

## علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

هدى أحمد عبد النبي<sup>1</sup> ، حصة ذياب مرزوق العتيبي<sup>2</sup>

1- كليات الشرق العربي للدراسات العليا-الرياض-المملكة العربية السعودية  
2- مدير إدارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية- كليات الشرق العربي للدراسات العليا-الرياض-المملكة العربية السعودية

\*dr.noura.ahmed2@gmail.com, haabdelnabi@arabeast.edu.sa

Hesah.alotaibi@gmail.com

تاريخ استلام البحث 6 أكتوبر 2020، تاريخ الموافقة على النشر: 15 فبراير 2021

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، حيث تمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما علاقة الابتكار والإبداع بنجاح إدارة المشاريع تطبيقاً على وكالة التوظيف بقطاع العمل بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (128) وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (128) استبانة بنسبة استجابة (100%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأتضح من نتائج الدراسة أنّ الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوظيف في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، كما أنّ وكالة التوظيف تقوم بالابتكار والإبداع في المشاريع، وتقبل التغيير والتجديد في أداء الأعمال، وأنّ تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكل التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها، وأنّ هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. وأنّ معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة، مما يزيد من فرص النجاح. وأوصت الدراسة بالتشجيع المستمر على التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام أكثر بالعاملين في إنجاز المهام وذلك بأساليب إبداعية ومبتكرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، من خلال الطرق الإبداعية للإدارة.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار-الإبداع -إدارة المشاريع-التوظيف -وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية -الميزة التنافسية-المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

### المقدمة

تشهد المجتمعات العربية في الوقت الراهن حراكاً سياسياً واجتماعياً كبيراً، لا يمكن إنكاره أو التغافل عن آثاره على مجال الأعمال، وعلى مجتمع الأعمال أن يعي جيداً نوع وحجم المؤثرات التي تتأثر بها الشركات. فهناك مؤثرات اقتصادية نتجت عن هذا الحراك منها على سبيل المثال: ارتفاع تكلفة المواد الخام، وأجور النقل وارتفاع سقف المطالب العمالية، وهناك مؤثرات الصراعات السياسية، وغيرها من مؤثرات تركت بصماتها القويّة على الشركات العاملة (1)، وتشير الدراسات إلى أنّ المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي؛ يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة (2). وعلى هذا الأساس إذا كان للشركة عدة أنظمة فرعية تتغير بتغير البيئة ينبغي أن تسعى لإيجاد وسيلة لدمجها من خلال المشروع، وهكذا برزت وتعززت فكرة المشروع في إدارة الابتكار لوجود الحاجة الى تعبئة واستخدام مجموعة من الموارد لتطوير، إنتاج، وتسويق المنتج الجديد، على اعتبار أنّ المشروع يجمل "الجهود المؤقتة الموجهة نحو توليد المنتج المتفرد أو الخدمة المتفردة" (3)، وهذا ما يتطابق مع خصائص المنتج المبتكر من حيث الأصالة والتفرد. فالابتكار يُمكن المؤسسات من تقديم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة، وإنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، وتسليمها في الأجل المحددة، وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة.

### مشكلة الدراسة

في ظل المتغيرات المتسارعة التي يعرفها العالم والاقتصاد أصبح الإبداع والابتكار من أهم ركائز التحول نحو اقتصاد المعرفة، وامتلاك التقنية والتكنولوجيا ورفع الميزة التنافسية، ودعم الاقتصاد من خلال ما تتيحه من فرص أمام توليد معارف وعمليات وطرق وأفكار ومنتجات وخدمات جديدة ذات قيمة للفرد والمجتمع، تستجيب لحاجاته ورغباته من

## هدى أحمد عبد النبي ، حصة ذياب مرزوق العتيبي

جهة، وتستجيب لحتمية التغيير والتطور في الأنماط المعيشية والسلوكية من جهة أخرى. وهنا تبرز مشكلة البحث بالسؤال الرئيس: "ما علاقة الابتكار والإبداع بنجاح إدارة المشاريع تطبيقاً على وكالة التوظيف بقطاع العمل بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين الابتكار والإبداع في ضوء الاهتمام بالابتكار على تحسين الأداء في إدارة المشاريع؟
- 2- هل يجب أن تقوم وكالة التوظيف بإدارة مشاريع صغيرة ومتوسطة؟
- 3- هل يتميز مديرو المشروعات بالإبداع في إدارة مشاريعهم؟

### فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح إدارة المشاريع والابتكار والإبداع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح إدارة المشاريع وبين العاملين في وكالة التوظيف بقطاع العمل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في إلقاء الضوء على علاقة الابتكار والإبداع بنجاح إدارة المشاريع تطبيقاً على وكالة التوظيف بقطاع العمل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وسوف يتم تناوله في الإطار النظري ويتم ذلك من خلال التعرف على:

- 1- مفهوم الابتكار والإبداع.
- 2- دور الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع.
- 3- دور استثمار المعرفة في تنمية الابتكار وتعزيزه.
- 4- تجارب بعض الدول العربية والأجنبية.
- 5- المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث في الأهمية العلمية والأهمية العملية، وهي كالآتي:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

- تتمثل الأهمية العلمية في معرفه بعض المفاهيم المختلفة التي يتم عادة الخلط فيما بينها، ومنها الابتكار، والإبداع، والاختراع، والتحسين، والتجديد ... إلخ.
- أهمية الموضوع للمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.
- الاهتمام بهذا الموضوع أصبح على عاتق الأسرة العلمية من أساتذة وخبراء وطلبة من أجل إبراز أهميته في مدى نجاح المؤسسات، وتأثير الابتكار على المقدرات الإبداعية لمديري المشروعات في إدارة مشاريعهم.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

- تتمثل الأهمية العلمية في الابتكار والإبداع ودوره في تفعيل وتطوير إدارة المشاريع، كما يساهم في تطوير التنمية والاقتصاد والنمو، وتأتي الأهمية العلمية أيضاً من:
- أهمية القطاع محل الدراسة حيث يعتبر قطاع العمل والتنمية الاجتماعية من الهياكل الأساسية الضرورية لتنمية وتطوير الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة.
- توعية وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بأهمية الدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### 1 مفهوم الابتكار:

ذكر الإمام (4) أنّ أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في تحديد مفهوم الابتكار هو تعدّد جوانب هذه الظاهرة، واختلاف النظريات والمدارس التي انطلق منها الباحثون لدراسة الابتكار، إذ يُعدّ التطور في التاريخ هو نتيجة حتمية للابتكارات مهما كانت صغيرة أو كبيرة، وهذا ما تعبر عنه موجات تطور المجتمعات الخمس.

وقد نتج عن تحديد مفهوم الابتكار عدد هائل من التعريفات التي قدّمها بعض العلماء للابتكار، مع ازدياد في غموض هذا المفهوم. ومنها تعريف Schumpeter في سنة 1939 بأته: "مزيج جديد من عوامل الإنتاج" (5) الابتكار هو "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها" (6). ونجد أنّ العديد من الشركات تحاول الوصول الى تحقيق التميز التنافسي، وذلك من أجل التغلب على منافسيها وزيادة الحصة

## علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

السوقية التي تمتلكها في السوق الحالي المليء بالمنافسة الشرسة، وكان الهدف الأساسي لهذه الشركات هو زيادة أرباحها من خلال تحقيق اختلاف وتميز عن المنافسين الآخرين يضمن لها الاستمرارية في الحفاظ على مكانة متقدمة عن هؤلاء المنافسين. كما أنّ مسؤولية خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها تقع على عاتق الشركات التي يجب أن تدرك دور الابتكار وأهميته، كما أنّ الإبداع هو مصدر أساسي للميزة التنافسية<sup>(7)</sup>.

ونرى أنّ الابتكار لعب دوراً أساسياً في الاستراتيجيات التي انتهجتها الشركات من أجل تحقيق تميز تنافسي على باقي المنافسين في الأسواق الحالية التي تتنافس فيها، وأنه أحد أهم العناصر التي لجأت إليها الشركات حتى تضمن الحصول على مكانة سوقية تستطيع الاحتفاظ بها لفترة زمنية في مواجهة المنافسة الشرسة.

### 2- أهمية الابتكار:

يعتبر الابتكار عملية خلق الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، ودائرة الابتكار تعتمد على المديرين والقادة الذين لا يركزون فقط على إنجاز المهام ولكن على دور الابتكار في تحقيق الأهداف والميزة التنافسية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال منظمات التعلم التي تعرف بأنها "منظمات يقوم فيها الأفراد باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق الآثار التي يرغبون فيها، كما يكون فيها أنماط جديدة ومتميزة للتفكير، بالإضافة إلى الطموحات التي تكون غير محددة، كما يستمر الأفراد في التعلم لرؤية الكل معاً"<sup>(8)</sup>.

