

أثر الأساليب الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في التصميم الهندسية والحلول
الفنية: دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية للجبيل وينبع ضمن بيئة الجهات
الحكومية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

محمد عبد الله باوزير

المشرف الثاني

د. فايز علي جراد

المشرف الرئيسي

د. الفيصل عبد الحميد

العام الجامعي

2025

حقوق الطباعة

أصرح أن جميع حقوق الطباعة والنشر للبحث العلمي لمرحلة الماجستير لبرنامج إدارة المشاريع هي حصراً لجامعة ميدأوشن، حيث أن جميع الحقوق العلمية لكافة محتويات البحث هي ملكاً للجامعة ولا يجوز استخدامها بأي حال من الأحوال إلا بإذن كتابي من الجامعة "حقوق الطبع والنشر © 2025 ميد أوشن جميع الحقوق محفوظة".

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي أتم لي هذا البحث العلمي ووفقني لاجتيازه ويسر لي رحلة العمل عليه منذ بدايته حتى إتمام آخر فصوله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الكرام.

أود أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من كان له أثر في تسهيل إنجاز هذا البحث والتعاون والمساهمة في إنجاح مساعي، وأخص بالشكر والدي من صنعوا في الحلم والطموح، والمثابرة والنجاح، والسعي المستمر لطلب العلم، وكان لدعواتهم بأمر الله الدور الأبرز في نجاحي وتيسير عملي. وشكري العميق لمن تحملت وتفهمت انشغالي، زوجتي وأنوار دربي في كل مرحلة من مراحل حياتي، والتي كانت كذلك خلال مرحلة الماجستير هذه، حيث كانت العون والسند الحقيقي لي، فقد كان لوجودها وتفهمها فائق الأثر في مخرج هذا البحث وتميزه.

كما يسرني أن أتوجه بالتقدير الكبير والشكر الجزيل إلى الدكاترة الأفاضل المشرفين على هذا البحث والذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ولم يدخروا جهداً في سبيل إيصال المعرفة، كما أود أن أشكر جميع منسوبي إدارة جامعة ميدأوشن التي ذللت الصعوبات من أجل إنجاز هذه الرسالة بمرونة وجودة وكفاءة عالية.

كما أوصل شكري لكل الباحثين أصحاب المراجع الذين استفدت من علمهم ودراساتهم السابقة خلال عملية كتابة هذا البحث، ولا أنسى فضل الزملاء في الهيئة الملكية للجبيل وينبع على وقتهم في استجابتهم للاستبانة أداة الدراسة، حيث أنه لا يكتمل نجاح هذا النوع من الدراسات والأبحاث إلا بمشاركة الزملاء المعنيين في عينة مجتمع البحث المحددة.

وأخيراً، أقدر عمل كل من كان له فضل علي بالمساهمة في عمل معين أو تسهيل أمر ما لإتمام البحث، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق مشاركتي بمشاعرهم النبيلة ودعواتهم الطيبة.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الأساليب الإدارية المختلفة على مستوى الإبداع والابتكار في بيئة العمل، وذلك من خلال تطبيقها على الهيئة الملكية للجبيل وينبع. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (٥٧) موظفًا في الإدارات المعنية بالشؤون الفنية. وقد شملت محاور الدراسة: القيادة التحويلية، التمكين الإداري، التحفيز والدعم المؤسسي، التواصل الإداري، إدارة المعرفة، والبيروقراطية الإدارية، بينما مثل الإبداع والابتكار المتغير التابع. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واشتملت التحليلات على الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط (Pearson)، والانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين غالبية المحاور المستقلة ومحور الإبداع، في حين أظهرت نتائج الانحدار أن إدارة المعرفة كانت المتغير الوحيد الذي أثر بشكل مباشر ودال على مخرجات الإبداع. أما البيروقراطية الإدارية فقد أظهرت علاقة سالبة ضعيفة وغير دالة إحصائية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإبداع لا يتحقق من خلال عامل إداري منفرد، بل من خلال تكامل عدة ممارسات تنظيمية أبرزها: إدارة المعرفة، القيادة المرنة، وثقافة التمكين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم إدارة المعرفة، وتبسيط الإجراءات، وتمكين الموظفين، ومواءمة أساليب التحفيز مع الأداء الإبداعي. **الكلمات المفتاحية:** الإبداع والابتكار، الأساليب الإدارية، القيادة التحويلية، الهيئة الملكية.

فهرس المحتويات

I	حقوق الطباعة
II	الشكر والتقدير
III.....	المستخلص
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الجداول
XI	مصطلحات البحث
I	الفصل الأول
I	الإطار العام للبحث
٢	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	مقدمة:
٤	مشكلة البحث:
٥	أهمية البحث:
٥	- أهمية البحث النظرية
٥	- أهمية البحث التطبيقية
٦	- أهمية البحث الاقتصادية
٦	- أهمية البحث الاجتماعية
٦	أهداف البحث:
٧	تساؤلات البحث:
٧	- تساؤلات البحث الرئيسية
٧	- التساؤلات الفرعية
٨	فرضيات البحث:

٨	الفرضية الرئيسية.....	-
٨	الفرضيات الفرعية.....	-
٩	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:.....	
١١	الفصل الثاني	
١١	الدراسات السابقة	
١٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
١٢	مقدمة:.....	
١٢	نموذج البحث	
١٢	الدراسات السابقة.....	
١٦	الإطار النظري للبحث	
١٧	القيادة التحويلية.....	
١٧	ممارسات التمكين.....	
١٨	بيئات العمل التعاونية	
١٨	تخصيص الموارد.....	
١٩	نظام المكافآت والتقدير	
١٩	البيروقراطية الإدارية	
٢٠	الأساليب الإدارية المطبقة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع	
٢١	التحديات والمعوقات التي تواجه الإبداع والابتكار	
٢١	الخلاصة.....	
٢٣	الفصل الثالث	
٢٣	منهجية البحث	
٢٣	الفصل الثالث: منهجية البحث	
٢٤	مقدمة.....	
٢٤	المنهجية وطرق البحث.....	
٢٤	مجتمع البحث.....	
٢٤	خصائص مجتمع البحث.....	
٢٥	عينة البحث.....	
٢٩	مصادر البيانات	

أدوات الدراسة.....	٢٩
الأساليب الإحصائية	٣٠
اختبار ثبات الاستبانة (Reliability Test – Cronbach's Alpha)	٣٠
حدود البحث	٣٢
الفصل الرابع	٣٣
تحليل بيانات الدراسة والنتائج	٣٣
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة والنتائج	٣٤
تحليل البيانات لمحاو الدراسة.....	٣٤
أولاً: تحليل محور القيادة التحويلية.....	٣٤
تفسير النتائج.....	٣٥
البعد التحليلي والنظري	٣٥
خلاصة وتوصيات	٣٦
ثانياً: تحليل محور التمكين الإداري	٣٦
تفسير النتائج.....	٣٧
البعد التحليلي والنظري	٣٧
خلاصة وتوصيات	٣٨
ثالثاً: تحليل محور التحفيز والدعم المؤسسي	٣٨
تفسير النتائج.....	٣٩
البعد التحليلي والنظري	٤٠
خلاصة وتوصيات	٤٠
رابعاً: تحليل محور التواصل الإداري.....	٤٠
تفسير النتائج.....	٤١
البعد التحليلي والنظري	٤١
خلاصة وتوصيات	٤١
خامساً: تحليل محور إدارة المعرفة.....	٤٢
تفسير النتائج.....	٤٢

٤٣	البعد التحليلي والنظري
٤٣	خلاصة وتوصيات
٤٣	سادساً: تحليل محور الإبداع والابتكار
٤٤	تفسير النتائج
٤٤	البعد التحليلي والنظري
٤٤	خلاصة وتوصيات
٤٤	سابعاً: تحليل محور المعوقات الإدارية (البيروقراطية)
٤٥	تفسير النتائج
٤٥	البعد التحليلي والنظري
٤٦	خلاصة وتوصيات
٤٦	تحليل الارتباط
٤٧	القراءة الأكاديمية المجمعة
٤٧	العلاقة بين البيروقراطية والإبداع: قراءة تحليلية نقدية
٤٧	قراءة النتائج التفصيلية
٤٨	الفصل الخامس
٤٨	مناقشة النتائج والتوصيات
٤٩	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٤٩	١. القيادة التحويلية والإبداع:
٤٩	٢. التمكين الإداري والإبداع:
٥٠	٣. التحفيز والدعم المؤسسي:
٥٠	٤. التواصل الإداري والإبداع:
٥٠	٥. إدارة المعرفة والإبداع:
٥٠	٦. المعوقات الإدارية والبيروقراطية والإبداع:
٥١	التوصيات
٥١	خلاصة
٥٢	الفصل السادس
٥٢	المراجع والملاحق

٥٣	 الفصل السادس: المراجع والملاحق
٥٣	 المراجع
٥٣	 المراجع العربية:
٥٤	 المراجع الأجنبية:
٥٦	 الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	رقم الشكل
26	1-3
27	2-3
27	3-3
28	4-3

فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول
26	1-3
26	2-3
27	3-3
28	4-3
31	5-3
31	6-3
34	1-4
37	2-4
39	3-4
40	4-4
42	5-4
43	6-4
45	7-4
46	8-4

مصطلحات البحث

الأساليب الإدارية

يشير مصطلح الأساليب الإدارية إلى مجموعة الممارسات والتقنيات التي تتبعها المنظمة في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

وتشمل الأساليب الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات والتواصل والتحفيز والقيادة. وتختلف الأساليب الإدارية باختلاف طبيعة المنظمة وثقافتها وبيئتها وحجمها.

الإبداع

يعرف الإبداع بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة غير تقليدية ومبتكرة ومفيدة لحل المشكلات أو تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، ويتضمن الإبداع التفكير النقدي والتفكير الخلاق والتفكير المرن والتفكير التعاوني والتفكير المستقبلي. كما يتضمن القدرة على التفكير خارج الصندوق وتحدي الافتراضات السائدة وتقديم حلول غير تقليدية (NWENE & OKEKE, 2023).

ويمكن تعريف الإبداع بأنه عملية إنتاج شيء جديد ومفيد، سواء كان فكرة أو منتجًا أو خدمة.

الابتكار

يشير الابتكار إلى عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة وملموسة، ويتضمن تطبيق الأفكار الجديدة في الواقع العملي وتحقيق قيمة اقتصادية أو اجتماعية منها .

حيث يمكن تعريف الابتكار بأنه عملية تطوير وتنفيذ أفكار جديدة لتحقيق تحسينات ملموسة في المنتجات أو الخدمات أو العمليات .إن دمج مهارات الأفراد، وتوجهات القيادة، والرموز الثقافية يعزز نمو الإبداع المستمر من خلال حلقة الإبداع (NWENE & OKEKE, 2023).

التصاميم الهندسية

يشير مصطلح التصاميم الهندسية إلى عملية إنشاء وتطوير الرسومات والمخططات والمواصفات الفنية التي تحدد شكل ووظيفة ومكونات المنتجات والمباني والأنظمة الهندسية. تتضمن التصاميم الهندسية استخدام الأدوات والبرامج الهندسية المتخصصة، مثل برامج التصميم بمساعدة الحاسوب وبرامج نمذجة معلومات المباني. وتعتبر التصاميم الهندسية أساسًا لتنفيذ المشاريع الهندسية وضمان جودتها وسلامتها.

