

**Final Project 1**

Code: MGM 496 – PMG496

**Prepared BY: Ahmed Hussein Al-Shammari**

TO

Faculty of Management

Midocean University

**أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة بالتطبيق على مكتبة الملك  
عبد العزيز العامة - جدة**

**The Impact of Managerial Creativity on Achieving  
Organizational Goals: An Applied Study on King Abdulaziz  
Public Library - Jeddah**

**اسم الطالب: احمد حسين الشمري**

**الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٧٣**

**مشروع التخرج - ١**

**كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

**إشراف**

**د. منى مصطفى العشري**

**عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

**الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤م**

## جدول المحتويات

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| ٤  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                       |
| ٥  | ١,١ المقدمة:                                                              |
| ٧  | ١,٢ مشكلة البحث:                                                          |
| ٧  | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                                    |
| ٨  | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                                    |
| ٨  | ١,٣ أهمية البحث:                                                          |
| ٩  | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                                    |
| ٩  | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                                    |
| ١٠ | ١,٤ أسئلة البحث:                                                          |
| ١١ | ١,٥ أهداف البحث:                                                          |
| ١١ | ١,٦ فرضيات البحث:                                                         |
| ١١ | ١,٧ نموذج البحث: ١٢                                                       |
| ١٢ | ١,٨ منهجية البحث:                                                         |
| ١٣ | ١,٩ الدراسة الميدانية:                                                    |
| ١٥ | ١,١٠ هيكل المشروع:                                                        |
| ١٦ | ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري                                             |
| ١٧ | ٢,١ المقدمة:                                                              |
| ١٩ | 2.2 المتغير الأول: الإبداع الإداري                                        |
| ١٩ | ٢,٢,١ التعريف:                                                            |
| ١٩ | ٢,٢,٢ التطور:                                                             |
| ١٩ | ٢,٢,٣ الأبعاد:                                                            |
| ٢٠ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                           |
| ٢١ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                         |
| ٢٢ | 2.3 المتغير الثاني: أهداف المؤسسة                                         |
| ٢٢ | ٢,٣,١ التعريف:                                                            |
| ٢٢ | ٢,٣,٢ التطور:                                                             |
| ٢٢ | ٢,٣,٣ الأبعاد:                                                            |
| ٢٣ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                           |
| ٢٤ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                         |
| ٢٥ | 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة |
| ٢٥ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                            |
| ٢٥ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                           |
| ٢٦ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                            |
| ٢٦ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                         |
| ٢٧ | 2.5 الخاتمة:                                                              |
| ٢٧ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                           |
| ٢٧ | ٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:                                              |
| ٢٨ | ٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:                            |
| ٢٩ | ٣ قائمة المراجع                                                           |
| ٣١ | ٤ الملاحق                                                                 |
| ٣١ | ٤,١ الاستبيان:                                                            |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                      | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                               | ١١         |
| شكل ٢     | تصميم البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                               | ١٢         |
| شكل ٣     | الإبداع الإداري. المصدر (العلوان ، ٢٠١٨)                         | ٢١         |
| شكل ٤     | أهداف المؤسسة. المصدر (صبري، ٢٠٢٠)                               | ٢٤         |
| شكل ٥     | أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة. المصدر (حمدان، ٢٠٢٠) | ٢٦         |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

تعتمد المؤسسات الناجحة على وضع أهداف استراتيجية تتوافق مع مواردها وإمكاناتها، وتتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مما يضمن مرونتها وقدرتها على المنافسة في الأسواق المتغيرة، ومن خلال تحقيق أهدافها، تستطيع المؤسسة تحقيق التميز والتفوق في مجالها، وتلبية احتياجات وتوقعات عملائها وأصحاب المصلحة بشكل فعال، كما أن وضوح الأهداف يساعد في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات الصائبة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على النمو والابتكار. (بوسماحة، ٢٠١٨)

تُعتبر أهداف المؤسسة الركيزة الأساسية التي تبني عليها استراتيجياتها وخططها التشغيلية، وهي تمثل الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القصير والطويل، تُحدد هذه الأهداف رؤية المؤسسة ورسالتها وتوجهاتها العامة، مما يساعد في توجيه كافة الأنشطة والجهود نحو تحقيق نتائج محددة وملموسة، تتنوع أهداف المؤسسة بين أهداف مالية، مثل زيادة الإيرادات وتحقيق الربحية؛ وأهداف تشغيلية، مثل تحسين الكفاءة والإنتاجية؛ وأهداف تسويقية، مثل زيادة حصة السوق وتعزيز الولاء للعلامة التجارية؛ وأهداف اجتماعية، مثل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تنسم الأهداف الجيدة بكونها واضحة وقابلة للقياس ومحددة زمنياً، مما يتيح متابعة التقدم نحو تحقيقها وتقييم الأداء بشكل دوري، كما أن مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في فهم وتبني هذه الأهداف يساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء، ويحفز الجميع للعمل بجدية نحو تحقيقها. (الحمالي، ٢٠١٠)

وأيضاً إن الإبداع الإداري يُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات في العصر الحديث، في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافسية الشديدة، أصبح الإبداع الإداري ليس مجرد خيار بل ضرورة للمنظمات التي تسعى للبقاء والنمو، يتضمن الإبداع الإداري القدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة، مع التركيز على مكتبة الملك عبد العزيز العامة في جدة كمثال تطبيقي. (ملاس، ٢٠٢٠)

كما تناولت العديد من الدراسات مفهوم الإبداع الإداري وأثره على تحقيق أهداف المؤسسات حيث تم الإشارة إلى أن الإبداع الإداري يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية ويزيد من مرونتها وقدرتها على الابتكار، وأوضحوا أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً إبداعياً في الإدارة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها (غراز، ٢٠٢٢)، من جهة أخرى أن الإبداع الإداري يساهم بشكل مباشر في

تحسين الأداء المالي من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وزيادة رضا العملاء ومع ذلك أن هذا الأثر يمكن أن يكون محدودًا إذا لم تتوافر بيئة تنظيمية داعمة للإبداع (القلع، ٢٠٢١)، كما تختلف آراء الباحثين حول كيفية تفعيل الإبداع الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يرى البعض أن الإبداع الإداري يجب أن يكون جزءًا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وأنه يجب تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، ويؤكدون على أهمية توفير الموارد والدعم اللازمين لتحقيق ذلك (الروسان، ٢٠١٥)، في المقابل أن الإبداع الإداري قد يواجه مقاومة من قبل الإدارة العليا إذا لم يكن هناك توافق بين النهج الإبداعي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويؤكدون على أهمية وجود رؤية واضحة تدعم الإبداع وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المحددة. (المصري، ٢٠١٧)

بالإضافة إلى ذلك أن الإبداع الإداري يتطلب قيادة قوية وملهمة تدعم الابتكار وتخلق بيئة تشجع على المخاطرة المدروسة، ويشيرون إلى أن القادة الذين يتمتعون بمهارات إبداعية يمكنهم تحفيز فرق العمل وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية (العلوان، ٢٠١٨)، في المقابل أن الإفراط في التركيز على الإبداع دون وجود هيكل تنظيمي قوي يمكن أن يؤدي إلى فوضى وعدم استقرار في العمليات (قباجة، ٢٠١٩)، في النهاية تُظهر الدراسات أن الإبداع الإداري يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المؤسسات، ولكن نجاحه يعتمد بشكل كبير على البيئة التنظيمية والدعم القيادي. (بوعطيط، ٢٠١٩)