كما يمكن وصف الابتكار بأنه كل جديد لا يوجد مثله من قبل، وقدم Schumpeter هذا المصطلح في سنة 1939 بأنه "مزيج جديد من عوامل الإنتاج"<sup>(5)</sup>. والابتكار يمكن المؤسسات من تقديم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وإنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، وتسليمها في الأجل المحددة وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح لإدارة المؤسسات فرصاً وإمكانيات غير مسبوقه في تنويع الإنتاج، وتطوير خطوط المنتجات، وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات المنتج التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية، وبالتالي يمكن القول بأن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى، خاصة في ظل محيط شديد التغير<sup>(9, 10)</sup>.

كما يمثل الابتكار والإبداع أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها قد يؤدي إلى فشل المنظمات، من أجل ضمان بقائها واستمرارها، يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث يكون الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائه<sup>(11)</sup>. كما تتمثل أهمية الابتكار في الآتي<sup>(12)</sup>:

- أ- ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
  - ب- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
  - ج- يحسن من جودة المنتجات، ويساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
  - د- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
  - هـ - يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
  - و- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار الذي لم يسبقها إليه أحد من قبل، قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق، وذلك حسب درجة كفاءة الابتكار.

### 3 المشاريع الصغيرة والمتوسطة

#### 1-3 مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تلعب المشروعات الصغيرة اليوم دوراً بارزاً في النهوض الاقتصادي للدول، من خلال دورها في حل مشكلة البطالة ومحدودية فرص العمل، من خلال توفير فرص عمل عديدة ومتنوعة من جهة، ومن جهة أخرى فهي تسهم في زيادة الناتج القومي إذا ما تم تخصيصها وإدارتها ومتابعتها بشكل متميز، ولكي تُدار هذه المشروعات بهذا الشكل المتميز فلا بد من امتلاك مديري هذه المشروعات مقدرات متميزة في تحديد مجالات مشروعاتهم والتخطيط لها.

وقد عرف Glancey<sup>(13)</sup> المشروعات الصغيرة بأنها الأنشطة الفردية أو العائلية التي تستهدف الربحية والاقتصادية وزيادة الدخل وتوفير فرص عمل، من خلال إنتاج السلع والخدمات، وتعتمد بشكل أكبر على العمالة الماهرة وغير الماهرة المحلية والتكنولوجيا والمواد الأولية المحلية. أما Dan et al.<sup>(14)</sup> فقد نظروا إليها على أنها مشروعات تضم عدد من العاملين مع وظائف اقتصادية واجتماعية مهمة وتعبئة اجتماعية متعددة، تقوم بإنتاج السلع والخدمات لتلبية مختلف متطلبات البيئة التنظيمية وذات ابتكار وتغيير مؤقتين. وهناك اتفاق بين الباحثين على أن هذه المشروعات محدودة من حيث رأس المال، والتكنولوجيا، والعاملين، لذلك أطلق عليها تسمية المشروعات الصغيرة.

### 2-3 خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة

أشار Marian (15) الى ان من خصائص المشروعات الصغيرة انها تعتبر ذات زمن قصير بينما الكبيرة زمنها طويل، أما الكلفة في المشروعات الصغيرة فأدنى من القيمة المحددة من قبل مديري الكلفة للمشروع، بينما الكبيرة أعلى من القيمة المحددة من قبل مديري الكلفة للمشروع، ويعتبر مجال المشروعات الصغيرة بسيط، يمكن تحديده بدقة، ذاتتبعية مستقرة، بينما الكبيرة يعتبر مجاله معقد و غامض، ذات تبعية ديناميكية، وفي المخاطرة نجد المشروعات الصغيرة أنّ مخاطرها صغيرة، التغييرات فيها بسيطة، الفشل فيها محدود التأثير (ذو تأثير محلي)، عكس الكبيرة، فمخاطرها كبيرة، التغييرات فيها كبيرة ورئيسية، الفشل فيها حدث كارثي، وفي مقاييس الجودة فالمعايير محدودة وتتطابق مع الأهداف، بينما المشروعات الكبيرة معقدة ومعاييرها متعددة، ونجد في المنافع والإدارة في المشروعات الصغيرة انها تأتي مباشرة من المشروع، يمكن ادارة المشروع الصغير من خلال مدير واحد، بينما في الكبيرة فتكون مرتبطة بالمشروعات الأخرى أكثر من مدير (مجلس إدارة).

وقد حدد السبسي (16)، مجموعة من الخصائص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي: ضآلة الكلف الرأسمالية اللازمة للبدء بالمشروع، ملكية فردية أو أسرية أو شركات الأفراد، مما يجعلها أكثر انجذاباً للاستثمارات الصغيرة، محدودية المتطلبات التكنولوجية والتطوير والتوسع والتحديث، مع الاعتماد على المواد الأولية المحلية، والدور البارز فيها.

### 3-3 التوطين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

التوطين: هو مصطلح يُطلق في المملكة العربية السعودية، على عملية إحلال المواطنين السعوديين مكان العمالة الوافدة في وظائف القطاع الخاص، وقد صدر قرار من مجلس الوزراء، أن تقتصر منافذ البيع في 12 مهنة على توظيف السعوديين والسعوديات (17). وتقوم وكالة التوطين بإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد أعلنت منظومة العمل والتنمية الاجتماعية إطلاق 68 مبادرة، تسهم في تحفيز القطاع الخاص للتوسع في التوطين، ورفع معدلات مشاركة القوى البشرية الوطنية في سوق العمل، وتستهدف الأفراد والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمنشآت الكبرى والعملاقة، وهذه المبادرات تدعم القطاع الخاص وتشجعه على النمو، وضخ مزيد من الفرص الوظيفية المستدامة والمنتجة للمواطنين في جميع مناطق المملكة، وتسهم في دعم ريادة الأعمال، ورفع مستوى التنافسية في سوق العمل. وفيما يتعلق بمجال الخدمات التعليمية تتمثل المبادرات في دعم مكاتب توظيف خريجي الجامعات، وخريجي المهن التخصصية.

### 2-4 تجارب دولية لإدارة الابتكار في إدارة المشاريع:

#### 2-4-1 التجربة الكندية (18):

جاءت التجربة الكندية في دراسة بعنوان (الابتكار ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، فقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية تسعى إليه كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها، إذ يعتبر الابتكار أحد أهم المكونات الأساسية لدوام تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونموها، بالإضافة إلى كونه موضوع اهتمام كثير من الباحثين، حيث تحل استراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة، وذلك لأنها بمثابة القلب الذي ينبض فيها ولقد أصبحت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة في اقتصاديات الدول خاصة المتقدمة مثل كندا (18). وقد هدفت الدراسة كتجربة كندية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر كندا من أكبر الدول التي أولت اهتمام كبير لموضوع الابتكار خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال توجيه سياساتها نحو تدعيم المشاريع الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تبني العديد من البرامج الموجهة أساساً للبحث والتطوير ومرافقة المشاريع الابتكارية، وبالتالي أصبحت من الدول الرائدة عالمياً في هذا المجال.

وقد قامت كندا بالمشاريع الابتكارية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الفترة ما بين 2009-2011، حيث بلغت نسبتها 38% من هذه المؤسسات، وقد اختلفت نوعية هذه المشاريع حسب القطاعات وحسب نوع الابتكار، حيث سجل معدل مؤسسة واحد من بين أربع مؤسسات على المستوى الوطني 23.7% منها أنجزت مشروع ابتكاري في المنتجات خلال الفترة من 2009-2011، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي قامت بمشروع ابتكاري فيما يخص الطرق والعمليات ب 14.5% وما نسبته 14.9% من المؤسسات التي قامت بمشروع ابتكار تنظيمي و 16.6% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت بمشروع ابتكاري تجاري (18).

#### 2-4-2 التجربة الإماراتية:

جاءت التجربة الإماراتية في موضوع الابتكار من خلال الدورة الثالثة لمندى دبي العالمي لإدارة المشاريع الذي نظّمته هيئة الطرق والمواصلات، بالتعاون مع هيئة كهرباء ومياه دبي، وشركة (إعمار) العقارية، ومعهد إدارة المشاريع العالمي تحت شعار (استشراف المستقبل)، والذي سلط الضوء على مسيرة البناء والتنمية في إمارة دبي التي أصبحت واحدة من أهم مراكز المال والأعمال (19) وعلى دعم التعليم ودور الشباب في (مسبار الأمل) وتقليل البصمة الكربونية.

