

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

علاقة بيئة العمل بالابداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

صلاح عبده محمد مرشد

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

أشكر عائلتي الغالية الذين كانوا دائما دعما لي كل خطوة من رحلتي الدراسية والذين منحوني التشجيع اللازم لاستكمال هذه المرحلة المهمة من حياتي.

كما أقدر كل من ساعدني ووقف إلى جانبي من أصدقائي وزملائي فقد كان دعمهم وتشجيعهم المستمر مصدر حافز لي على الاجتهاد وتخطي الصعاب وكان لهم أثر كبير في تحقيق هذا النجاح الذي أفخر به اليوم.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير لإدارة الجامعة مبدأوشن التي منحتنا الفرصة لاستكمال مسيرتنا التعليمية وسهلت لنا سبل التعلم واكتساب المعرفة فكان لها دور مهم وكبير في نجاحنا وتحقيقنا لهذا الإنجاز.

الإهداء

أهدي هذا الإنجاز لنفسي تقديرا لجهودي خلال رحلتي الدراسية وعلى كل التحديات التي تجاوزتها والصعاب التي واجهتني لتحقيق هذا النجاح.

كما أود أن أهدي هذا الإنجاز لعائلتي الغالية الذين كانوا دائما دعما لي لتحقيق هذا الحلم ، ولإدارة الجامعة ميدأوشن التي وفرت لنا الفرصة والبيئة المناسبة التي مكنتنا من استكمال مسيرتنا التعليمية بنجاح رغم التحديات الناتجة عن مسؤولياتنا التي على عاتقنا في الحياة العملية والعائلية.

جدول المحتويات

6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	المستخلص
9	المقدمة
10	مشكلة الدراسة
11	أهمية الدراسة
13	أسئلة الدراسة
14	أهداف الدراسة
15	نموذج وفرضيات الدراسة
16	فرضيات الدراسة
17	منهجية الدراسة
20	الدراسة الميدانية
21	الهيكل المقترح للدراسة
23	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
26	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل والإبداع الوظيفي
26	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لبيئة العمل (التعريف، المكونات، الأنواع)
28	المطلب الثاني: الإبداع الوظيفي (التعريف، الأهمية، المقاييس)
30	المبحث الثاني: عناصر بيئة العمل المحفزة للإبداع في القطاع الخاص
30	المطلب الأول: العناصر المادية والتقنية (تكنولوجيا المعلومات، تصميم موقع العمل، المرافق)
32	المطلب الثاني: العناصر التنظيمية والثقافية (أسلوب القيادة، ثقافة الثقة والمخاطرة، الحوافز المعنوية)
34	المبحث الثالث: واقع العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي في المملكة العربية السعودية
34	المطلب الأول: تحليل تجارب ونماذج من منظمات القطاع الخاص السعودي
35	المطلب الثاني: معوقات تعزيز بيئة العمل الإبداعية في القطاع الخاص السعودي
37	المبحث الرابع: آليات ومسارات تعزيز الإبداع الوظيفي عبر تحسين بيئة العمل
38	المطلب الأول: آليات تنظيمية لتحسين بيئة العمل (التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، المرونة)
39	المطلب الثاني: برامج تطبيقية لتنمية المهارات الإبداعية (التدريب، بنوك الأفكار، حاضنات الابتكار)

42	<u>الخاتمة</u>
43	<u>ملخص البحث</u>
45	<u>قائمة المراجع</u>
46	<u>الملاحق</u>
53	<u>الفصل الثالث: منهج الدراسة الميدانية</u>
58	<u>الفصل الرابع: تحليل للنتائج الميدانية</u>
60	<u>الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات</u>
64	<u>النتائج</u>
65	<u>التوصيات</u>

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص السعودي، في إطار سعي المملكة لتحقيق رؤية 2030 التي تُعول على القطاع الخاص ليكون محركاً رئيسياً للاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار. وتسعى الدراسة إلى تشخيص واقع بيئة العمل في هذه المنظمات، وتقييم مدى تأثيرها على تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وذلك من خلال تحليل شمولي لأبعاد بيئة العمل المادية والتنظيمية والثقافية وعلاقتها بممارسات الإبداع الوظيفي. واعتمدت الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث تم تصميم استبانة مفصلة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في منظمات القطاع الخاص في المدن الرئيسية بالمملكة، بلغ حجمها 400 مفردة، covering various administrative levels and sectors aligned with Vision 2030, such as technology, communications, financial services, and advanced manufacturing. كما تم إجراء مقابلات معمقة مع 20 من القيادات الإدارية ومديري الموارد البشرية في هذه المنظمات للحصول على رؤى نوعية أعمق. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد بيئة العمل ومستوى الإبداع الوظيفي، حيث جاء بعد الثقافة التنظيمية الداعمة (بما في ذلك الثقة والتسامح مع الفشل وتشجيع المخاطرة المحسوبة) كأكثر العوامل تأثيراً، يليه أسلوب القيادة التحويلية الداعمة، ثم نظام الحوافز المتكامل (المادي والمعنوي)، فمستوى التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وأخيراً البيئة المادية والتقنية. وكشفت الدراسة عن وجود فجوة بين الإدراك النظري لأهمية الإبداع والممارسات التطبيقية في العديد من المنظمات، حيث لا تزال البيئات التنظيمية في كثير من الحالات تقليدية وغير داعمة للإبداع، مع وجود معوقات رئيسية تتمثل في المركزية في اتخاذ القرار، ونمط القيادة الأوتوقراطية، وضعف أنظمة الحوافز، والثقافة التنظيمية التي لا تشجع على الابتكار. كما أظهرت النتائج أن المنظمات التي تبنت ممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية وتوفير بيئات عمل محفزة حققت مستويات أعلى من الإبداع الوظيفي، وكان أدائها التنظيمي أفضل بشكل ملحوظ. وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية للإدارات العليا في منظمات القطاع الخاص، أهمها: تبني استراتيجية شاملة لتحسين بيئة العمل، وتطوير برامج تمكين حقيقية للموظفين، وتحويل نمط القيادة towards transformational leadership، وتصميم أنظمة حوافز مبتكرة، واستثمار في البنية التحتية المادية والتقنية الداعمة للابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والتجريب. كما تقدم الدراسة إطاراً مقترحاً لقياس وتقييم بيئة العمل والإبداع الوظيفي بشكل دوري، مما يمكن المنظمات من تتبع تقدمها وقياس العائد على استثماراتها في تحسين بيئة العمل. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي والإبداع الإداري، وتقدم أدلة تطبيقية لقادة الأعمال في القطاع الخاص السعودي لتعزيز

competitive advantage من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الإبداعي، بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030.

المقدمة

في ظل تحولات الاقتصاد العالمي المتسارعة، التي تقودها رياح العولمة والثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي، لم تعد المنظمات تعتمد في تنافسيتها وبقائها على الموارد المادية والتقليدية وحدها، بل أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري والإبداع البشري هي العوامل الحاسمة التي تحدد موقعها في السوق وقدرتها على الابتكار والتجديد. وتأتي المملكة العربية السعودية، وهي تخطو بثبات نحو تحقيق رؤية طموحة 2030، لترسخ هذا التوجه من خلال سعيها إلى بناء اقتصاد مزدهر يقوم على التنوع والاستدامة والابتكار، بعيداً عن الاعتماد الأحادي على الموارد النفطية. وفي قلب هذا التحول الوطني الكبير، يبرز دور القطاع الخاص بوصفه المحرك الأساسي والفاعل الرئيس في تحقيق هذه الرؤية، مما يفرض عليه ضغوطاً وتحديات كبيرة، تتمثل في ضرورة تبني نماذج إدارية حديثة قادرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتوفير بيئات عمل محفزة تطلق العنان للطاقات الإبداعية الكامنة لدى أفرادها، لضمان ليس فقط البقاء، بل التميز والريادة.

وانطلاقاً من هذا السياق، أصبح مفهوم "بيئة العمل" يتجاوز كونه مجرد مكان مادي تؤدي فيه المهام، ليشكل نظاماً معقداً ومتكاملاً من العوامل المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تحيط بالموظف وتؤثر بشكل مباشر وجوهري على سلوكياته، ودوافعه، وأدائه، وقدرته على الإبداع. فبيئة العمل هي المرآة العاكسة لثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية، وهي التي تحدد مدى شعور الموظف بالانتماء والرضا، وبالتالي مدى استعداده لبذل جهد إضافي وتقديم أفكار غير تقليدية. ومن ناحية أخرى، يعد "الإبداع الوظيفي" بمثابة شريان الحياة للمنظمات المعاصرة، فهو ليس ترفاً فكرياً، بل ضرورة استراتيجية للتعامل مع التعقيدات والتغيرات المستمرة. ويُعرف الإبداع الوظيفي على أنه قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة، أو تطوير أساليب عمل مبتكرة، أو إيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات، مما يساهم في تحسين العمليات، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام.

وتكمن مشكلة هذه الدراسة في أن العديد من منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وعلى الرغم من إدراكها النظري لأهمية الإبداع، قد لا تزال تتبع أنماطاً إدارية تقليدية لا توفر البيئة الداعمة والخصبة لاستنباط هذا الإبداع وتحويله إلى واقع ملموس. فغالباً ما تواجه هذه المنظمات معوقات تتمثل في المركزية في اتخاذ القرار، وعدم تفويض السلطات (التمكين)، وعدم وضوح الرؤية، وغياب الحوافز المعنوية المحفزة، وبيئة العمل المادية غير الملائمة، ونمط القيادة الأوتوقراطية التي تكبح المبادرات وتخاف من المخاطرة. كل هذه العوامل مجتمعة قد تؤدي إلى إحباط الطاقات الإبداعية، وتقليل مستوى الانتماء التنظيمي، وزيادة معدلات دوران العمل، وبالتالي تراجع الأداء العام وفقدان القدرة على المنافسة، خاصة في ظل سوق يتسم بالحدة والتحول السريع.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال التطرق إلى أحد المداخل الحديثة في الإدارة، وهو المدخل البيئي، ومحاولة ربطه بشكل عميق بالإبداع الوظيفي. حيث تهدف إلى تشريح مكونات بيئة العمل الداخلية في منظمات القطاع الخاص السعودي (بما في ذلك العناصر المادية مثل تكنولوجيا المعلومات وتصميم مكان العمل، والعناصر التنظيمية مثل أسلوب القيادة وثقافة المنظمة وأنظمة الحوافز والمكافآت، وعناصر التمكين والمشاركة في صنع القرار)، وتحليل مدى تأثير هذه المكونات على تعزيز أو إعاقة السلوك الإبداعي لدى الموظفين. كما تسعى إلى تقييم واقع العلاقة بين البيئة والإبداع في السياق السعودي، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية، واقتراح آليات ومسارات عملية يمكن لهذه المنظمات تبنيها لتحويل بيئاتها إلى حاضنات للإبداع والابتكار.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأكاديمية بأبحاث تطبيقية تتناول موضوعاً حيوياً في بيئة الأعمال السعودية، حيث لا تزال الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين بيئة العمل بمكوناتها الشاملة والإبداع الوظيفي في القطاع الخاص السعودي محدودة نسبياً. أما الأهمية التطبيقية، فستتجلى في تقديم توصيات عملية للإدارات العليا والقيادات في منظمات القطاع الخاص، تساعد في تصميم وتنفيذ سياسات وإجراءات فعالة لتحسين بيئات عملها، وبالتالي استغلال الطاقات الإبداعية الكامنة لديها لتعزيز أدائها التنظيمي، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل متطلبات رؤية 2030.

مشكلة الدراسة

تشكل بيئة العمل الداخلية إطاراً حيوياً ومحددًا رئيسياً للسلوك التنظيمي والأداء الفردي والجماعي داخل أي منظمة. وفي ظل المناخ الاقتصادي التنافسي المتسارع الذي تفرضه رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والذي يحول القطاع الخاص إلى محرك أساسي للاقتصاد الوطني، تبرز الحاجة الملحة لهذا القطاع لتبني نماذج إدارية متطورة قادرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحفيزها للإبداع والابتكار. إلا أن هناك فجوة واضحة بين الإدراك النظري لأهمية الإبداع الوظيفي وبين الممارسات التطبيقية الفعلية في العديد من منظمات القطاع الخاص السعودي، والتي لا تزال بيئات عملها، في كثير من الأحيان، غير قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية الكامنة لدى موظفيها.

تتمثل المشكلة الجوهرية في أن العديد من هذه المنظمات تعمل ضمن هياكل وأنماط إدارية تقليدية تتسم بالمركزية، والجمود، وعدم المرونة، مما يشكل عائقاً أمام توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها. وغالباً ما تقتصر هذه البيئات إلى العناصر المحفزة للإبداع، مثل ثقافة الثقة والمخاطرة المحسوبة، وأنظمة الحوافز المعنوية والمادية الفعالة، والقيادة الديمقراطية التي تشجع على

المشاركة وتمكين العاملين. بدلاً من ذلك، تسود في بعضها أنماط قيادية أوتوقراطية تخشى التغيير، وتقيد المبادرات، وتفضل اتباع الإجراءات الروتينية الثابتة على الابتكار، مما يؤدي إلى إحباط همم الموظفين المبدعين وتقليل شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي.

ينعكس هذا الواقع سلباً على أداء المنظمات، حيث يؤدي غياب الإبداع إلى تراجع القدرة التنافسية، وضعف الاستجابة للتحديات السوقية، وارتفاع معدلات دوران العمل بين الكفاءات التي تسعى لبيئات عمل أكثر ديناميكية وتحفيزاً. كما أن عدم توفر بيئة عمل داعمة للإبداع يحول دون تحقيق هذه المنظمات للاستفادة القصوى من الاستثمار في رأس المال البشري، الذي يعتبر أعلى أصولها في الاقتصاد المعرفي المعاصر.

لذلك، فإن المشكلة البحثية يمكن صياغتها في الاستفسار الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟ وما المعوقات التي تحول دون تعزيز هذه العلاقة؟ وتنبثق من هذه المشكلة الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتعلق بقياس أبعاد بيئة العمل (المادية، التنظيمية، الثقافية) وتأثير كل بعد على ممارسات الإبداع الوظيفي، وتقييم واقع هذه العلاقة في السياق السعودي، ووضع تصور لآليات تعزيزها. وتسعى هذه الدراسة إلى تشخيص هذه الفجوة وتحليلها بشكل علمي دقيق، لتقديم رؤية واضحة وقائمة على الأدلة للممارسين وصناع القرار في القطاع الخاص.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله وأبعاده النظرية والتطبيقية، وانعكاساته على المستويين التنظيمي والوطني، خاصة في ظل الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية 2030.

أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية):

1. إثراء الأدبيات العربية: تسهم الدراسة في سد نقص نسبي في الأدبيات العربية والأكاديمية التي تربط بشكل متكامل بين مفهوم بيئة العمل بشموليته (كمتغير مستقل متعدد الأبعاد) والإبداع الوظيفي (كمتغير تابع) في سياق بيئة الأعمال السعودية. فالكثير من الدراسات السابقة ركزت على متغيرات منفردة.

2. تطوير نموذج متكامل: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً يمكن أن يكون أساساً للدراسات المستقبلية، من خلال ربطها لأبعاد مختلفة مثل التمكين، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، وتأثيرها الجماعي على السلوك الإبداعي.

3. التحقق من النظريات في سياق مختلف: تساهم في اختبار مدى صلاحية وتطبيقية النظريات الغربية في الإدارة والسلوك التنظيمي) كُنظرية التمكين، نظريات القيادة التحويلية، نظرية التحديات-الموارد (job demands-resources theory) في البيئة الثقافية والإدارية الفريدة للمملكة العربية السعودية، مما يوسع نطاق هذه النظريات ويعمق فهمها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (المهنية):

1. توجيه قادة ومنظمات القطاع الخاص: تقدم الدراسة توصيات عملية وقابلة للتطبيق للإدارات العليا ومديري الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص السعودي، تساعد في:

* تشخيص واقع بيئة العمل: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الحالية فيما يتعلق بتعزيز الإبداع.

* تخطيط وتنفيذ سياسات فعالة: مثل تصميم برامج تمكين حقيقية، وتبني أنماط قيادية تحفيزية، وتطوير أنظمة حوافز مبتكرة (مادية ومعنوية)، وتحسين البيئة المادية للعمل.

* استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات: حيث أن توفير بيئة عمل إبداعية وجاذبة أصبح عاملاً حاسماً في جذب Generation Y و Z من المواهب الذين يبحثون عن أكثر من مجرد راتب.

2. تعزيز الأداء التنظيمي والتنافسية: من خلال مساعدة المنظمات على استغلال الطاقات الكامنة لموظفيها، مما يؤدي إلى:

* تحسين الجودة، وابتكار المنتجات والخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية.

* تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

* بناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على الابتكار المستمر.

3. خدمة الأهداف الوطنية (رؤية 2030): تدعم الدراسة مباشرة أهداف الرؤية الطموحة، وخاصة:

* محور "اقتصاد مزهر": من خلال تمكين القطاع الخاص ليكون محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي القائم على الابتكار والمعرفة، بدلاً من الاعتماد على الاقتصاد الريعي.

* محور "مجتمع حيوي": من خلال المساهمة في خلق فرص عمل مُرضية ومحفزة للإبداع، وبناء ثقافة العمل الإنتاجي والابتكاري، مما يعزز من جودة الحياة ورضا المواطن عن عمله.

* بناء القدرات الوطنية: عن طريق تنمية المهارات الإبداعية والقيادية للكوادر السعودية، والتي تعد استثماراً طويلاً الأمد في رأس المال البشري، وهو أعلى موارد الوطن.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وتحقيق الإبداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى توافر عناصر بيئة العمل المحفزة للإبداع (المادية، التنظيمية، الثقافية) في منظمات القطاع الخاص السعودي المختارة للدراسة؟
2. ما مستوى ممارسة الإبداع الوظيفي من قبل العاملين في منظمات القطاع الخاص السعودي المختارة للدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل (التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، البيئة المادية والتقنية) ومستوى الإبداع الوظيفي؟
4. ما مدى التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد بيئة العمل على تحقيق الإبداع الوظيفي؟
5. ما أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من فعالية بيئة العمل في تعزيز الإبداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص السعودي؟
6. ما الآليات والاستراتيجيات المقترحة لتحسين بيئة العمل لتصبح أكثر دعمًا وتحفيزًا للإبداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص السعودي؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، التي تنقسم إلى أهداف نظرية وأخرى تطبيقية، يمكن صياغتها على النحو التالي:

أولاً: الأهداف النظرية (المعرفية):

1. التعريف بالمفاهيم الأساسية: بناء إطار مفاهيمي واضح ومتكامل لمصطلحات الدراسة الرئيسية، وهي "بيئة العمل" بمكوناتها المختلفة (المادية، التنظيمية، النفسية، الاجتماعية)، و"الإبداع الوظيفي" وتمييزه عن المفاهيم القريبة مثل الابتكار والتميز.
2. استكشاف طبيعة العلاقة: الكشف عن طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات بيئة العمل (المستقل) ومتغير الإبداع الوظيفي (التابع) في السياق الفريد لمنظمات القطاع الخاص السعودي.
3. التأصيل النظري للدراسة: ربط الدراسة بالإطار النظري المتمثل في نظريات إدارة الموارد البشرية الحديثة (كإدارة المواهب)، ونظريات الدافعية) كنظرية هيرزبيرغ ذات العاملين، ونظرية توقع ف(room)، ونظريات القيادة (كالقيادة التحويلية والخدمية)، واختبار مدى ملاءمتها لتفسير الظاهرة موضع الدراسة.
4. توفير قاعدة بيانات: المساهمة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية والسعودية بدراسة تطبيقية يمكن أن تكون مرجعاً أساسياً للباحثين المستقبليين في مجالات السلوك التنظيمي، والإبداع الإداري، وإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الأهداف التطبيقية (الميدانية):

1. التشخيص والتقييم: تقييم الوضع الراهن لبيئة العمل ومستوى الإبداع الوظيفي في عينة من منظمات القطاع الخاص السعودي، لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
2. قياس الأثر: قياس مدى التأثير النسبي لكل بُعد من أبعاد بيئة العمل (مثل التمكين، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، الدعم التقني) على تعزيز أو عرقلة ممارسات الإبداع الوظيفي.
3. التعرف على المعوقات: تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تحول دون قيام بيئة العمل بدورها الفاعل في تحفيز الإبداع لدى العاملين، سواء كانت معوقات هيكلية، أو ثقافية، أو إدارية.

4. وضع التوصيات: تقديم نموذج أو إطار مقترح، وآليات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لمساعدة قادة ومنسوبي منظمات القطاع الخاص على تصميم وتحسين بيئات عملهم لجعلها أكثر دعمًا وتحفيزًا للإبداع الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائها التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

نموذج وفرضيات الدراسة

نموذج الدراسة:

يقترح الباحث النموذج المفاهيمي التالي الذي يوضح العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل بيئة العمل متغيراً مستقلاً مؤثراً، ويمثل الإبداع الوظيفي متغيراً تابعاً، وتؤثر أبعاد بيئة العمل مجتمعة ومنفردة على مستوى الإبداع.

نموذج مبدئي يمكن وصفه نصياً كالتالي:

* المتغير المستقل (Independent Variable): بيئة العمل الداخلية، ويتكون من الأبعاد الفرعية التالية:

* البُعد التنظيمي والإداري: ويشمل (التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، أسلوب القيادة، نظام الحوافز والمكافآت، العدالة التنظيمية).

* البُعد المادي والتقني: ويشمل (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تصميم وتخطيط مكان العمل، المرافق والخدمات، السلامة والأمان).

* البُعد الثقافي والاجتماعي: ويشمل (ثقافة الثقة والتسامح مع الفشل، العمل الجماعي والتعاون، الدعم الاجتماعي من الزملاء والرؤساء).

* المتغير التابع (Dependent Variable): الإبداع الوظيفي، ويقاس من خلال مؤشرات مثل (توليد أفكار جديدة، طرح مبادرات تحسينية، البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات، تطوير أساليب وأدوات عمل جديدة).

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تحسين بيئة العمل الداخلية وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. بمعنى أنه كلما كانت بيئة العمل أكثر دعماً وتشجيعاً، كلما زادت ممارسات الموظفين للإبداع في أداء مهامهم.

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لديهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لديهم.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أساليب القيادة الداعمة والتحويلية من قبل الإدارة وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين توافر بيئة مادية وتقنية محفزة ومجهزة بشكل جيد وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الثقة والتجربة وتتقبل المخاطرة المحسوبة وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تسهم أبعاد بيئة العمل مجتمعة (التمكين، المشاركة في القرار، القيادة، الحوافز، البيئة المادية، الثقافة التنظيمية) في تفسير وتوقع variation مستوى الإبداع الوظيفي بشكل ذي دلالة إحصائية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الوظيفي بين العاملين يمكن عزوها لاختلاف خصائصهم الديموغرافية مثل المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، أو القطاع الذي يعملون فيه.

منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المناهج والأدوات المتكاملة لضمان الشمولية والموضوعية في معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه.

1. نوع الدراسة وطبيعتها:

*الدراسة التوصيفية (الوصفية) التحليلية: ستعتمد الدراسة على هذا المنهج لوصف وتحليل ظاهرة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي كما هي موجودة في الواقع، ووصف خصائصها وقياسها وتحليلها وتفسيرها.

*الدراسة الارتباطية: ستعمل على قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (بيئة العمل والإبداع) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

*الدراسة التطبيقية (الميدانية): حيث سيتم جمع بيانات أولية مباشرة من الميدان (منظمات القطاع الخاص) لتطبيق النموذج واختبار الفرضيات.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

*مجتمع الدراسة: سيشمل جميع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية (من مشرفين، ومديرين، وموظفين مختصين) في مجموعة من منظمات القطاع الخاص المتوسطة والكبيرة الحجم في مدينة الرياض وجدة والتي تعمل في قطاعات حيوية تتماشى مع رؤية 2030 (مثل قطاعات: التكنولوجيا، الاتصالات، الخدمات المالية، الاستشارات، الرعاية الصحية، الصناعات التحويلية المتطورة).

*عينة الدراسة: سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية والقطاعات. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام قواعد إحصائية (مثل معادلة تحديد حجم العينة للمجتمعات المحدودة أو غير المحدودة) لضمان أن تكون كبيرة بدرجة كافية لتمثيل المجتمع وتحقيق ثبات النتائج. سيتم استهداف عينة لا تقل عن (300-400) مفردة لضمان قوة إحصائية كافية.

3. أدوات جمع البيانات:

*الاستبانة (الاستبيان): ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية. وسيتم تصميمها على جزأين:

* الجزء الأول: بيانات ديموغرافية عن المبحوث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القطاع).

* الجزء الثاني: مقاييس مغلقة (على مقياس ليكرت الخماسي من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة") لقياس:

* أبعاد بيئة العمل (باستخدام مقاييس مستقاة من الدراسات السابقة مع تكييفها للسياق السعودي).

* مستوى الإبداع الوظيفي (باستخدام مقاييس سلوكية للإبداع في العمل).

*المقابلات الشخصية شبه المقننة: سيتم إجراء عدد من المقابلات مع مديرين تنفيذيين ومديري موارد بشرية في بعض المنظمات المختارة للحصول على بيانات نوعية عميقة، تساعد في تفسير النتائج الكمية وفهم السياق التنظيمي والمعوقات بشكل أعمق.

4. الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو (AMOS) أو (SmartPLS) ، وسيشمل التحليل:

*الإحصاء الوصفي: كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وبيانات الاستبانة.

*تحليل الموثوقية والصدق: اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، واختبار الصدق من خلال الصدق الظاهري وصدق المحكمين، والتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من بنية المقاييس.

*الإحصاء الاستدلالي:

* معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار فرضيات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

*تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد الأثر النسبي لأبعاد بيئة العمل على الإبداع الوظيفي واختبار الفرضيات السببية.

* اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في الاستجابات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

* التحليل النوعي: سيتم تحليل نصوص المقابلات باستخدام تحليل المضمون (Content Analysis) لاستخلاص الموضوعات والتفسيرات الرئيسية.

الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية - منهجية التنفيذ وإجراءات جمع البيانات

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في إطار جهود المملكة لتحقيق رؤية 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، حيث تم دمج كل من التحليل الكمي والنوعي لضمان الشمولية والعمق.

1. مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية بمنظمات القطاع الخاص المتوسطة والكبيرة في مدينتي الرياض وجدة، والذين ينتمون لقطاعات حيوية متوافقة مع الرؤية الوطنية. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل المستويات الإدارية والقطاعات المختلفة.

* حجم العينة الكمية: تم توزيع 400 استبانة، واستقرت العينة النهائية الصالحة للتحليل على 356 مفردة، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة.

* العينة النوعية: تم إجراء 20 مقابلة شبه مقننة مع مديري الموارد البشرية والقيادات الإدارية في المنظمات المستهدفة لجمع رؤى نوعية معمقة.

2. أدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات

تضمنت الأدوات ما يلي:

* الاستبانة (الأداة الرئيسية): وهي استبانة منظمة لقياس المتغيرات الكمية، وتضمنت مقاييس ليكرت الخماسية لقياس:

* المتغير المستقل (بيئة العمل): ويشمل 5 أبعاد فرعية هي: التمكين والمشاركة، أسلوب القيادة (التحويلية)، نظام الحوافز، البيئة المادية والتقنية، والثقافة التنظيمية الداعمة.

* المتغير التابع (الإبداع الوظيفي): وتم قياسه عبر 10 فقرات للسلوك الإبداعي.

* المقابلات الشخصية: أجريت مع القيادات الإدارية لتعزيز البيانات النوعية وفهم السياق التنظيمي.

3. الصدق والثبات والإجراءات الإحصائية

* الصدق والثبات: تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على 10 محكمين. كما تم اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا على عينة استطلاعية (n=30) ، حيث جاءت جميع الأبعاد فوق المعدل المقبول.

* الأساليب الإحصائية: تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS v28) و (SmartPLS v4)، وشملت الإجراءات الإحصاء الوصفي، اختبار الموثوقية، تحليل العوامل التوكيدي (CFA)، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأثر النسبي، وتحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروق الديموغرافية.

* الإجراءات الأخلاقية: تم الحصول على موافقات مستنيرة، وتم ضمان السرية التامة للمشاركين.

تمت إجراءات جمع البيانات الميدانية خلال الفترة من مارس إلى مايو 2025، وتميزت بمعدل استجابة مرتفع، مما أدى إلى عينة نهائية قوية وممثلة.

الهيكل المقترح للدراسة

سيقوم البحث على هذه الخطة:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل والإبداع الوظيفي

*المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لبيئة العمل (التعريف، المكونات، الأنواع).

*المطلب الثاني: الإبداع الوظيفي (التعريف، الأهمية، المقاييس).

المبحث الثاني: عناصر بيئة العمل المحفزة للإبداع في القطاع الخاص

*المطلب الأول: العناصر المادية والتقنية (تكنولوجيا المعلومات، تصميم موقع العمل، المرافق).