الحلول الفنية

تعرف الحلول الفنية بأنها مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تستخدم لحل المشكلات الفنية التي تواجه المنظمات في مختلف المجالات. تشمل الحلول الفنية استخدام الأدوات والبرامج والتقنيات المتخصصة، وتطبيق المعرفة والخبرة الفنية، والتعاون مع الخبراء والمختصين. تتطلب الحلول الفنية فهماً عميقاً للمشكلة المراد حلها، وتحليلاً دقيقاً للعوامل المؤثرة، وتصميمًا مبتكرًا للحلول، وتنفيذًا فعالاً للحلول المقترحة.

الهيئة الملكية للجبيل وينبع

تعتبر الهيئة الملكية للجبيل وينبع مؤسسة حكومية سعودية مسؤولة عن تطوير وإدارة المدن الصناعية في الجبيل وينبع ورأس الخير. تلعب الهيئة دورًا حيويًا في جذب الاستثمارات الصناعية وتوفير البنية التحتية والخدمات اللازمة لنجاح الصناعات .

تسعى الهيئة إلى تحقيق التنمية المستدامة في المدن الصناعية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة والتشغيل والسلامة والبيئة.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

في ظل التسارع الزمني والمتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، أصبح الابتكار والإبداع محركين أساسيين للنمو والتطور في مختلف المجالات، وبشكل خاص ينطبق ذلك على القطاع الهندسي والتصاميم، حيث تعد القدرة على تطوير حلول مبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية، وتوليد الأفكار الجديدة والتكيف مع التحديات الناشئة أمراً ملحاً لتحقيق النمو المستدام والحفاظ على الميزة التنافسية (Alseiyari et al., 2019). كما أن الممارسات الإدارية، بما في ذلك الاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمات لتوجيه ودعم موظفيها، تلعب دوراً محورياً في تشكيل هوية بيئة العمل والتأثير على مستوى الإبداع والابتكار الذي يبديه الموظفون (Nwene & Okeke, 2023).

وتعتبر الهيئة الملكية للجبيل وينبع، هيئة متخصصة في التنمية الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وتترك مدى أهمية تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل أروقة المنظمة وخصوصاً بين الكوادر الهندسية والفرق الفنية من أجل التعامل بفعالية مع التحديات الفنية المعقدة والاستفادة من الفرص الجديدة. ويُعتبر التصميم المعماري على وجه الخصوص من المجالات المتجذرة في الإبداع والابتكار (ElMelegy et al., 2016).

كما أنها تتبنى أحدث الممارسات الإدارية لتحقيق التميز في مشاريعها الهندسية، حيث تسعى بصورة مستمرة إلى تطوير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار لضمان تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وتأتي هذه الدراسة للإسهام في فهم أعمق لكيفية تأثير الأنماط الإدارية المختلفة في تعزيز الإبداع والابتكار في التصاميم الهندسية والحلول الفنية داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وتهدف إلى تحديد العوامل الإدارية التي تساهم بشكل فعال في تحفيز المتخصصين على تقديم أفكار نوعية وجديدة وحلول مبتكرة للإشكالات الهندسية المعقدة التي تواجههم في مشاريعهم.

تفعيل وتبني الابتكار والإبداع في المنظمات والمؤسسات بأنواعها واهتماماتها المختلفة أصبح أمر ضروري ومرتبب بشكل قوي بمدى رغبة وشهية تلك المنظمات إلى النمو والازدهار في بيئة ديناميكية ومعقدة (عبدالله العنزي & لوعيل، ٢٠٢١)، في خضم المنافسة الشديدة بين المؤسسات في المجالات الهندسية والفنية التصميمية، يعتمد النجاح بصورة جوهرية على مدى استطاعة المؤسسات على الاستثمار في الموارد الفكرية والتكيف مع التغيرات وابتكار الحلول (عبدالله العنزي & لوعيل، ٢٠٢١)، والإدارة في الوقت الراهن انتقلت من إدارة الموارد البشرية كأجسام وجهود إلى إدارة الفكر والعقول، والمشاريع، وهذا ما يلزم القائد أن يمتلك مهارات جيدة من الذكاء العاطفي ليتمكن من التعامل مع الرؤوسيين بكفاءة (عبد الله العنزي & لوعيل، ٢٠٢١). الإدارة لها دور محوري في تحفيز الإبداع عن طريق توفير المرونة والحرية

اللازمة للموظفين لإتمام أعمالهم، وتوفير احتياجات الموظفين من الموارد البشرية والتقنية والمادية الضرورية، وتشجيع الجانب الابتكاري عن طريق خلق تحديات تحفز التفكير بالأسلوب الابتكاري لتحقيق أفضل الحلول (حبيش & بوبكر، ٢٠٢٣). إن استيعاب طبيعة الرابط بين الأنماط الإدارية والإبداع والابتكار يتطلب دراسة عميقة للممارسات الإدارية المطبقة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الممارسات الإدارية المتبعة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وتعزيز الإبداع والابتكار لدى المهندسين والمصممين والعاملين في أنشطة التصميم الهندسية والحلول الفنية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تهدف إلى تحديد الأساليب الإدارية الأكثر فعالية في هذا المجال، وفحص كيف يمكن لأنماط القيادة والتواصل والتعاون وتخصيص الموارد اللازمة أن تعزز أو تعيق توليد الأفكار الجديدة وتطوير الحلول المبتكرة (Nwene & Okeke, 2023)، وتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز القدرات الإبداعية عند الموظفين من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية، مما يساهم في تحقيق أهداف الهيئة الملكية الاستراتيجية وتعزيز مكانتها كإحدى الهيئات والمدن الرائدة في المملكة العربية السعودية في مجال التنمية الصناعية والعمرانية. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم المفاهيم المرتبطة بقيادة الإبداع والابتكار والمداخل الفعالة (عبد الله العنزي & لوعيل، ٢٠٢١). تبرز أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي يكون القطاع الهندسي فيها لاعباً رئيسياً، حيث يمكنها من تقديم حلول فريدة ومتميزة تلبي احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، كما يساهم الإبداع والابتكار في تحسين كفاءة العمليات الهندسية وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، مما يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية. وتأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه علوم الهندسة والتصميم تحولات كبيرة نتيجة للتقدم التكنولوجي وظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز والطباعة ثلاثية الأبعاد، مما يتطلب من المؤسسات مواءمة هذه التغيرات وتبني أساليب إدارية جديدة تشجع على الإبداع والابتكار في استخدام هذه التقنيات لتحقيق أقصى استفادة منها.

كما تسعى الدراسة إلى فهم التفاعل المعقد بين الأساليب الإدارية والإبداع الفردي والابتكار المؤسسي، بهدف تحديد استراتيجيات قابلة للتطبيق لتعزيز قدرة الهيئة على استثمار الإمكانيات الإبداعية لكوادرها الهندسية والفنية وتحفيز الابتكار في عملياتها. وتهدف الدراسة كذلك إلى بيان كيف يؤثر التمكين النفسي بشكل مباشر على الإبداع الوظيفي والالتزام العاطفي للموظفين فالإبداع لا يعني خلق شيء من العدم، بل هو نتاج لتراكم المعرفة السابقة لإنتاج أفكار جديدة (Masianoga & Chakauya, 2023).

وللوصول للاستدامة في الابتكار، يتطلب ذلك من المنظمات تقديم القياديين والأفراد المنتمين لها للمبادرات داخلياً بالإضافة إلى وجود دعم وتعزيزات خارجية مثل التحفيزات والمكافآت (Yang & Zhou, 2022). كما أن المؤسسات التي تتبنى هياكل وإجراءات ذات شفافية وعمليات صنع قرار شاملة تكون أكثر قدرة على خلق وإيجاد حلول مبتكرة (Alimova & Djuraeva, n.d.). ويساعد التواصل الإداري المفتوح والمنصات المعرفية والتعاونية على تدفق المعرفة والأفكار بسهولة، مما يساهم في خلق بيئة

مشجعة للتجربة والتعليم، وهي جميعها عوامل محفزة للابتكار. كما يجب على الهيئات والمؤسسات إلهام الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية، وإتاحة الفرصة لهم ليكونوا منتجين ومبدعين، ويجب على الشركات أيضًا تمكين الموظفين من خلال التدريب المناسب.

وفي المجمل، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية قيمة وتوصيات عملية تمكّن الهيئة الملكية للجبيل وينبع من تحسين ممارساتها وإجراءاتها الإدارية، وتهيئة بيئة عمل أكثر إبداعًا وابتكارًا، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الهندسية المعقدة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم العلاقة بين الأنماط الإدارية المتبعة في الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتأثيرها على تعزيز الإبداع والابتكار في أعمال التصميم المعمارية والهندسية والحلول الفنية. وعلى الرغم من أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز قدرة المؤسسات على النمو والتكيف في هذا المجال، إلا أنه تظهر حاجة كبيرة لعمل المزيد من الدراسات التي توضح مدى تأثير الأساليب الإدارية المختلفة على الجوانب الإبداعية في بيئات عمل الهيئات السعودية. ومع وضوح التطور والتقدم الملحوظ في إدارات القطاع العام، لا تزال بعض الفرق الهندسية في الهيئات تعاني من تدني مستوى الإبداع والابتكار - والتي بدورها تساهم في تميّز كل منظمة وشركة بهويتها الفريدة التي تعكس ثقافتها وسماتها الخاصة بها وحدها (المحادين، ٢٠٢٣) - ما قد يؤدي إلى مزيد من الحلول التقليدية والمتكررة والخوف من مواجهة التحديات الفنية.

حيث تواجه الهيئة الملكية للجبيل وينبع تحديات كبيرة في تعزيز الإبداع والابتكار في مجال التصميم الهندسية والحلول الفنية، على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في هذا المجال. وهذه التحديات تشمل: مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وأهم منها تبني بعض البيئات الإدارية الحالية في الهيئات للأساليب الإدارية التقليدية كالمركزية والبيروقراطية والقيادة الأوامرية التي تعرقل تدفق الأفكار الإبداعية الحر. وغياب التقييم العلمي المتكامل لعلاقة أساليب الإدارة المختلفة (مثل: القيادة التحويلية، والقيادة التمكينية، ومشاركة المعرفة، وغيرها) بمستوى الإبداع لدى المصممين والمهندسين في قطاع الهيئات الحكومية، بالإضافة إلى نقص الموارد المتاحة للاستثمار في البحث والتطوير، والخوف من الفشل الذي يثبط الموظفين عن تقديم الاقتراحات المبتكرة، والمنافسة الشديدة التي تجعل من الصعب على الهيئة التميّز عن قرائنها.

وبالتالي يهدف هذا البحث إلى المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال تقييم هذا الأثر بصورة علمية ومنهجية، وتحديد العوامل التي تحد من قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها في هذا المجال، واقتراح توصيات لتطوير الإجراءات والسياسات الإدارية لتحفيز الإبداع والابتكار الهندسي وتعزيز القدرة التنافسية في مجال

التصاميم والحلول الفنية. كما تهدف الدراسة إلى توفير رؤى جديدة حول كيفية تكيف الأنماط الإدارية الفعالة في بيئة عمل حكومية لتعزيز هذا المجال وتحقيق التميز المؤسسي.

إن تحديد المشكلة بوضوح يساعد على توجيه البحث وتحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. يمكن للمؤسسات الحكومية تعزيز الابتكار عن طريق الحد من البيروقراطية وتوفير الموارد (Sulistyorini et al., 2024). كما يجب أن تكون جهود الإبداع والابتكار متوافقة مع إستراتيجية العمل الشاملة للهيئة الملكية.