كما يُعتبر الإبداع الإداري من العناصر الحاسمة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتطوير أدائها بشكل مستدام، وهو ذو أهمية خاصة في المؤسسات الثقافية والتعليمية مثل مكتبة الملك عبد العزيز العامة في جدة، يُعنى الإبداع الإداري بتقديم حلول مبتكرة وفعالة للتحديات الإدارية والتنظيمية، ويشمل تطبيق أفكار جديدة في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، مما يعزز من كفاءة العمليات ويحقق نتائج متميزة، في سياق مكتبة الملك عبد العزيز العامة، يمكن للإبداع الإداري أن يلعب دورًا محوريًا في تحسين خدمات المكتبة، وتوسيع نطاق الوصول إلى المعرفة، وتعزيز التجربة التعليمية والثقافية للزوار. (خير الله، ٢٠١٧)

حيث يتجلى أثر الإبداع الإداري في القدرة على تحسين العمليات الداخلية، وتطوير برامج وخدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع المتزايدة والمتنوعة، من خلال تبني ممارسات إدارية مبتكرة، يمكن للمكتبة تحسين إدارة الموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الإبداعي وتطوير المهارات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإبداع الإداري أن يساهم في تعزيز التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والثقافية، وتطوير شراكات استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المكتبة على المدى الطويل، وعليه تتناول هذه الدراسة التطبيقية كيفية تأثير الإبداع الإداري على تحقيق الأهداف المؤسسية لمكتبة الملك عبد العزيز العامة في جدة، من خلال

تحليل الممارسات الإدارية المبتكرة والمبادرات التي تم تبنيها لتحسين الأداء وتلبية احتياجات المستفيدين، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تساعد المكتبة في تعزيز قدراتها الإدارية والابتكارية، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الفعالية والكفاءة في خدماتها، في النهاية، يُعتبر الإبداع الإداري وسيلة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي والاستجابة للتغيرات المستمرة في البيئة الثقافية والتعليمية. (الرشدي، ٢٠١٨)

## ١,٢ مشكلة البحث:

في عالم الأعمال المعاصر، يُعد الإبداع الإداري عاملاً حاسماً لتحقيق أهداف المؤسسات وضمان بقائها ونموها في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية حيث تتجلى مشكلة البحث في الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير الإبداع الإداري على تحقيق أهداف المؤسسات، مع التركيز على تطبيق هذه المفاهيم في مكتبة الملك عبد العزيز العامة في جدة كما تبرز هذه المشكلة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في تبني ممارسات إدارية مبتكرة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، على الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية الإبداع الإداري، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف هذا التأثير بشكل معمق في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، وخاصة في المؤسسات الثقافية والتعليمية مثل المكتبات العامة.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

من الناحية النظرية، توجد فجوات واضحة في الأدبيات المتعلقة بتأثير الإبداع الإداري على تحقيق أهداف المؤسسات، أولاً، تركز العديد من الدراسات على الأطر النظرية للإبداع الإداري في البيئات التجارية والصناعية، مما يترك فجوة في فهم كيفية تطبيق نفس المبادئ في المؤسسات الثقافية والتعليمية، هذا النقص في الأبحاث يحد من القدرة على تحديد العوامل المحددة التي تسهم في تعزيز الإبداع داخل هذه المؤسسات.

ثانياً، هناك عدم توافق بين النماذج النظرية المختلفة التي تشرح كيفية تأثير الإبداع الإداري على الأداء المؤسسي، بعض النظريات تركز على القيادة كمحرك رئيسي للإبداع، بينما تركز أخرى على الثقافة التنظيمية أو الموارد المتاحة، هذا التباين في الأطر النظرية يخلق حاجة ماسة لتطوير نموذج شامل يجمع بين هذه العوامل ويوضح تفاعلها وتأثيرها المتبادل في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ثالثاً، الأدبيات الحالية تفتقر إلى الدراسات التي تستكشف تأثير السياق الثقافي والاجتماعي على الإبداع الإداري، الثقافة المحلية والقيم الاجتماعية في المملكة العربية السعودية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل كيفية تبني وتنفيذ ممارسات الإبداع الإداري، الفجوة النظرية هنا تتعلق بعدم فهم كافٍ لهذه التأثيرات وكيفية التعامل معها لتحقيق أقصى استفادة من الإبداع الإداري في السياق المحلي.

## ١,٢,٢ الفجوات العملية:

من الناحية العملية، تواجه مكتبة الملك عبد العزيز العامة في جدة تحديات متعددة تتعلق بتطبيق ممارسات الإبداع الإداري بفعالية لتحقيق أهدافها، أولاً، هناك قضية تتعلق بالبنية التحتية للإدارة والتي قد لا تكون مجهزة بشكل كافٍ لدعم الابتكار، يمكن أن تكون الأنظمة الحالية غير متكاملة أو غير مرنة بما يكفي لتبني الأفكار الإبداعية، مما يعيق قدرة المكتبة على تحسين خدماتها وتوسيع نطاق تأثيرها.

ثانياً، هناك نقص في التدريب والتطوير المهني للموظفين في مجال الإبداع الإداري، على الرغم من أهمية هذا الجانب، إلا أن البرامج التدريبية الحالية قد تكون غير كافية أو غير موجهة بشكل صحيح لتلبية احتياجات المكتبة، هذا النقص يمكن أن يؤدي إلى ضعف في تنفيذ الأفكار الإبداعية، مما يقلل من فرص تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية، تحتاج المكتبة إلى برامج تدريبية متخصصة ومستدامة لتحسين مهارات وكفاءات الموظفين في مجال الإبداع الإداري.

ثالثاً، الثقافة التنظيمية في المكتبة قد تشكل حاجزاً أمام تطبيق ممارسات الإبداع الإداري، البيروقراطية والهيكل الهرمي الصارم يمكن أن يعيق تنفيذ الأفكار الجديدة ويقلل من حرية الموظفين في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، هذه الحواجز الثقافية تتطلب استراتيجيات محددة للتغلب عليها وتعزيز بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتحسين المستمر.

أخيراً، هناك نقص في أنظمة التقييم الفعالة لقياس تأثير الإبداع الإداري على تحقيق الأهداف المؤسسية، بدون أدوات تقييم دقيقة، يصعب تحديد مدى فعالية الممارسات الإبداعية وتأثيرها الحقيقي على الأداء المؤسسي، تحتاج المكتبة إلى تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس وتحليل تأثير الإبداع الإداري بشكل دوري، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة ومستندة إلى بيانات دقيقة.

## سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة؟**

## ١,٣ أهمية البحث:

تُعتبر دراسة أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة من الدراسات الحيوية والمهمة في العصر الحديث، حيث تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في بيئات الأعمال المتغيرة والسريعة التطور، الإبداع

الإداري يمكن أن يكون العامل الرئيسي الذي يميز المؤسسات الناجحة عن غيرها، من خلال تقديم حلول مبتكرة وفعالة للتحديات المختلفة وعليه هذه الدراسة التي تطبق على مكتبة الملك عبد العزيز العامة في جدة، تسعى لفهم كيفية تأثير الإبداع الإداري على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة حيث تُعد مكتبة الملك عبد العزيز العامة من المؤسسات الثقافية الرائدة في المملكة العربية السعودية، وتحقيق أهدافها يتطلب تبني ممارسات إدارية مبتكرة وفعالة.