### ثانياً: الدراسات السابقة

**دراسة قطاف (20)** والتي هدفت إلى إبراز الدور الذي يؤديه الابتكار في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالابتكار، وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية، وعرض تجربة سفيتال الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في هذا المجال. ومن أبرز الآثار التي توصل إليها البحث أنّ تبني الأفكار في العمليات والتنظيم والتوزيع، وتحسين ميزة التمييز من خلال التطوير المستمر للمنتجات.

**دراسة عبد الحميد، وآخرون (2)** والتي هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات البنوك العاملة مع البنك المركزي المصري، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستبيان وُزِع على المستويات الإدارية الثلاث (علياً، وسطي، دنياً)، وعددهم 150، وقد بيّنت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل والإبداع الإداري على المتغير التابع لتحسين أداء الموارد البشرية، وأنه تقوم فروع البنك بتكريم الموظفين بشكل دوري ومستمر، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكلٍ فعال فإنّ الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري.

**دراسة ياسين (18)** الابتكار ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (التجربة الكندية)، وقد هدفت الدراسة إلى التجربة الكندية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر كندا من أكبر الدول التي أولت اهتمام كبير لموضوع الابتكار خاصة في السنوات الأخيرة ، وذلك من خلال توجيه سياساتها نحو تدعيم المشاريع الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تبني العديد من البرامج الموجه أساساً للبحث والتطوير ومرافقة المشاريع الابتكارية، وبالتالي أصبحت من الدول الرائدة عالمياً في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى تعزيز دور الجامعة والبحث العلمي في المجالات المبتكرة، وزيادة حجم التمويل المخصص للبحث، وأوصت بضرورة الاستفادة من التجربة الكندية في مجال الابتكار، والعمل على تهيئة مناخ مناسب للبحث العلمي في الجزائر.

**دراسة قريشي (21)** بعنوان التمويل برأس مال المخاطر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر، دراسة تقييمية (2010-2018م) بجامعة الجزائر، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وقد تناولت الدراسة معالجة إشكالية التمويل برأس مال المخاطر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر كبديل للتمويل البنكي التقليدي، الذي يشكل عائقاً أمام تنمية ابتكارات هذه المؤسسات، نظراً لقلّة الضمانات التي تقدمها، فبيّنت الدراسة المفاهيم النظرية للابتكار، وطرق تمويله بالتركيز على طريقة رأس مال المخاطر المزاي التي تقدمها، والاعتماد على البيانات المتوفرة خلال الفترة من 2010-2018، تمت عملية تحليل وتقييم لواقع الابتكار في الجزائر، وإمكانيات التمويل برأس مال المخاطر، وقد انتهت الدراسة إلى وجود جملة من المعوقات القانونية والتنظيمية والثقافية حالت دون تطوير هذا الأسلوب من التمويل، وقدمت بعض المقترحات كمرجعة للأطر القانونية ذات الصلة، وتفعيل دور حاضنات الأعمال، وتحفيز مؤسسات التمويل وتنشيط سوق المال.

**دراسة السعيد (22)** وهدفت إلى التعرف على آليات تتمين نتائج البحوث في الجزائر، وأهمية البرمجة للبحث من منظور نظام البرمجة التنزلي، والذي من خلاله يتوجه تركيز جهود البحث على إشكاليات التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائجها: أنّ فريق المشروع البحثي لكي يكون ناجحاً في مهامه لا بد أن يتمتع أعضائه بالقدرات الشخصية التي يصعب اكتسابها بسرعة، مثل المهارات الإدارية والقيادية لمديري المشروعات، إضافةً لمقدرتهم على تحفيز أعضاء الفريق على الاندفاع بأدائهم للجودة والسرعة المطلوبين، واعتمادهم على الاقتناع بدل الأوامر المباشرة.

**دراسة أصفاد (23)** بعنوان أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المشروعات الصغيرة التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، (الكلية التقنية، بغداد)، فقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة من خلال استطلاع آراء عينة من مديري المشروعات الصغيرة التي تشرف عليها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم (100) مدير، وقد أظهرت الآثار وجود علاقة معنوية بين المقدرات الإبداعية وإدارة المشروعات الصغيرة، وكذلك تأثير المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة، فضلاً عن وجود فروق بين المديرين في كلا المتغيرين.

**دراسة Hana (24)** بعنوان تحقيق الميزة التنافسية من خلال المعرفة والابتكار، استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات في قطاع المعرفة وابتكارها، قسمت المنظمات المتجانسة وفق القطاع وحجم المؤسسة، ووجهت الاستبانة إلى المديرين عبر موقع الكتروني في الفترة (2016/6-2011/10)، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة الكوتا العشوائية إذ بلغ عددها (109) من مديري منظمات القطاع العام في جمهورية الشيك، تكونت الاستبانة 12 من فقرة موزعة على 4 أبعاد رئيسية (قطاع الأعمال، وقطاع الاقتصاد، وحجم المنظمة، وفرع من الأعمال)، والتي توصلت إلى أنّ الإبداع هو المصدر الأساسي لتحقيق التميز التنافسي، وتوصلت إلى نتائجها من خلال دراسة استطلاعية تم تطبيقها على منظمات في جمهورية

## هدى أحمد عبد النبي ، حصة ذياب مرزوق العتيبي

التشيك، وذلك لتحقيق هدف الدراسة باستهداف الابتكارات في هذه المنظمات وتحديد المعرفة كعنصر مهم في عملية الابتكار، ومن ثم تحديد أثر ذلك على التميز التنافسي.

**دراسة الإمام (4)** بعنوان الابتكار وإعادة التصميم، وقد تناولت دراسة منظومة الفكر الابتكاري في مجال التصميم الداخلي، ومدى إمكانية تفعيل آليات اشتغالها لمبدأ إعادة التصميم وفق متغيرات الفكر الاجتماعي المعاصر، إذ يهدف البحث إلى الكشف عن طبيعة المعايير والاشتراطات الفكرية التي تؤمن قيماً استراتيجية تقود المصمم الداخلي والمعماري إلى تنظيم آلية فعل التصميم، وتساهم في التعاطي مع المنتج التصميمي من خلال تفعيل قدرته على الابتكار وإعادة التصميم، وقد تضمن البحث مفهوم الابتكار ومستوياته النوعية وتصنيفاته الأساسية، فضلاً عن تناول أهم المعايير والاشتراطات الموجبة لتفعيل الجانب الابتكاري لدى المصمم، والأهداف المتوخاة منه، والتي تدعو إلى الاستمرارية.

**دراسة المطيري (25)** بعنوان مدى فاعلية إجراءات الرقابة المالية على الإنفاق التي يطبقها ديوان المحاسبة الكويتي من وجهة نظر الجهات الخاضعة لرقابة الديوان، وهي رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال عمان بالأردن، والتي تم تطبيقها على البنوك التجارية الكويتية، وقد هدفت إلى بيان أثر التوجّه الإبداعي على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على البنوك التجارية الكويتية، وذلك من خلال استطلاع شمل (102) مفردة من مفردات الدراسة، وتم تحديد (البنية التحتية للإبداع، وتأثير الإبداع، وتنفيذ الإبداع) كمتغيرات للتوجّه الإبداعي، أما ما يرتبط بالميزة التنافسية فكان (التميز، والاستجابة)، وتوصلت إلى أنّ الإبداع والابتكار هو المصدر الأساسي لتحقيق التميز التنافسي.

**دراسة المرشدي (26)** بعنوان إدارة الابتكار، نحو تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء السوقي، وقد هدفت هذه الورقة إلى تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء السوقي، ويمثل الابتكار القدرة على تقديم منتجات جديدة وبسرعة أكبر من المنافسين وبما يحسن الأداء بالتالي يحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة، وتكمن أهمية الابتكار باعتباره العامل الحرج في تحقيق نجاح المنظمة وتميزها عن المنافسين.

**دراسة نصير (27)** بعنوان أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، وقد تناول مفهوم الإبداع الإداري، وتحسين الأداء، ووضح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بملامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليب ونظريات الإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، والتي أظهرت أهمية الاهتمام بالإبداع في تحسين إدارة الموارد البشرية.

### تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات موضوع الابتكار والإبداع الإداري من ناحية تطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي، كما تناولت بعض الدراسات موضوع الابتكار من ناحية الابتكار ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في اختبار أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة، كما تناولت بعض الدراسات موضوع إدارة المشاريع.