أهمية البحث:

تكمُن أهمية هذا البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحفيز الإبداع والابتكار في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وهي مؤسسة حكومية تلعب دورًا حيويًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة الهيئة الملكية في تطوير أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في مجال التصاميم الهندسية والحلول الفنية، من خلال تطبيق الأنماط الإدارية الفعالة وخلق ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار وتشجع على التفكير الإبداعي الحر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يلهم هذا البحث المؤسسات الحكومية الأخرى في السعودية التي تسعى إلى تعزيز ذات الأمر في موظفيها وأسلوبها. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الإدارة والإبداع والابتكار، من خلال تقديم نتائج تجريبية حول أثر الأساليب الإدارية على الإبداع والابتكار في سياق فريد وهو البيئة الحكومية في المملكة العربية السعودية. تلعب القيادة الداعمة للتمكين دورًا هامًا في تعزيز الرضا الوظيفي والإبداع، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك الموظفين للتمكين النفسي وتحقيق الرضا الوظيفي والإبداع (ابوزيد، بدون تاريخ) وبالتالي، يمكن لهذه الدراسة أن تقدم إسهامًا قيمًا للمهنيين والأكاديميين والباحثين المهتمين بمجال الإدارة والإبداع والابتكار.

- أهمية البحث النظرية

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في إثراء الأدب النظري حول العلاقة بين الأنماط الإدارية والإبداع والابتكار في الهيئات الحكومية، حيث يساهم البحث في تطوير فهم أعمق لهذه العلاقة من خلال تقييم وتحليل الأنماط الإدارية المختلفة وتحديد مدى قدرتها على تعزيز الفكر الإبداعي والابتكاري. كما يساهم البحث في تطوير نماذج ونظريات جديدة حول الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية، من خلال دمج المفاهيم والنظريات المختلفة وتقديم إطار تحليلي شامل يبيّن كيفية تأثير الأساليب الإدارية على الإبداع والابتكار.

- أهمية البحث التطبيقية

أما الأهمية العملية للبحث، فتتمثل في تقديم توصيات عملية ومفصلة للمؤسسات الحكومية حول كيفية تحسين الأنماط الإدارية المتبعة وتطوير بيئة عمل صحية تشجع على الإبداع والابتكار، مما يساعد على

تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الجهات وتطوير أدائها ورفع كفاءتها. كما يمكن أن يساهم البحث في تحديد أفضل الممارسات والتجارب الناجحة للمؤسسات في مجال الإدارة والإبداع والابتكار وتطبيقها في سياقها الخاص بما يتناسب سواء مع الهيئة الملكية للجبيل وينبع أو الهيئات الأخرى المماثلة، من خلال تحليل وتقييم التجارب المميزة لمؤسسات مختلفة وتقديم توصيات حول كيفية تحسين هذه التجارب لتناسب الاحتياجات والظروف المحلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد البحث المؤسسات الحكومية على قياس وتقييم أثر الأساليب الإدارية على الإبداع والابتكار، من خلال تطوير مؤشرات ومعايير أداء قابلة للقياس الكمي والكيفي، مما يمكن هذه المؤسسات من تتبع التقدم المحرز وتقييم فعالية التدخلات الإدارية المتخذة. كما أن الاعتراف والثناء من العوامل القوية المحفزة للإبداع في نظام الحكومة المحلية (NWENE & OKEKE, 2023).

- أهمية البحث الاقتصادية

يمكن أن يساهم هذا البحث في تعزيز التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية من خلال تحفيز الإبداع والابتكار في مجال التصميم الهندسية والحلول الفنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

- أهمية البحث الاجتماعية

يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين جودة الحياة في المجتمع من خلال تطوير تصاميم هندسية وحلول فنية مبتكرة تلبي احتياجات المجتمع وتساهم في حل المشكلات الاجتماعية.

إن القدرة على تحمل المخاطر تعد من أهم العوامل التي تساعد على النجاح والتقدم (العمرى، ٢٠٢٢). باختصار، يهدف هذا البحث إلى تقديم مساهمة علمية وعملية واقتصادية واجتماعية من خلال دراسة العلاقة بين الأساليب الإدارية والإبداع والابتكار في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتعزيز التنمية المستدامة. إن فهم العملية الإبداعية أمر ضروري للتقدم في العلوم والإنسانيات والفنون (Shefiu, 2019).

إن تعزيز الإبداع والابتكار يتطلب إدارة متكاملة تتضمن المهارات الفردية والقيادة الموجهة والثقافة الرمزية. في ضوء ما تقدم، فإن هذا البحث يمثل إضافة قيمة للمعرفة في مجال الإدارة والإبداع والابتكار، حيث يساهم في تطوير الفهم النظري لهذه المفاهيم وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

أهداف البحث:

يكمّن الهدف الرئيسي من هذا البحث في تقييم أثر الأنماط الإدارية المطبقة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع على تعزيز الإبداع والابتكار في مجال التصميم الهندسية والحلول الفنية، وذلك من خلال دراسة

العلاقة بين أساليب القيادة، والهيكل التنظيمية، والممارسات والإجراءات الإدارية والعوائق البيروقراطية، وثقافة المنظمة من جهة، وبين قدرة الفريق الهندسي على توليد أفكار جديدة وتقديم حلول تصميمية وفنية مبتكرة من جهة أخرى، بما يساعد على تحقيق الأهداف الوطنية التنموية ورؤية المملكة ٢٠٣٠م.

وتتفرع من الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية التالي ذكرها:

تحليل الأنماط الإدارية المطبقة في الجهات الحكومية السعودية وخصوصاً الهيئة الملكية للجبيل وينبع كحالة تطبيقية، وأثرها على البيئة الإبداعية.

استكشاف أساليب القيادة الأكثر تأثيراً في تنشيط مجال التفكير الابتكاري لدى المصممين والمهندسين.

قياس العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى الابتكار في فرق التصميم الهندسي.

تحديد المعوقات الإدارية والإجرائية التي تعيق الإبداع داخل أروقة الهيئة.

تقديم توصيات عملية للمؤسسات الحكومية تساهم في تطوير بيئة العمل الإدارية بما يعزز من جودة الإبداع في إيجاد الحلول الفنية والابتكار في التصميم الهندسي.

الإبداع والابتكار ضروريان للنجاح في عالم الأعمال المتغير، ويتطلبان موارد بشرية قادرة على التكيف السريع (Lassoued et al., 2019). إن الإبداع يتأثر بالقدرة على إدارة الأفكار وتحويلها إلى منتجات وخدمات ناجحة (NWENE & OKEKE, 2023).

تساؤلات البحث:

- تساؤلات البحث الرئيسية

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الأساليب الإدارية المطبقة في الهيئات الحكومية السعودية على تعزيز الإبداع والابتكار في مجال التصميم الهندسية والحلول الفنية؟ بالتطبيق على الهيئة الملكية للجبيل وينبع. ويتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية تهدف إلى تحديد جوانب متعددة من العلاقة بين الممارسات الإدارية المختلفة والإبداع والابتكار.

- التساؤلات الفرعية

أولاً: ما هي الأنماط الإدارية الأكثر شيوعاً في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وما هي خصائصها ومميزاتها وعيوبها؟

ثانياً: ما هو مستوى الإبداع والابتكار في مجال التصميم الهندسية والحلول الفنية في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وكيف يتم قياسه وتقييمه؟

ثالثاً: ما هي العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الأساليب الإدارية والإبداع والابتكار في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، سواء كانت هذه العوامل داخلية مثل الثقافة التنظيمية والقيادة، أو خارجية مثل التغيرات التكنولوجية والمنافسة؟

رابعاً: ما هي التحديات التي تواجه الهيئة الملكية للجبيل وينبع في مجال تعزيز الإبداع والابتكار، وكيف يمكن التغلب عليها؟

خامساً: ما هي أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن أن تتبناها الهيئة الملكية للجبيل وينبع لتعزيز الإبداع والابتكار في مجال التصميم الهندسية والحلول الفنية؟

تهدف الإجابة على هذه التساؤلات إلى المساعدة على تحقيق أهداف البحث وتوفير رؤى جديدة حول كيفية تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية. يجب على القياديين تطوير قدرات موظفيهم ليساهموا في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوليد أفكار جديدة والعمل بروح الفريق الواحد (Lassoued et al., 2019). تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال تمكين موظفيها (Lassoued et al., 2019).

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية

الأساليب الإدارية الفعالة تؤثر بشكل واضح ومباشر على الإبداع والابتكار في التصميم الهندسية والحلول الفنية داخل الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وهو ما يعزز من قدرتها التنافسية في محيطها المحلي والإقليمي.

- الفرضيات الفرعية

تتضمن الفرضيات الفرعية فحص تأثير القيادة التحويلية، وممارسات التمكين، وبيئات العمل التعاونية، وتخصيص الموارد اللازمة، وإدارة المعرفة، والإدارة البيروقراطية على نتائج الإبداع والابتكار في سياق بيئة عمل وسياسات الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

تتضمن الفرضيات الفرعية التي سيتم اختبارها في هذه الدراسة ما يلي:

الفرضية الأولى

توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع والابتكار في التصميم الهندسية والحلول الفنية

الفرضية الثانية

توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري واستقلالية اتخاذ القرارات الفنية الابداعية (ابوزيد، بدون تاريخ).

التمكين الإداري له تأثير كبير على تعزيز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات بين الموظفين (Lassoued et al., 2019).

الفرضية الثالثة

توجد علاقة إيجابية بين التحفيز الوظيفي والدعم المؤسسي مع دافعية الموظفين لتقديم حلول فنية مبتكرة. زيادة مستويات التحفيز الفردية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والإبداع (ابوزيد، بدون تاريخ).

الفرضية الرابعة

توجد علاقة إيجابية بين التواصل الإداري الفعال ورفع جودة التفاعل والتبادل المعرفي داخل الفرق والوحدات الفنية المختصة.

الفرضية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتحسين وتطوير جودة الابتكار في التصاميم والحلول الفنية.

لإدارة المعرفة أثر إيجابي على الابتكار (Mardani et al., 2018).

إن التعاون المشترك له آثار إيجابية كبيرة على الابتكار الاجتماعي (Kasumaningrum et al., 2024).

الفرضية السادسة

توجد علاقة سلبية بين البيروقراطية الإدارية والمعوقات الإدارية ومستوى الإبداع والابتكار.

تهدف هذه الفرضيات إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من الأساليب الإدارية والإبداع والابتكار في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وتقديم فهم شامل لهذه العلاقة وأثرها على سير العمل والإجراءات والسلوك الإنتاجي للموظفين.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

عند إعداد الدراسات التطبيقية في المجالات الإدارية والهندسية، تبرز الحاجة إلى وجود إطار نظري متماسك يستند إلى نظريات علمية صلبة تحلل الظواهر المدروسة وتساعد الباحث على سلامة التحليل ودقة الاستنتاج. وفي هذا السياق، يركز هذا البحث على مجموعة من النظريات الإدارية التقليدية والمعاصرة التي تساعد في تقييم العلاقة بين المناهج الإدارية من جهة، والإبداع والابتكار في التصاميم الهندسية والحلول الفنية من جهة أخرى، ضمن بيئة الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

تأتي نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في مقدمة النظريات المعتمدة، التي تركز على تحسين الانتاجية والكفاءة عن طريق تطبيق الأساليب العلمية في تحليل وتصميم أسلوب العمل. وتهدف هذه النظرية إلى تحديد أفضل الأساليب لأداء المهام وتدريب العاملين عليها لضمان تحقيق أقصى مستويات الفاعلية. وتتسجم هذه المبادئ مع طبيعة العمل الهندسي الذي يتطلب دقة في الإجراءات والعمليات وكفاءة في الأداء المهني.