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية، تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات المتعلقة بالإبداع الإداري وتأثيره على تحقيق أهداف المؤسسات، خاصة في السياق الثقافي والاجتماعي للمملكة العربية السعودية، أولاً، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين ممارسات الإبداع الإداري والأداء المؤسسي، مما يعزز فهمنا لكيفية تفاعل هذه الممارسات مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا الإطار يمكن أن يكون مرجعاً هاماً للباحثين والأكاديميين الذين يسعون لدراسة تأثير الإبداع الإداري في بيئات مشابهة.

ثانياً، تعزز الدراسة من فهم الأبعاد الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري في السياق السعودي، الثقافة التنظيمية والقيم الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في تحديد كيفية تبني وتنفيذ ممارسات الإبداع الإداري، من خلال تحليل هذه الأبعاد، تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تكييف نماذج الإبداع الإداري لتلائم الاحتياجات والتحديات الفريدة للمؤسسات في المملكة.

ثالثاً، تساهم الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة تربط بين القيادة والإبداع الإداري، القيادة الفعالة تُعتبر أحد العوامل الرئيسية لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، من خلال استكشاف دور القيادة في دعم وتوجيه الإبداع الإداري، تقدم الدراسة إطاراً شاملاً يمكن استخدامه لفهم كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على تحقيق الأهداف المؤسسية.

### ١,٣,٢ الأهمية العملية:

من الناحية العملية، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها تقدم حلولاً تطبيقية لتحسين ممارسات الإبداع الإداري في مكتبة الملك عبد العزيز العامة، مما يساهم في تحقيق أهدافها الثقافية والتعليمية بكفاءة وفعالية، أولاً، توفر الدراسة توصيات محددة لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الإبداع الإداري لدى الموظفين، هذه البرامج يمكن أن تساهم في تحسين قدرات الموظفين على التفكير بشكل مبتكر وتقديم حلول جديدة للتحديات التي تواجهها المكتبة.

ثانيًا، تساعد الدراسة في تطوير سياسات وإجراءات تدعم بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، من خلال تحليل الحواجز الثقافية والتنظيمية التي تعيق الإبداع، تقدم الدراسة استراتيجيات محددة للتغلب على هذه الحواجز وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، هذه السياسات يمكن أن تشمل تقديم حوافز للموظفين المبدعين، وتوفير موارد لدعم الأفكار الجديدة، وتشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة.

ثالثًا، تساهم الدراسة في تصميم أنظمة تقييم فعالة لقياس تأثير الإبداع الإداري على تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس الابتكار والأداء الإداري، يمكن للمكتبة متابعة تقدمها في تحقيق الأهداف واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات دقيقة، هذه الأنظمة تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الإبداع الإداري وتقديم توصيات لتحسينها باستمرار.

أخيرًا، يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة لمؤسسات أخرى في المملكة العربية السعودية تسعى لتحسين أدائها من خلال تبني ممارسات الإبداع الإداري، من خلال تقديم أمثلة عملية وتوصيات مستندة إلى بيانات فعلية، يمكن للدراسة أن تكون دليلاً عملياً للمؤسسات الراغبة في تعزيز قدراتها الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي، بهذه الطريقة، يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين الأداء العام للمؤسسات في المملكة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

##### سؤال البحث الرئيسي:

- ما أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة؟

##### أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر الشمولية في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة؟
- ما أثر المرونة في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة؟
- ما أثر التجريبية في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة؟

## **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة.

**اهداف البحث الفرعية:**

- تحديد أثر الشمولية في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة.
- تحديد أثر المرونة في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة.
- تحديد أثر التجريبية في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشمولية في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة.

**الفرضية الفرعية الثانية Hb**

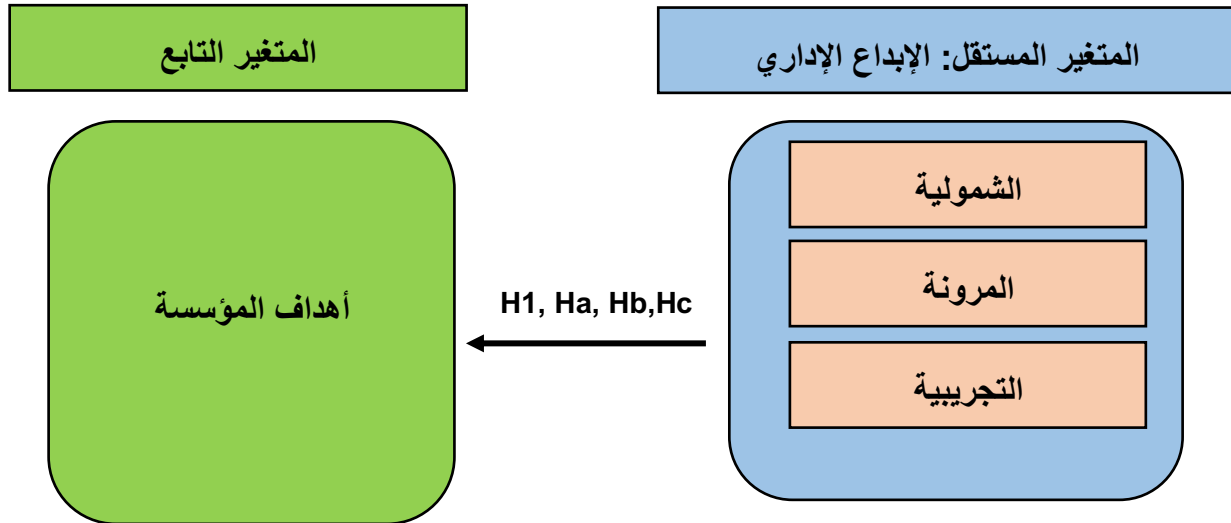
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة.

**الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتجريبية في تحقيق أهداف المؤسسة لدى مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة.

## ١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

## ١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ١,٩ الدراسة الميدانية:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في شتى المجالات، مما يفرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات المتلاحقة، والبحث عن سبل جديدة ومبتكرة لتحقيق أهدافها وترسيخ مكانتها. ويُعتبر الإبداع الإداري أحد أهم المقومات التي تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات، واغتنام الفرص المتاحة، وتحقيق التميز والريادة. فالإبداع الإداري لا يقتصر على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة فحسب، بل يشمل أيضًا تطوير أساليب عمل مبتكرة، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار بين أفراد المؤسسة. (العلوان، ٢٠١٨)

كما وتُعتبر المكتبات من أهم المؤسسات الثقافية والتعليمية في المجتمع، حيث تلعب دورًا محوريًا في نشر المعرفة، وتنمية الوعي، ودعم البحث العلمي. وتُعد مكتبات اليوم أكثر من مجرد أماكن لحفظ الكتب والمخطوطات، بل أصبحت مراكز إشعاع ثقافي وفكري، تُقدم خدمات متنوعة تلبي احتياجات مختلف شرائح المجتمع.