اختلفت أماكن الدراسات السابقة، واشتملت على بعض البلدان مثل بغداد، الأردن، الجزائر، الكويت، المملكة العربية السعودية. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها الإبداع والابتكار معاً، في حين تناولت الدراسات السابقة الإبداع والابتكار كلاً على حده، كما اختلفت عنها في تناولها للتجربة الكندية والإماراتية في الابتكار ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاستفادة منها.

### منهجية الدراسة

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوباً من أساليب البحث الذي يدرس الظاهرة دراسة توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر.

#### مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (128) وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (128) استبانة بنسبة استجابة (100%)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد مجتمع الدراسة (السمات الشخصية/ الجنس – السن – المؤهل الدراسي – الوظيفة)

الجزء الثاني يتكون من ثلاثة محاور رئيسية وهي كالآتي:

المحور الأول: علاقة الابتكار علي تحسين الأداء بوكالة التوظيف (يتكون من أربعة فقرات)

المحور الثاني: دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (يتكون من أربعة فقرات)

المحور الثالث: الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع (يتكون من خمسة فقرات)

### صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

يتضح من الجدول رقم (1) أنّ قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لكل فقرة من فقرات المحور (علاقة الابتكار على تحسين الأداء بوكالة التوظيف) جميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0,01) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته مما ينعكس على فقرات القياس.

جدول (1). معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

علاقة الابتكار على تحسين الأداء بوكالة التوظيف	
معامل ارتباط " Pearson Correlation "	رقم العبارة
**0,606	1
**0,501	2
**0,512	3
**0,656	4

\*\* عند مستوي الدلالة (0,01) أقل مستوي (معامل ارتباط " Pearson Correlation " = [1-، 1])

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لكل فقرة من فقرات المحور (دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة) جميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0,01) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات القياس.

جدول (2). معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة	
معامل ارتباط " Pearson Correlation "	رقم العبارة
**0,665	1
**0,684	2
**0,656	3
**0,766	4

\*\* عند مستوي الدلالة (0,01) أقل مستوي (معامل ارتباط " Pearson Correlation " = [1-، 1])

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لكل فقرة من فقرات المحور (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع) جميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0,01) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات القياس. ولقياس مدى ثبات الدراسة (الاستبانة) استخدمت (معادلة ألفا كرونباخ)، والجدول رقم (4) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

جدول (3). معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع	
معامل ارتباط " Pearson Correlation "	رقم العبارة
**0,612	1
**0,719	2
**0,652	3
**0,821	4
**0,826	5

\*\* عند مستوي الدلالة (0,01) فأقل مستوي (معامل ارتباط " Pearson Correlation " = [1-، 1])

ويتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (0,815/81,5%)، بينما بلغ معامل الثبات العام للمحور الثاني (0,875/87,5%)، وبلغ معامل الثبات للمحور الثالث (0,915/91,5%)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (0,937/93,7%)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

## هدى أحمد عبد النبي ، حصة ذياب مرزوق العتيبي

## جدول (4). يوضح "قيم معامل ألفا كرو نباخ" لأداة الدراسة"

محاور الدراسة	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات
المحور الأول	تشجيع الوكالة للعاملين على الابتكار والابداع في المشاريع	1	0,748
	ترحب الوكالة باستقطاب الموارد البشرية ذات مهارات والخبرات	2	0,783
	تهتم الوكالة بوضع برامج كفاء تساعد العاملين على فهم آليات عمل الادارة تجاه الابتكار	3	0,789
	تقبل الوكالة التغير والتجديد والتطوير في أداء الاعمال أكثر من أداء الاعمال الروتينية	4	0,747
الثبات العام للمحور الأول: علاقة الابتكار علي تحسين الأداء بوكالة التوظيف			0,815
المحور الثاني	تقوم الوكالة بإعداد خطة كاملة للمشروعات	1	0,877
	تتابع الوكالة المشروعات وفق ما خطط له	2	0,828
	تقوم الوكالة بتحديث الخطط للمشاريع وفق المتغيرات التي تحدث خلال الفترة	3	0,822
	تقوم الوكالة بتحديث الخطط للمشاريع وفق المتغيرات التي تحدث خلال الفترة	4	0,828
الثبات العام للمحور الثاني: دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة			0,875
المحور الثالث	يتم انجاز ما يسند الي المشروع من أعمال بأسلوب متجدد	1	0,910
	تتمتع إدارة المشروع بالوكالة بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الاقناع	2	0,907
	يمتلك العاملين في المشروع بالوكالة القدرة على التفكير السريع والإبداعي	3	0,879
	يقدم العاملين بالوكالة طرق إبداعية للإدارة	4	0,896
	ينجز العاملين بالوكالة المهام المكلفين بإنجازها بأساليب إبداعية مبتكرة	5	0,887
	الثبات العام للمحور الثالث: الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع		
الثبات العام لأداة الدراسة (محاور الدراسة)			0,937

## النتائج والمناقشة

يتضح من الجدول (5) حيث يتضح من الجدول ان الذي يدرس الجنس في الاستبيان يوضح أن عدد الإناث يبلغ 66% وهذا يشكل أغلبية بينما الذكور 34% وذلك يمثل أقلية، نستنتج من ذلك أن عدد الإناث المشاركة في الاستبيان أكثر من الذكور.

## جدول (5). توزيع الجنس.

الترتيب	التكرارات والنسبة المئوية		المسار	مسلسل
	النسبة المئوية %	التكرارات		
1	66%	85	أنثي	1
2	34%	43	ذكر	2

يتضح من الجدول رقم (6) انه يدرس السن في الاستبيان، ويتضح أن معدل عدد المشاركين من الفئة العمرية 30 عام الي ما فوق يمثل 81.25%، ويحتل قمة الهرم العمري في الاستبيان، بينما يأتي في قاع الهرم الفئة العمرية من أقل من 25 سنة بنسبة مئوية 1.56% وهذا يرتبط بالمستوي الدراسي.

## جدول (6). توزيع السن.

الترتيب	التكرارات والنسبة المئوية		المسار	مسلسل
	النسبة المئوية %	التكرارات		
1	81,25%	104	من 30 الى ما فوق	1
2	17,18%	22	من 25 الى أقل من 30 سنة	2
3	1,56%	2	أقل من 25 سنة	3

يتضح من الجدول (7) ان المؤهل الدراسي في الاستبيان يدل على أنّ الحاصلين على درجة الدراسات العليا تحتل قمة الهرم 58.6%، ويأتي بعدها في المرتبة الثانية 33,6% الحاصلون على التعليم الجامعي، بينما يأتي في القاع الحاصلون على التعليم الثانوي، ونستنتج مما سبق أن معظم الفئات الإناث قد حصلوا على درجة الدراسات العليا، وحصلوا على التعليم الجامعي.



علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

جدول (7). توزيع المستوي الدراسي.

الترتيب	التكرارات والنسبة المئوية		المسار	مسلسل
	النسبة المئوية %	التكرارات		
1	58,6%	75	دراسات عليا	1
2	33,6%	43	جامعي	2
3	7,8%	10	ثانوي	3

يتضح من الجدول (8) أنه يدرس الوظيفة في الاستبيان، ويدل على أن الفئة الكبرى من أشخاص الحصر الشامل يعملون في مجالات أخرى، كما نستنتج من خلال الربط بين الجدولين السابقين أن الفئة حاصلة على الدراسات العليا، إضافة إلى أن معظمهم إناث، بينما القليل الذين يعملون في مجال المشاريع هم من فئة الذكور.

جدول (8). توزيع الوظيفة.

الترتيب	التكرارات والنسبة المئوية		المسار	مسلسل
	النسبة المئوية %	التكرارات		
1	63,3%	81	أخرى	1
2	13,3%	17	مدير عام	2
3	12,5%	16	مدير مشروع	3
4	10,9%	14	منسق مشروع	4

تحليل ومناقشة محاور الاستبانة (تحليل ومناقشة الآثار المتعلقة بفرضيات الدراسة):

الفرض الأول: علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوظيف لقياس وتحليل نتائج المحور، فقد قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين والوسيط لاستجابات أفراد الدراسة (علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوظيف)، مع مقياس مدى دور الوكالة في تشجيع العاملين ودورها في استقطاب الخبرات وتحفيز روح الابتكار.

جدول (9). استجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول: علاقة الابتكار علي تحسين الأداء بوكالة التوظيف.