كما أن الدراسة تستند إلى نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، والتي تؤكد على أهمية البيئة الاجتماعية في بيئة العمل، ودور الرضا الوظيفي لدى العاملين في رفع كفاءة الموظف وتحفيزه نحو الابداع والابتكار. إذ تشير هذه النظرية إلى أن تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين تعد عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز، لا سيما في البيئات ذات المجال الذي يتطلب تعاوناً جماعياً وإبداعاً مستمراً، كما هو الحال في التصاميم الهندسية والفنية.

وفي نفس السياق، توظف الدراسة نظرية القيادة التحويلية لبيرنارد باس، التي تبرز الدور الحيوي للقياديين في تحفيز وإلهام الموظفين عن طريق خلق رؤية مشتركة وتحقيق تأثير تحويلي يساهم في تعزيز التزام العاملين ويحفزهم على المبادرة والابتكار.

وبالإضافة إلى ما سبق، تتناول الدراسة مفهوم التمكين الإداري كمحور رئيسي في تطوير بيئة العمل الإبداعية. فالتمكين يُنظر إليه على أنه علاقة تشاورية في السلطة واتخاذ القرار، مما يعزز من ثقة الموظف بنفسه وقدرته على التصرف بحكمة في المواقف المعقدة وإيجاد الحلول المناسبة. وقد أكدت الدراسات أن التمكين يساهم في تطوير عدة أمور، أهمها: تنمية القدرات الذاتية، ورفع الكفاءة الإدارية، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المؤسسية (Lassoued et al., 2019). إن المنظمات العربية تعاني من مشكلات في رضا الموظفين وتدني مستويات الإبداع والابتكار في القرارات، بالإضافة إلى نقص في تطبيق مبادئ القيادة الذاتية بسبب نقص متطلبات التمكين النفسي (ابوزيد، بدون تاريخ).

كما أن القيادة الإستراتيجية تُعدّ من الجوانب الرئيسة في ترسيخ الالتزام التنظيمي، بما ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة، وتشير البحوث والدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير تتطلب المشاركة في الرؤية، وبناء فرق تنظيمية فعّالة تعتمد على التوافق في اتخاذ القرار، وتعزيز القيم المشتركة.

ولتحقيق أهداف البحث، فإنه من الضروري اختيار المنهجية العلمية المناسبة التي تتوافق مع طبيعة الموضوع وأهداف البحث، فالتصاميم الهندسية والحلول الفنية تعتمد على الإبداع والابتكار، مما يتطلب دراسة متأنية للعوامل المؤثرة فيهما.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

لقد حظي موضوع الإبداع والابتكار وعلاقتهما بالأساليب والممارسات الإدارية باهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين وتناولوه من زوايا مختلفة، حيث تؤكد الدراسات السابقة على مدى تأثير الأنماط الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في مختلف المجالات، بما في ذلك التصاميم الهندسية والحلول الفنية. وقد أوضحت هذه الدراسات أن الأساليب الإدارية التي تشجع على التعاون والمشاركة والتجريب والتعلم من الأخطاء هي الأكثر فعالية في تعزيز الإبداع والابتكار. كما أكدت هذه الدراسات على ضرورة توفير الموارد اللازمة وتطوير ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار وتشجع على التفكير الإبداعي الحر. وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذه المسألة، إلا أنه لا زال هناك حاجة إلى مزيد من البحوث والدراسات التطبيقية لتقييم مدى فعالية الأساليب الإدارية المختلفة في بيئات عمل مختلفة، وخاصة في بيئة العمل الحكومية في المملكة العربية السعودية. إن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تساعد على فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على الإبداع والابتكار وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيزهما. إن ثقافة الإبداع والابتكار أصبحت ضرورة يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات ورؤيتها المستقبلية، حيث أن الابتكار ليس مجرد إضافة بل هو ضرورة للبقاء والنمو في عالم متسارع ومتغير باستمرار.

نموذج البحث

المتغير المستقل: في هذا البحث هو الأساليب الإدارية المطبقة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، والتي تشمل مجموعة من الممارسات والسياسات والإجراءات التي تتبعها الهيئة في إدارة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية.

أما المتغير التابع: فهو الإبداع والابتكار في مجال التصاميم الهندسية والحلول الفنية، والذي يعكس قدرة الهيئة على تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات ملموسة.

الدراسات السابقة

الباحثين: (٢٠٢١م)

حمود عبد الله العنزي، جامعة الحدود الشمالية - السعودية.

بلال لوعيل، جامعة بومرداس - الجزائر.

عنوان الدراسة: قيادة الإبداع والابتكار بين حتمية التبني وضرورة التفعيل.

محتوى الدراسة:

تناولت الدراسة أهمية تبني المؤسسات للإبداع والابتكار كضرورة لضمان بقاء المنظمات ونموها وكيفية إمكانية نجاح هذا التبني، بالإضافة إلى علاقة الإبداع والابتكار بالقيادة والإدارة وأهم المفاهيم لإبراز دور الإدارة والفرد والجماعة، في عملية تفعيل الممارسات اللازمة ضمن بيئات العمل.

النتائج:

القائد المبدع يتميز ويتفوق على القائد الناجح، لما يظهر من القائد الإبداعي الذي يهتم بتطوير المنظمة فلا يعتني فقط بتحقيق الأهداف بل يبتكر لها أهدافاً جديدة تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ونموها. إصلاح وتطوير المؤسسات عموماً يتطلب توفر قيادات مبدعة تبحث أفكار وأنماط جديدة غير تقليدية. الباحث: د. عبد الله بن مسفر الوقداني، معهد الإدارة العامة - السعودية (٢٠١٨م).

عنوان الدراسة: القيادة والبيروقراطية.

محتوى الدراسة:

تهتم الدراسة ببحث جانبيين مترابطين رئيسيين للقيادة: أولها قراءة نقدية موجزة خاصة بالنظريات الرئيسية في القيادة وهي نظرية السمات القيادية، والنظرية الظرفية للقيادة، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية. وأما الجانب الآخر كان في إعادة صياغة للعلاقة التي تربط بين القيادة والبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن النظريات التي تعنى بالقيادة الرئيسية هي لا تقدم رؤية واضحة بخصوص أثر القيادة الكاريزمية، حيث أنها لا تشير إلى ماهية دورها في إحداث التغيير الاجتماعي في المؤسسات بصفة خاصة أو المجتمع على وجه العموم.

الباحثين: (٢٠١٨م).

د. عثمان ليلي، جامعة البليدة ٢.

سراي صالح، جامعة برج بوعريريج.

بعلة طاهر، المركز الجامعي تيبازة.

عنوان الدراسة: القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز: عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات.

محتوى الدراسة:

اعتنت هذه الدراسة بدراسة علاقة القيادة الابتكارية بالأداء المتميز، حيث تطرق الباحثون إلى إيضاح المفاهيم المتعلقة بالقيادة الابتكارية، ومفهوم الأداء المتميز كذلك، وتحديد نماذج متعددة لقياسه وتسهيل عملية تحديد العلاقة بين القيادة الابتكارية والأداء المتميز، كما تم استعراض بعض التجارب التي تربط بين القيادة والأداء المتميز في عدد من المنظمات.

نتائج الدراسة:

تلعب القيادة الابتكارية دوراً جوهرياً في الأداء المتميز. القيادة الابتكارية تقوم على إيجاد علاقات وثيقة بين العاملين في المؤسسات. من مهام القائد المبدع أن يتأكد من سرعة وصول الأفكار الابتكارية والابداعية إلى الإدارة العليا وأصحاب القرار.

تقوم القيادة الابتكارية على تطوير الإجراءات والسياسات للمنظمات.

الباحث: د. حمادة فوزي ثابت أبو زيد، جامعة بنها - مصر.

عنوان الدراسة: سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين.

محتوى الدراسة:

يهتم البحث باختبار العلاقة التي تعتبر فيها القيادة الداعمة للتمكين حلقة الوصل لمخرجات المرؤوسين، ويتضح ذلك على مستويين:

أكاديمي: بإعطاء دليل علمي على ضرورة الربط بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والرضا الوظيفي والإبداع. كما اهتم بتحديد السلوك القيادي الداعم للتمكين والذي يوصل إلى الرضا الوظيفي والإبداع.

عملي: بتحديد دور القيادة الممكنة في إثراء العمل وبناء مقومات الإبداع والرضا الوظيفي لدى الموظفين. والتأكيد على أهمية توافر الدعم الفعلي لتنفيذ سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين في بيئة العمل وتحفيز العاملين على تبني القيادة الذاتية ومفاهيمها.

نتائج الدراسة:

وجود علاقة رئيسية إيجابية بين سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين والقيادة الذاتية للمرؤوسين.

من خلال علاقة معنوية إيجابية يظهر تأثير التمكين النفسي للمرؤوسين بشكل واضح على الرضا الوظيفي، ولكن ليس له دلالة وعلاقة بالتأثير الإيجابي على الإبداع.

فيما ظهرت علاقة ذات أثر إيجابي للقيادة الذاتية على الإبداع، كما لم يثبت وجود الأثر الإيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين.

في حين استعرضت أبحاث أخرى دور الحوافز والمكافآت في تعزيز الإبداع والابتكار، حيث أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية التي يتم تقديمها للموظفين الذين ينتجون أفكارًا إبداعية يمكن أن تشجعهم تلك الحوافز على بذل المزيد من الجهد والابتكار. كما تناولت دراسات أخرى موضوع إدارة المخاطر المرتبطة بالإبداع والابتكار، حيث أشارت إلى أن تبني أفكار جديدة لا تخلو من وجود مخاطر محتملة، ولكن يمكن العمل على تقليل هذه المخاطر عن طريق التخطيط الجيد وإدارة المخاطر بصورة فعالة. كما أن تخصيص وقت للمشاريع الشخصية، يؤدي إلى منتجات وخدمات رائدة (Alimova & Djuraeva, n.d.). على سبيل المثال، قامت شركة مثل (Adobe) بتنفيذ برامج مثل "Kickbox"، والتي توفر للموظفين الموارد اللازمة لتطوير أفكارهم المبتكرة وتقديمها، مما يدل على التأثير الكبير للدعم الإداري على الابتكار (Alimova & Djuraeva, n.d.). وأكدت دراسات أخرى على أهمية تبني مفهوم المرونة في مكان العمل ودورها في تعزيز الإبداع، مشيرة إلى أن توفير بيئة عمل مرنة تشجع الموظفين والعاملين على التجريب وتبني الأفكار الجديدة يمكن أن يزيد من القدرة على الابتكار. في حين ركزت دراسات أخرى على أهمية إدارة المشاريع بشكل تقليدي وصارم لتحقيق الابتكار، (Masson et al., 2011) بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على ضرورة تشجيع التفكير الإبداعي وتمكين الموظفين من التفكير خارج الصندوق واستكشاف جوانب جديدة لخلق جو إبداعي وإيجاد حلول للمشكلات (Deep, 2023).