وعليه تُعد مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة إحدى أهم المكتبات العامة في المملكة العربية السعودية، وتتميز بمكانتها المرموقة، ومقتنياتها الثمينة، وخدماتها المتنوعة. وتسعى المكتبة جاهدة لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجال المكتبات والمعلومات، وتوظيف أحدث التقنيات لتقديم خدماتها بأعلى معايير الجودة والكفاءة. (مكتبة الملك عبد العزيز العامة، ٢٠٢٤)

وتُترك مكتبة الملك عبد العزيز العامة أهمية الإبداع الإداري في تحقيق أهدافها، وتحسين خدماتها، وتعزيز دورها الريادي. وتسعى المكتبة جاهدة لتطبيق مبادئ الإبداع الإداري في مختلف أنشطتها وعملياتها، من خلال (مكتبة الملك عبد العزيز العامة، ٢٠٢٤):

تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين: تُشجع مكتبة الملك عبد العزيز العامة موظفيها على إطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية، وتقديم مقترحاتهم لتحسين بيئة العمل، وتطوير الخدمات المقدمة.

توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع: توفر المكتبة بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الإبداع، تُشجع على التعاون، وتبادل الأفكار، والتعلم المستمر.

تطبيق أساليب عمل مرنة وغير تقليدية: تتبنى مكتبة الملك عبد العزيز العامة أساليب عمل مرنة وغير تقليدية، تُمكنها من التكيف مع المتغيرات، واغتنام الفرص المتاحة.

توظيف التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات: تُوظف المكتبة أحدث التقنيات في تقديم خدماتها، مما يُساهم في تحسين جودة الخدمات، وتسهيل الوصول إليها.

دراسة أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف مكتبة الملك عبد العزيز العامة (قباجة، ٢٠١٩):

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى قياس أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف مكتبة الملك عبد العزيز العامة بمدينة جدة. وسيتم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للإبداع الإداري، وهي:

الشمولية: والتي تُشير إلى مدى مشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية الإبداع، وتبادل الأفكار والخبرات.

المرونة: والتي تُشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وتعديل خططها وبرامجها وفقاً لاحتياجات المستفيدين.

التجريبية: والتي تُشير إلى استعداد المؤسسة لتجربة أفكار جديدة، وتحمل المخاطر، والتعلم من الأخطاء.

## ١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة

يعتبر الإبداع الإداري أحد الأعمدة الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحديثة، حيث يتيح القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتطوير استراتيجيات مبتكرة للتغلب على التحديات. في هذا الفصل، سنستعرض الإطار النظري الذي يوضح كيف يمكن للإبداع الإداري أن يكون عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي. سنقوم بتحديد المفاهيم الرئيسية ذات الصلة، وتوضيح العلاقة بين الإبداع الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال ربط الأدبيات والنظريات الأكاديمية بالواقع العملي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل للطرق التي يمكن من خلالها توظيف الإبداع الإداري لتعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحسين الأداء العام للمؤسسة، مما يساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال ومستدام. (المصري، ٢٠١٧)

تعد الإدارة المبدعة محركاً رئيسياً للابتكار التنظيمي، مما يجعلها أداة حيوية لتحقيق الأهداف المؤسسية في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر. يشمل الإبداع الإداري القدرة على التفكير خارج الصندوق، وتطوير حلول جديدة للمشكلات القائمة، وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية بطريقة تعزز من الكفاءة والفعالية. في هذا السياق، يُنظر إلى الإبداع الإداري ليس فقط كوسيلة لتحسين الأداء الفوري، بل أيضاً كاستراتيجية طويلة الأمد تساهم في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التجديد المستمر. تتناول النظرة العامة في هذا الفصل كيفية تكامل الإبداع الإداري مع استراتيجيات الإدارة التقليدية، وكيف يمكن أن يؤدي إلى تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور. سنتناول أيضاً كيف أن الإبداع الإداري يمكن أن يساهم في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التأقلم مع المتغيرات، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. (ملاس، ٢٠٢٠)

يعد الإطار النظري جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، حيث يوفر السياق المفاهيمي الذي يمكن من خلاله فهم وتحليل المتغيرات والعلاقات بينها. في دراسة أثر الإبداع الإداري على تحقيق أهداف المؤسسة، يساعد الإطار النظري على تحديد الأسس الأكاديمية التي تركز عليها هذه العلاقة، مما يتيح للباحثين تطوير فرضيات مدروسة واستراتيجيات تحليلية دقيقة. الإطار النظري لا يقتصر فقط على تحديد المفاهيم، بل يتعدى ذلك ليشمل مناقشة النظريات والنماذج التي تم تطويرها في هذا المجال، والتي يمكن أن تكون بمثابة أدوات لفهم كيفية تأثير الإبداع الإداري على الأداء المؤسسي. من خلال هذا الإطار، يتمكن الباحث من وضع البحث ضمن سياق أكبر من الدراسات السابقة، مما يعزز من موثوقية وموضوعية النتائج التي سيتم التوصل إليها. إضافةً إلى ذلك، يعتبر الإطار النظري أداة هامة لتحديد الفجوات في المعرفة الحالية، مما يمهد الطريق لأبحاث مستقبلية تساهم في تطوير هذا المجال الحيوي. (القلع، ٢٠٢١)

يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين: الإبداع الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة. يُعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على تطوير أفكار وأساليب جديدة لتحسين العمليات الإدارية وحل المشكلات التنظيمية بطرق مبتكرة. يتجلى الإبداع الإداري في مختلف جوانب العمل المؤسسي، بدءًا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحتى تحسين العمليات اليومية. من جهة أخرى، يُشير تحقيق أهداف المؤسسة إلى مدى قدرة المنظمة على الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقًا، والتي قد تشمل زيادة الربحية، تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز ولاء العملاء، وتطوير رأس المال البشري. العلاقة بين هذين المتغيرين هي محور هذا البحث، حيث سنقوم بدراسة كيفية تأثير مستويات الإبداع الإداري على فعالية تحقيق الأهداف المؤسسية. ستساعد هذه النبذة العامة في توضيح كيف يمكن للإبداع الإداري أن يكون أداة فعالة لتحقيق النجاح المؤسسي، وكيف يمكن للمؤسسات توظيف هذا المتغير لتعزيز أدائها وتحقيق رؤيتها المستقبلية. (قباجة، ٢٠١٩)