الاتجاه العام	الترتيب	التباين vairance	المتوسط mean	الوسيط median	المدى Range	الانحراف المعياري standard ion	المحور الأول: علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوظيف					
							غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
							العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
							%	%	%	%	%	
أوافق	4	0,927	3,88	14	53	0,9626	5	3	14	58	48	تشجيع الوكالة للعاملين على الابتكار والإبداع في المشاريع
							3,9%	2,3%	10,9%	45,3%	37,5%	
أوافق	1	0,7	4,09	12	68	0,8365	3	3	12	71	39	ترحب الوكالة باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات
							2,3%	2,3%	9,4%	55,5%	30,5%	
أوافق	3	0,83	3,89	17	63	0,9114	1	13	17	64	33	تهتم الوكالة بوضع برامج كفاء تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة تجاه الابتكار
							0,8%	10,2%	13,3%	50,0%	25,8%	
أوافق	2	0,699	3,96	23	65	0,8362	2	4	23	67	32	تقبل الوكالة التغيير والتجديد والتطوير في أداء الأعمال أكثر من أداء الأعمال الروتينية
							1,6%	3,1%	18,0%	52,3%	25,0%	

## هدى أحمد عبد النبي ، حصة ذياب مرزوق العتيبي

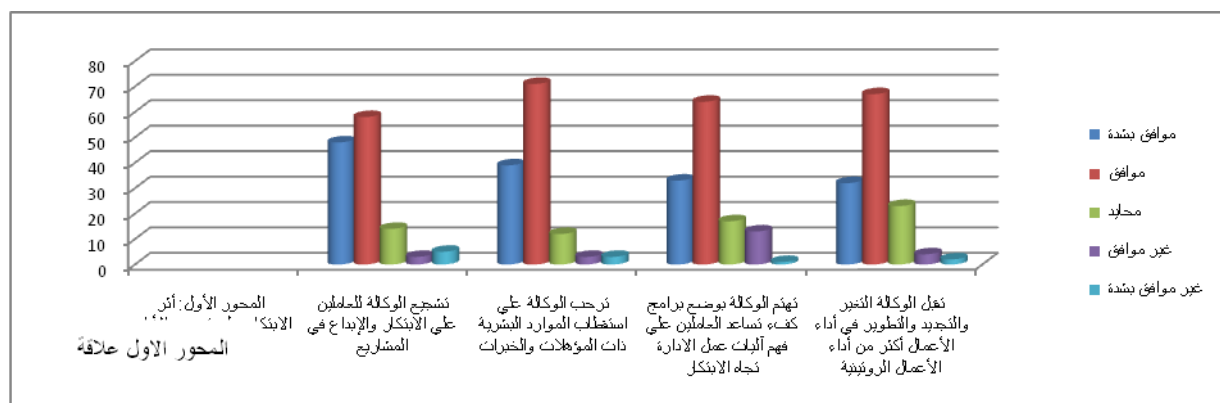
يتضح من الجدول (9) أن هناك تباين في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوطين، حيث يشتمل على (4) فقرات، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع الفقرات بدرجات موافقة متقاربة (موافق بشدة، موافق)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.09 الي 3.88) وهذه المتوسطات من فئات المقياس الخماسي المتدرج واللذان تشيران إلى درجة (موافق بشدة، موافق) على أداة دراسة العينة.

أن استجابات الأفراد لعبارات المحور الأول كانت إيجابية، حيث أن المتوسط العام لمحور (علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوطين بلغ (3.95) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المتدرج والتي يتراوح متوسطها بين (من 3,41 إلى 4,20) وتشير الي (موافق) على أداة الدراسة بينما الاتجاه العام للمحور (الموافقة) يشير في كل عبارة لاختلاف المحور.

تم الكشف عن متوسطات عبارات المحور في مستويات إجابات أفراد الحصر الشامل على (علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوطين).

جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الرابعة بين العبارات بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,962) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد الحصر الشامل الذين يؤكدون تشجيع الوكالة للعاملين على الابتكار والابداع في المشاريع. بينما جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بين العبارات بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري (0,83) وهذه النتيجة تدل علموافقة أفراد الحصر الشامل، حيث ان الوكالة تستقطب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات. وقد جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بين العبارات بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,83) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد الحصر الشامل، وأن الوكالة تهتم بوضع برامج كفاء تساعد العاملين على فهم آليات عمل الادارة تجاه الابتكار. كما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بين العبارات بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,911) وهذه النتيجة تدل علموافقة أفراد الحصر الشامل، وأن الوكالة تقبل الوكالة التغير والتجديد والتطوير في أداء الأعمال أكثر من أداء الأعمال الروتينية.

ويوضح اشكل (1) مدي استجابات أفراد الحصر الشامل لفقرات المحور الأول حيث كانت إيجابية في المتوسط العام للمحور (علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوطين).



الشكل (1) . مدي استجابات أفراد الحصر الشامل لفقرات المحور الأول حيث كانت إيجابية وفي المتوسط العام للمحور (علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوطين)

### ثانياً: المحور الثاني (دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

أولاً: هناك تباين في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور (دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة) حيث يشتمل على (4) فقرات، وجاءت استجابات افراد الدراسة على جميع فقرات البعد بدرجات موافقة متقاربة (موافق بشدة، موافق) لجميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (4,12 الي 3,99) وهذه المتوسطات من فئات المقياس الخماسي المتدرج واللذان تشيران إلى درجة (موافق بشدة، موافق) على أداة الدراسة.

ثانياً: أن استجابات الأفراد لعبارات المحور الأول كانت إيجابية حيث أن المتوسط العام لمحور (دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة) بلغ (4.20) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المتدرج والتي يتراوح متوسطها بين (من 3,41 إلى 4,20) وتشير الي (موافق) على أداة الدراسة بينما الاتجاه العام للمحور (الموافقة) يختلف في كل عبارة باختلاف المحور.

ثالثاً: كشف متوسطات عبارات المحور عن مستويات إجابات أفراد الحصر الشامل علمحور (دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة).

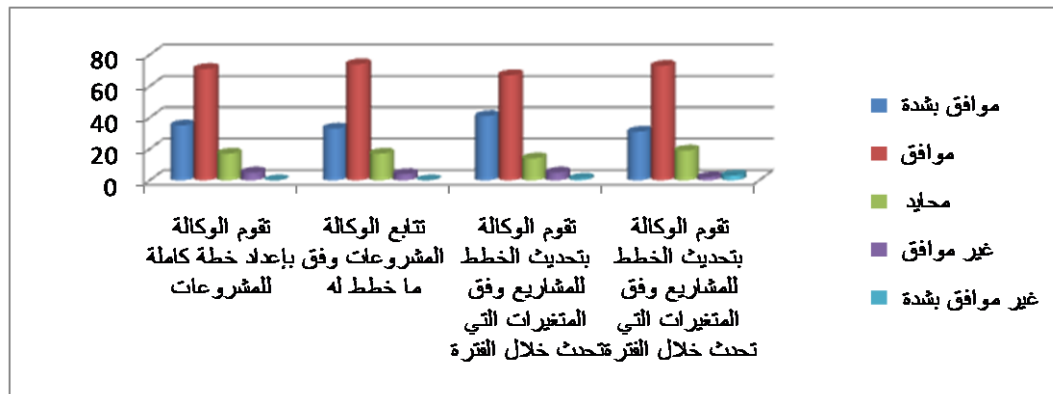
## علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

جدول (10). استجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني: دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة

الاتجاه العام	الترتيب	التباين vairance	المتوسط mean	الوسيط median	المدى Range	الانحراف المعياري standard ion	المحور الثاني: دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة					
							غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
							العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
							%	%	%	%	%	
أوافق	3	0.563	4,06	17	71	0,75033	صفر	5	17	71	35	تقوم الوكالة بإعداد خطة كاملة للمشروعات
							صفر	3,9 %	13,3 %	55,5 %	27,3 %	
أوافق	1	0.516	4.12	17	74	0,71816	صفر	4	17	74	33	تتابع الوكالة المشروعات وفق ما خطط له
							صفر	3,1 %	13,8 %	57,8 %	25,8 %	
أوافق	2	0.649	4.10	14	66	0.80583	1	5	14	67	41	تقوم الوكالة بتحديث الخطط للمشاريع وفق المتغيرات التي تحدث خلال الفترة
							%0,8	3,9 %	10,9 %	52,3 %	32,3 %	
أوافق	4	0.669	3.99	19	70	0.81806	3	2	19	73	31	تأخذ الوكالة بعين الاعتبار العلاقة المتبادلة من أنشطة المشروعات المختلفة عند الأعداد
							المتوسط العام للمحور = 4.20 الاتجاه العام الموافقة	%2,3	1,6 %	14,8 %	%57	

جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة بين العبارات بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0,75) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة، حيث تقوم الوكالة بإعداد خطة كاملة للمشروعات. وجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بين العبارات بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (0,71) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة وان الوكالة تتابع المشروعات وفق ما خطط له. جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بين العبارات بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.81) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة وأن الوكالة تقوم بتحديث الخطط للمشاريع وفق المتغيرات التي تحدث خلال الفترة. كما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بين العبارات بمتوسط حسابي (3,99) وانحراف معياري (0.81) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة وأن الوكالة تأخذ بعين الاعتبار العلاقة المتبادلة من أنشطة المشروعات المختلفة عند الأعداد.