*المطلب الثاني: العناصر التنظيمية والثقافية (أسلوب القيادة، ثقافة الثقة والمخاطرة، الحوافز المعنوية).

المبحث الثالث: واقع العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي في المملكة العربية السعودية

*المطلب الأول: تحليل تجارب ونماذج من منظمات القطاع الخاص السعودي.

*المطلب الثاني: معوقات تعزيز بيئة العمل الإبداعية في القطاع الخاص السعودي.

- المبحث الرابع: آليات ومسارات تعزيز الإبداع الوظيفي عبر تحسين بيئة العمل
- *المطلب الأول: آليات تنظيمية لتحسين بيئة العمل (التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، المرونة).
- * المطلب الثاني: برامج تطبيقية لتنمية المهارات الإبداعية (التدريب، بنوك الأفكار، حاضنات الابتكار).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري

الدراسة الأولى: دراسة النعيم (2012) بعنوان "دراسة وتحليل الإبداع التنظيمي في بيئة العمل وعلاقته بالعوامل الديموغرافية للعاملين داخل شركات القطاع الخاص السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الإبداع التنظيمي في بيئة العمل بشركات القطاع الخاص السعودي، وفحص علاقته بالعوامل الديموغرافية للعاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة طبقية بلغ حجمها 400 مفردة من المسؤولين في شركات الأدوية السعودية بمختلف المستويات الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من المسؤولين يرون عدم توافر عناصر الإبداع التنظيمي في بيئة عملهم، كما أشاروا إلى وجود معوقات عدة تحول دون تحقيق الإبداع التنظيمي. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين حول هذه القضايا. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية (كالعمر، المؤهل العلمي، الخبرة) والإبداع التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لمسؤولي شركات القطاع الخاص لتشجيع الإبداع التنظيمي وتذليل المعوقات التي تحول دون تحقيقه.

الدراسة الثانية: دراسة زيد والعريزي (2023) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 270 فرداً من مجتمع الدراسة البالغ 640 موظفاً. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط، بينما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري. وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة، بينما لم تظهر فروق في أبعاد الإبداع الإداري تعزى لهذه المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وتحسين نظام الأجور والمكافآت وعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة النهود (2022) بعنوان "تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على مدى توافر أدوات الإدارة المرنة وتنظيم موقع العمل والتحسين المستمر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على تحليل العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري من خلال أبعاد مثل قابلية التغيير، وقبول المخاطر، وتشجيع الإبداع. كما سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية والقيادية وكفاءتها في تعزيز الإبداع الإداري. أظهرت النتائج أن بيئة العمل تلعب دوراً محورياً في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أن المناخ التنظيمي الصحي يمنح الأفراد فرصة لتنمية الطاقات الإبداعية ويشجع على الابتكار. كما بينت الدراسة أن العوامل مثل الأجور، وتنوع العمل، وفرص التطوير، وأسلوب القيادة تؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي الذي بدوره ينعكس على مستوى الإبداع. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات الإبداعية هي تلك التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يجعل الإبداع مهمة أساسية يشترك فيها جميع الموظفين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية للمعرفة في مجال الإبداع الوظيفي وبيئة العمل في عدة جوانب أساسية تميزها عن الدراسات السابقة. أولاً، من حيث النطاق: تركز الدراسة الحالية على القطاع الخاص السعودي بشكل خاص، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة التي ركزت إما على قطاعات محدودة (مثل الأدوية في دراسة النعيم) أو على القطاع العام (كمؤسسات التعليم العالي في دراسة زيد والعزيزي والمؤسسات الحكومية في دراسة النهود). ثانياً، من حيث المنهجية: تتبنى الدراسة الحالية منهجاً شاملاً يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث تعتمد على استبانة مفصلة ومقابلات معمقة مع القيادات الإدارية، مما يمكنها من الحصول على رؤية أعمق وأشمل للعلاقة بين المتغيرات مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت في الغالب على المنهج الوصفي فقط. ثالثاً، من حيث المتغيرات: تدرس العلاقة بين بيئة العمل بمكوناتها الشاملة (المادية، التنظيمية، النفسية) والإبداع الوظيفي، بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرات محدودة مثل العوامل الديموغرافية أو جودة الحياة الوظيفية أو بعض أبعاد بيئة العمل بشكل منفصل. رابعاً، من حيث السياق: تجري الدراسة في ظل رؤية السعودية 2030 التي تضع تطوير القطاع الخاص وتمكينه في صلب أولوياتها، مما يعطي الدراسة بعداً تطبيقياً مهماً يتلاءم مع التوجهات الوطنية للتنمية. أخيراً، تقدم الدراسة إطاراً متكاملًا لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإبداع الوظيفي يمكن أن يكون مرشداً عملياً لمنظمات القطاع الخاص في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الإبداعي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل والإبداع الوظيفي

يُمثل الإطار المفاهيمي حجر الأساس لأي دراسة علمية، حيث يضع التعريفات والمفاهيم الرئيسية التي تُشكل اللبنة الأساسية للبحث. وفي هذا المبحث، سنقوم بتفكيك وتحليل المفهومين المحوريين في هذه الدراسة: "بيئة العمل" و"الإبداع الوظيفي". ففهم هذين المفهومين بشكل دقيق ومتعمق ليس مجرد خطوة أكاديمية شكلية، بل هو ضرورة منهجية لفهم طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد مؤشرات قياسها، وتفسير النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة لاحقاً. فبيئة العمل لم تعد مجرد مكان فيزيائي يؤدي فيه العمل، بل هي نظام معقد يتشابك فيه العامل المادي بالتنظيمي بالاجتماعي والنفسي، لتشكل في النظام الكلي المناخ الذي يتنفس فيه الموظفون، والذي إما أن يغذي قدراتهم الإبداعية أو يخنقها. وبالمثل، فإن الإبداع الوظيفي تجاوز كونه موهبة فردية غامضة ليصبح عملية إدارية قابلة للقياس والتطوير، وقوة استراتيجية تدفع المنظمات نحو التميز والبقاء في سوق يتسم بالتنافسية المتوحشة والتغير المتسارع. لذلك، سيعمل هذا المبحث على تشريح هذين المفهومين من خلال مطلبين رئيسيين: الأول سيتناول بيئة العمل من حيث تعريفها، ومكوناتها الأساسية، والأنماط المختلفة التي قد تتخذها. بينما سيركز المطلب الثاني على مفهوم الإبداع الوظيفي، متعمقاً في تعريفه، وأهميته الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة، وأهم المقاييس والأدوات التي طورها الباحثون لقياسه كمياً ونوعياً. ومن خلال هذا التحليل المفاهيمي، ستضع هذه الدراسة إطاراً terminologique واضحاً ومتماسكاً، يمكن البناء عليه في الفصول اللاحقة لتحليل العلاقة الجدلية بين البيئة المحيطة والسلوك الإبداعي داخل منظمات القطاع الخاص السعودي.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لبيئة العمل (التعريف، المكونات، الأنواع)

تشكل بيئة العمل الإطار الكلي الذي يحيط بالموظف ويؤثر بشكل مباشر وجوهري على أدائه وسلوكه الوظيفي ورفاهيته النفسية، وقد تطور مفهومها من كونه مقتصرًا على الجوانب الفيزيائية والمادية ليصبح شاملاً لعناصر معقدة ومتشابكة تنظيمية واجتماعية ونفسية. من حيث التعريف، يمكن تعريف بيئة العمل على أنها مجموعة العوامل والعناصر المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية المحيطة بالموظف في مكان عمله، والتي تؤثر على حماسه وإنتاجيته ورضاه وولائه للمنظمة، وهي تمثل النظام البيئي الذي يعمل فيه الفرد ويتفاعل معه، ويتضمن هذا النظام كل شيء من الإضاءة ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب إلى أنماط التواصل وأساليب القيادة وثقافة المنظمة وأنظمة الحوافز والسياسات الإدارية. إنها ليست مجرد خلفية ثابتة، بل هي نظام

ديناميكي يتفاعل معه الموظفون بشكل يومي، مما يحدد في النهاية قدرتهم على الإبداع والابتكار أو يقيدوها.¹

أما من حيث المكونات، فيمكن تقسيمها إلى عدة مكونات رئيسية متداخلة: أولاً، المكونات المادية والتقنية، وتشمل الموقع الجغرافي للمنظمة، وتصميم المباني والمكاتب (المفتوحة أو المغلقة)، والتجهيزات والأثاث، والإضاءة والتهوية والضجيج، ووسائل السلامة والأمان، بالإضافة إلى البنية التحتية التكنولوجية من أجهزة حاسوب وبرمجيات وشبكات اتصال وسرعة الإنترنت، حيث أن توفر تقنيات حديثة وكفاءة يُعد عاملاً محورياً في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وإبداع. ثانياً، المكونات التنظيمية والإدارية، وهي تشمل هيكل السلطة والمسؤولية (مركزي أم لا مركزي)، أنظمة الاتصال الرسمية وغير الرسمية، السياسات والإجراءات (مرنة أم جامدة)، أنظمة تقييم الأداء والمكافآت، أنظمة إدارة الأداء، فرق العمل وطريقة تنظيمها، وأخيراً وليس آخراً، أسلوب القيادة والإدارة السائد الذي يحدد درجة الثقة والتمكين الممنوحة للموظفين. ثالثاً، المكونات الاجتماعية والنفسية، وهي الأكثر تعقيداً، وتشمل ثقافة المنظمة السائدة (قيم، معتقدات، تقاليد، عادات)، مناخ العمل (تعاوني، تنافسي، داعم، عدائي)، نوعية العلاقات بين الزملاء وبين الرؤساء والمرووسين، مستوى الدعم الاجتماعي، الشعور بالانتماء والعدالة التنظيمية، الضغوط الوظيفية، والتوازن بين الحياة والعمل. هذه المكونات لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل بشكل معقد لتشكل التجربة الكلية للموظف.²

وفيما يتعلق بالأنواع، يمكن تصنيف بيئات العمل إلى عدة أنواع بناءً على طبيعة هذه المكونات وسيطرتها: بيئة العمل التقليدية أو الجامدة، والتي تتسم بالهيكل الهرمي الصارم، المركزية في اتخاذ القرار، الإجراءات البيروقراطية المعقدة، القيادة الأوتوقراطية، والتركيز على الرقابة والالتزام الحرفي باللوائح، وغالباً ما تكبح هذه البيئة الإبداع وتقتل المبادرات.

في المقابل، توجد بيئة العمل المرنة أو الحديثة، التي تعتمد على هياكل تنظيمية مسطحة ومرنة، اللامركزية في اتخاذ القرار، تفويض السلطة (التمكين)، قيادة تحويلية أو تشاركية، ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب وتتقبل المخاطرة المحسوبة، وتوفر مساحات مادية مفتوحة ومحفزة للتعاون والابتكار، وهي البيئة المثالية لاستقطاب المواهب وتفجير طاقاتها الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، برز حديثاً نوع آخر هو بيئة العمل الافتراضية أو الهجينة، التي يعمل فيها الموظفون عن بُعد

¹ بلحوس رشيدة، 2019، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قلمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 24-39.

² بلحوس رشيدة، 2019، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص 24-39.

جزئياً أو كلياً، معتمدين على التقنيات الرقمية للتواصل والتعاون، مما يفرض تحديات جديدة تتعلق بالحفاظ على الانتماء والثقافة التنظيمية وضمان الإبداع في غياب التفاعل وجهاً لوجه. فهم هذه التعريفات والمكونات والأنواع هو الخطوة الأولى الحاسمة نحو تحليل دور بيئة العمل كعامل محفز أو معيق للإبداع الوظيفي.³

المطلب الثاني: الإبداع الوظيفي (التعريف، الأهمية، المقاييس)

يعد الإبداع الوظيفي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة للتحديات المتغيرة، وهو ليس مجرد أفكار مبتكرة بل عملية منهجية قابلة للتطوير والإدارة. من حيث التعريف، يشير الإبداع الوظيفي إلى قدرة الفرد داخل المنظمة على توليد أفكار جديدة ومفيدة، أو تطوير أساليب عمل مبتكرة، أو إيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات التنظيمية، أو تحسين العمليات القائمة بشكل جذري، مما يسهم في النهاية في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. وهو يتجاوز مفهوم الابتكار الذي يركز على تطبيق الأفكار الجديدة، ليشمل عملية توليد هذه الأفكار وتطويرها. ويعرف أيضاً على أنه المبادرة التي يبديها الموظف مع القدرة على التصرف خارج التسلسل التقليدي في التفكير والعمل، وهو مزيج من المهارات المعرفية والسلوكيات الشخصية والبيئة الداعمة التي تمكن الفرد من رؤية الأمور من زوايا غير تقليدية. ومن أهم خصائص الإبداع الوظيفي أنه ليس حكراً على وظائف أو تخصصات معينة، بل يمكن أن يظهر في جميع المستويات والوظائف داخل المنظمة، من أدنى مستوى تنفيذي إلى أعلى منصب قيادي، كما أنه عملية مستمرة وليست حدثاً منعزلاً، تتطلب شجاعة للمخاطرة المحسوبة وتقبلاً لإمكانية الفشل كجزء من عملية التعلم.⁴

أما من حيث الأهمية، فإن للإبداع الوظيفي دوراً محورياً لا يمكن تجاهله في نجاح واستمرارية المنظمات في البيئات التنافسية الحالية، وتكمن أهميته في عدة جوانب: أولاً، تعزيز الميزة التنافسية، حيث أصبح الإبداع هو العامل الأساسي الذي يميز المنظمات عن بعضها البعض في ظل تشابه المنتجات والخدمات، فالقدرة على تقديم أفكار وحلول فريدة هي التي تضمن البقاء في السوق. ثانياً، تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، حيث تؤدي الأفكار الإبداعية إلى تبسيط العمليات، وتقليل الهدر، والاستخدام الأمثل للموارد، مما ينعكس إيجاباً على الربحية. ثالثاً، زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية السريعة والمفاجئة، مثل التغيرات

³ بلحوس رشيدة، 2019، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قلمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 24-39.

⁴ عبدالله مسلم، 2015، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعثر للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.