## ٢,٢ المتغير الاول: الإبداع الإداري

### ٢,٢,١ التعريف:

الإبداع الإداري يُعرّف بأنه القدرة على تطوير حلول وأفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات الإدارية وحل المشكلات التنظيمية بطرق غير تقليدية. يشمل الإبداع الإداري القدرة على التفكير خارج الأطر التقليدية من أجل تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لا يقتصر الإبداع الإداري على مجرد ابتكار أفكار جديدة، بل يتضمن أيضًا القدرة على تنفيذ هذه الأفكار بفعالية ضمن سياق العمل اليومي. يعكس الإبداع الإداري مستوى عالٍ من التفكير النقدي والتحليلي، حيث يتمكن المديرون من تحدي الوضع القائم واستكشاف طرق جديدة لتحقيق الكفاءة والفعالية. هذا النوع من الإبداع يتطلب توافر بيئة عمل تشجع على المخاطرة المدروسة، والتعلم المستمر، والمرونة في التعامل مع التحديات. (الفيوم، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم الإبداع الإداري تطورًا كبيرًا على مر العقود، متأثرًا بالتغيرات الجذرية في بيئة الأعمال العالمية. في البداية، كان الإبداع يُنظر إليه بشكل تقليدي على أنه مرتبط فقط بالابتكار التقني أو تطوير المنتجات الجديدة. ولكن مع تطور العلوم الإدارية وزيادة تعقيد المنظمات، أصبح الإبداع الإداري يشمل نطاقًا أوسع من الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. في العقود الأخيرة، ومع تزايد الضغوط التنافسية والعولمة، بدأ الإبداع الإداري يُعتبر حجر الزاوية في بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما أن ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي قد دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في نماذجها الإدارية التقليدية وتبني أساليب إبداعية في التنظيم وإدارة الموارد. هذا التطور يعكس تحولًا من مجرد التركيز على الكفاءة التشغيلية إلى الابتكار المستمر في جميع جوانب العمل المؤسسي. (الفيوم، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٣ الأبعاد:

يتألف الإبداع الإداري من عدة أبعاد رئيسية تساهم في تشكيل القدرة الإبداعية للإدارة. هذه الأبعاد تشمل: الشمولية: يشير هذا البعد إلى القدرة على النظر في جميع جوانب المشكلة أو التحدي الإداري، واستكشاف مختلف الاحتمالات والخيارات المتاحة. الشمولية تعني أن الإبداع الإداري لا يقتصر على مجال معين من العمل، بل يشمل جميع جوانب الأداء المؤسسي، بدءًا من الاستراتيجيات وصولاً إلى العمليات اليومية. الإدارة الشاملة تتيح الفرصة لتوجيه الابتكار نحو تحقيق تحسينات شاملة ومتكاملة.

المرونة: تعكس المرونة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، واستخدام هذه التغيرات كفرص للابتكار. المرونة في الإدارة تعني القدرة على تغيير الخطط والاستراتيجيات بسرعة وكفاءة، دون فقدان التركيز على الأهداف الأساسية. الإدارة المرنة تكون قادرة على استيعاب الأفكار الجديدة وتطبيقها بطرق تتناسب مع الظروف المتغيرة، مما يضمن استمرار الابتكار وتحقيق الأهداف.

التجريبية: يشير هذا البعد إلى الاستعداد لتجربة أفكار وأساليب جديدة، حتى وإن كانت غير مألوفة أو محفوفة بالمخاطر. التجريبية تعني أن الإدارة مستعدة لاستكشاف مسارات جديدة، واختبار الفرضيات بطرق علمية ومدروسة. من خلال التجريب، يمكن للإدارة تحديد ما إذا كانت الأفكار الجديدة قابلة للتطبيق وفعالة في تحقيق الأهداف، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل القائمة. (فني، ٢٠٢١)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

نظرية الإبداع الموقفي (Situational Creativity Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الإبداع الإداري يتأثر بشكل كبير بالسياق أو البيئة التي يعمل فيها الفرد أو الفريق. تعني هذه النظرية أن الإبداع ليس مجرد سمة فردية بل هو نتاج للتفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية التي تتيح أو تعيق الفرص الإبداعية. يمكن للمنظمات تعزيز الإبداع من خلال خلق بيئة عمل داعمة تشجع على التجريب والمخاطرة المدروسة.

نظرية رأس المال الإبداعي (Creative Capital Theory): تركز هذه النظرية على أهمية تجميع وتوظيف الموارد البشرية والمالية التي تساهم في تطوير الأفكار الإبداعية. وفقًا لهذه النظرية، يمكن للإبداع الإداري أن يزدهر عندما تتوفر الموارد اللازمة، مثل الوقت، والتمويل، والدعم التنظيمي. تعزز هذه النظرية فكرة أن الإبداع هو استثمار يمكن أن يؤدي إلى عوائد كبيرة إذا تم دعمه وإدارته بشكل صحيح.

نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory): تربط هذه النظرية بين الدوافع الداخلية للأفراد ومستوى إبداعهم الإداري. تشير إلى أن الأفراد يكونون أكثر إبداعًا عندما يشعرون بالاستقلالية، والقدرة على التأثير، والانتماء إلى فريق عمل. تعزز هذه النظرية فكرة أن التحفيز الداخلي يمكن أن يكون دافعًا قويًا للإبداع الإداري، خاصة عندما يشعر الأفراد بأنهم يساهمون بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

نظرية الابتكار المفتوح (Open Innovation Theory): هذه النظرية تشير إلى أن الإبداع الإداري يمكن تعزيزه من خلال تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح، حيث تتعاون المنظمات مع مصادر خارجية مثل العملاء، والشركاء، والجامعات لتطوير أفكار جديدة. الابتكار المفتوح يعزز من قدرة المؤسسات على الوصول إلى مجموعة أوسع من الأفكار والموارد، مما يساهم في تحسين الإبداع الإداري. (غراز، ٢٠٢٢)

٥,٢,٢ رسم توضيحي:

شكل ٣: الإبداع الإداري



(العلوان، ٢٠١٨)

## ٢,٣ المتغير الثاني: أهداف المؤسسة

### ٢,٣,١ التعريف:

أهداف المؤسسة تُعرّف بأنها النتائج أو الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في إطار زمني محدد، وهي تعكس الرؤية الاستراتيجية والتوجه العام للمنظمة. تشكل الأهداف المؤسسية حجر الزاوية في بناء الهيكل التنظيمي وتوجيه الأنشطة المختلفة نحو تحقيق نتائج ملموسة. تتنوع هذه الأهداف بناءً على طبيعة المؤسسة، حيث قد تشمل زيادة الربحية، تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز رضا العملاء، توسع السوق، تطوير المنتجات أو الخدمات، أو بناء ثقافة تنظيمية قوية. الأهداف المؤسسية تُعتبر بمثابة المعيار الذي تُقاس به فعالية الأداء العام، كما أنها توفر الإطار الذي يتم من خلاله توجيه الجهود والموارد لتحقيق النجاح. تُحدد الأهداف المؤسسية بشكل استراتيجي، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقيق ومرتبطة بالزمن، مما يوفر وضوحًا وتوجيهًا لجميع العاملين في المؤسسة. (الفيومي، ٢٠٢١)

### ٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم أهداف المؤسسة تطورًا ملحوظًا على مر العقود، حيث انتقل من التركيز على الأهداف المالية والاقتصادية البحتة إلى تبني مجموعة أوسع من الأهداف التي تشمل البعد الاجتماعي والبيئي. في البداية، كانت الأهداف المؤسسية تركز بشكل رئيسي على تحقيق الربحية وتعظيم عوائد المساهمين، ولكن مع تطور الفكر الإداري وزيادة الوعي بدور المؤسسات في المجتمع، بدأت الأهداف تشمل عناصر مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وتحقيق رفاه الموظفين. تطور الأهداف المؤسسية يعكس أيضًا التحولات الكبرى في بيئة الأعمال، مثل العولمة والتكنولوجيا الرقمية، التي دفعت المؤسسات إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها وأهدافها لتظل قادرة على المنافسة في السوق العالمية. اليوم، أصبحت الأهداف المؤسسية أكثر تعقيدًا وتكاملاً، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق توازن بين النجاح المالي وبين تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة، مما يتطلب نهجًا استراتيجيًا شاملاً يأخذ في الاعتبار مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية. (المحمود، ٢٠١٩)

### ٢,٣,٣ الابعاد:

الربحية (Profitability): يعد هذا البعد من أكثر الأبعاد التقليدية للأهداف المؤسسية، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق عوائد مالية تتناسب مع استثماراتها وتضمن استدامتها المالية. الربحية تعني قدرة المؤسسة على توليد دخل يتجاوز التكاليف، مما يتيح لها النمو والتوسع.

الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): هذا البعد يركز على تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة لتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية. الكفاءة التشغيلية تُعنى بتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المحدد.

رضا العملاء (Customer Satisfaction): يعتبر هذا البعد حاسماً في بناء ولاء العملاء وضمان استمرارية الأعمال. تسعى المؤسسات لتحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعاتهم وتتفوق عليها. تحقيق رضا العملاء يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من فرص النمو في السوق.

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية (Sustainability and Social Responsibility): هذا البعد يعكس التزام المؤسسة بتحقيق أهدافها بطرق تتماشى مع معايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. يشمل ذلك تبني ممارسات تقلل من الأثر البيئي وتساهم في رفاه المجتمع، مما يعزز من سمعة المؤسسة ويجعلها أكثر قبولاً لدى المجتمع. (صقور، ٢٠٢٠)

#### ٢،٣،٤ النظريات:

نظرية الأهداف الذكية (SMART Goals Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الأهداف الفعالة يجب أن تكون محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، ومحددة بالزمن (Time-bound). تساعد هذه النظرية المؤسسات في تصميم أهداف واضحة ومحددة تساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة بطريقة منظمة ومدرسة.

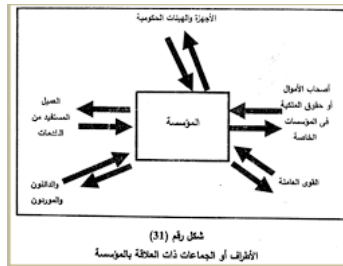
نظرية إدارة الأهداف (Management by Objectives - MBO): طور هذه النظرية بيتر دراكر، وهي تشير إلى أن تحقيق الأهداف المؤسسية يتطلب مشاركة جميع المستويات التنظيمية في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. وفقاً لهذه النظرية، يتم تحديد الأهداف بالتنسيق بين الإدارة والموظفين، مما يزيد من التزام الجميع بتحقيقها ويعزز من التفاعل والتعاون داخل المؤسسة.

نظرية المحاذاة الاستراتيجية (Strategic Alignment Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الأهداف المؤسسية يجب أن تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. المحاذاة الاستراتيجية تعني أن جميع الأهداف، سواء كانت قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، يجب أن تدعم تحقيق الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة. هذه النظرية تضمن أن جميع الجهود داخل المؤسسة تتجه نحو تحقيق نفس الأهداف الاستراتيجية.

نظرية دورة الحياة المؤسسية (Organizational Life Cycle Theory): هذه النظرية تشير إلى أن أهداف المؤسسة تتغير وتتكيف مع مراحل دورة حياتها، بدءاً من التأسيس والنمو وصولاً إلى النضج والتجديد. في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، تتبنى المؤسسة أهدافاً تتناسب مع التحديات والفرص التي تواجهها في تلك المرحلة. مثلاً، في مرحلة التأسيس قد تركز المؤسسة على البقاء في السوق، بينما في مرحلة النضج قد تركز على الكفاءة التشغيلية والاستدامة. (الفيومي، ٢٠٢١)

٥, ٣, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٤: أهداف المؤسسة



(صبري، ٢٠٢٠)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة

### ٢,٤,١ الأنماط:

الأنماط في العلاقة بين الإبداع الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة تُظهر كيف يتفاعل هذان المتغيران بشكل إيجابي لتعزيز الأداء المؤسسي. أحد الأنماط الشائعة هو أن المؤسسات التي تشجع على الإبداع الإداري من خلال سياسات واضحة وداعمة تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. عندما يُمنح الموظفون حرية التفكير خارج الصندوق ويتم تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين العمليات، تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة، وزيادة رضا العملاء. هذا النمط يعكس العلاقة التكاملية بين الإبداع الإداري وتحقيق الأهداف، حيث يُعتبر الإبداع وسيلة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل. على سبيل المثال، عندما تُطبق الأفكار الإبداعية في مجالات مثل تحسين الكفاءة التشغيلية أو تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها المالية والتنافسية بصورة أفضل. المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من الإدارة المبدعة غالبًا ما تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والاحتفاظ بميزة تنافسية مستدامة. (الروسان، ٢٠١٥)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

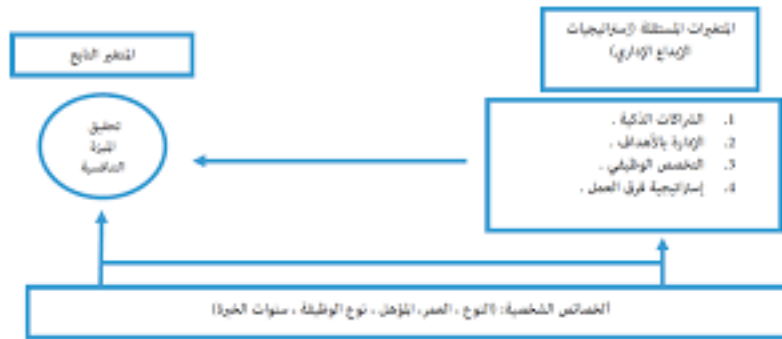
على الرغم من الفوائد الواضحة للإبداع الإداري، قد تنشأ الصراعات عند محاولة تفعيل هذا الإبداع لتحقيق أهداف المؤسسة. أحد أبرز هذه الصراعات يتعلق بالتوازن بين الحرية الإبداعية والانضباط المؤسسي. في بعض الأحيان، قد يؤدي التركيز المفرط على الإبداع إلى تجاهل القواعد والإجراءات المنظمة، مما يحدث حالة من الفوضى أو يضعف السيطرة الإدارية. هذا الصراع يظهر بوضوح في المؤسسات التي تعتمد على هياكل تنظيمية صارمة، حيث قد يُنظر إلى الأفكار الإبداعية على أنها تهديد للوضع القائم. كما يمكن أن تنشأ صراعات بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث قد تنتظر بعض الأقسام إلى التغييرات الإبداعية على أنها عبء إضافي أو تهديد لاستقرار العمليات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه الإبداع مقاومة من قبل الموظفين الذين يفضلون الطرق التقليدية في العمل ويخشون من المجهول أو من احتمال الفشل. إدارة هذه الصراعات تتطلب من القيادة العليا تحقيق توازن دقيق بين تشجيع الإبداع والحفاظ على النظام والاستقرار، مع توفير بيئة تتيح للابتكار أن يزدهر دون الإخلال بالأهداف الأساسية للمؤسسة. (الرشيدي، ٢٠١٥)

