدد العاشر، فلسطين.
- 5- الحربي، خالد بن عبد الله (2018)، دور إدارة المواهب القائمة على الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 6- الدليمي، صالح مرعي محمد، والزعبي، علي فلاح مفلح (2022)، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الأردن، المجلة الدولية للإدارة والتكنولوجيا، العدد 5، الأردن.
- 7- دغيم، جيهان أحمد خليل (2022)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر.
- 8- الدوسري، منصور بن عبد العزيز (2017)، علاقة تطوير الجدارات الوظيفية بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض، مجلة البحوث الإدارية، العدد 10، المملكة العربية السعودية.

- 9- رضوان، هيثم محمد مرسى، وفريد أسامة محمود، ومصطفى، رشا إيهاب (2023)، أثر الجداريات السلوكية للعاملين على الأداء الوظيفي المتميز في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2، مصر.
- 10- سلام، موفق بن عوض (2021)، دور حزم الجداريات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالأندية الرياضية بمنطقة جازان، المجلة الإلكترونية لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 40، المملكة العربية السعودية.
- 11- السلمي، أحمد سليم سالم (2024)، تطوير الجداريات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية "تصور مقترح"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثاني، العدد السابع، المملكة العربية السعودية.
- 12- طه كردي، أحمد السيد، والسيد، إسلام إسماعيل (2025)، أثر الجداريات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 3، مصر.
- 13- العمري، وسيم أكرم (2020)، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الجداريات الجوهرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 14- عبد اللطيف، عمار (2021)، أثر الجداريات القيادية في القدرات التنظيمية الديناميكية والدور المعدل لعدم اليقين البيئي والقطاع (عام-خاص) دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري، رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سورية.
- 15- عريقات، محمد أحمد (2016)، اختبار الأثر الوسيط للجداريات الرقمية على العلاقة بين قدرات إدارة علاقة الزبائن وأدائها دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 16- كردي، أحمد السيد طه، والسيد، إسلام إسماعيل (2025)، أثر الجداريات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 3، مصر.
- 17- محمد، أحمد إبراهيم (2021)، تأثير أنظمة تقييم الأداء القائمة على الجداريات في تحفيز الإبداع الوظيفي دراسة على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.

18- مبدّر، حيدر قيس (2024)، بناء وتطبيق مقياس الجدارات الوظيفية لموظفي المديرية العامة للتربية في المثنى، مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد 18، العدد 1، العراق.

المراجع الأجنبية

- 1- Al-Hroub, A. M., Bani-Hani, A., & Al-Hroub, A. H (2024) The effect of competence development on organizational creativity through human capital, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 40, Issue2.
- 2- Alebiosu, J. O., Salau, O. P., Atolagbe, T. M., Daramola, O. A., Lawal, A. F., Igba, I., & Akinbiyi, F. (2022). Predicting the impact of managerial competencies on the behavioral outcomes of employees in the selected manufacturing firms in Nigeria. *Sustainability*, 14(19), 12319.
- 3- Pamuji, S., & Limei, S. (2023). The Managerial Competence Of The Madrasa Head In Improving Teacher Professionalism And Performance At Mi Al-Maarif Bojongsari, Cilacap District. *Pengabdian: Jurnal Abdimas*, 1(2), 66-74.
- 4- Veliu, L., & Manxhari, M. (2017). The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo. *Journal of Management*, 30(1), 59-65.
- 5- Sio, U. N., & Lortie-Forgues, H. (2024). The impact of creativity training on creative performance: A meta-analytic review and critical evaluation of 5 decades of creativity training studies. *Psychological bulletin*, 150(5), 554.
- 6- Martini, I., Gorda, A., Susanti, P. D., & Antara, M. E. Y (2024) Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products, *Cogent Business & Management*, Volume 11, Issue 1

الملحق رقم (1) استمارة استبيان

الأخوة الأعزاء تحية طيبة وبعد..

تقوم الباحثة بإعداد بحث يستهدف تحديد أثر استراتيجية تنمية الجدارات في تحسين الأداء الإبداعي للعاملين دراسة حالة بنك شهباء وفي سبيل ذلك تم إعداد هذا الاستبيان لاستقصاء آرائكم، وذلك لإغناء البحث حيث أن إجاباتكم على الأسئلة ستساعد الباحثة في الوصول إلى نتائج قيمة تساهم في إغناء الدراسة علماً أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