عمومًا، يمكن القول أن الأدبيات السابقة قدمت رؤى قيمة حول موضوع الإبداع والابتكار في مجالات متعددة، وسلطت الضوء على عدد من العوامل التي لها تأثير على هذا الموضوع، وقدمت نماذج وأساليب إدارية لتعزيزه، ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة ظاهرة إلى مزيد من البحوث والدراسات لتوسيع إدراكنا لهذا الموضوع وتطوير حلول عملية للتحديات التي تواجه المؤسسات في سعيها لتعزيز الإبداع والابتكار (Almashhour et al., 2024). خاصة أن التقدم في العلوم والإنسانيات والفنون يعتمد على وعي وفهم مفصل للعملية الإبداعية، ومسبباتها، ومثبطاتها (Shefiu, 2019). وبالنظر إلى أن الإبداع يتأثر بالبيئة المحيطة، فإن المؤسسات التي لديها هياكل شفافة وعمليات صنع قرار تشاركية هي أكثر عرضة لتوليد حلول مبتكرة (Alimova & Djuraeva, n.d.)، علاوة على ذلك، فإن المديرون يلعبون دورًا حاسمًا في خلق بيئة عمل تعزز الإبداع من خلال توفير فرص التطوير المهني، وتشجيع ثقافة التجريب، والاعتراف بالإنجازات. ختامًا، يظهر من خلال استعراض الأدبيات السابقة أن هناك اهتمامًا متزايدًا بالإبداع والابتكار في مختلف المجالات، بما في ذلك إدارة المشاريع الهندسية والتصاميم، وأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإبداع والابتكار، في حين أنه لا زال هناك حاجة ماسة إلى المزيد من البحوث والدراسات لزيادة

وعينا وفهمنا لهذا الموضوع وتطوير حلول عملية للتحديات التي تواجه المنظمات في سعيها لتعزيز الإبداع والابتكار.

فيما سنتناول هذه الدراسة جانب تكميلي لما سبق بحيث يقوم على تقييم أثر الأساليب الإدارية المتبناة داخل أروقة الهيئة الملكية للجبيل وينبع على الإنتاج الإبداعي والابتكاري في جانب التصاميم الهندسية والحلول الفنية، وإيجاد أفضل الأنماط الإدارية التي تساهم في زيادة تواجد هذه المفاهيم في بيئة عمل الهيئة الملكية، وإمكانية استدامتها.

الإطار النظري للبحث

يعتمد الإطار النظري الذي يستند إليه هذا البحث على نظريات راسخة في مجالات الإبداع والابتكار والسلوك الإداري، بهدف تقديم فهم شامل للعلاقات بين إبداع الموظفين والممارسات الإدارية في سياق التصاميم الهندسية وحل المشكلات الفنية. وتفترض الدراسة أن التمكين الإداري، والابتكار المؤسسي، والدوافع الداخلية، والبيروقراطية الإدارية، والمكافآت الخارجية، جميعها عوامل تؤثر في إبداع الموظفين وأداء المنظمات.

يشمل هذا الجزء المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالأساليب الإدارية والإبداع والابتكار، مع التركيز على النماذج والنظريات التي تفسر العلاقة بين الأساليب الإدارية والإبداع والابتكار. ويستعرض البحث النظريات الكلاسيكية والحديثة في الإدارة، ويحلل كيفية تأثير هذه النظريات على الإبداع والابتكار في المنظمات، ففهم العلاقة بين هذه المفاهيم يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع والابتكار. في حين أن الإطار النظري يوفر الأساس الذي يستند إليه البحث ويساعد على تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها.

وفي جوهر هذا الإطار يكمن مفهوم حل المشكلات الإبداعي، الذي يركز على الطبيعة التباينية والتكرارية للعملية الإبداعية، حيث تتضمن توليد أفكار متعددة، واستكشاف وجهات نظر مختلفة وجديدة، وتقييم الحلول المحتملة. كما يتكامل الإطار مع نظرية (القدرة، الدافعية، الفرصة) (AMO)، التي تفترض أن أداء الموظف هو دالة لقدراته وإمكاناته، ودوافعه، والفرص التي توفرها له الجهة التي ينتمي إليها (Nwene & Okeke, 2023).

كما يستند على المنظور التفاعلي للإبداع التنظيمي، الذي ينظر إلى أن الإبداع الفردي لا يتحدد فقط بسمات الفرد وقدراته، بل يتحدد بالتفاعل بين سمات الفرد وديناميكيات الفريق والسياق التنظيمي المحيط به (Nwene & Okeke, 2023). وينظر إلى مفهوم الابتكار المؤسسي على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل توليد وتبني وتطبيق أفكار أو منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة.

من خلال دمج هذه المنظورات النظرية، يهدف البحث إلى تطوير إطار نظري متماسك ودقيق لفهم التفاعل المعقد بين الممارسات الإدارية والإبداع والابتكار لدى الأفراد داخل بيئة العمل، في سياق التصميم الهندسي وحل المشكلات الفنية، فالابتكار يعد عاملاً رئيسياً في تحقيق نجاح المؤسسات واستدامتها.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة لهذا البحث:

القيادة التحويلية

تتميز بتحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق رؤية مشتركة، وتلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع والابتكار (Yasni et al., 2023). حيث أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يخلقون بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتمكين والتقدير، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. كما يمكن للقادة التحويليين إلهام مرؤوسيهـم للتفكير خارج الصندوق وتحدي الافتراضات التقليدية، مما يساهم في الوصول إلى حلول مبتكرة. تبنى القياـديين التحويليين ثقافة التعلم المستمر والتجريب يشجع الموظفـين على تحمل المخاطر المحسوبة واستكشاف أفكار وآفاق جديدة (ابوزيد، بدون تاريخ).

عن طريق تعزيز الشعور بالهدف المشترك، يكون للقادة التحويليين فرصة مواءمة جهود الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يضمن أن تكون جهود الإبداع والابتكار متمركزة حول تحقيق نتائج ملموسة. تعزز القيادة التحويلية أيضاً ثقافة الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل، مما يمكّن العاملين من التعاون وتبادل الأفكار بفعالية. وتتميز هذا النمط من القيادة بالقدرة على إلهام الموظفين لتجاوز توقعاتهم، مما يساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار.

علاوة على ذلك، فإن هذا النوع من القيادة قادر على الاستجابة بفاعلية للتغيرات البيئية داخل المنظمة. كما أنها تلعب دوراً محورياً في مساعدة الشركات على أن تصبح أكثر تميزاً وإبداعاً من خلال التركيز على نقاط القوة لدى الموظفين وتحفيزهم على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك (Yasni et al., 2023).

ممارسات التمكين

ممارسات التمكين تُبنى على منح الموظفين السلطة والاستقلالية لاتخاذ القرارات المناسبة في مجالهم وتحمل مسؤولية عملهم، وتُعد عنصر جوهري آخر في تعزيز الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظفون بالتمكين، فعلى الأرجح حينها أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أنشطتهم ومهامهم لارتفاع الإحساس بالمسؤولية والمشاركة في صنع القرار. على سبيل المثال فإنه يمكن للمديرين تمكين المرؤوسين من خلال تفويض المهام والصلاحيات، وتوفير فرص التدريب والتطوير التي تلائم مساهمهم المهني واحتياجاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في عمليات صنع القرار (ابوزيد، بدون تاريخ).

استخدام نمط التمكين الفعال في القيادة مع الموظفين يؤدي إلى زيادة معدل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (ابوزيد، بدون تاريخ)، من خلال منح الموظفين دوراً أكبر للتحكم في عملهم، وبذلك يمكن للمؤسسات إطلاق العنان لإمكاناتهم الإبداعية وتحسين المخرج والأداء العام. علاوة على ذلك، فإن تمكين

الموظفين يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الدافعية والمشاركة. هذا النوع من القياديين التمكينيّين يساهم في تطوير مهارات موظفيهم وتوجيههم لتحقيق مستويات إبداعية ملحوظة (ابوزيد، بدون تاريخ). بالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسات التمكين يمكن أن تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف، مما يسمح للمؤسسات بالاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة الخارجية.

فمن خلال إظهار الثقة في قدرات الموظفين، يخلق القياديون بيئة يشعر فيها الموظفون بالراحة والرغبة في تحمل المخاطر وتجربة أفكار جديدة بل والدافع للإبداع والابتكار للمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بيئات العمل التعاونية

تتميز بيئات العمل التعاونية بالتواصل المفتوح والثقة والاحترام المتبادل، وإزالة الحواجز التي تعيق الوصول لرؤية السلوك المرجو في بيئة العمل، وهي ضرورية لتعزيز الإبداع والابتكار. عندما تتوفر بيئة العمل الداعمة والتعاونية للموظفين فمن الأرجح أن تجدهم يتعلموا من بعضهم البعض ويتبادلون الأفكار ويطوروا حلولاً مبتكرة للمشاكل المعقدة. تعتبر بيئة العمل التعاونية من البيئات المحفزة للشعور بالصدقة والزمالة المهنية المفيدة والملكية المشتركة، مما يؤدي إلى زيادة مستويات المشاركة المعرفية والعملية والالتزام بالميثاق، سواء كان مكتوباً أو كان عُرفاً. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعاون يسمح للموظفين بالاستفادة من الخبرات المتنوعة ووجهات النظر المختلفة، مما يؤدي إلى حلول أكثر تكاملاً وابتكاراً.

يتطلب أسلوب التعاون الفعال في بيئة العمل قنوات اتصال واضحة ومفتوحة للموظفين، كما يجب على المؤسسات الاستثمار في بناء علاقات مترابطة وقوية بين الموظفين وقادتهم وبين الموظفين وبعضهم، من خلال تشجيع العمل ضمن الفرق الجماعية وتوفير الفرص للتفاعل اجتماعياً. فعندما يشعر الموظفون بالراحة في مشاركة آراءهم وأفكارهم، من الأرجح أن يساهموا في تطوير حلولاً مبتكرة بجهد الفريق والجماعة.

تخصيص الموارد

يشير هذا النمط إلى توفير وتخصيص الموارد اللازمة للموظفين بصورة ملائمة وفق ما تتطلبه كل مهمة، مثل إعطاء الوقت الكافي للتفكير في المشروع الجديد ومتطلباته والبحث في الأمثلة النموذجية التي سبقت كدراسة لحالة مشابهة والبحث عن المشاكل وأسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها بصورة إبداعية تتوافق مع سياسات المنظمة وأسس المهنة لتحقيق المراد من المهام بروح إبداعية، ولتوفير الميزانية الملائمة وتهيئة مكان العمل والمعدات أو الأجهزة أثر كبير في دعم جهود الإبداع والابتكار. يتحتم على المؤسسات تخصيص موارد كافية للمختصين لمتابعة انتاج الأفكار الجديدة وتطوير نماذج أولية وإجراء الأبحاث والتجارب المتخصصة والابتعاد عن التكرار والنمط التقليدي في العمل.

عندما يجد الموظفون الموارد التي تساعدهم في تحقيق تجاربهم وأفكارهم، فإن هذا ينعكس بشكل إيجابي على أداءهم خلال ساعات العمل ويزيد من دافعية كل فرد في المنظمة على ابتكار المزيد من التطوير والحلول وتركيز الجهود في تطبيق الأفكار دون التشتت ومحاولة توفير بعض الموارد بجهود فردية لإتمام مهام العمل وفق المستهدف مما يستنزف جهد ووقت الموظف في هذه المحاولات والتي قد لا تنجح في كل حال. حيث يجب على المؤسسات أخذ زمام المبادرة وأن تكون على استعداد للاستثمار في البحث والتطوير والتدريب، والأهم منها توفير ما يلزم الموظفين خلال مرحلة العمل الروتينية كأساس، من خلال توفير احتياجاتهم من أجهزة وبرامج وتقنيات وموارد بشرية مساعدة ذات كفاءة، وبها يمكن للمؤسسات خلق ثقافة الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.

من المهم عن التفكير في خلق بيئة مستدامة للابتكار أن تنشئ المنظمات صندوق خاص للابتكار لتمويل المشاريع والأفكار الواعدة، وتوفير الحوافز المادية للموظفين للمشاركة في أنشطة الابتكار. المنظمات التي تبرز وتلتزم بالإبداع والابتكار في عملها وبيئتها، يمكنها ذلك من جذب أفضل المواهب المتخصصة والاحتفاظ بها وتحقيق النجاح على المدى الطويل بما يخدم مستهدفات المنظمة الاستراتيجية.