يوضح الشكل (2) مدى استجابات أفراد الحصر الشامل لفقرات المحور الثاني والتي كانت إيجابية، وللمتوسط العام لمحور (دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة).



الشكل (2). مدى استجابات أفراد الحصر الشامل لفقرات المحور الثاني كانت إيجابية والمتوسط العام لمحور (دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة)

## ثالثاً: المحور الثالث (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع)

الفرض الأول: استجابات أفراد مجتمع الدراسة للعبارات المتعلقة بالمحور الثالث: الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

أولاً: هناك تباين في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع حيث يشتمل على (5) فقرات، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على جميع فقرات البعد بدرجات موافقة متقاربة (موافق بشدة، موافق) لجميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (3,95 إلى 3,88)، وهذه المتوسطات من فئات المقياس الخماسي المندرج واللذان تشيران إلى درجة (موافق بشدة، موافق) على أداة الدراسة. ثانياً: أن استجابات أفراد على عبارات المحور الأول كانت ايجابية حيث أن المتوسط العام لمحور (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع) بلغ (3,9) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي.

جدول (11). استجابات أفراد مجتمع الدراسة للعبارات المتعلقة بالمحور الثالث: الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع

الاتجاه العام	الترتيب	التباين vairance	المتوسط mean	الوسيط median	المدى Range	الانحراف المعياري standard ion	غير موافق		محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الثالث: الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع
							بشدة موافق	غير موافق				
							العدد	العدد				
							%	%	%	%	%	
أوافق	2	0,772	3,89	22	65	0,8786	3	5	22	68	30	يتم انجاز ما يسند الي المشروع من أعمال بأسلوب متجدد
							2,3 %	3,7 %	17,2 %	53, %1	23, %4	
أوافق	1	0,734	3,95	22	66	0,8568	1	9	22	68	28	تتمتع إدارة المشروع بالوكالة بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع
							0,8 %	7 %	17,2 %	53, %1	21, %9	
أوافق	2	0,722	3,89	20	71	0,8496	3	5	20	74	26	يمتلك العاملون في المشروع بالوكالة القدرة على التفكير السريع والإبداعي
							2,3 %	3,9 %	15,6 %	57, %8	20, %3	
أوافق	2	0,671	3,89	24	69	0,8192	3	5	24	72	25	يقدم العاملون بالوكالة طرق إبداعية للإدارة
							1,6 %	3,9 %	18,8 %	56, %3	19, %5	
أوافق	3	0,766	3,88	18	71	0,8750	3	7	18	74	26	ينجز العاملون بالوكالة المهام المكلفين بإنجازها بأساليب إبداعية مبتكرة
							2,3 %	5,5 %	14,1 %	57, %8	20, %3	
							المتوسط العام = 3.9 الاتجاه العام الموافقة					

ثالثاً: كشف متوسطات عبارات المحور عن مستويات إجابات أفراد الحصر الشامل على (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع).

جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية بين العبارات بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,87) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة وهي (يتم في الوكالة انجاز ما يسند الي المشروع من أعمال بأسلوب متجدد).

جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بين العبارات بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,85) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة، وهي (تتمتع إدارة المشروع بالوكالة بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع).

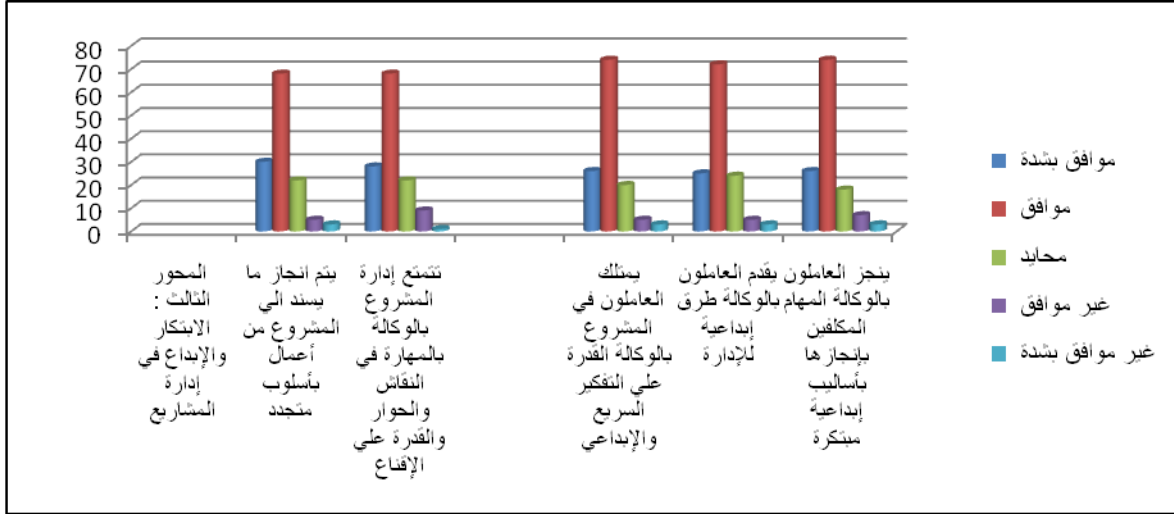
جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بين العبارات بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,84) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة، وهي (يمتلك العاملون في المشروع بالوكالة القدرة على التفكير السريع والإبداعي).

جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية بين العبارات بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,81) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة وهي (العاملون يقدمون طرق إبداعية للإدارة بالوكالة).

جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية بين العبارات بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,87) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة بحيث (يتم انجاز ما يسند الي المشروع من أعمال بأسلوب متجدد).

## علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

يوضح الشكل (3) مدي استجابات أفراد الحصر الشامل لفقرات المحور الثالث والتي كانت إيجابية في المتوسط العام لمحور (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع).



الشكل (3). يوضح مدي استجابات أفراد الحصر الشامل لفقرات المحور الثالث والتي كانت إيجابية في المتوسط العام لمحور (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع)

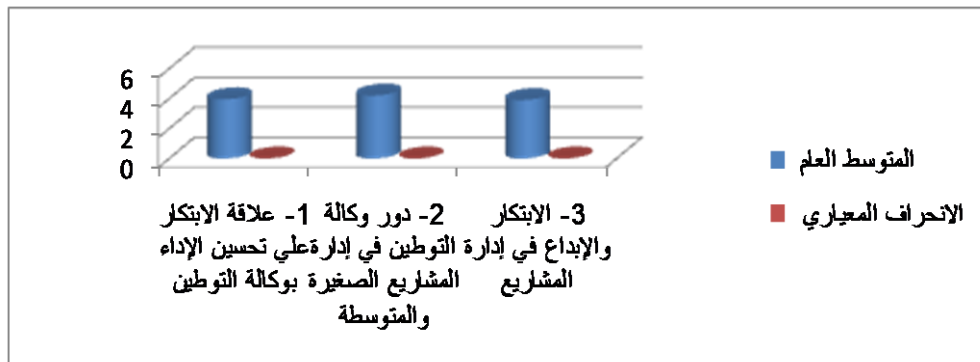
الفرض الثاني: مدي ارتباط الابتكار والابداع في إدارة المشاريع مع دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة

لقياس وتحليل هذا الفرض تم تحليل المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل محور. ويتضح من الجدول رقم (12) أن أفراد الحصر الشامل موافقون على المحاور، ففي المحور الثاني (دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة) بلغ المتوسط العام (4,20) ويحتل المرتبة الأولى كما في الجدول، كما يأتي بعد ذلك المحور الأول (علاقة الابتكار علي تحسين الأداء بوكالة التوظيف) في المرتبة الثانية بمتوسط عام (3,95) بموافقة أفراد الحصر الشامل، وفي المرتبة الثالثة موافقة أفراد الحصر الشامل علي المحور الثالث وهو (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع) بمتوسط عام (3,9)، ونستنتج أن الاستبانة قد حصلت علي الموافقة في جميع محاورها.