إجازة جامعية	معهد متوسط	ماجستير	دكتوراه

2- سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

3- المنصب الوظيفي

مدير	رئيس قسم	موظف فني	موظف إداري

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (صح) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: تنمية الجدارات						
أولاً: مستوى المعرفة (الجوانب المعرفية)						
يقيس هذا المحور مدى مساهمة البرامج التدريبية الموجهة لتنمية المعارف في تعزيز قدرة الموظف على التفكير الإبداعي.						
1	تساعد برامج تنمية الجدارات على فهم عميق لمنتجات وخدمات البنك الحالية والمستقبلية.					
2	تساهم البرامج التدريبية في توسيع قاعدتي المعرفة حول أفضل الممارسات المصرفية العالمية، مما يولد أفكاراً جديدة.					
3	توفر لي برامج التنمية المعرفية الأدوات والمنهجيات اللازمة لتحليل المشكلات المصرفية المعقدة بشكل مختلف .					
4	تجعلني المعرفة المكتسبة أكثر قدرة على توقع تحديات السوق وابتكار حلول استباقية لها.					
5	تساعدني تنمية المعارف في دمج المعلومات من مصادر مختلفة لتوليد أفكار متكاملة.					
6	أصبحت قادراً على ربط المعارف المستفادة من التدريب بجابات العملاء المتغيرة لتوليد أفكار خدمية مبتكرة.					
7	توفر لي برامج تنمية الجدارات المعرفة الكافية بفهم التشريعات واللوائح المصرفية بشكل يسمح بابتكار حلول ضمن الإطار القانوني.					

ثانياً: مستوى المهارات (الجوانب التطبيقية)				
يقيس هذا المحور مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير المهارات العملية اللازمة لدعم الأداء الإبداعي.				
1				ينمي تدريب الجدارات لدي مهارات التفكير النقدي، مما يدعم قدرتي على تقييم الأفكار الجديدة.
2				ساعدتني برامج التنمية على اكتساب مهارة حل المشكلات غير التقليدية المتعلقة بالعملاء أو العمليات الداخلية.
3				نمت لدي مهارة استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية في البنك بطرق مبتكرة لتحسين الخدمة.
4				مكننتي البرامج التدريبية من تطوير مهارة عرض وتسويق الأفكار الإبداعية بفاعلية أمام الإدارة.
5				أصبحت أكثر كفاءة في إدارة الوقت والموارد لتخصيص جزء منها للتفكير الإبداعي والتجربة.
6				اكتسبت مهارات في إجراء العصف الذهني بشكل فعال ضمن الفريق لتوليد خيارات متعددة.
7				نمت لدي مهارة التحليل الكمي والنوعي للبيانات، مما يدعم تقييمي لجدوى الأفكار الإبداعية.
8				ساعدتني برامج التنمية في تطوير مهارة بناء النماذج الأولية لتجربة الأفكار الجديدة بسرعة.

ثالثاً: مستوى السلوكيات (الجوانب النفسية والاجتماعية)				
يقيس هذا المحور مدى مساهمة برامج تنمية الجدارات في غرس السلوكيات والمواقف الداعمة للإبداع.				
1				تشجع برامج تنمية الجدارات لدي سلوك المبادرة والمخاطرة المحسوبة عند طرح أفكار جديدة.
2				أصبحت أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات، مما يدعم تفاعلي الإيجابي مع الأفكار المختلفة.
3				ساهمت برامج التنمية في تعزيز التعاون وتقبلي للعمل مع زملاء من أقسام مختلفة لتوليد حلول مشتركة.

4	عززت تنمية الجدارات لدي الدافعية الذاتية للبحث عن طرق عمل جديدة ومحسنة.				
5	تساعدني البرامج على فهم قيمة التعلم من الأخطاء في سياق الأنشطة الإبداعية.				
6	شجعني التدريب على تبني سلوك الاستطلاع والبحث المستمر عن فرص التحسين والابتكار.				
7	أظهر سلوكاً إيجابياً في تقبل النقد البناء للأفكار التي أطرحها واستخدمه لتطويرها.				
8	عززت البرامج التدريبية لدي الشغف بالعمل المصرفي، مما يدفعني للابتكار فيه.				

المتغير التابع: الأداء الإبداعي للعاملين

يقيس هذا المحور مستوى الإبداع الفعلي والسلوكي الذي يظهره الموظف في العمل.

1	أقوم بتقديم اقتراحات جديدة ومختلفة بشكل منتظم لتحسين العمليات في قسمي.				
2	أستطيع توليد أفكار أصلية ومبتكرة لحل المشكلات التي لا تجد لها حلاً في الإجراءات المتبعة.				
3	أقوم بتطوير أساليب عمل جديدة ينتج عنها تحسين في جودة أو سرعة تقديم الخدمة المصرفية.				
4	أجد طرقاً مبتكرة لتقليل التكاليف أو زيادة الإيرادات من خلال تبني أفكار غير مألوفة.				
5	يساهم عملي بانتظام في تقديم حلول قابلة للتطبيق وذات قيمة مضافة للبنك والعملاء.				
6	أبحث بانتظام عن مصادر غير تقليدية للمعلومات لمساعدتي في توليد أفكار جديدة في العمل.				
7	أقوم بتطوير أفكار يمكن أن تؤدي إلى منتج أو خدمة مصرفية جديدة لم يقدمها البنك من قبل.				

					أشارك بنشاط في المبادرات التي تهدف إلى تغيير الإجراءات الحالية في البنك بشكل جذري.	8
--	--	--	--	--	---	---

ولكم جزيل الشكر....