نظام المكافآت والتقدير

يلعب نظام الحوافز والمكافآت والتقدير دوراً هاماً في تعزيز الإبداع والابتكار من خلال تحفيز الموظفين وتقدير مساهماتهم. يجب أن تكافئ المنظمات موظفيهم على أفكارهم المبتكرة وجهودهم المبذولة، سواء ساهمت هذه الجهود في نجاح فوري أو ملموس أم لا (Lassoued et al., 2019)، وتأخذ الحوافز والمكافآت أشكالاً عديدة، مثل المكافآت النقدية والترقيات والتقدير العام والتكريم الدوري وغيرها الكثير.

يساعد استخدام أسلوب التحفيز على المخرجات والأفكار الإبداعية داخل المنظمات على تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر والسعي في البحث عن كل جديد فيما يخص مجالاتهم الفنية، فالمكافآت والحوافز تعد أدوات فعالة لتحسين أداء الموظفين ولا يمكن تجاهلها (Danish et al., 2015). حتى لا يُساء استخدام مفهوم الحوافز والمكافآت ولا يكون أثرها عكسياً على الموظفين فإنه يستلزم ربطها بشكل عادل وواضح وشفافية عالية بمساهمات الموظفين في الإبداع والابتكار، على أن تُعطى في الوقت المناسب، وتكون محددة وقابلة للتحقيق، في أجواء تحفيزية واحتفالات تقدم فيها النجاحات البارزة، لإلهام الموظفين الآخرين على المشاركة والمنافسة.

البيروقراطية الإدارية

البيروقراطية الإدارية ينظر لها بمفهومين مختلفين المعنى، أحدهما عامي والآخر علمي. المفهوم العامي للمصطلح يرتبط بشكل ترادفي مع التعقيد الإداري والإجراءات الصلبة غير المرنة التي تعطل كل ما هو جديد خارج عن المألوف، وقد أصبحت البيروقراطية تستخدم في القطاع العام كامتعاض وشعار ازدراء pejorative slogan، للإجراءات والسياسات المقيدة للإبداع في القطاع العام (Olsen, 2005).

إلا أن البيروقراطية بمفهومها العلمي تختلف عن التصور العامي، وهو ما أشار إليه ماكس فيبر بقوله أنها "وسائل تحويل الفعل الاجتماعي إلى فعل اجتماعي عقلاني ومنظم" (Weber, 1978) حيث يشير إلى نموذج تنظيمي ذو هيكل واضح يقوم على تقسيم العمل بطريقة عقلانية، بناء على مجموعة من اللوائح والأنظمة الإدارية التي تبين المسؤوليات والواجبات في المنظمات ذات الهيكل الوظيفي الهرمي والتي تخضع للسلطة الشرعية legal domination. وفق هذا النموذج من نماذج الهيمنة القانونية يمارس الموظف عمله وصلاحياته المفوضة إليه بحرية وفق إطار تعاقدى قانوني ينظم علاقته بالمنظمة، بناء على سياسات وأنظمة غير شخصية impersonal rules، حيث يعتمد في قبوله للعمل أو أي إجراء للاستغناء عنه على الكفاءة والمعرفة المهنية، كما يتم مكافأة الموظف وتحديد راتبه الشهري الذي يتقاضاه بحسب خبراته والمهام التي يقوم عليها (Bendix, 1977).

الأساليب الإدارية المطبقة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع

تتبنى الهيئة الملكية للجبيل وينبع مجموعة متنوعة من الأنماط الإدارية التي تهدف إلى تعزيز الإبداع والابتكار في مجال التصميم الهندسية والحلول الفنية دون التخلي عن احترام هيكلها الهرمي وإجراء

اتها التنظيمية باعتبارها منظمة تتبع لسلطة تشريعية. وتتضمن هذه الأساليب توفير برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وتحت منسوبها على المشاركة في الندوات العلمية والمؤتمرات والمعارض المتخصصة، كما تحرص على تشجيع موظفيها للمنافسة في المسابقات والجوائز المحلية والدولية المتميزة والتي لها دور في الابتكار والابداع والتطوير، وذلك لما لها من بالغ الأثر في تعزيز مكانة الهيئة وإبراز جهودها ومساهماتها بمشاركات إبداعية خارجة عن الفكر المألوف، بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل ولجان متخصصة لحل الإشكالات الهندسية المعقدة، كما أنها تسعى لتقدير العمل المتميز للموظفين المبدعين وتكريمهم وتحفيزهم وزملاءهم لبذل المزيد.

تُعد الهيئة الملكية للجبيل وينبع مثالا يُحتذى به في كيفية تطبيق هذه الأساليب في بيئة عمل المؤسسات الحكومية والشبه حكومية، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة. وجود القادة التحويليون في الهيئة ومشاركتهم للموظفين في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم زاد من التزامهم المهني تجاه المنظمة وساهم في خلق بيئة تشاركية إيجابية للعاملين فيها مما يساهم في زيادة الانتاج الإبداعي أو الابتكاري واستدامته.

كما تسعى الهيئة الملكية للجبيل وينبع إلى تبني ثقافة مؤسسية تشجع على التفكير الإبداعي الحر وتهدف لتوفير بيئة داعمة للمبادرات المبتكرة، وذلك من خلال إقامة برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تستهدف تنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات لدى الموظفين. يُعزى نجاح الهيئة الملكية في تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار إلى التزامها بتطوير رأس المال البشري وتوفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة تشجع على تبادل الأفكار وقابلية تطبيق الحلول المبتكرة.

التحديات والمعوقات التي تواجه الإبداع والابتكار

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات لتعزيز الإبداع والابتكار، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات والتحديات التي تُحد من قدراتها على تحقيق مستهدفاتها في هذا المجال. مقاومة بعض الموظفين للتغيير، والبيروقراطية الإدارية التي تعيق تبني الأفكار المبتكرة، ونقص الاستثمار في الموارد المساعدة في البحث والتطوير، والتخوف من الفشل الذي يثبّط الموظفين عن تقديم الاقتراحات الابداعية، وشدة المنافسة التي تجعل من الصعب على المؤسسات التمييز عن منافسيها في ذات المجال، تُعد جزء كبير ورئيسي من هذه التحديات التي يجب التعامل معها بمهنية عالية وتوافق مع الرؤى الاستراتيجية للمنظمات.

يلزم المنظمات توفير التمويل اللازم لإنشاء المشروعات وتطويرها، وهو ما يعتبر عامل مقيد في المنظمات، فغالبًا ما تتردد الشركات ملياً في اتخاذ قرارات تبني الجديد من التقنيات بسبب تكاليفها الأولية المرتفعة، بالإضافة إلى عدم اليقين بشأن عائدها على الاستثمار. التغلب على هذه المعوقات والتحديات يتطلب تخطيط ووضع استراتيجيات فعالة للتغيير، وتوفير الاحتياج من الموارد، وإدارة المخاطر بصورتها الصحيحة لتسهيل عملية تقييمها والتعامل معها، وتبني ثقافة مؤسسية تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء.

إن ثقافة الخوف من تبعات العمل والتجربة الجديدة هو عامل له أن يخنق كل فكرة وإضافة، حيث يخشى الموظفون من اقتراح أفكار غير تقليدية أو المخاطرة خوفاً من الرفض أو العقاب، ففي فهم هذه التحديات والمعوقات تسهيل على المؤسسات لعمل تطوير فعال لاستراتيجياتها لتعزيز قدرتها على الإبداع والابتكار والتغلب على ما يعيق تقدمها. وأحد الإشكالات التي لابد معالجتها والتي تعيق تنفيذ وتبني المبادرات الابتكارية هي مقاومة الموظفين والقياديين للتغيير، ومن الحلول ذات الأثر الإيجابي لتجاوز هذه المعضلة هو خلق قنوات تواصل مباشرة تتميز بالشفافية كما لا تقل أهمية عن مشاركة الموظفين في صنع القرار واعطاءهم قدر من المسؤولية والشعور بها.

الخلاصة

في الختام، الإدارة الفعالة للإبداع والابتكار تتطلب اتباع نهج شمولي يتضمن القيادة الداعمة، وممارسات التمكين، وبيئات العمل التعاونية، وتخصيص الموارد الكافية، ونظام المكافآت والتقدير العادل. ومن خلال تنفيذ هذه الممارسات، يمكن للمؤسسات خلق ثقافة الابتكار، وإطلاق العنان للإمكانيات الإبداعية لموظفيها، وتحقيق النجاح المستدام في بيئة تنافسية بشكل متزايد، كما لا يعني تجنب استخدام الأسلوب الإداري البيروقراطي بشكل كُلي ولكن نستفيد من تطبيقاته ذات الأثر الإيجابي في العملية التنظيمية وفي الجوانب التي تدعم مجالات الإبداع والابتكار بحسب طبيعة العمل والبيئة مما ينعكس إيجاباً على استقرار المنظمة.

في هذا البحث، سنركز على دراسة تطبيقية في بيئة عمل الهيئة الملكية للجبيل وينبع في المملكة العربية السعودية. حيث تعتبر الهيئة الملكية للجبيل وينبع مثالاً بارزاً للهيئات الحكومية التي تهدف إلى تعزيز الإبداع والابتكار في التصميم الهندسية والحلول الفنية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

خلال هذا الفصل يتم تناول منهجية البحث والإجراءات والطرق التي تم اتباعها في إعداد البحث، حيث تتضمن توضيح طبيعة البحث، وتحديد مجتمع وعينة البحث المستهدفة وآلية اختيارها، بالإضافة إلى تحديد أداة الدراسة وجمع البيانات، كما سيتم توضيح حدود البحث الزمانية والمكانية والموضوعية.

المنهجية وطرق البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستهدف تحليل ووصف علاقة الأنماط الإدارية المتبعة وتعزيز الإبداع والابتكار في المجال الهندسي والحلول الفنية بالهيئة الملكية للجبيل وينبع. ويستخدم البحث أدوات جمع البيانات النوعية، مثل الاستبيانات المصممة خصيصاً لهذا الغرض، لجمع البيانات من عينة عشوائية ممثلة من موظفي الهيئة المعنيين بالتصميم والإدارات ذات العلاقة. يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد مدى تأثير الأنماط الإدارية والقيادية المختلفة والإجراءات الإدارية على المخرجات الفنية وجودتها. حيث تعتمد منهجية البحث على اتباع خطوات منظمة ومحددة لضمان الحصول على نتائج ذات مصداقية. كما يتم تحليل البيانات النوعية باستخدام أساليب تحليل المحتوى والتحليل الموضوعي لاستخلاص الأفكار والاتجاهات الرئيسية. حيث يتم عرض النتائج في شكل رسوم بيانية وجداول ونصوص وصفية لتفسير وتحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات. فالمنهج الوصفي التحليلي يعتبر أداة مميزة لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة وفهم الظواهر المعقدة، وتوفر الاستبيانات بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً لتحديد مدى تأثير الأساليب الإدارية.

مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من الفنيين والمهندسين المختصين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الشؤون الفنية في المجالات الهندسية والتصاميم والحلول الفنية في الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالإضافة إلى القياديين وأصحاب القرار، وتم اختيار هذه العينة بهدف الحصول على إجابات وآراء وملاحظات تخصصية دقيقة بناء على خبرات وتعامل مع موضوع البحث، ويبلغ عدد الموظفين ذوو الأدوار المرتبطة بالبحث (٤١٦) إداري ومهندس وفني.