جدول (12). استجابات أفراد الحصر الشامل الي المحاور

المحور	المتوسط العام	الانحراف المعياري
1- علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوظيف	3.95	0,88
2- دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة	4.20	0,77
3- الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع	3.9	0,850

يوضح شكل (4) مدي استجابات أفراد الحصر الشامل لمجتمع الدراسة على المستوي العام الي المحاور، وأن أفراد الحصر الشامل موافقون على المحور الثاني (دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة)



شكل (4). استجابات أفراد الحصر الشامل لمجتمع الدراسة على المستوي العام الي المحاور

### الفرض الثالث: علاقة الابتكار والابداع بإدارة المشاريع وارتباطها مع دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة

ولقياس وتحليل نتائج الفرض الثالث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة بين الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع. يتضح من الجدول (13) أنه يدرس العلاقة بين المحور الأول (علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوطين)، والمحور الثالث (الابتكار والابداع في إدارة المشاريع) من خلال المعامل الارتباط بيرسون حيث يمثل (\*\*0,732\*)، وهنا العلاقة طردية ومرتبطة ارتباط قوي، وذات دلالة احصائية بين فقرات المحورين، والاستنتاج من الجدول الذي يدرس العلاقة بين المحور (دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة) والمحور الثالث (الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع) من خلال المعامل الارتباط بيرسون حيث يمثل (\*\*0,685\*) وهنا العلاقة طردية ومرتبطة ارتباط قوي، وذات دلالة احصائية بين فقرات المحورين، وقد أظهرت آثار الحصر الشامل أن العلاقة هي: كلما زاد الابتكار كلما تم تحسين الأداء، وتشجيع الإدارة، واستقطاب الخبرات، وحصل التغيير والتجديد، كما يصاحب ذلك وضع الخطط واتخاذ القرار من خلال أنشطة مختلفة، ويترتب علي ذلك تطور في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة حتي تنتهي بالابتكار والابداع في إدارة المشروعات من خلال الحوار والمناقشة، والقدرة علي الاقتناع، والتفكير السريع، وانجاز المهام بإبداع، والقدرة علي التطور بما يتناسب مع المشاريع، والقدرة علي وضع الخطط الحديثة.

جدول رقم (13). يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون لتحديد علاقة الارتباط بين المحاور

متغيرات الدراسة	الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع	العلاقة
علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوطين	**0,732*	طردية/قوية
دور وكالة التوطين في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة	**0,685*	طردية/قوية

### ولقد جاءت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- إن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في تحديد مفهوم الابتكار هو تعدد جوانب الظاهرة، وهو مزيج جديد من عوامل الإنتاج، وتطبيق لفكرة طورت داخل المنظمة، وتمت استعارتها من خارجها.
- أن الابتكار والابداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوطين في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، والتغيير والتجديد والتطوير في اداء الاعمال.
- تعمل المشروعات الصغيرة على النهوض الاقتصادي للدول، من خلال دورها في حل مشكلة البطالة ومحدودية فرص العمل، من خلال توفير فرص عمل عديدة ومتنوعة .
- تقوم وكالة التوطين بالابتكار في المشاريع كما تقوم بإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- إن تبني الأفكار في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكلة التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها.
- التوطين: هو مصطلح يطلق في المملكة العربية السعودية، على عملية إحلال المواطنين السعوديين مكان العمالة الوافدة في وظائف القطاع الخاص.
- أن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. وأن معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة، مما يزيد من فرص نجاحها.

### أهم الآثار المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة:

- 1- أظهرت الآثار والنتائج أن عدد الإناث يبلغ 66% وهذا يشكل الأغلبية، بينما عدد الذكور 34% وذلك يمثل الأقلية، ونستنتج من ذلك أن عدد الإناث المشاركة في الاستبيان أكثر من الذكور.
- 2- أظهرت الآثار والنتائج أن معدل عدد المشاركين من الفئة العمرية 30 عام الي ما فوق يمثل 81.25% ويحتل قمة الهرم العمري في الاستبيان، مما يدل على الحكمة، بينما يأتي في قاع الهرم الفئة العمرية من أقل من 25 سنة بنسبة مئوية 1.56% وهذا يرتبط بالمستوي الدراسي.
- 3- أظهرت الآثار والنتائج أن المؤهل الدراسي في الاستبيان يدل على أن الحاصلين على درجة الدراسات العليا تحتل قمة الهرم 58.6%، ويأتي بعدها في المرتبة الثانية 33,6% الحاصلون على التعليم الجامعي، بينما يأتي في القاع الحاصلون على التعليم الثانوي، مما نستنتج أن معظم الفئات الإناث قد حصلوا على درجة الدراسات العليا، أو حصلوا على التعليم الجامعي.

## علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

4- أظهرت الآثار والنتائج أن الوظيفة في الاستبيان تدل على أن الفئة الكبرى يعملون في مجالات اخري، ونستنتج من خلال الربط بين الجداول أن الفئة الحاصلة على الدراسات العليا معظمهم إناث بينما القليل منالذكور يعملون في مجال المشاريع.

### أهم الآثار المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أهم الآثار والنتائج المتعلقة بالفرض الأول والذي نص على: علاقة الابتكار بتحسين الأداء بوكالة التوظيف.

- وقد أظهرت الآثار والنتائج موافقة أفراد الحصر الشامل على أربعة عبارات تمثلت في:
- تشجيع الوكالة للعاملين على الابتكار والإبداع في المشاريع.
- ترحب الوكالة باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات.
- تهتم الوكالة بوضع برامج كفاء تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة تجاه الابتكار.
- تقبل الوكالة التغيير والتجديد والتطوير في أداء الاعمال أكثر من أداء الاعمال الروتينية، وقد اشتملت الآثار والنتائج على موافقة على المستوي العام للمحور.
- ومن الآثار والنتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية للوكالة في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، والتغيير والتطوير في الأداء.

### أهم الآثار المتعلقة بالفرض الثاني والذي نص على: دور وكالة التوظيف في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- قد أظهرت الآثار موافقة أفراد الحصر الشامل على أربعة عبارات تمثلت في:
- تقوم الوكالة بإعداد خطة كاملة للمشروعات، وتتابع المشروعات وفق ما خطط له.
- تقوم الوكالة بتحديث الخطط للمشاريع وفق المتغيرات التي تحدث خلال الفترة.
- تأخذ الوكالة بعين الاعتبار العلاقة المتبادلة بين أنشطة المشروعات المختلفة عند الإعداد.
- اشتملت الآثار على موافقة على المستوي العام للمحور، كما أن تبني الأفكار في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذ ومراقبة المشاريع، والهيكل التنظيمية والتنظيم والتوزيع، والعلاقة المتبادلة من أنشطة المشروعات المختلفة عند إعداد الخطط، من خلال التطوير المستمر للمنتجات.

### أهم الآثار المتعلقة بالفرض الثالث والذي نص على: الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع

- أظهرت الآثار موافقة أفراد الحصر الشامل على خمسة عبارات تمثلت هذه العبارات في:
- يتم انجاز ما يسند الي المشروع من أعمال بأسلوب متجدد.
- تتمتع إدارة المشروع بالوكالة بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الاقناع.
- يملك العاملون في المشروع بالوكالة القدرة على التفكير السريع والإبداعي.
- يقدم العاملون بالوكالة طرق إبداعية للإدارة.
- ينجز العاملون بالوكالة المهام المكلفين بإنجازها بأساليب إبداعية مبتكرة.
- من الآثار التي توصلت إليها الدراسة علاقة الإبداع والابتكار بتحسين إدارة الموارد البشرية وعوامل نجاحها، وإدارة جودة المشاريع ومخاطرها. كما توصلت إلى أن معظم المشاريع ذات الصيغة لابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة والمرتبطة، مما يزيد من فرص نجاح المشاريع الابتكارية.

### توصيات الدراسة

في ضوء الآثار التي توصلت إليها الدراسة يوصي بما يأتي:

- 1- زيادة الاهتمام بالعاملين في إنجاز المهام وذلك بأساليب إبداعية ومبتكرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، من خلال الطرق الإبداعية للإدارة.
- 2- يجب تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع في المشاريع من خلال ابتكار تحسين الأداء بوكالة التوظيف.
- 3- يجب على وكالة التوظيف تحديث وتطوير الخطط للمشاريع وفق المتغيرات التي تحدث خلال الفترة في دور إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- 4- العمل على اثناء المكتبات العربية يمثل هذه البحوث لفائدتها العظمى في الإبداع والابتكار في العمل، ولأهدافها الجلية في تعزيز التوظيف في المملكة العربية السعودية.
- 5- إعداد دليل اجراءات خاص بتطبيق المشاريع البسيطة والمتوسطة مما يساعد على الابتكار والإبداع.
- 6- التشجيع المستمر على التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- 7- رفع روح المنافسة وتشجيع الابتكار والإبداع، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيقهما.