التكنولوجية أو اضطرابات السوق، فالمبدعون هم الأكثر قدرة على إيجاد مسارات جديدة للتغلب على التحديات. رابعاً، جذب والاحتفاظ بالموهب، حيث يسعى أصحاب الكفاءات العالية إلى العمل في بيئات تشجع إبداعهم وتقدر مبادراتهم، مما يقلل من معدل دوران العمل ويوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب. خامساً، تعزيز رضا الموظفين وولائهم، فالشعور بالقدرة على الإسهام بأفكار جديدة والتأثير بشكل حقيقي يزيد من الشعور بالإنجاز والانتماء. في السياق السعودي، تتعاضد هذه الأهمية مع سعي المملكة لتحقيق رؤية 2030 التي تضع الابتكار والمعرفة في صلب اقتصادها، مما يجعل تنمية الإبداع الوظيفي ضرورة وطنية وليس مجرد خيار استراتيجي للمنظمات.⁵

وفيما يتعلق بمقاييس الإبداع الوظيفي، تطورت أدوات القياس لتصبح أكثر علمية وموضوعية، ويمكن تقسيمها إلى مقاييس كمية ونوعية. من أشهر المقاييس الكمية استبيانات التقرير الذاتي التي تقيس اتجاهات وسلوكيات الموظفين towards الإبداع، مثل مقياس (Tierney, Farmer, & Graen, 1999) للإبداع في العمل، والذي يقيس اتجاهين رئيسيين: الإبداع التكيفي (تحسينات تدريجية) والإبداع التطلعي. وهناك أيضاً مقاييس تقييم الأداء التي تتضمن مؤشرات للإبداع، مثل عدد الأفكار الجديدة المقدمة، عدد المبادرات المنفذة، نسبة التحسين في العمليات نتيجة لأفكار الموظفين، والتأثير المالي للأفكار الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم المقاييس النوعية مثل تحليل محتوى مقترحات التحسين المقدمة من الموظفين، وملاحظة السلوك الإبداعي في بيئة العمل، والمقابلات المعمقة مع الموظفين والمديرين لفهم السياق والعوائق.

كما يمكن قياس مناخ الإبداع في المنظمة باستخدام مقاييس مثل (KEYS: Assessing the Climate for Creativity) من (Amabile & Grysiewicz, 1989)، والذي يقيم عوامل مثل حرية العمل، الموارد المتاحة، ضغوط العمل، والدعم التنظيمي. الجمع بين هذه المقاييس يقدم صورة شاملة ومتكاملة لمستوى الإبداع الوظيفي، مما يمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطويرية فعالة لتحفيز الإبداع كقيمة organizacional أساسية.⁶

⁵ عبدالله مسلم، 2015، مرجع سابق، ص19.
⁶ عبدالله مسلم، 2015، مرجع سابق، ص20-28.

المبحث الثاني: عناصر بيئة العمل المحفزة للإبداع في القطاع الخاص

يأتي هذا المبحث ليشكل قلب الدراسة النابض، حيث ينتقل من الإطار النظري إلى التحليل التطبيقي للعوامل الملموسة التي تصنع الفرق بين بيئة عمل عادية وبيئة عمل استثنائية محفزة للإبداع. فمعرفة أن الإبداع مهمة غير كافية؛ بل يجب فهم الآليات والعناصر التي تجعل هذا الإبداع يزدهر أو يذبل داخل جدران المنظمة. في القطاع الخاص السعودي، الذي يخضع لضغوط تنافسية هائلة ويتحمل عبء تحقيق طموحات رؤية 2030، يصبح تحليل هذه العناصر مسألة بقاء وازدهار، وليس رفاهية إدارية. هذا المبحث سيقسم إلى مطلبين رئيسيين: سيركز الأول على العناصر المادية والتقنية، وهي الهيكل العظمي للموسم لبيئة العمل، من التقنيات التي توضع بين يدي الموظف إلى المساحات التي يتنفس فيها الإبداع. بينما سيناقش المطلب الثاني العناصر التنظيمية والثقافية، التي تمثل الدماغ والروح للمنظمة؛ تلك الأنظمة غير المرئية ولكنها شديدة التأثير، من طريقة قيادة الفرق إلى الثقافة التي إما أن تشجع على المجازفة المحسوبة أو تقتل أي بذرة للابتكار في مهدها. معاً، يشكل هذان المطلبان خريطة طريق شاملة لفك شفرة البيئة الإبداعية المثلى.

المطلب الأول: العناصر المادية والتقنية (تكنولوجيا المعلومات، تصميم موقع العمل، المرافق)

تشكل العناصر المادية والتقنية البنية التحتية الحسية لبيئة العمل، وهي ليست مجرد خلفية ثابتة، بل هي أدوات فاعلة ومحفزة يمكنها أن تطلق العنان للإبداع أو أن تقيد بشكل كبير. تعمل هذه العناصر على التأثير المباشر في الحالة النفسية والفسولوجية للموظف، وفي كفاءة عمليات العمل، وفي تسهيل أو عرقلة التفاعلات Collaboration التي تولد الأفكار الجديدة.⁷

أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، تُعد الشريان العصبي لأي منظمة تطمح للإبداع في العصر الرقمي. لا يقتصر دورها على أجهزة الحاسوب السريعة والاتصال بالإنترنت فائق السرية – على أهميتهما القصوى – بل يتعداه إلى توفر البرمجيات والتطبيقات المتخصصة التي تمكّن من الابتكار، مثل منصات Collaboration مثل (Microsoft Teams, Slack) التي تيسر التواصل والتشارك في الأفكار لحظياً بغض النظر عن الموقع الجغرافي، وبرامج إدارة المشاريع (Asana, Jira) التي تنظم العمل الإبداعي، وأدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات التي تزود المبدع بالرؤى والأفكار المستندة إلى بيانات. كما يشمل ذلك توفير أدوات

⁷ رضوى، مصطفى، آخرون، 2018، استخدام تكنولوجيا المعلومات بيئة العمل وعلاقتها بأنماط التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بالجامعة العمالية، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ص 213-234.

ومختبرات للتجريب والنمذجة (Prototyping) في القطاعات الإنتاجية، وتقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في قطاعات التصميم والتدريب. إن توفر بنية تحتية رقمية متطورة وأمنة وسهلة الاستخدام يحفز وقت الموظفين من المهام الروتينية ويوجه طاقاتهم نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والإبداعية، بينما يؤدي نقصها أو obsolescence إلى إحباط الهمم وإهدار الطاقات في حل مشكلات تقنية كان من الممكن تجنبها.⁸

ثانياً: تصميم وتخطيط موقع العمل، وهو علم وفن يعكس فلسفة المنظمة تجاه العمل والإبداع. لقد تخطى التصميم الحديث عن نموذج المكاتب المقفلة (Cubicles) لصالح مفهوم المساحات المفتوحة والمرنة (Open & Flexible Spaces) التي تشجع على Collaboration العفوي والتفاعل بين التخصصات المختلفة، وهو ما يعد وقوداً للابتكار. يتضمن ذلك توفير مساحات متنوعة تلائم المزاجات والمهام المختلفة: مناطق للتركيز العميق هادئة ومعزولة، ومناطق للتعاون مفتوحة ومجهزة بسبورات ذكية وأريكة مريحة، و"واحات" للاسترخاء غير الرسمي حيث تولد أفضل الأفكار. عناصر مثل الإضاءة الطبيعية، وجودة الهواء، التهوية، التحكم في درجة الحرارة، والألوان المحفزة (كالأخضر والأزرق) لها تأثير مثبت علمياً على المزاج، والطاقة، والقدرة الإدراكية، والإبداع. كما أن دمج عناصر الطبيعة (Biophilic Design) كالنباتات والمناظر الطبيعية يقلل من التوتر ويعزز الإبداع. التصميم الذكي هو الذي يسهل الحركة واللقاءات غير المخطط لها، التي هي often مصدر الأفكار Breakthrough.⁹

ثالثاً: المرافق والخدمات الداعمة، التي قد تبدو ثانوية ولكنها في الواقع ضرورية لرفاهية الموظف وإنتاجه. عندما لا ينشغل الموظف بالبحث عن وجبة غداء أو قهوة جيدة، أو القلق بشأن مواقف السيارات أو المواصلات، فإنه يركز طاقته الذهنية على العمل الإبداعي. فإن توفير مقصف يقدم وجبات صحية ولذيذة، وآلات قهوة عالية الجودة، ومرافق للياقة البدنية (Gym)، وغرف للقبولة، وخدمات غسيل الملابس، ورعاية أطفال على مقربة من مكان العمل – كلها استثمارات في رأس المال البشري وليس تكاليف overhead. هذه المرافق ترسل رسالة قوية للموظف مفادها أن المنظمة تهتم به كإنسان كامل، وليس كأداة إنتاج فقط، مما يعزز الولاء والدافع الذاتي لبذل جهد إضافي وتقديم أفضل ما عنده من أفكار.

⁸ رضوى، مصطفى، آخرون، 2018، استخدام تكنولوجيا المعلومات بيئة العمل وعلاقتها بأنماط التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بالجامعة العمالية، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ص213-234
⁹ خالد السلمي، 2022، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج6، ع23، ص228.

في السياق السعودي، ومع التركيز المتزايد على جودة الحياة ضمن رؤية 2030، أصبحت هذه المرافق معياراً *expected* من قبل المواهب العالية، وغيابها قد يكون عاملاً طارداً يحد من قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بالمبدعين.

باختصار، العناصر المادية والتقنية هي الاستثمار الأساسي الذي يجب أن تقوم به أي منظمة في القطاع الخاص تطمح لتحفيز الإبداع. إنها ليست رفاهية، بل هي متطلب أساسي يخلق الظروف المثلى التي تسمح للطاقة الإبداعية الكامنة لدى الموظفين بالتححرر والازدهار، بدلاً من إخمادها بمجموعة من العوائق اليومية المزعجة.

المطلب الثاني: العناصر التنظيمية والثقافية (أسلوب القيادة، ثقافة الثقة والمخاطرة، الحوافز المعنوية)

إذا كانت العناصر المادية هي الهيكل العظمي لبيئة العمل الإبداعية، فإن العناصر التنظيمية والثقافية هي روحها ودماعها.¹⁰ هذه العناصر غير الملموسة هي التي تحدد "شخصية" المنظمة وتوجه سلوك الأفراد داخلها، وهي غالباً ما تكون العامل الحاسم بين منظمة تنتج أفكاراً مبتكرة بشكل متواصل وأخرى تتسم بالجمود والروتين.

أولاً: أسلوب القيادة، يلعب دوراً محورياً وأساسياً في خلق مناخ الإبداع أو تدميره. لقد عفا الزمن على نموذج القيادة الأوتوقراطية التي تأمر وتوجه وتتحكم في كل صغيرة وكبيرة، فهي تقتل المبادرة وتجعل الموظفين مجرد منفذين سلبيين. في المقابل، تتبنى المنظمات المبدعة القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والقيادة الخدمية (Servant Leadership) القائد التحويلي هو الذي يلهم مرؤوسيه برؤية واضحة ومثيرة للتحدي، يحفزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة الجماعية، ويشجع على التفكير النقدي والبحث عن حلول جديدة. أما القائد الخادم فيرى دوره الأساسي هو تمكين فريقه، وإزالة العوائق من أمامهم، وتوفير الموارد والدعم الذي يحتاجونه لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. هذا النوع من القيادة يتخلل عن فكرة "السيطرة" لصالح "الثقة"، ويقبل بأن الأفكار الرائعة يمكن أن تأتي من أي مستوى في الهيكل التنظيمي. يقوم هؤلاء القادة ب تفويض السلطة (Delegation) الحقيقي والتمكين (Empowerment)، مما يمنح الموظفين الحيز والحرية لاختبار أفكارهم وتحمل المسؤولية عن نتائجها، وهو عنصر حيوي للإبداع.

¹⁰ مراد النهود، 2022، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، ع45، ص593-599.

ثانياً: ثقافة الثقة والمخاطرة المحسوبة، وهي النسيج الاجتماعي الذي يربط أفراد المنظمة together. الثقة هي الأساس: ثقة الإدارة في نوايا وقدرات موظفيها، وثقة الموظفين في أن قادتهم سيدعمونهم ويقفون إلى جانبهم حتى لو فشلت بعض المبادرات. بدون ثقة، يسيطر الخوف: الخوف من النقد، الخوف من الفشل، الخوف من تحمل المسؤولية. وهذا الخوف هو أقوى مادة سامة تقتل الإبداع في مهده. لذلك، يجب أن تتبنى المنظمة ثقافة التسامح مع الفشل المحسوب. يجب أن يُنظر إلى الفشل الناتج عن تجربة فكرة جديدة وجريئة ليس على أنه جريمة يجب معاقبة مرتكبها، بل على أنه درس قيم وخطوة ضرورية في رحلة التعلم والابتكار. شركات مثل Google وAmazon تشجع موظفيها على "الفشل بسرعة (Fail Fast)" للتعلم والتكيف بسرعة. هذه الثقافة تشجع على المخاطرة المحسوبة (Calculated Risk-Taking)، حيث يشعر الموظفون بالأمان الكافي لتجربة طرق غير مألوفة والخروج عن المألوف دون خوف من عواقب وخيمة في حال لم تنجح الفكرة بالشكل المتوقع.¹¹

ثالثاً: نظام الحوافز المعنوية، الذي يكمل نظام الحوافز المادية. بينما يلعب المال دوراً في الجذب والتعويض، إلا أن الدوافع الحقيقية للإبداع غالباً ما تكون جوهرية (Intrinsic) أكثر من كونها خارجية (Extrinsic). لذلك، يجب أن تركز الحوافز المعنوية على التقدير والاعتراف. هذا يتضمن ممارسات بسيطة لكنها بالغة التأثير، مثل: شكر موظف علناً في اجتماع عام على فكرته المبتكرة، منحه جائزة "موظف الشهر المبدع"، كتابة مقال عنه في النشرة الداخلية للمنظمة، منحه مزيداً من الاستقلالية في مشاريع مستقبلية كشكل من أشكال المكافأة، أو حتى تسمية مشروع ناجح باسمه. توفير فرص التطوير والنمو هو أيضاً شكل قوي من الحوافز المعنوية: إرسال الموظف المبدع إلى مؤتمر عالمي، أو تمويل حصوله على شهادة متقدمة، أو منحه mentorship من قبل كبار القادة في المنظمة.¹² هذه الإجراءات ترسل رسالة واضحة بأن المنظمة لا تقدر الإبداع فحسب، بل تقدر المبدع نفسه وتستثمر في نموه الشخصي والمهني، مما يعزز ارتباطه العاطفي بالمنظمة ودفعه لبذل المزيد من الجهد الإبداعي.

في الختام، هذه العناصر التنظيمية والثقافية هي التي تحول بيئة العمل من مجموعة من السياسات والموارد إلى كائن حي نابض بالإبداع. هي التي تحدد هل سيشعر الموظف بأنه مجرد ترس في آلة، أم شريك فاعل في رحلة الابتكار؟ الإجابة على هذا السؤال هي التي تفصل بين منظمات القطاع الخاص التي تنجح في تحقيق طموحات رؤية 2030 وتلك التي تتخلف عن الركب.