### ٢,٤,٣ الفجوات:

تشير الفجوات في العلاقة بين الإبداع الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة إلى المسافات أو التفاوتات بين التوقعات والواقع العملي عند محاولة دمج الإبداع في استراتيجيات تحقيق الأهداف. أحد الفجوات الشائعة يظهر عندما تكون هناك فجوة بين الرؤية الإبداعية للإدارة العليا والقدرة الفعلية للموظفين على تنفيذ هذه الرؤية. قد تمتلك الإدارة أفكارًا إبداعية وطموحة، لكن إذا لم يتم توفير التدريب والموارد اللازمة للموظفين لتنفيذ هذه الأفكار، فإن الأهداف قد لا تتحقق بشكل كامل. فجوة أخرى يمكن أن تظهر عندما تركز المؤسسة على الإبداع في جانب واحد من العمل (مثل تطوير منتجات جديدة) على حساب جوانب أخرى (مثل تحسين الكفاءة التشغيلية)، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف جزئية أو غير متوازنة. كما قد تظهر فجوات في المؤسسات التي تروج للإبداع كقيمة أساسية لكنها تفشل في خلق بيئة عمل فعلية تدعم هذا الإبداع، مثل عدم توفير الوقت الكافي للبحث والتطوير أو عدم تشجيع التواصل المفتوح بين الأقسام. سد هذه الفجوات يتطلب من المؤسسات تبني نهج شامل ومتكامل، حيث يتم تزويد جميع العاملين بالأدوات والموارد اللازمة لتحقيق التوازن بين الإبداع وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال ومستدام. (خضير، ٢٠١٩)

### ٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة



(حمدان، ٢٠٢٠)

## ٢,٥ الخاتمة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يعكس الإطار النظري في هذا البحث أهمية الإبداع الإداري كعامل حاسم في تحقيق أهداف المؤسسة، موضّحًا كيف يمكن توظيف الإبداع لتعزيز الأداء المؤسسي على مستويات متعددة. من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالإبداع الإداري وأهداف المؤسسة، يتضح أن هناك علاقة تكاملية قوية بين الإبداع وتحقيق الأهداف؛ حيث يُمكن الإبداع الإداري المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتطوير استراتيجيات مبتكرة تساعد في تحقيق الأهداف بفعالية أكبر. كما أظهر الإطار النظري أن تبني أبعاد الإبداع الإداري، مثل الشمولية، المرونة، والتجريبية، يمكن أن يسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. باختصار، يُظهر الإطار النظري أن الإبداع الإداري ليس مجرد خيار إضافي، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج الإطار النظري أن هناك حاجة ماسة لتفعيل الإبداع الإداري بشكل متوازن ومدرّوس لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. بينما يمكن للإبداع أن يفتح آفاقًا جديدة ويعزز من فرص النمو، فإن التحديات المرتبطة بالصراعات المحتملة والفجوات بين التوقعات والواقع تتطلب إدارة دقيقة وتخطيطًا استراتيجيًا محكمًا. من خلال فهم هذه الديناميكيات، يمكن للمؤسسات أن تستفيد من الإبداع الإداري بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد على حد سواء. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على توجيه الإبداع نحو تحقيق أهداف ملموسة، مع الحفاظ على توازن بين الابتكار والاستقرار التنظيمي.

### ٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

تحمل نتائج هذا البحث آثارًا مهمة على الدراسات المستقبلية في مجال الإبداع الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث تفتح الأبواب أمام مزيد من الاستكشاف حول كيفية تحسين تفاعل الإبداع مع مختلف جوانب الإدارة المؤسسية. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية تطبيق الإبداع الإداري في تحقيق الأهداف المؤسسية، خاصة في بيئات العمل المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هناك اهتمام متزايد بفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكيف يمكن لهذه العلاقة أن تعزز من تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة وفعالة. هذا البحث يمهّد الطريق أيضًا لدراسات تطبيقية

تدرس تأثير الإبداع الإداري على الأداء المؤسسي في قطاعات صناعية محددة أو في سياقات ثقافية مختلفة، مما يساهم في تعميق الفهم حول كيفية تكيف استراتيجيات الإبداع لتحقيق نجاحات ملموسة.

من ناحية أخرى، يمكن توجيه الأبحاث المستقبلية لدراسة الفجوات والصراعات التي يمكن أن تنشأ عند محاولة دمج الإبداع الإداري في استراتيجيات تحقيق الأهداف المؤسسية. من المهم فهم كيفية تجاوز هذه العقبات بطريقة تدعم استدامة الابتكار وتحقيق الأهداف على المدى الطويل. كذلك، يمكن أن تركز الأبحاث على تطوير نماذج جديدة لإدارة الإبداع في المؤسسات، تتضمن أدوات وأساليب عملية لتقييم وتطبيق الأفكار الإبداعية بطرق تقلل من المخاطر وتزيد من احتمالية النجاح. هذه الدراسات ستضيف قيمة كبيرة للممارسات الإدارية، حيث ستوفر رؤى جديدة حول كيفية تحقيق التوازن بين الابتكار والتشغيل الفعال، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية.

### ٣,٥,٢ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم هذا البحث بشكل ملحوظ في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لكيفية توظيف الإبداع الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يسلط الضوء على العلاقة الديناميكية بين هذين المتغيرين ويوضح كيف يمكن للإبداع أن يكون أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. من خلال تقديم إطار نظري شامل، يتيح هذا البحث للباحثين والممارسين فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في نجاح الابتكار الإداري، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تترجم إلى تحقيق أهداف ملموسة في مختلف البيئات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز البحث من أهمية توازن المؤسسات بين تبني الإبداع والحفاظ على الانضباط الإداري، مما يساهم في تطوير سياسات إدارية أكثر تكاملاً وشمولية. هذه المساهمات تساعد في تقديم رؤى جديدة حول كيفية إدارة الإبداع بطرق تدعم الاستدامة والتفوق التنافسي.

علاوة على ذلك، فإن هذا البحث يفتح مجالاً جديداً للدراسات التطبيقية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير استراتيجيات إبداعية مخصصة، وفقاً للاحتياجات الفريدة لكل مؤسسة وبيئة عملها. من خلال تقديم نماذج ونظريات جديدة لفهم وتطبيق الإبداع الإداري، يساهم البحث في إغناء الأدبيات الأكاديمية ويوفر أدوات عملية يمكن استخدامها من قبل المديرين لتحسين أداء مؤسساتهم. كما يساهم البحث في توجيه النقاش المستقبلي حول أفضل الممارسات في إدارة الإبداع، وكيفية تكيف هذه الممارسات مع التحديات المعاصرة في بيئات العمل المختلفة. بشكل عام، تبرز مساهمات هذا البحث في تعزيز قدرة المؤسسات على دمج الإبداع بفعالية في عملياتها لتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

### ٣ قائمة المراجع

١. بن حليم، على (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٠ع
٢. بوسماحة، نسمة (٢٠١٨). علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
٣. بوعطيط، جلال الدين (٢٠١٩). الإبداع الإداري: خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين. مجلة التكامل، ٥ع.
٤. حمدان، حيان (٢٠٢٠). أثر عمليات إدارة المعرفة في عملية الإبداع الإداري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج ٤٢، ع ٤١.
٥. الحياي، محمد (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة تحليلية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية.
٦. خضير، أراذن (٢٠١٩). دور استراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة الإدارة والاقتصاد، س ٤٢، ع ١٢٠.
٧. خير الله، جمال (٢٠١٧). الإبداع الإداري. مجلة الإداري، س ٣٩، ع ١٤٨.
٨. الرشدي، نواف (٢٠١٨). التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٢، ع ٢.
٩. الروسان، إخلاص (٢٠١٥). الأثر الإستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
١٠. صبري، هالة (٢٠٢٠). واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الابداع والتجديد في الادارة العربية. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٠، ع ٢.
١١. صقور، مجد (٢٠٢٠). الدور الوسيط لأخذ المخاطرة في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج ٤٢، ع ٣٦.