- 8- ضرورة الاستفادة من التجربة الدولية مثل الكندية في مجال الابتكار، والعمل على تهيئة مناخ مناسب للابتكار والبحث العلمي في المملكة العربية السعودية.
- 9- تعزيز دور الجامعة والبحث العلمي في المجالات المبتكرة، وتشجيع الباحثين على خلق مؤسسات ناشئة مبتكرة.
- 10- دعوة القطاع الخاص للعب دور الشريك الفعلي، وفي دعم الابتكارات والمساهمة في تمويل مراكز البحوث.
- 11- زيادة حجم التمويل المخصص للبحث والتطوير، وتشجيع عملية البحث سواء في الجامعات أو المؤسسات. وتعزيز استقلالية الجامعة في مجال البحث العلمي والاهتمام بالتكوين.

### المراجع

- 1- إسماعيل، محمد، إدارة الموارد البشرية في الأوقات العصيبة، من إصدار (كيف تخفض الشركات انفاقها في الأزمات الاقتصادية الحالية -برنامج من 25 خطوة)، أحمد نبيل فرحات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر.
- 2- عبد الحميد، مروة؛ علام، عايذة؛ شاهين محمد (2019)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداة إدارة الموارد البشرية في فروع البنك المركزي، جامعة مدينة السادات، أكاديمية السادات، مصر.
- 3- الهباش، عماد، غسان (2014)، إدارة مشروع التدريب المهني باستخدام برنامج MS-Prpgect، معهد التنمية المجتمعية.
- 4- الإمام، علاء الدين (2013)، الابتكار وإعادة التصميم، أكاديمية الفنون الجميلة، جامعة بغداد، قسم التصميم، فرع التصميم الداخلي، مجلة الأستاذ، العدد 204، المجلد الثاني، 1434هـ.
- 5- Sattler, Michael (2011). Excellence in Innovation Management. A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Perfemance, DeutschwNationalbibliothek: Germany.
- 6- رزق الله، حنان (2010)، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة "دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009م.
- 7- سليم، أحمد (2010)، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 8- جاد الرب، سيد (2015)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي، المؤلف، الإسماعيلية، مصر.
- 9- عبد الوهاب، بوبعة؛ عبد الباقي، روابح (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، قسنطينة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر.
- 10- عمر، أميرة (2017)، دور الابتكار في دعم التميز التنافسي للمنظمات، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الثالث.
- 11- الدورات الإدارية والقيادية والتطوير، دورة تعزيز الفعالية الإدارية وبناء ثقافة تنظيمية وتحفيز الإبداع والابتكار، (2020)، 11-26 مارس 2020، كازبلانكا، المغرب.
- 12- قاسم، أمجد (2017)، تعريف الابتكار وأهميته وأنواعه وحاجة المنظمات اليه، كاتب متخصص في الشؤون العلمية، وعضو الرابطة العربية للإعلاميين العلميين.
- 13- Glancey, Keith & Greig, Malcolm & Pettigrew, Malcolm (1998). Entrepreneurial dynamic in small Business service firm. International Journal of Enter preneurial Behavior & Research, vol 4 NO.3.
- 14- Dan, Popescu & Iulia, Chivu & Chitucea, Alina (2010). How to Train From small and Medium Enterprice: the Bucharest Academy OF Economic Studies.
- 15- Lawson, Marian Leonardo and Tarnoff, Curt, "Foreign Aid: An Introduction to U.S. Programs and Policy", Congressional Research Service, 2011.
- 16- السيسي، صلاح الدين (2009)، استراتيجيات وآليات دعم المشروعات المتناهية الصغر، الصغيرة، والمتوسطة، ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية والمحلية، قضايا اقتصادية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 17- وكالة التوظين في "العمل والتنمية الاجتماعية" تدخل في شراكات وتعاون مع 18 جهة حكومية وخاصة تستهدف التوظين والتدريب والتأهيل بـ 11 قطاعا اقتصاديا، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، تم الاسترجاع من موقع [mlsd.gov.sa](http://mlsd.gov.sa) مؤرشف من الأصل، في 24 سبتمبر 2018. اطلع عليه بتاريخ 12 فبراير 2019.
- 18- ياسين، ميموني؛ سفيان، بو قطاية (2018)، الابتكار ودوره في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: البحث في التجربة الكندية، المركز الجامعي، غليزان، الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، سبتمبر، 2018م.



علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

- 19- -منتدى (دبي العالمي لإدارة المشاريع)، يستشرف المستقبل في البناء والتنمية، 2016/10/25م، جريدة الاقتصادي، عن دار الخليج للدراسات، مؤسسة تريم و عبد الله عمران للأعمال الثقافية والإنسانية.
- 20- -حامدي، قطاف (2019) دراسة بعنوان: (تنبؤ الابتكار كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية)، عرض تجربة سفيتال للصناعات الغذائية، بالجزائر، جامعة سطيف.
- 21- -قريشي، محمد (2018) دراسة بعنوان: (التمويل برأس مال المخاطر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر)، دراسة تقييمية بجامعة الجزائر، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، في الفترة من 2010-2018م.
- 22- -السعيد، زينة (2017)، دراسة بعنوان: (ادارة مشاريع الابتكار، حالة مشروع تطوير نتائج البحوث في الجزائر)، جامعة محمد الشريف، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية.
- 23-- أصفاد مرتضى (2016)، دراسة بعنوان (أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المشروعات الصغيرة التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية)، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016م.
- 24- Hana, Urbancova (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowled, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1.
- 25- -المطيري، أحمد (2012) دراسة بعنوان (مدى فاعلية إجراءات الرقابة المالية على الإنفاق التي يطبقها ديوان المحاسبة الكويتي من وجهة نظر الجهات الخاضعة لرقابة الديوان) (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- 26- -المرشدي، خالد (2012)، دراسة بعنوان: (إدارة الابتكار، نحو تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء السوقي)، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، مجلة/البحوث المالية والتجارية، بورسعيد، العدد (1)، يونيو 2012م.
- 27- -نصير، طلال؛ العزاوي، نجم (2011)، دراسة بعنوان: (أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية)، جامعة البترا، الجامعة الأمريكية في مادبا، الأردن، عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (33)، 2012م.

**The impact of innovation and creativity on the success of project management  
Application to the Emiratization Agency at the Ministry of Human Resources and  
Social Development**

**1-Hoda A.I. Abdelnabi\* and 2 -Hessa T.M. Alotaibi**

1- Faculties of Al-Sharq Al-Araby for Postgraduate Studies, Reyad, K.S.A.

2- Faculties of Al-Sharq Al-Araby for Postgraduate Studies, Reyad, K.S.A.

\*dr.noura.ahmed2@gmail.com, haabdelnabi@arabeast.edu.sa

**ABSTRACT**

The study aimed to identify the role of innovation and creativity in the success of project management, where the problem of the study is in the main question: What is the relationship of innovation and creativity to the success of project management in application to the Emiratization Agency in the work sector in the Ministry of Human Resources and Social Development? The study population consists of the employees of the Ministry of Human Resources and Social Development and they are (128) and the questionnaire has been distributed to them, and (128) questionnaires have been retrieved with a response rate of (100%). The study relied on the descriptive analytical approach, and the results of the study were that administrative innovation and creativity is related to developing a framework of concepts of the Emiratization's innovative ability to introduce new products, and its relationship to market performance by attracting human resources with qualifications and experiences, and that the Emiratization agency is innovative and innovative in projects, Acceptance of change and innovation in business performance, and the adoption of ideas in project planning, implementation and control processes, organizational structure, organization and distribution, through continuous product development and innovation in them, and that there is a relationship between creativity and innovation and between improving human resource management and project quality management. And that most projects with an innovative formula have a unique feature, which increases the opportunities. The study recommended the continuous encouragement of development, innovation and the spirit of cooperation in small and medium enterprises, and Paying more attention to workers in accomplishing tasks through creative and innovative methods, and the ability to think creatively, through the creative ways of management.

**Keywords:** Innovation - Creativity - Project Management - Emiratization - Ministry of Human Resources and Social Development - Competitive Advantage - Small and Medium Enterprises.