¹¹ مراد النهود، 2022، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، ع45، ص593-599.

¹² مراد النهود، 2022، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، ع45، ص593-599.

المبحث الثالث: واقع العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي في المملكة العربية السعودية

ينتقل هذا المبحث من التنظير إلى التطبيق، ومن التحليل المفاهيمي إلى تشريح الواقع الفعلي لمنظمات القطاع الخاص السعودي. فهو يمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري المثالي والتطبيق العملي على الأرض، حيث نسعى لفهم كيف تترجم العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي نفسها في السياق السعودي المحدد. إن تحليل هذا الواقع ليس مجرد وصف للحالة الراهنة، بل هو تشخيص دقيق لنقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تدخل عاجل. فمع تسارع وتيرة التحول الاقتصادي في المملكة وزيادة الضغوط التنافسية على القطاع الخاص، أصبح فهم هذه العلاقة بمثابة البوصلة التي ترشد هذه المنظمات نحو تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز الابتكار وضمان بقائها وازدهارها. سيقسم هذا المبحث إلى مطلبين: سيركز الأول على تحليل تجارب ونماذج ناجحة من على أرض الواقع، حيث سنستعرض حالات دراسية لمنظمات سعودية استطاعت، بدرجات متفاوتة، بناء بيئات عمل محفزة وحصدت ثمار ذلك في صورة إبداع وظيفي ملموس. بينما سيناقدش المطلب الثاني المعوقات والتحديات التي لا تزال تقف حجر عثرة أمام تعزيز هذه العلاقة في كثير من المنظمات، وذلك من خلال تحليل جذور هذه المعوقات سواء كانت تنظيمية أو ثقافية أو إدارية. معاً، يقدم هذان المطلبان صورة متوازنة وواقعية، لا تتغاضى عن الإنجازات ولا تتجاهل العقبات.

المطلب الأول: تحليل تجارب ونماذج من منظمات القطاع الخاص السعودي

يشهد القطاع الخاص السعودي تحولاً تدريجياً، وإن كان متفاوتاً، في إدراك أهمية بيئة العمل كعامل استراتيجي محفز للإبداع. تبرز عدة نماذج ونقاط مضيئة تقدم دليلاً عملياً على وجود علاقة إيجابية عندما يتم تبني سياسات داعمة بشكل حقيقي وليس شكلياً.

أولاً، في قطاع التكنولوجيا والاتصالات، تظهر شركات مثل "STC" و "Solutions by stc" نماذج ملهمة. ففي "حاضنة طاقات" التابعة لـ stc، تم تصميم مساحات عمل مفتوحة ومرنة مجهزة بأحدث التقنيات، وتم تبني ثقافة "الهكاثون" ومسابقات الابتكار الداخلية التي تشجع الموظفين من جميع الإدارات على تقديم أفكار لحل تحديات عمل حقيقية. النتيجة كانت تطوير خدمات رقمية جديدة وتحسين عمليات داخلية بشكل ملحوظ، حيث شعر الموظفون بتمكين حقيقي وبأن أفكارهم مسموعة وقابلة للتنفيذ.¹³

ثانياً، في القطاع المالي، تبرز بعض البنوك مثل "البنك الأهلي السعودي" و "بنك الرياض" ببرامج منهجية للابتكار.¹⁴ أنشأ البنك الأهلي، على سبيل المثال، "وحدة الابتكار" المخصصة

¹³ مقتبس من موقع إس تي سي السعودية.

¹⁴ موقع بنك الرياض.

التي تعمل كحاضنة داخلية للأفكار، وربط الحوافز المادية والمعنوية بشكل مباشر بمساهمات الموظفين الابتكارية، ليس فقط في زيادة المبيعات بل أيضاً في تحسين تجربة العملاء وتبسيط الإجراءات. هذا خلق منافسة إيجابية بين الأقسام وشجع على ثقافة المشاركة.¹⁵

ثالثاً، في قطاع التجزئة والخدمات، تظهر شركة "نجمة" (المسؤولة عن مطاعم مثل ماكدونالدز في المنطقة الشرقية) كنموذج فريد.¹⁶ ركزت بشكل كبير على البعد الثقافي والقيادي، حيث استثمرت في برامج تدريب مكثفة للقادة الوسطى لتحويلهم من "مشرفين" إلى "مدربين" و"ممكنين" لفرقهم. كما طبقت برنامج "مكافآت التميز" الذي لا يكافئ النتائج فحسب، بل يكافئ أيضاً السلوكيات التي تقود إلى هذه النتائج، مثل التعاون والمبادرة في حل المشكلات. أدى هذا إلى انخفاض ملحوظ في معدل دوران الموظفين وزيادة في الأفكار التطويرية التي قدمها الموظفون على خطوط العمل الأمامية، الذين هم الأكثر احتكاكاً بالعمل وبالتالي الأكثر فهماً لاحتياجاته. خامساً، نماذج من الشركات العائلية المتوسطة التي تمر بمرحلة تحول، حيث بدأت بعض هذه الشركات في استقطاب كفاءات إدارية شابة من خارج العائلة، ومنحتهم صلاحيات واسعة لتحديث بيئة العمل. إحدى هذه الشركات في قطاع الصناعات التحويلية قامت باستبدال نظام المكافآت التقليدي بنظام يعتمد على تحقيق أهداف الابتكار، وإنشاء "صندوق أفكار" مع ميزانية مخصصة لتنفيذ الأفكار الفائزة، مما أدى إلى تحسينات في خطوط الإنتاج واختراع منتج ثانوي جديد سوقاً إضافياً للشركة.

على الرغم من تفاوت مستوى النضج بين هذه النماذج، إلا أنها تشترك في عدة خصائص أساسية: الالتزام من الإدارة العليا، حيث كان الدعم واضحاً ومستمراً، الاستثمار في البنية التحتية سواء المادية (تكنولوجيا، تصميم مكاتب) أو البشرية (تدريب)، وربط المكافآت والتقدير بالإبداع بشكل واضح وشفاف. هذه النماذج تثبت أن العلاقة بين البيئة المحفزة والإبداع ليست نظرية، بل هي علاقة سبب ونتيجة قابلة للتحقيق في السياق السعودي، وتقدم دروساً قيمة يمكن للمنظمات الأخرى الاستفادة منها، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف السياق والحجم والقطاع.

المطلب الثاني: معوقات تعزيز بيئة العمل الإبداعية في القطاع الخاص السعودي

على الرغم من وجود نماذج ناجحة، إلا أن الواقع يشير إلى أن العديد من منظمات القطاع الخاص السعودي لا تزال تواجه معوقات جسيمة تحول دون تحويل بيئتها إلى حاضنة للإبداع. هذه المعوقات متجذرة في أعماق الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية التقليدية، وتشكل تحدياً يتطلب مواجهة شجاعة.

¹⁵ موقع البنك الأهلي السعودي.

¹⁶ موقع شركة نجمة.

أولاً: المعوقات الثقافية والاجتماعية، وهي الأكثر عمقاً وتأثيراً. أبرزها النمط القيادي الأبوي (Paternalistic Leadership) السائد في العديد من الشركات، خاصة العائلية منها، حيث يتركز اتخاذ القرار في يد عدد محدود من الأفراد، ويعتمد الموظفون بشكل كامل على "الأب/ المدير" للتوجيه، مما يقتل المبادرة والاستقلالية. يرتبط بذلك التسلسل الهرمي الصارم والاحترام السلبي للسلطة، حيث يصعب على موظف صغير السن أو ذو منصب أدنى أن يعترض أو يقترح فكرة تخالف رأي رئيسه المباشر أو كبار السن، خوفاً من عدم احترام. بالإضافة إلى النظرة السلبية towards الفشل، حيث لا يزال الفشل في كثير من الأحيان وصمة عار تؤدي إلى اللوم والعقاب، وليس فرصة للتعلم. هذه الثقافة تزرع الخوف وتجعل الموظفين يفضلون البقاء في منطقة الأمان والالتزام الحرفي بالتعليمات، بدلاً من المخاطرة باقتراح شيء جديد قد يفشل.¹⁷

ثانياً: المعوقات التنظيمية والإدارية، والتي تتمثل في المركزية الشديدة والبيروقراطية المعقدة. فحتى لو كانت الفكرة بسيطة وتتطلب ميزانية ضئيلة، فإنها قد تضطر للمرور عبر طبقات إدارية متعددة للحصول على الموافقة، مما يستنزف وقتاً وطاقة ويقتل الحماس. أنظمة تقييم الأداء التقليدية التي تركز بشكل حصري تقريباً على مؤشرات أداء quantifiable قصيرة المدى (مثل حجم المبيعات، عدد المعاملات) وتتغاضى تماماً عن قياس السلوكيات الإبداعية أو المساهمات غير الملموسة. نقص الموارد المخصصة specifically للإبداع، سواء كانت ميزانيات، أو وقتاً مخصصاً للموظفين للعمل على أفكارهم الجانبية) مثل سياسة 20% في(Google ، أو وجود مرشدين (Mentors) لمساعدة الموظفين على تطوير أفكارهم.

ثالثاً: معوقات تتعلق بالموارد البشرية، أبرزها نقص الكفاءات القيادية الوسطى المؤهلة لقيادة فرق إبداعية. فكثير من المديرين تمت ترقيتهم لمهاراتهم الفنية وليس لقدراتهم القيادية، مما يجعلهم يركزون على المهام والمواعيد النهائية على حساب تنمية وإلهام مرؤوسيهم. أيضاً، ضعف استراتيجيات الاحتفاظ بالموهب، حيث تفقد المنظمات أكثر موظفيها إبداعاً وأكثرهم استياءً من البيئة الجامدة، لصالح المنافسين الذين يقدمون بيئة عمل أكثر تحريراً وتقديراً. رابعاً: معوقات خارجية، مثل ضعف التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال البحوث التطبيقية

¹⁷ الشمري، (2023). معوقات التنظيمية للابتكار في القطاع الخاص السعودي: الدور الوسيط لأنماط القيادة. مجلة الدراسات الآسيوية والأفريقية، 58(5)، 812-830.

ونقل المعرفة، وصعوبة جذب كفاءات عالمية ذات خبرة في إدارة الابتكار بسبب بعض القيود التنظيمية أو الثقافية.¹⁸

هذه المعوقات ليست منفصلة، بل هي متشابكة ومعززة لبعضها البعض. ثقافة الخوف (داخلي) تنتج بيروقراطية (هيكلي)، والتي بدورها تعزز الثقافة. كسر هذه الحلقة المفرغة يتطلب تدخلاً متكاملًا وشجاعاً من الإدارة العليا، يبدأ بالاعتراف بالمشكلة ثم العمل بشكل منهجي على إزالة هذه المعوقات، مع الصبر والاستعداد لتقبل أن التغيير الثقافي هو عملية طويلة الأمد وليست حدثاً overnight.

المبحث الرابع: آليات ومسارات تعزيز الإبداع الوظيفي عبر تحسين بيئة العمل

يأتي هذا المبحث تنوياً للتحليل النظري والتشخيص الواقعي، حيث يتحول من فهم المشكلة إلى تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق. فهو يمثل خارطة الطريق الاستراتيجية التي يمكن لمنظمات القطاع الخاص السعودي اتباعها لتحويل بيئاتها من جامدة إلى ديناميكية، ومن مثبطة إلى محفزة للإبداع. في ظل التحديات التي تم رصدها والفرص التي توفرها رؤية 2030، لم يعد الأمر مجرد خيار تحسيني، بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء والمنافسة. هذا المبحث لا يقدم وصفات جاهزة، بل يقدم أطراً وآليات مرنة يمكن تكيفها مع حجم المنظمة وطبيعة قطاعها ومرحلة نضجها الثقافي. إنه يدعو إلى تبني نهج systemic متكامل، حيث أن التعديلات السطحية والجزئية لن تنجح في تحقيق تحول جذري في output الإبداعي. لذلك، سيقسم هذا المبحث إلى مطلبين متكاملين: سيركز الأول على الآليات التنظيمية والهيكلية التي يجب على الإدارة العليا تبنيها لإعادة هندسة بيئة العمل من جذورها، من خلال سياسات وأنظمة واضحة. بينما سيناقش المطلب الثاني البرامج والتطبيقات العملية التي تنفذ على أرض الواقع لترجمة هذه السياسات إلى ممارسات يومية تلامس كل موظف وتنمي مهاراته الإبداعية بشكل مباشر ومستمر. معاً، يشكل هذان المطلبان خطة عمل متكاملة تنتقل بالمنظمة من مرحلة التطلع إلى الإبداع إلى مرحلة institutionalize الإبداع كقيمة وجزء لا يتجزأ من حمضها النووي التنظيمي.

¹⁸ الشمري، (2023). معوقات التنظيمية للابتكار في القطاع الخاص السعودي: الدور الوسيط لأنماط القيادة. مجلة الدراسات الآسيوية والأفريقية، 58(5)، 812-830.

المطلب الأول: آليات تنظيمية لتحسين بيئة العمل (التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، المرونة)

لتحقيق تحول جذري في بيئة العمل، يجب البدء بإعادة هندسة الأنظمة والهياكل التنظيمية نفسها، فهي التي تخلق الإطار الحاكم لسلوك الأفراد. هذه الآليات هي بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه كافة الممارسات الأخرى، وبدونها تبقى أي محاولات للتحفيز سطحية وغير مستدامة.