خصائص مجتمع البحث

الوظائف: يحتوي مجتمع البحث على شاغلي وظائف ومناصب مختلفة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مدراء إدارات، رؤساء أقسام، مشرفين، مهندسين بمختلف التخصصات، وفنيين.

نوع الجهة: تمت الدراسة على بيئة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وهي تعد منظمة شبه حكومية تتبع لوزارة الصناعة والثروة المعدنية، كما تعتبر هيئة ضمن الهيئات الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية.

معايير الاختيار: العلاقة بمجال التصميم الهندسية والحلول الفنية بمختلف الخبرات، على أن تتضمن خبرات مختلفة ومناصب تشمل أصحاب القرار الذين يؤثرون في البيئة والمرؤوسين الذين يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر أثناء قيامهم بالمهام الفنية في بيئة عمل الهيئة.

المستوى المهني: يتم اختيار العاملين الذين لهم أثر في بيئة العمل التي تقوم عليها الدراسة سواء كانوا قياديين أو مرؤوسين باختلاف مسمياتهم.

عدد المشاركين: يستهدف الحصول على إجابات ما نسبته ٥٪ إلى ٣٠٪ من مجتمع البحث المستهدف للمشاركة والاستفادة من آراءهم ومنظورهم حول التساؤلات البحثية في بيئة العمل.

طريقة جمع البيانات: يتم جمع البيانات عن طريق استبيانات الكترونية توزع على الفئات المستهدفة، ويشمل أسئلة تغطي البيانات الديموغرافية والمحاور السبعة الرئيسية للدراسة وهي: القيادة التحويلية، والتمكين الإداري، التحفيز والدعم، والتواصل الإداري، وإدارة المعرفة، ومخرجات الإبداع والابتكار، والبيروقراطية الإدارية.

عينة البحث

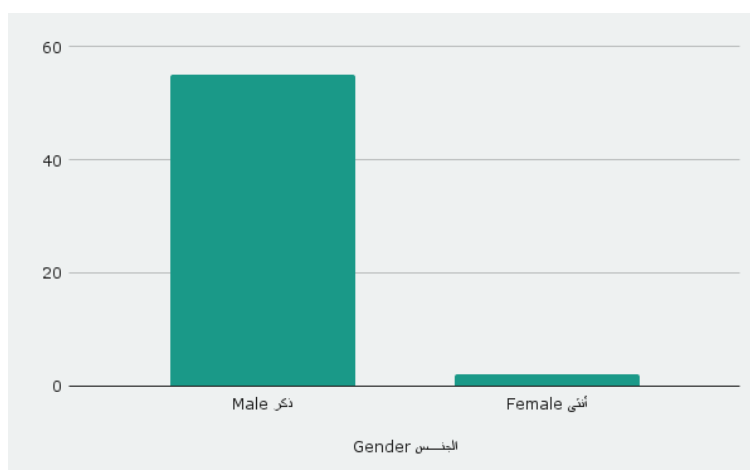
عند تصميم عينة البحث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تضمين وتمثيل مختلف المستويات الإدارية والفئات الوظيفية حسب الهيكل الوظيفي الهرمي في الهيئة الملكية للجبيل وينبع. وبعد صياغة الاستبيان بما يتوافق مع أهداف وفرضيات ولغة البحث، تم استخدام موقع (Google drive) لإنشاء استمارة الكترونية للاستبيان سهلة النشر، ومن ثم كان توزيع الاستبيان عن طريق برامج التواصل الاجتماعي للمحادثات والمجموعات الخاصة بالهيئة الملكية من خلال رابط الكتروني موضحاً العينة المستهدفة للمشاركة في الاستبيان.

وقد بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل (٥٧) استبانة صالحة، من إجمالي عدد موظفين (٤١٦)، حيث تم تحديد حجم عينة البحث بتطبيق معادلة إحصائية مناسبة لضمان الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية موثوقة، بحيث أن لا تقل نسبة العينة عن ٥٪ من إجمالي مجتمع البحث، بينما عينة البحث هنا تجاوزت ذلك بما يعادل (١٣.٧٪)، وبذلك تعتبر عينة مقبولة لغرض إجراء الدراسة والبحث حسب معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012). وتتضمن عينة الدراسة المهندسين والمصممين والفنيين والقياديين والإداريين الذين يعملون في مختلف إدارات وأقسام الهيئة ذات الصلة بالتصاميم الهندسية والحلول الفنية.

كما تم جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام ذات الموقع المشار إليه، واختيار العينة العشوائية ذات التنوع الطبقي تهدف إلى زيادة إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بأكمله وتفاذي التحيز. فقد تمثلت العينة بحسب البيانات الديموغرافية وفق ما هو واضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-١): يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٥٥	٩٦.٥
	أنثى	٢	٣.٥
الإجمالي		٥٧	١٠٠



الشكل رقم (٣-١): رسم بياني يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

جدول رقم (٣-٢): يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

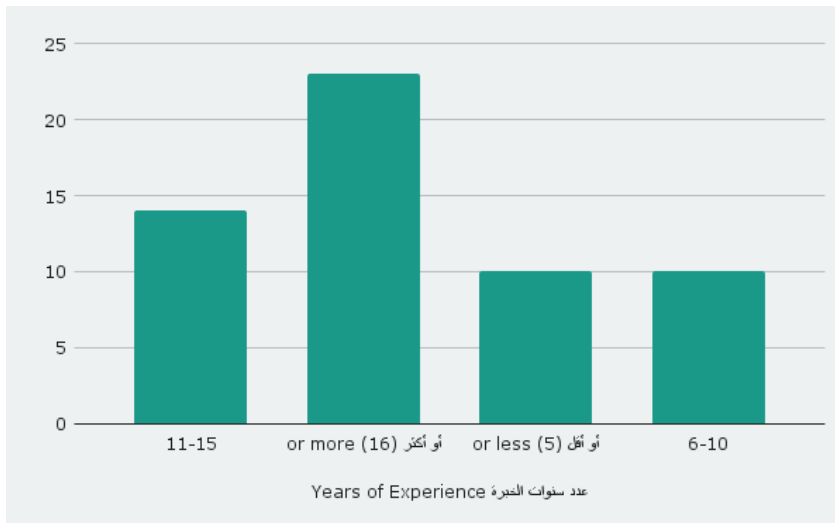
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	٢٥-١٨ سنة	١	١.٨
	٣٥-٢٦ سنة	٢٠	٣٥.١
	٤٥-٣٦ سنة	٢٨	٤٩.١
	٤٦ سنة وأكثر	٨	١٤
الإجمالي		٥٧	١٠٠



الشكل رقم (٣-٢): رسم بياني يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

جدول رقم (٣-٣): يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

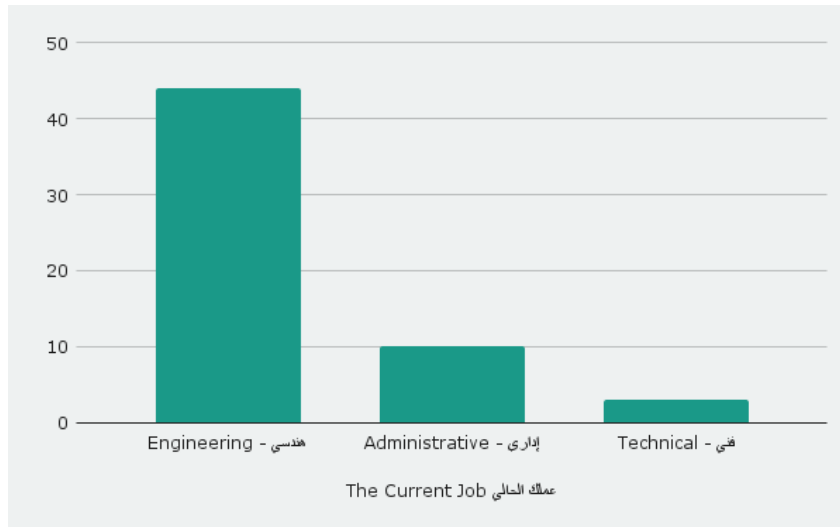
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات أو أقل	١٠	١٧.٥
	٦-١٠ سنوات	١٠	١٧.٥
	١١-١٥ سنة	١٤	٢٤.٦
	١٦ سنة فأكثر	٢٣	٤٠.٤
الإجمالي		٥٧	١٠٠



الشكل رقم (٣-٣): رسم بياني يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

جدول رقم (٣-٤): يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
العمل الحالي	فني	٣	٥.٣
	هندسي	٤٤	٧٧.٢
	إداري	١٠	١٧.٥
الإجمالي		٥٧	١٠٠



الشكل رقم (٣-٤): رسم بياني يوضح الخصائص الديموغرافية وتوزيع العينة

الجدول السابق (٣-١) يوضح مشاركة الجنسين في الاستبيان إلا أن نسبة تمثيل الذكور بلغت (٩٦.٥٪) فيما بلغت نسبة الإناث العاملات في القطاع الهندسي والفني (٣.٥٪)، وهي تبدو فارق نسبي كبير، ولكن في الواقع هي تُقارب نسبة الجنسين من مهندسين ومهندسات في عموم المملكة العربية السعودية حيث تبلغ نسبة الذكور المهندسين ما يقارب (٩٧٪) (الهيئة السعودية للمهندسين، ٢٠٢٤). وفي جدول الفئة العمرية (٣-٢) يظهر أن النسبة العظمى من المشاركين تبلغ أعمارهم (بين ٣٦ و ٤٥ عام) بنسبة (٤٩.١٪)، وفي المقابل كانت الفئة العمرية التي حظيت بأقل مشاركة هي الأصغر سناً وهم من بلغت أعمارهم (بين ١٨ و ٢٥ عام) حيث كان فرد واحد فقط بما يعادل (١.٨٪) من إجمالي العينة، بينما كان لأصحاب الأعمار (بين ٢٦ و ٣٥ عام) نصيب أكبر من الفئة الأكبر سناً.

ولما كان لتفاوت الخبرة أهمية كبيرة في إعطاء البحث المعلومات الملائمة فقد تم مشاركة كافة مستويات أصحاب الخبرات في ملئ استبانة هذه الدراسة بدايةً من حديثي التخرج أو من هم أقل من ٥ سنوات خبرة والذين يتساوون في النسبة مع ذوي الخبرة الأعلى منهم ٦ إلى ١٠ سنوات خبرة بنسبة (١٧.٥٪) لكل منهم، في حين أن أكثر سنوات خبرة وهم ١٦ سنة فأكثر كان لهم النصيب الأكبر في المشاركة بنسبة

(٤٠.٤٪)، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على البيانات المقدمة لنجاح الدراسة، وذلك لتواجد بينهم الخبراء والمستشارين والقياديين وأصحاب القرار في هذه الفئة (انظر الجدول ٣-٣).

تعد مشاركة مختلف العاملين في الهرم الوظيفي للمنظمة شرطاً في نجاح هذا البحث وأمر لا غنى عنه، حيث كان لتصميم عينة البحث تركيزاً عليه. وحسب البيانات في الجدول (٣-٤) فقد كان لكل من الفنيين والمهندسين والإداريين حصة في عينة البحث، فقد حظي المهندسين بحكم محورية دورهم والحاجة لهم بالحضور الأكبر في المجتمع بنسبة (٧٧.٢٪) بينما كان للإداريين والقياديين وأصحاب القرار نصيب بقدر (١٧.٥٪) وأكمل العينة الفنيين بحضور لم يقل عن (٥.٣٪)، حيث يعطي هذا المزيج في المناصب والأدوار الغرض الأساسي من البحث بالوصول إلى البيانات من منظور كل منهم بحسب عمله دون تجاهل دور الآخر فيهم وحينها تكتمل الصورة للباحث وتمكنه تنوع مدخلي البيانات من التحليل بالصورة المنشودة.