١٢. عبدالمحمود، ثويبة (٢٠١٩). الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.
١٣. العلوان، جعفر أحمد عبد الكريم (٢٠١٨). المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري: مراجعة للأدبيات العربية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية ، ع ١٣.
١٤. غراز، الطاهر (٢٠٢٢). مساهمة الإبداع الإداري في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات: عرض نظري. مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، مج ٤، ع ١.
١٥. فني، غنية (٢٠٢١). إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج ٤، ع ٣.
١٦. الفيومي، ميسون (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٢.
١٧. قباجة، عدنان (٢٠١٩). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين. مجلة أماراباك ، مج ١٠، ع ٣٥.
١٨. القلع، نجوى (٢٠٢١). دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ٨.
١٩. المصري، نضال (٢٠١٧). دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٧، ع ٣.
٢٠. مكتبة الملك عبد العزيز العامة (٢٠٢٤) متاح في (<https://www.kapl.org.sa>). تاريخ الاثاحة (٢٠٢٤/٧/٢٧م)
٢١. ملاس، حسبية (٢٠٢٠). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة. مجلة العلوم الإنسانية، مج ٧، ع ١.

## ٤ الملاحق

### ٤,١ الاستبيان:

تحية طيبة وبعد،

نشكركم على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى دراسة "أثر الإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة بالتطبيق على مكتبة الملك عبد العزيز العامة - جدة" حيث يتناول هذا البحث كيفية تأثير ممارسات الإبداع الإداري على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمكتبة الملك عبد العزيز العامة في جدة، ويسعى إلى تقديم رؤى وتوصيات لتحسين الأداء المؤسسي عبر تبني نهج إداري مبتكر.

إن آرائكم وتجاربكم القيمة تعتبر أساسية لتحقيق أهداف هذا البحث. نؤكد لكم أن جميع البيانات التي ستقدمونها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لن نطلب منكم أي معلومات شخصية يمكن أن تحدد هويتكم بشكل مباشر.

مع خالص الشكر والتقدير،

الجزء الأول

بيانات عامة:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 40 ☐ 40-50 ☐ 50-60 ☐ 60 فأكثر

3- الموقع الإداري في الجامعة:

☐ عميد ☐ رئيس قسم

4- سنوات الخبرة في الموقع الإداري الحالي في الجامعة:

☐ أقل من سنة\_2 ☐ أكثر من 2 سنة\_4 سنة

☐ أكثر من 4 سنة \_6 سنة ☐ أكثر من 6 سنة

5- الرتبة العلمية:

☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ

الجزء الثاني: الإبداع الإداري

| رقم السؤال | العبارة                                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الشمولية   |                                                                                 |            |       |       |           |                |
| ١          | تُشجع إدارة المكتبة على مشاركة جميع الموظفين في إيجاد حلول إبداعية              |            |       |       |           |                |
| ٢          | تأخذ إدارة المكتبة بآراء واقتراحات الموظفين من مختلف المستويات                  |            |       |       |           |                |
| ٣          | تُشجع إدارة المكتبة على تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين                     |            |       |       |           |                |
| ٤          | تتيح إدارة المكتبة فرصًا متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في المبادرات الإبداعية |            |       |       |           |                |
| ٥          | تُوفر إدارة المكتبة بيئة عمل تُشجع على الإبداع والابتكار                        |            |       |       |           |                |
| المرونة    |                                                                                 |            |       |       |           |                |
| ٦          | تُبدي إدارة المكتبة مرونة في تعديل الخطط والبرامج وفقًا للمتغيرات               |            |       |       |           |                |

|           |                                                                          |  |  |  |  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٧         | تشجع إدارة المكتبة على تبني أساليب عمل مرنة وغير تقليدية                 |  |  |  |  |
| ٨         | تُظهر إدارة المكتبة استعدادًا لتجربة حلول جديدة وغير مألوفة              |  |  |  |  |
| ٩         | تُمكن إدارة المكتبة الموظفين من العمل بأريحية واتخاذ القرارات بشكل مستقل |  |  |  |  |
| ١٠        | تشجع إدارة المكتبة على التعلّم من الأخطاء وتحويلها إلى فرص للتحسين       |  |  |  |  |
| التجريبية |                                                                          |  |  |  |  |
| ١١        | تشجع إدارة المكتبة على تجربة أفكار جديدة حتى وإن لم تكن مضمونة النجاح    |  |  |  |  |
| ١٢        | تُوفر إدارة المكتبة بيئة آمنة للموظفين لتجربة أفكارهم ومبادراتهم الجديدة |  |  |  |  |
| ١٣        | تشجع إدارة المكتبة على التعلم من التجارب السابقة وال فشل                 |  |  |  |  |
| ١٤        | تُوفر إدارة المكتبة الموارد اللازمة لدعم المبادرات والتجارب الإبداعية    |  |  |  |  |
| ١٥        | تُقيّم إدارة المكتبة نتائج التجارب الإبداعية بشكل دوري لتحسين الأداء     |  |  |  |  |

الجزء الثالث: أهداف مكتبة الملك عبدالعزيز العامة

| رقم السؤال | العبارة                                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ١          | تُحقق مكتبة الملك عبدالعزيز العامة هدفها في نشر المعرفة والثقافة        |            |       |       |           |                |
| ٢          | تُلبي مكتبة الملك عبدالعزيز العامة احتياجات المجتمع من مصادر المعلومات  |            |       |       |           |                |
| ٣          | تُوفر مكتبة الملك عبدالعزيز العامة بيئة ملائمة للقراءة والبحث والدراسة  |            |       |       |           |                |
| ٤          | تُساهم مكتبة الملك عبدالعزيز العامة في تنمية المجتمع وتطويره            |            |       |       |           |                |
| ٥          | تُقدم مكتبة الملك عبدالعزيز العامة خدماتها بجودة وكفاءة عالية           |            |       |       |           |                |
| ٦          | تُستخدم مكتبة الملك عبدالعزيز العامة التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها |            |       |       |           |                |
| ٧          | تُشجع مكتبة الملك عبدالعزيز العامة على القراءة والاطلاع                 |            |       |       |           |                |
| ٨          | تُقيم مكتبة الملك عبدالعزيز العامة فعاليات وأنشطة ثقافية متنوعة         |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                 |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تُحقق مكتبة الملك عبدالعزيز العامة<br>رضا المستفيدين من خدماتها | ٩  |
|  |  |  |  |  | تُساهم مكتبة الملك عبدالعزيز العامة في<br>تعزيز الحوار الثقافي  | ١٠ |