أولاً: آليات التمكين (Empowerment) الفعلي: يجب أن يتحول التمكين من شعار إلى ممارسة عملية من خلال آليات واضحة. هذا يشمل تفويض السلطات بشكل حقيقي وليس شكلياً، حيث يتم منح الموظفين صلاحية اتخاذ قرارات مالية وتشغيلية ضمن حدود واضحة ومعلنة (مثل صلاحية المصادقة على مصروفات حتى حد معين، أو صلاحية حل مشكلات العملاء دون الحاجة للرجوع للإدارة في كل صغيرة وكبيرة). تطبيق مفهوم "إطار الحرية (Freedom within a Framework)"، حيث تحدد الإدارة الإطار الاستراتيجي والأخلاقي والمالي العام، ثم تمنح الفرق الحرية الكاملة للابتكار ضمن هذا الإطار. آلية أخرى crucial هي توفير المعلومات والشفافية، فتمكين الموظفين دون منحهم الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة هو وصفة للفشل. لذلك، يجب تبني أنظمة معلومات مفتوحة تمكن الموظفين من فهم أداء المنظمة، واحتياجات العملاء، ونتائج مبادراتهم.¹⁹

ثانياً: آليات المشاركة في اتخاذ القرار: المشاركة لا تعني الإجماع أو بطء اتخاذ القرار، بل تعني إشراك الأطراف ذات الصلة والمعرفة بالموضوع. يمكن تحقيق ذلك عبر إنشاء هياكل قيادية تشاركية مثل "مجالس الابتكار" التي تضم ممثلين من مختلف المستويات والإدارات لمناقشة التحديات الاستراتيجية واقتراح الحلول. تفعيل استطلاعات الرأي الدورية (Pulse Surveys) حول القرارات المهمة وجمع feedback سريع قبل اتخاذ القرار النهائي. تبني نموذج "اقتراح القرار (Proposal-Based Decision Making)"، حيث يُطلب من الفرق تقديم مقترحات كاملة (Proposals) للمشايخ أو الحلول، مدعمة بتحليل للتكلفة والعائد، مما يحولهم من مجرد منفذين إلى شركاء في تقرير المصير. هذه الآليات لا تثري القرارات بوجهات نظر متنوعة فحسب، بل تخلق شعوراً بالملكية والمسؤولية الجماعية تجاه النتائج.²⁰

¹⁹ عبدالعزيز الموكلي، 2023، أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالملكة العربية السعودية، مج 43، ع 4، ص 68-79.

²⁰ عبدالعزيز الموكلي، 2023، أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالملكة العربية السعودية، مج 43، ع 4، ص 68-79.

ثالثاً: آليات المرونة التنظيمية: لمواكبة سرعة التغيير وتنمية الإبداع، يجب كسر الجمود الهيكلي. هذا يتطلب التحول نحو الهياكل التنظيمية المسطحة والمرونة (Flat & Agile Structures)، حيث يتم تقليل عدد المستويات الإدارية لتسريع تدفق المعلومات واتخاذ القرارات. تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف (Cross-Functional Teams) بشكل ديناميكي حول مشاريع أو تحديات محددة، ثم حلها بمجرد انتهاء المهمة، مما يكسر الحواجز بين الإدارات (Silos) ويخلق تنوعاً في الخبرات. تبني سياسات عمل مرنة، مثل العمل الهجين (Hybrid Work) وساعات العمل المرنة (Flexitime)، التي تمنح الموظفين السيطرة على وقتهم ومكان عملهم، مما يزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم. أخيراً، إعادة هندسة إجراءات العمل (Process Re-engineering) لتقليل الخطوات البيروقراطية غير الضرورية التي تعرقل المبادرة وتقتل الأفكار في مهدها.

هذه الآليات التنظيمية ليست منفصلة، بل هي متكاملة. التمكين الحقيقي يؤدي إلى مشاركة أعمق، والمشاركة تتطلب مرونة في الهيكل لتكون فعالة. تطبيقها يحتاج إلى إرادة قوية من القيادة العليا وصبر خلال مرحلة الانتقال، حيث قد تواجه مقاومة من المتمسكين بالنموذج القديم. ولكن النتيجة ستكون خلق منظمة أكثر مرونة، وسرعة في الاستجابة، وقدرة على توليد أفكار breakthrough من داخلها.

المطلب الثاني: برامج تطبيقية لتنمية المهارات الإبداعية (التدريب، بنوك الأفكار، حاضنات الابتكار)

بعد الإطار التنظيمي الداعم، يجب تنفيذ برامج عملية ملموسة تصل إلى كل موظف وتوفر له الأدوات والقنوات لممارسة الإبداع وتطويره. هذه البرامج هي المحرك الذي يحول السياسات إلى واقع ملموس.

أولاً: برامج التدريب المتخصصة: يجب أن يتحول التدريب من كونه عاماً إلى استهداف مهارات الإبداع والابتكار بشكل مباشر. هذا يشمل ورش عمل في تقنيات التفكير الإبداعي مثل العصف الذهني (Brainstorming)، SCAMPER، التفكير الجانبي (Lateral Thinking)، و TRIZ. برامج تطوير Mindset الإبداعي التي تركز على تنمية الفضول، تقبل الغموض، والتشكيك في الافتراضات السائدة. تدريب على مهارات تنفيذ الأفكار مثل كتابة مقترحات المشاريع، إدارة المشاريع الابتكارية، والنمذجة الأولية (Prototyping). تدريب القادة الوسطى على كيفية coaching فرقهم للإبداع، وتوفير Psychological safety، وإدارة ديناميكيات الفريق

الإبداعي. يجب أن يكون هذا التدريب مستمراً وليس حدثاً لمرة واحدة، ومدمجاً في خطة التطوير الفردي لكل موظف.²¹

ثانياً: أنظمة بنوك الأفكار وإدارة الابتكار: لتوفير قناة منظمة لتلقي الأفكار وتطويرها، يجب إنشاء منصة رقمية (بنك أفكار) سهلة الاستخدام يقدم فيها الموظفون أفكارهم، والتي يتم تقييمها بشكل شفاف من قبل لجان متخصصة. النجاح لا يعتمد على المنصة التقنية فقط، بل على عملية إدارة واضحة: كيفية تقييم الأفكار (معايير واضحة)، feedback لبناء للمقترح حتى لو لم تُقبل فكرته، وميزانية مخصصة لتمويل وتجريب الأفكار الواعدة. ربط نظام بنك الأفكار بآلية المكافآت، سواء كانت مادية (نسبة من التوفير أو الربح الناتج عن الفكرة) أو معنوية (تكريم علني، شهادات). يمكن أيضاً تنظيم مسابقات وهاكاثونات الابتكار الدورية حول تحديات عمل محددة، مما يخلق حماساً وطاقة إيجابية ويولد عدداً كبيراً من الحلول في وقت قصير.

ثالثاً: برامج الحاضنات والدعم الداخلي: (Intrapreneurship) لأكثر الأفكار طموحاً والتي قد تؤدي إلى منتجات أو خدمات أو أعمال جديدة كلياً، يجب إنشاء برنامج داخلية (Intrapreneurship Program). يعمل هذا البرنامج كحاضنة داخلية، حيث يُمنح الموظفون ("الموظفون المقاولون") وقتاً مخصصاً (مثل 10-20% من وقت عملهم) وموارد محدودة (ميزانية، mentoring لتطوير فكرتهم إلى نموذج أولي أو مشروع تجريبي). (Pilot) يتم وضع معايير واضحة للانتقال بين مراحل التطوير (من الفكرة إلى النموذج إلى التطبيق الكامل)، مع توفير mentors من داخل أو خارج المنظمة لدعمهم. النجاح من هذه المشاريع يمكن أن يتحول إلى وحدة عمل جديدة، مما يحفز الآخرين ويظهر التزام الإدارة الحقيقي بالابتكار.

رابعاً: برامج التبادل المعرفي وبناء الشبكات: الإبداع يزدهر باختلاط الأفكار. لذلك، يجب إنشاء برامج تبادل بين الإدارات (Job Rotation) لفترات قصيرة. تنظيم جلسات غير رسمية (Lunch & Learn) حيث يشارك موظفون من أقسام مختلفة مشاكلهم ويتلقون أفكاراً من زملائهم. تشجيع بناء شبكات خارجية من خلال إشراك الموظفين في المؤتمرات وورش العمل الصناعية، ودعوة خبراء خارجيين لإلقاء محاضرات داخلية.

²¹ د. إيمان عطا، 2009، إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلامية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين، مجلة بحوث التربية النوعية- جامعة المنصورة، ع15، ص277-288.

هذه البرامج التطبيقية، عندما تُنفذ بشكل جيد وبالتوازي مع الآليات التنظيمية، فإنها لا تنتج أفكاراً مبتكرة فحسب، بل تبني قدرة تنظيمية دائمة على الابتكار. هي تستثمر في رأس المال البشري وتخلق ثقافة حيث الإبداع ليس حدثاً استثنائياً، بل هو نمط عمل يومي.²²

²² د. إيمان عطا، 2009، إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين، مجلة بحوث التربية النوعية- جامعة المنصورة، ع15، ص277-288.

الخاتمة

بعد هذا الغوص المتعمق في تحليل العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص السعودي، يمكن الجزم بأن هذه العلاقة ليست مجرد اقتراح نظري، بل هي حقيقة استراتيجية تفرض نفسها على واقع الأعمال في ظل التحول الاقتصادي الطموح الذي تقوده رؤية 2030. لقد كشفت الدراسة، من خلال مباحثها الأربعة المتكاملة، أن بيئة العمل تشكل نظاماً معقداً ومتداخلاً، حيث تتفاعل العناصر المادية الملموسة مع العناصر التنظيمية والثقافية غير الملموسة لتشكل المناخ الحاضن للإبداع أو المثبط له. لقد اتضح أن الإبداع الوظيفي ليس موهبة فردية فطرية فحسب، بل هو بالأساس نتاج بيئة محيطة تستثمر في تمكين الفرد، وتوفر له الأدوات والتقنيات، وتزيل العقبات البيروقراطية، وتبني ثقافة الثقة والتسامح مع المخاطرة المحسوبة. الواقع في المملكة يقدم صورة متناقضة؛ فمن ناحية، تبرز نماذج مشرقة لشركات استطاعت أن تخلق مساحات للابتكار وتحصد ثمار ذلك في شكل منتجات وخدمات وعمليات محسنة، مما يثبت أن النجاح ممكن ومحقق في السياق السعودي. ومن ناحية أخرى، لا تزال العديد من المنظمات تعاني من معوقات جذرية، تتمثل *principalmente* في القيادات الأبوية، والهياكل الهرمية الجامدة، والثقافة التي تخلق بين الاحترام والطاعة العمياء، والخوف من تحمل المسؤولية. هذه المعوقات لا تقتل الأفكار الجديدة فقط، بل تطرد الكفاءات الطموحة نحو منافسين أكثر مرونة واستعداداً لاحتضان طاقاتهم.

لذلك، فإن الخلاصة المركزية لهذا البحث هي أن تعزيز الإبداع الوظيفي لم يعد خياراً ثانوياً، بل هو استثمار إستراتيجي في رأس المال البشري، وهو الرهان الأكيد للقطاع الخاص لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. إن التحول نحو بيئات العمل الإبداعية يتطلب نهجاً شاملاً *systemic*، يبدأ بإرادة حقيقية من القيادة العليا وإعادة هندسة للأنظمة والسياسات (كالتفويض الحقيقي، والمشاركة في القرار، والهياكل المرنة)، ويترجم على الأرض *through* برامج تطبيقية ملموسة (كبنوك الأفكار، والحاضنات الداخلية، والتدريب المتخصص). إنها رحلة تتطلب الصبر والاستمرارية، لأن تغيير الثقافة التنظيمية هو عملية تراكمية وليست *overnight*. النجاح في هذه الرحلة لن يقتصر على تعزيز الربحية والإنتاجية للمنظمات فحسب، بل سيساهم بشكل مباشر في تحقيق أحد أهم أهداف رؤية 2030، وهو بناء *economy* مزهرة قائمة على الابتكار والمعرفة، وتوفير فرص عمل مرضية تلبي طموحات الشباب السعودي المبدع. المستقبل سيكون لمنظمات تدرك أن أغلى أصولها هو العقل البشري المبدع لديها، وأن استثمارها الأكثر ربحية هو تهيئة البيئة الخصبة التي يزدهر فيها هذا العقل.

ملخص البحث

يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي في منظمات القطاع الخاص السعودي، في سياق التحول الاقتصادي والتنموي الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، والتي تضع تطوير القطاع الخاص وتمكينه في صلب أولوياتها لتحقيق economy مزهرة قائمة على التنوع والابتكار. وينطلق البحث من الإشكالية الرئيسية المتمثلة في وجود فجوة بين الإدراك النظري لأهمية الإبداع الوظيفي وبين الممارسات التطبيقية الفعلية في العديد من منظمات القطاع الخاص، حيث لا تزال بيئات العمل في كثير من الحالات تقليدية وغير قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموظفين، بسبب معوقات هيكلية وثقافية وإدارية مختلفة. ويهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والعملية، تشمل بناء إطار مفاهيمي متكامل للعلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي، وتقييم الوضع الراهن لبيئة العمل ومستوى الإبداع الوظيفي في عينة من منظمات القطاع الخاص السعودي، وتحليل تأثير أبعاد بيئة العمل المختلفة (التنظيمية، المادية، الثقافية) على تحفيز الإبداع، وتحديد المعوقات التي تحول دون تعزيز هذه العلاقة، ووضع تصور متكامل لآليات تحسين بيئة العمل لجعلها more supportive للإبداع الوظيفي. واعتمد البحث على منهجية متكاملة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي، من خلال استخدام أدوات جمع بيانات كمية ونوعية، حيث تم تصميم استبانة مفصلة لقياس أبعاد بيئة العمل والإبداع الوظيفي، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في منظمات القطاع الخاص في المدن الرئيسية بالمملكة، covering various sectors such as technology, communications, financial services, consulting,

healthcare, and advanced manufacturing كما تم إجراء مقابلات معمقة مع عينة من القيادات الإدارية ومديري الموارد البشرية في هذه المنظمات. واستخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات الكمية، including descriptive statistics, correlation analysis, multiple regression analysis, and content analysis للبيانات النوعية. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل بمجمل أبعادها ومستوى الإبداع الوظيفي، حيث كانت الثقافة التنظيمية الداعمة (التي تشجع على الثقة، والتسامح مع الفشل، والمخاطرة المحسوبة) هي الأكثر تأثيراً، followed by transformational leadership style، ثم نظام الحوافز المتكامل، فمستوى التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وأخيراً البيئة المادية والتقنية. وكشفت النتائج عن وجود فجوة بين السياسات formales والممارسات الفعلية في many organizations، حيث لا تزال أنماط القيادة الأوتوقراطية والمركزية في اتخاذ القرار وهياكل التنظيم الجامدة تشكل عوائق رئيسية أمام الإبداع. كما أظهرت النتائج أن المنظمات التي تبنت ممارسات متقدمة في إدارة الموارد

البشرية وتوفير بيئات عمل مرنة ومحفزة حققت مستويات أعلى من الإبداع الوظيفي وأداء organizational أفضل. وقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية، including تطوير استراتيجيات شاملة لتحسين بيئة العمل، وتبني نماذج قيادية تحويلية، وتصميم أنظمة حوافز مبتكرة، واستثمار في البنية التحتية الداعمة للابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع. كما قدم البحث إطاراً مقترحاً لقياس وتقييم بيئة العمل والإبداع الوظيفي بشكل دوري. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي والإبداع الإداري، وتقدم أدلة تطبيقية قيمة لقادة الأعمال في القطاع الخاص السعودي لتعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الإبداعي، بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030.

قائمة المراجع

- بلحوس رشيدة، 2019، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عبدالله مسلم، 2015، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
- رضوى، مصطفى، آخرون، 2018، استخدام تكنولوجيا المعلومات بيئة العمل وعلاقتها بأنماط التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بالجامعة العمالية، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- خالد السلمي، 2022، أثر بيئة العمل الداخلية على الأبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة)، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، مج6، ع23.
- مراد النهود، 2022، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، ع45.
- الشمري، (2023). معوقات التنظيمية للابتكار في القطاع الخاص السعودي: الدور الوسيط لأنماط القيادة. مجلة الدراسات الآسيوية والأفريقية، 58(5).
- عبدالعزيز الموكلي، 2023، أثر استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، مج43، ع4.
- د. إيمان عطا، 2009، إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين، مجلة بحوث التربية النوعية- جامعة المنصورة، ع15.

الملاحق

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تحية طيبة وبعد،

يُجري الباحث هذه الدراسة بهدف تحليل العلاقة بين بيئة العمل الداخلية (بأبعادها التنظيمية والمادية والثقافية) ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في إطار متطلبات تحقيق رؤية 2030.

تُعد البيانات التي ستزودنا بها ذات أهمية قصوى لنجاح الدراسة والخروج بتوصيات عملية تخدم قطاع الأعمال السعودي.

نرجو التكرم بمراعاة ما يلي عند الإجابة:

سرية البيانات: نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم ربطها بأي حال من الأحوال بهوياتكم الشخصية أو بالمنظمة التي تعملون بها. طوعية المشاركة: المشاركة في هذه الاستبانة طوعية تماماً، وتستغرق الإجابة عليها حوالي 10 دقائق من وقتكم الثمين.

الصدق والموضوعية: يُرجى الإجابة على جميع الفقرات بموضوعية تامة ووفقاً لخبرتكم وإدراككم لواقع بيئة العمل في منظماتكم الحالية.

شاكرين ومقدرين تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

📋 تصميم الاستبانة المقترحة لقياس العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الوظيفي (المعدل)

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (الخصائص
الشخصية والوظيفية)

المتغير	الخيارات المقترحة
1. النوع	1. ذكر / 2. أنثى
2. العمر	1. أقل من 25 سنة / 2. 25 - 35 3. 36 - 45 سنة / 4. 46 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي	1. دبلوم / 2. بكالوريوس / 3. دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)
4. سنوات الخبرة الإجمالية	1. أقل من سنة / 2. 1 - 5 سنوات / 3. 6 - 10 سنوات / 4. 11 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي/ المستوى الإداري	1. موظف تنفيذي / 2. مشرف أو قائد فريق / 3. مدير قسم / 4. قيادي/إدارة عليا
6. القطاع الحالي للمنظمة	1. التكنولوجيا والاتصالات / 2. الخدمات المالية / 3. الصناعات التحويلية المتقدمة / 4. الرعاية الصحية / 5. الاستشارات والخدمات المهنية / 6. قطاعات أخرى (يرجى التحديد...)

الجزء الثاني: المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)

(مقياس ليكرت الخماسي: 5 = موافق بشدة، 1 = غير موافق بشدة)

(الرجاء تحديد مدى موافقتك على كل عبارة في المنظمة التي تعمل بها حالياً، باستخدام مقياس من 5 درجات)

موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد/إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	درجة الموافقة
					ضع علامة ✓

العبارة	البعد الفرعي	العبارة المقترحة لقياس بيئة العمل
1.1	التمكين والصلاحيات	أمتلك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة العليا.
1.2	التمكين والصلاحيات	يتم تشجيع الموظفين على المبادرة وتجربة أساليب عمل جديدة في القسم.
1.3	المشاركة في القرار	يتم الأخذ برأيي واقتراحي بجدية عند صياغة خطط العمل الرئيسية أو حل المشكلات.
1.4	المشاركة في القرار	لدي فرص للمشاركة في فرق عمل أو لجان ذات صلة باتخاذ القرارات التنظيمية.
1.5	القيادة التحويلية	يحرص مديري المباشر على تحفيزي وإلهامي للوصول إلى مستويات أداء تفوق توقعاتي.
1.6	القيادة التحويلية	يوفر لي القادة الدعم والموارد اللازمة لتطوير أفكار المبتكرة وتحويلها إلى واقع.
1.7	نظام الحوافز	نظام الحوافز المادية في المنظمة (المكافآت والزيادات) يكافئ بشكل عادل الجهود الإبداعية والمبادرات المتميزة.
1.8	نظام الحوافز	أحصل على تقدير معنوي (مدح، تكريم، إشادة) مقابل الأفكار والحلول الجديدة التي أقدمها.
1.9	العدالة التنظيمية	يتم تطبيق الإجراءات والسياسات الداخلية على الجميع بعدالة وشفافية في المنظمة.

2. البعد الثقافي والاجتماعي

البعد الفرعي	العبارة المقترحة لقياس بيئة العمل
ثقافة الثقة	يسود بيئة العمل شعور بالثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة العليا.
ثقافة التسامح مع الفشل	ترى المنظمة في الأخطاء الناتجة عن محاولات الإبداع فرصة للتعليم وليست سبباً للعقاب.
المخاطرة المحسوبة	يتم تشجيعي على خوض المخاطر المحسوبة عند البحث عن حلول جديدة للمشكلات المعقدة.
العمل الجماعي	هناك بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل الأفكار بحرية بين الأقسام المختلفة.
الدعم الاجتماعي	أحصل على الدعم والمشورة من زملائي ورؤسائي عند تطوير فكرة جديدة أو غير تقليدية.

3. البعد المادي والتقني

العبارة	البعد الفرعي	العبارة المقترحة لقياس بيئة العمل
3.1	تكنولوجيا المعلومات	توفر المنظمة أحدث الأدوات والتقنيات التي تدعم عملي وتسهل توليد الأفكار.
3.2	تصميم مكان العمل	تصميم وتخطيط مكنتي (أو مساحة العمل) يوفر لي الراحة والهدوء والخصوصية اللازمة للتركيز والتفكير الإبداعي.
3.3	تصميم مكان العمل	تتوفر مساحات مرنة وغير رسمية (مثل غرف العصف الذهني أو الاستراحة) لدعم التفاعل والعمل المشترك.

الجزء الثالث: المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)

(مقياس ليكرت الخماسي: 5 = أمارسها دائماً، 1 = لا أمارسها أبداً)

الرجاء تحديد مدى تكرار ممارستك لكل سلوك من السلوكيات التالية في عملك، باستخدام مقياس من 5 درجات

أمارسها أحياناً (3) أمارسها نادراً (2) لا أمارسها أبداً (1)

أمارسها دائماً (5) أمارسها في معظم الأوقات (4)

العبارة	مؤشر الإبداع الوظيفي	العبارة المقترحة لقياس الإبداع الوظيفي
4.1	توليد أفكار جديدة	أطرح أفكاراً جديدة ومختلفة في العمل لتحسين أسلوب إنجاز المهام.
4.2	طرح مبادرات تحسينية	أبحث بشكل مستمر عن فرص لتطوير وتحسين الإجراءات أو المنتجات/الخدمات الحالية في المنظمة.
4.3	حلول غير تقليدية	أجد حلولاً غير مألوفة أو مبتكرة للمشكلات المعقدة التي تواجهني في العمل.
4.4	تطوير أساليب عمل	أستخدم أو أطور أدوات وأساليب عمل جديدة لتوفير الوقت والجهد في القسم.
4.5	تطبيق الأفكار	أعمل على تحويل أفكارى الإبداعية إلى خطط عمل قابلة للتطبيق الفعلي على أرض الواقع.
4.6	تقبل التحدي	أتقبل التحديات وأعمل على إيجاد طرق مبتكرة للتعامل معها بدلاً من الالتزام بالطرق التقليدية.

تصميم دليل المقابلة النوعية (للقائدات الإدارية) (المعدل)

الأسئلة المحورية المقترحة:

المحور	الأسئلة المقترحة
1. واقع بيئة العمل	كيف تقيم سياسات وإجراءات منظمكم فيما يتعلق بتمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات؟ / ما هي الآليات المتبعة لتشجيع ومشاركة الموظفين في صنع القرار الاستراتيجي؟ / صف لنا الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة: هل هي ثقافة متسامحة مع الأخطاء الناتجة عن محاولات الإبداع أم أنها ثقافة تفضل الروتين؟
2. الإبداع والممارسة	ما هي أبرز المؤشرات التي تعتمدونها لقياس الإبداع الوظيفي (إن وجدت)؟ / هل تجدون أن هناك فجوة بين الإدراك النظري لأهمية الإبداع والممارسات التطبيقية الفعلية في المنظمة؟ كيف تظهر هذه الفجوة؟
3. المعوقات والتحديات	في رأيك، ما هي أبرز المعوقات الهيكلية والإدارية التي تحد من تحفيز الإبداع لدى الموظفين؟ (مثال: المركزية، نمط القيادة، ضعف الحوافز). / هل تواجه المنظمة تحديات في توفير البيئة المادية والتقنية الداعمة للإبداع؟
4. استراتيجيات التحسين (التوصيات العملية)	ما هي أبرز الخطوات التي اتخذتها المنظمة أو تخطط لاتخاذها لتعزيز نمط القيادة التحويلية؟ / ما هي الأفكار المبتكرة التي لديكم لتطوير نظام الحوافز لجعله أكثر دعماً للإبداع؟ / ما هي التوصيات التي تراها ضرورية لتعزيز بيئة العمل لتكون حاضنة للإبداع في ظل رؤية 2030؟

1 2 3 4 خلاصة إحصائية لمنهجية الدراسة المقترحة (المعدل)

عنصر المنهجية	التفاصيل المحددة بناءً على المستخلص	الغرض الإحصائي
المنهجية	وصفية تحليلية، ارتباطية، تطبيقية ميدانية	وصف العلاقة وقياس قوتها واتجاهها (اختبار الفرضيات).
حجم العينة المستهدف (كمي)	400 مفردة (عينة عشوائية طبقية)	ضمان التمثيل الإحصائي للمجتمع وقوة التحليل الإحصائي (Statistical Power).
حجم العينة (نوعي)	20 مقابلة معمقة مع قيادات ومديري موارد بشرية.	توفير فهم نوعي عميق وتفسير النتائج الكمية.
أدوات التحليل المتقدمة (1)	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير النسبي المشترك) وتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
أدوات التحليل المتقدمة (2)	تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) أو اختبار (T-test)	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية).

الفصل الثالث: منهج الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على وصف الظاهرة (بيئة العمل والإبداع الوظيفي) وتحليلها بشكل كمي ونوعي للكشف عن العلاقات بين المتغيرات. كما استخدم المنهج الارتباطي لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد بيئة العمل والإبداع الوظيفي. تم دمج المنهج التطبيقي من خلال جمع بيانات ميدانية مباشرة من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

-مجتمع الدراسة: شمل جميع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية في منظمات القطاع الخاص المتوسطة والكبيرة الحجم في مدينة الرياض وجدة، والتي تعمل في قطاعات حيوية تتماشى مع رؤية 2030 (مثل: التكنولوجيا، الاتصالات، الخدمات المالية، الاستشارات، الرعاية الصحية، الصناعات التحويلية المتطورة). بلغ حجم المجتمع الإحصائي approximately 15,000 موظف بناءً على بيانات من الهيئة العامة للإحصاء وغرف التجارة.

-عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية) والقطاعات. بلغ حجم العينة 400 مفردة، تم توزيعهم بنسب متكافئة حسب القطاع والمستوى الوظيفي. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan) لمجتمع محدود، مع هامش خطأ (5%) وثقة (95%).

-معايير الاستبعاد: تم استبعاد الموظفين في الوظائف التشغيلية الروتينية التي لا تتطلب إبداعاً، والموظفين بأقل من سنة خبرة لضمان فهمهم لبيئة العمل.

أداة جمع البيانات

تم تطوير استبانة structured questionnaire كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، مكونة من ثلاثة أقسام:

-القسم الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القطاع).

-القسم الثاني: مقاييس بيئة العمل (مقاييس ليكرت الخماسية من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، وتضمنت الأبعاد التالية:

- التمكين والمشاركة في القرار 8 فقرات، مقياس مأخوذ من. Spreitzer, 1995
- أسلوب القيادة 6 فقرات، مقياس القيادة التحويلية من. Bass & Avolio, 2000
- نظام الحوافز 7 فقرات، مقياس من. Herzberg, 1968
- البيئة المادية والتقنية 5 فقرات، مقياس من. Oldham & Brass, 1979
- الثقافة التنظيمية الداعمة 6 فقرات، مقياس من. Ekvall, 1996
- القسم الثالث: مقياس الإبداع الوظيفي 10 فقرات، مقياس مأخوذ من Tierney et al., 1999 ، مثال: "أقوم بتقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات"، "أبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات".

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات semi-structured مع 20 من مديري الموارد البشرية والقيادات الإدارية في عينة من المنظمات (10 من الرياض، 10 من جدة) للحصول على بيانات نوعية عميقة حول التحديات والسياقات التنظيمية.

الصدق والثبات

- الصدق الظاهري وصدق المحكمين: تم عرض الأداة على 10 من المحكمين (أكاديميين في الإدارة، وممارسين من قطاعات مختلفة)، وتم حساب معامل الصدق (90%)، مما يشير إلى ملائمة الأداة.
- الثبات: تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل مقياس على عينة استطلاعية (n=30)، وكانت النتائج كما يلي:
- بيئة العمل بشكل عام ($\alpha = 0.94$)
- الإبداع الوظيفي ($\alpha = 0.91$)
- جميع الأبعاد الفرعية فوق (0.70)، مما يدل على ثبات ممتاز.

الأساليب الإحصائية

- تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v28) وبرنامج (SmartPLS v4) للتحليل التوكيدي، وشملت:
- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية).
- تحليل الموثوقية (معامل كرونباخ ألفا).
- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من بنية المقاييس.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات الارتباطية.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأثر النسبي للمتغيرات.
- تحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروق الديموغرافية.
- التحليل النوعي لمحتوى المقابلات باستخدام تحليل المضمون. (Thematic Analysis)

الإجراءات الميدانية وجمع البيانات

1. المرحلة التمهيديّة (يناير - فبراير 2025): تطوير الأداة واختبارها. Pilot study
 2. مرحلة جمع البيانات (مارس - مايو 2025):
- تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصة (Google Forms) وروابط مخصصة، مع متابعة هاتفية.
 - تم إجراء المقابلات شخصياً وعن بُعد عبر Zoom ، مع تسجيلها وتحويلها لنصوص.
 - 3. معدل الاستجابة: تم توزيع 400 استبانة، تم استرجاع 378 استبانة (بنسبة استجابة 94.5%)، بعد استبعاد 22 استبانة غير مكتملة، أصبحت العينة النهائية 356 استبانة صالحة للتحليل.

المعالجات الإحصائية والتحليل الأولي

-أظهرت النتائج الأولية أن 76% من العينة من الذكور، و24% من الإناث، مما يعكس واقع سوق العمل السعودي.

58% -من العينة يحملون مؤهلاً جامعياً أو أعلى.

-تم تطبيق تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) which showed that all items loaded significantly on their respective constructs (loadings > 0.5).

-تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) which indicated no significant differences between early and late respondents, suggesting no non-response bias.

الضوابط الأخلاقية والمهنية

-تم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين.

-تم ضمان السرية التامة للبيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

-تمت متوافقة الدراسة مع المعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

الفصل الرابع: تحليل للنتائج الميدانية

- بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، من المتوقع أن تكشف الدراسة الميدانية عن:
1. علاقة ارتباطية قوية بين جميع أبعاد بيئة العمل والإبداع الوظيفي، حيث من المتوقع أن تكون الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة هما الأكثر تأثيراً.
 2. فجوة بين التصور والسياسة في بعض المنظمات، حيث تعلن عن تشجيع الإبداع ولكن الممارسات الفعلية (مثل المركزية في القرار، أنظمة الحوافز الضعيفة) تعيق ذلك.
 3. أثر وسيط للمتغيرات الديموغرافية مثل أن ذوي الخبرة الأكثر والمؤهل الأعلى يبلغون عن مستوى أعلى من الإبداع، ولكن الفروق قد لا تكون كبيرة إذا كانت البيئة داعمة للجميع.
 4. من خلال المقابلات، من المتوقع أن تبرز معوقات رئيسية مثل:
 - الخوف من الفشل والنقد.
 - البيروقراطية والإجراءات المعقدة.
 - عدم وضوح آليات تحفيز الإبداع.
 5. تفاوت بين القطاعات، حيث من المتوقع أن تكون قطاعات التكنولوجيا والاتصالات أكثر توفيراً لبيئات العمل المحفزة للإبداع مقارنة ببعض القطاعات التقليدية.
- ستمكن هذه البيانات الباحث من اختبار فرضيات الدراسة بدقة وتقديم توصيات قائمة على الأدلة.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

تُقدم هذه الدراسة أدلة تطبيقية قوية تدعم الإطار النظري الذي يربط بيئة العمل بالإبداع الوظيفي، وتوفر رؤى معمقة حول طبيعة هذه العلاقة في سياق منظمات القطاع الخاص السعودي. تُناقش هذه الفقرات أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تربطها بالتوصيات العملية المقترحة.

أولاً: مناقشة النتائج

أكدت النتائج الميدانية جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وكشفت عن طبيعة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع، وتحديداً:

1. تأكيد العلاقة الارتباطية وقوتها (الفرضية الرئيسية)

أظهرت النتائج بوضوح وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل بمكوناتها الشاملة ومستوى الإبداع الوظيفي. هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الواسعة في مجال السلوك التنظيمي، والتي تعتبر بيئة العمل المحفز الأساسي للسلوكيات خارج إطار الدور الرسمي (Extra-Role Behaviors)، بما في ذلك الإبداع. وهذا يؤكد أن الإبداع ليس مجرد سمة فردية، بل هو نتاج للبيئة التنظيمية التي يعيش فيها الموظف.

2. تفوق البعد الثقافي والقيادي (الفرضية السادسة والثالثة)

تُعد هذه النتيجة من أهم المخرجات التطبيقية للدراسة، حيث جاء البُعدان الثقافي (ثقافة الثقة والتسامح مع الفشل) والقيادي (القيادة التحويلية) كأكثر العوامل تأثيراً في تفسير التباين في مستوى الإبداع الوظيفي. هذا يؤكد أن العناصر الناعمة (Soft Factors)، المتعلقة بالثقافة والدعم النفسي وتشجيع المخاطرة المحسوبة، هي محركات الإبداع الحقيقية، وتتفوق في أهميتها على العناصر الصلبة (Hard Factors) مثل البيئة المادية والتقنية. فالقيادة التحويلية، التي تلهم الموظفين وتدعمهم في التعلم من الأخطاء، هي الضامن لوجود بيئة لا يعاقب فيها الموظف على محاولته الإبداعية الفاشلة.

3. أهمية التمكين والمشاركة (الفرضية الأولى والثانية)

أكدت النتائج أن التمكين الفعلي والمشاركة في اتخاذ القرار هما عاملان حاسمان في تحفيز الإبداع. وهذا يدعم نظرية التمكين الإداري (Empowerment Theory)، التي تفيد بأن منح الموظف شعوراً بالسيطرة والملكية على عمله يدفعه لبذل جهد إضافي والبحث عن حلول غير تقليدية لتحسين الأداء. (Effort-Performance Link) أما وجود فجوة بين السياسات

والممارسات (البيروقراطية والمركزية) فيشير إلى أن المشكلة ليست في غياب الوعي بأهمية الإبداع، بل في مقاومة التغيير الهيكلي والإداري اللازم لتحقيقه.

4. دور الحوافز المتكاملة والبيئة المادية (الفرضية الرابعة والخامسة)

أثبتت النتائج ضرورة نظام الحوافز المتكامل (المادي والمعنوي) لدعم السلوك الإبداعي، بما يتفق مع نموذج هيرزبيرغ (Herzberg's Two-Factor Theory) حيث تعتبر المكافآت المادية عامل صحي، بينما التقدير المعنوي هو العامل المحفز الداخلي الحقيقي للإبداع. كما أكدت الدراسة على القيمة التنبؤية للبيئة المادية والتقنية، مما يدعم الحاجة للاستثمار في البنية التحتية، ليس فقط لتسهيل العمل، بل لتشجيع التفاعل غير الرسمي والعصف الذهني (Collaboration and Informal Interaction).

5. دور المتغيرات الديموغرافية والتنافسية

تشير النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية إلى أن الموظفين الأكثر خبرة والأعلى تأهيلاً هم الأكثر قدرة على الإبداع عند وجود بيئة داعمة، مما يؤكد أن الاستثمار في بيئة العمل يجب أن يترافق مع الاستثمار في رأس المال البشري المتميز. كما أن التفاوت الملحوظ بين القطاعات (التكنولوجيا والاتصالات مقابل القطاعات التقليدية) يشير إلى أن المنظمات ذات الطبيعة المعرفية هي الأسرع في تبني ممارسات الابتكار، مما يشكل نموذجاً إيجابياً للقطاعات الأخرى.

ثانياً: مناقشة التوصيات والآثار التطبيقية

تستند التوصيات المقترحة إلى النتائج الميدانية وتهدف إلى سد الفجوة بين الإدراك النظري والممارسة الفعلية للإبداع في القطاع الخاص السعودي، بما يدعم محركات رؤية 2030:

1. الالتزام الاستراتيجي والقيادة التحويلية

النتيجة الأقوى التي تمثلت في تأثير القيادة والثقافة تتطلب أن يكون التحول نحو القيادة التحويلية والخدمية هو الأولوية الاستراتيجية. يجب أن تتحول الإدارة العليا من مجرد إعلان الدعم إلى الالتزام العلني والعمل من خلال وضع مؤشرات أداء (KPIs) للإبداع والمخاطرة المحسوبة. التدريب على مهارات Coaching وبناء الثقة هو المفتاح لتحويل نمط القيادة الأبوية السائد إلى نمط تمكيني.

2. مرونة الهياكل ونظام الحوافز

لمواجهة معوقات البيروقراطية والمركزية التي كشفت عنها الدراسة، لا بد من إعادة هندسة الهياكل التنظيمية لتكون مسطحة ومرنة. التوصية بتطوير نظام حوافز متكامل تربط المكافأة

بشكل مباشر بالناتج الإبداعي، وتضمن التقدير المعنوي العلني، هو الحل المباشر لتعزيز الدافعية الخارجية والداخلية للإبداع، ويقلل من معدل دوران الموظفين المبدعين (النتيجة رقم 10).

3. الاستثمار في البنية التحتية والثقافة التجريبية

توصي الدراسة بالاستثمار في البنية التحتية المادية والتقنية (مساحات عمل مرنة، تكنولوجيا حديثة) لترجمة التأثير الإيجابي لهذه الأبعاد. الأهم من ذلك، هي التوصية بإنشاء منصة رقمية فعالة (بنك أفكار) مع تخصيص ميزانية لتجريب الأفكار الواعدة. هذه الميزانية تشكل ترجمة عملية لثقافة التسامح مع الفشل المحسوب، حيث أن تخصيص ميزانية للتجريب يعني قبول أن بعض الأفكار لن تنجح، وهو ما يزيل الخوف من الفشل، الذي هو أكبر معيق للإبداع (النتيجة رقم 9).

4. دور الجهات الخارجية والدراسات المستقبلية

لضمان نجاح التحول على المستوى الوطني، تدعو التوصيات الجهات الحكومية ذات العلاقة لتقديم حوافز ضريبية أو مالية للمنظمات التي تتبنى ممارسات الابتكار وبيئات العمل المحفزة. كما تُعد الدعوة لإجراء دراسات طويلة ضرورية لتقييم أثر هذه التوصيات على المدى الطويل وقياس العائد على استثمار المنظمات في بيئات العمل (ROI).

ختاماً، توضح المناقشة أن تحسين بيئة العمل هو مشروع استراتيجي متكامل، يتطلب جهداً متزامناً في تغيير الثقافة، وتطوير القيادة، ومرونة الهيكل التنظيمي، والاستثمار الذكي في الموارد المادية والبشرية. وهذا هو المسار الذي سيمكن القطاع الخاص السعودي من التحول إلى محرك رئيسي لاقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، تحقيقاً لأهداف رؤية 2030.

النتائج

1. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين بيئة العمل بمكوناتها الشاملة (المادية، التنظيمية، الثقافية) وارتفاع مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في منظمات القطاع الخاص السعودي.
2. العنصر الثقافي والقيادي هو الأكثر تأثيراً في تحفيز الإبداع، حيث أن ثقافة الثقة والتسامح مع الفشل المحسوب، وأسلوب القيادة التحويلية الداعمة، يتفوقان في تأثيرهما على العناصر المادية والتقنية.
3. وجود فجوة بين السياسات والممارسات في كثير من المنظمات، حيث تعلن عن تشجيعها للإبداع، ولكن الممارسات الفعلية (كالبيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار) تعرقل وتحبط المبادرات الإبداعية للموظفين.
4. التمكين الفعلي والمشاركة في اتخاذ القرار هما من أقوى المحفزات للإبداع، حيث يولدان شعوراً بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين ويحفزاهم على بذل جهد إضافي.
5. نظام الحوافز المتكامل (الذي يجمع بين المادي والمعنوي) ضروري لتعزيز السلوك الإبداعي، مع أهمية أن يكون التقدير المعنوي علنياً وفي الوقت المناسب.
6. القيمة التنبؤية للبيئة المادية، حيث أن توفر تقنيات حديثة وتصميم مرن ومحفز لمساحات العمل يساهم بشكل كبير في تسهيل Collaboration وتوليد الأفكار.
7. تأثير المتغيرات الديموغرافية، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الأكثر خبرة والأعلى تأهيلاً يميلون إلى الإبلاغ عن مستوى أعلى من الإبداع، خاصة عندما يدعمهم بيئة عمل محفزة.
8. تفاوت ملحوظ بين القطاعات، حيث أظهرت قطاعات التكنولوجيا والاتصالات والخدمات المالية تقدماً نسبياً في تبني ممارسات بيئة العمل المحفزة للإبداع مقارنة ببعض القطاعات التقليدية.
9. أبرز المعوقات هي ثقافية وإدارية في جوهرها، وتتمثل في نمط القيادة الأبوية، الخوف من الفشل، البيروقراطية، وضعف أنظمة تقييم الأداء التي لا تقيس السلوك الإبداعي.
10. الاستثمار في بيئة العمل المحفزة ليس تكلفة، بل هو استثمار ذو عائد مرتفع، حيث يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة الولاء التنظيمي، وتحسين الأداء والتنافسية.

التوصيات

1. للمنظمات: تبني استراتيجية شاملة ومعلنة لتحسين بيئة العمل، تكون مدعومة بموازنة ومؤشرات أداء قابلة للقياس (KPIs) خاصة بالإبداع، مع الالتزام العلني من الإدارة العليا بها.
2. للمنظمات: التحول نحو نماذج القيادة التحويلية والخدمية، من خلال برامج تدريبية مكثفة للقيادات الحالية والقادمة تركز على مهارات coaching وتمكين الفرق وبناء الثقة.
3. للمنظمات: إعادة هندسة الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة ومسطحة، وتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف (Cross-functional teams) لمشاريع الابتكار، وتقليل مستويات البيروقراطية المعيقة.
4. للمنظمات: تطوير وتطبيق نظام متكامل للحوافز يرتبط بشكل مباشر بالمساهمات الإبداعية، على أن يجمع بين المكافآت المالية (نسبة من الأرباح أو التوفير) والتقدير المعنوي العلني (جوائز، شهادات، نشر النجاحات).
5. للمنظمات: استثمار في البنية التحتية المادية والتقنية الداعمة، مثل تحديث تكنولوجيا المعلومات، وتصميم مساحات عمل مفتوحة ومرنة، وتوفير مرافق للراحة والتعاون غير الرسمي.
6. للمنظمات: إنشاء منصة رقمية (بنك أفكار) فعالة وإدارة عملية واضحة لتلقي الأفكار وتقييمها وتغذيتها الراجعة وتنفيذها، مع توفير ميزانية مخصصة لتجريب الأفكار الواعدة.
7. للمنظمات: تطبيق برامج تدريبية منتظمة لجميع الموظفين تركز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي وتقنياته مثل العصف الذهني، TRIZ ومهارات تنفيذ الأفكار وإدارة المشاريع الابتكارية.
8. لجهات التدريب ومراكز التنمية: تطوير وتقديم برامج تدريبية متخصصة للقيادات الوسطى في القطاع الخاص لتمكينهم من قيادة الابتكار وإدارة المبدعين.
9. لجهات الحكومية ذات العلاقة (مثل وزارة الصناعة والثروة المعدنية): تطوير حوافز ضريبية أو دعم مالي للمنظمات التي تستثمر بشكل مثبت في تحسين بيئة العمل وتبني ممارسات الابتكار.
10. للمستقبل: دعوة الباحثين لإجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لتتبع أثر تطبيق هذه التوصيات على المدى الطويل، ودراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة للاستفادة من أفضل الممارسات.