مصادر البيانات

استخدمت الدراسة نوعين رئيسيين من المصادر لاستقاء المعلومات والبيانات ذات العلاقة في هذا البحث، مصادر أولية، ومصادر ثانوية، وتوضح تفصيلاً بالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم الباحث المراجع والأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، منها العربية والأجنبية، بالإضافة إلى المقالات والتقارير ذات الإحصائيات والمعلومات الموثوقة والتي تخدم هدف البحث بغرض الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري من هذا البحث.

المصادر الأولية: اعتمد الباحث أداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات والآراء من عينة البحث، حيث أنها احتوت على صياغة تسهل الحصول على البيانات التي تقدم أجوبة على تساؤلات البحث ونظرياته، وتوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بعد أن يتم فرز الاستبيانات التي يتم جمعها للتأكد من مصداقيتها، وكذلك بعد تحليل البيانات وربطها لتعكس القسم العملي من الدراسة.

أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة عنصراً هاماً في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مجتمع البحث لتحقيق أهداف البحث العلمي، وتعتمد جودة المخرجات والنتائج بشكل كبير على مدى ملاءمة الأداة المستخدمة وفعاليتها في جمع البيانات. لذلك، تم اعتماد أداة الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذا البحث، لدقة نتائجها وسهولة تحديثها وتوزيعها وجمعها بالإضافة إلى قلة التكاليف والوقت الزمني للعملية. بناءً على الاستبانة تم بطريقة تتلاءم مع الهدف منها ومراعاة لمتغيرات الدراسة، كما يجدر ذكر أنه تم توزيع عينة أولية من الاستبيان لاختباره وتحسين الملاحظات، قبل نشره لعموم العينة المستهدفة.

وللدراسات السابقة أثر في هذا الاستبيان حيث كانت متابعتها في المعايير المناسبة لمماثلتها لموضوع البحث، حيث تكون محتوى الاستبيان من قسمين رئيسيين:

أولاً: قسم البيانات الديموغرافية وهو قسم خاص بعينة البحث في مجتمع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، متضمنة معلومات عن (جنس المشارك، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، والعمل أو المسؤولية التي يقوم عليها المشارك في الوقت الحالي).

ثانياً: قسم اختص بمحاور الدراسة ومتغيراتها (المتغير المستقل، والمتغير التابع)، وبها يتم قياس ومعرفة علاقة كل متغير بالآخر حيث يتم فيها التحليل وإظهار النتائج للبحث بحسب المدخلات وعينة البحث المشاركة.

الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام البرنامج الإحصائي المتخصص، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإجراء عمليات متعددة لأساليب التحليل الإحصائي المختلفة وذات الخصائص المتفردة بحسب الحاجة لها:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لتحليل واختبار مدى ثبات الاستبانة (أداة الدراسة).

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لتحليل الاتساق الداخلي ومصادقية الأداة بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات ومحاور الدراسة.

تم استخدام الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لوصف استجابة المشاركين من عينة الدراسة للعبارة في أداة الدراسة.

تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط حتى نستطيع قياس الأثر بين اختبار فروض الدراسة وبين متغيرات الدراسة.

اختبار ثبات الاستبانة (Reliability Test – Cronbach's Alpha)

يعتبر اختبار ثبات الاستبانة من الخطوات المنهجية الرئيسية في الدراسات الكمية، ويهدف إلى التأكد من مدى اتساق فقرات الاستبانة الداخلية في قياس المفهوم الذي صممت لأجله. ومن أكثر أدوات الثبات شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية هو معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس درجة التجانس الداخلي بين الفقرات التي تنتمي إلى نفس المحور أو البعد.

وقد أوضح (Sekaran, 2003) أن معامل كرونباخ ألفا إذا تجاوز القيمة (٠.٧) فإنه يُعد مؤشراً مقبولاً للثبات، وكلما اقترب من القيمة (١.٠) فإنه يدل على وجود اتساق أعلى. وقد تم تطبيق اختبار الثبات

على بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج Excel و Python ، وذلك بعد تحويل الإجابات النصية للعينات المشاركة إلى قيم رقمية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

جدول رقم (٣-٥): قيمة كل إجابة بمقياس ليكرت.

الاستجابة	القيمة
أوافق بشدة Strongly Agree	٥
أوافق Agree	٤
محايد Neutral	٣
لا أوافق Disagree	٢
لا أوافق بشدة Strongly Disagree	١

حيث تم إجراء اختبار الثبات لكل محور على حدة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٦): جدول اختبار ثبات محاور الدراسة بمعامل كرونباخ ألفا.

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	4	0.856
التمكين الإداري	4	0.877
التحفيز والدعم	4	0.841
التواصل الإداري	4	0.865
إدارة المعرفة	4	0.818
الإبداع والابتكار	4	0.832
المعوقات الإدارية والبيروقراطية	6	0.792

تشير القيم بالجدول (٣-٦) إلى أن جميع محاور الدراسة بالاستبانة قد حققت ثباتاً جيداً يتجاوز الحد الأدنى المقبول للثبات وهو (٠.٧٠)، مما يؤكد على اتساق فقرات الاستبانة وجودة بناءها وتصميمها. ويمكن تفسير ذلك بفعالية بناء أداة الدراسة، والتوافق الداخلي العالي بين الفقرات التي تقيس ثبات كل محور، وهو ما يعكس دقة صياغة العبارات واستجابتها للأهداف المفاهيمية المقصودة.

وبالتالي، فإن نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة بواسطة المعامل المشار إليه، تدعم اعتماد أداة الدراسة بصيغتها الحالية، وتؤهلها لاستخدامها في اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة في الدراسة بثقة علمية ومصادقية.

تفسير النتائج:

جميع المحاور حققت معاملات أعلى من ٠.٧، مما يدل على ثبات داخلي جيد جدًا إلى ممتاز. معاملات أعلى من ٠.٨ تعني أن فقرات المحور متناسقة وتعبر عن بُعد واحد بوضوح. المحور الأدنى (المعوقات الإدارية) حقق ٠.٧٩٢، وهو ضمن المقبول أيضًا.

حدود البحث

حدود مكانية: تقتصر حدود البحث المكانية على الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وهي إحدى المؤسسات الشبه حكومية الرائدة في المملكة العربية السعودية في مجال التنمية الصناعية.

حدود زمانية: تقتصر حدود البحث الزمانية على الفترة خلال العام الدراسي (٢٠٢٥م)، حيث يتم في هذه الفترة الزمنية العمل على جمع البيانات وتحليلها.

حدود موضوعية: المجال الموضوعي للدراسة يركز على تقييم أثر تطبيق الأنماط الإدارية المختلفة على الإبداع والابتكار في التصاميم الهندسية والحلول الفنية ضمن بيئة عمل الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

حدود بشرية: المجال البشري يتضمن الموظفين العاملين في مجال التصاميم الهندسية والحلول الفنية في الهيئة بشكل رئيس، والذين يشكلون جزءًا أساسيًا من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى القياديين والإداريين ذوو الارتباط بموضوع البحث ومن لهم أثر.

يهدف هذا التمييز للحدود إلى تركيز الدراسة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف قابلة للقياس ومحددة.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة والنتائج

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة والنتائج

مقدمة

يناقش الباحث من خلال هذا الفصل نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية والفرضيات التي انطلق منها في صياغة الجانب النظري من البحث، ومقارنتها بما ورد في الأدبيات السابقة بهدف تقديم تفسير علمي متكامل للعلاقات التي تم حصرها إحصائياً، سواء كانت دالة أو غير دالة، حيث تُعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث، حيث تُمكن الباحث من تقديم قراءة تحليلية نقدية متعمقة تُفسر النتائج في سياقها المؤسسي.

تحليل البيانات لمحاور الدراسة

يتناول الباحث خلال هذا القسم، وصف تحليلي لمتغيرات الدراسة حسب النتائج المجمعة من استجابات عينة مجتمع البحث والتي تم تحليلها وفق الأدوات الإحصائية المشار إليها. كما سيتم دمج نتائج التحليل الكمي والنوعي بهدف تقديم فهم شامل ومعمق لأثر الممارسات الإدارية على الإبداع والابتكار في مجالات التصميم الهندسي وحل المشكلات الفنية.

أولاً: تحليل محور القيادة التحويلية

يتبين من خلال هذا المحور مدى تطبيق الهيئة الملكية للجبيل وينبع لممارسات القيادة التحويلية داخل بيئة العمل، عن طريق قياس أربعة أبعاد تمثلت في: الرؤية الواضحة للإدارة، التحفيز على الإبداع، دعم التجريب، وتوفير الدعم المعنوي للأفكار الجديدة. وقد تم تقييم بيانات الاستجابات من خلال مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (٤-١): النتيجة الإحصائية لمحور القيادة التحويلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة العليا تلهم الموظفين برؤية واضحة وطموحة	4.40	0.49
القادة والمديرون يشجعون الموظفين على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرة	4.35	0.48
أسلوب الإدارة يدعم التجريب والمخاطرة المحسوبة في الحلول الفنية	4.36	0.49
الإدارة توفر الدعم المعنوي لتطبيق الأفكار الجديدة في التصميم	4.40	0.49

من خلال النتيجة في الجدول (٤-١) يظهر أن:

- المتوسط الكلي للمحور يساوي (4.38)
- الانحراف المعياري الكلي يساوي (0.44)

تفسير النتائج

تبين من نتائج تحليل محور القيادة التحويلية أن هناك اتفاق بدرجة كبيرة بين المشاركين حول وجود لممارسة هذا النمط من القيادة في بيئة عمل الهيئة الملكية للجبيل وينبع، حيث بلغ متوسط استجابات العينة الكلي (٤.٣٨) من أصل (٥)، وهو ما يُصنف ضمن مستوى "أوافق" المرتفع بحسب مقياس ليكرت الخماسي. كما كانت قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبياً (٠.٤٤)، مما يشير إلى وجود تجانس واتساق في إدراك المشاركين لممارسات القيادة التحويلية.

وتكشف نتائج عبارات المحور الفردية أنه ينظر للإدارة العليا باعتبارها مصدر إلهام للموظفين من خلال وضوح الرؤية والطموح المستقبلي، إضافةً إلى تشجيع القادة لمفهوم التفكير الإبداعي والمبادرة الفردية، وتبني أسلوب إداري يدعم التجريب والمخاطرة المحسوبة، فضلاً عن توفير الدعم المعنوي اللازم لتطبيق الأفكار الجديدة. وهذا يعكس وجود بيئة قيادية داعمة وممكنة تسعى إلى إشراك العاملين وتحفيزهم على الابتكار، وهو مؤشر هام على النضج التنظيمي فيما يتعلق بتبني نمط القيادة التحويلية.

بالنظر إلى أن العينة تمثل العاملين في مجالات هندسية وفنية فإن هذه النتيجة تكتسب دلالتها الخاصة، حيث يتطلب الابتكار الفني درجة عالية من الثقة، والانفتاح، والتمكين. وبالتالي، فإن ممارسة القيادة التحويلية من قبل الرؤساء وتوافرها في هذه السياقات يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق التميز الفني والإبداعي ضمن بيئات عمل معقدة تقنياً.

البعد التحليلي والنظري

نتائج هذا المحور تتوافق مع النظرية الكلاسيكية للقيادة التحويلية التي وضع أسسها برنارد باس (Bass, 1985) وطوّرها لاحقاً بالتعاون مع ريجيو (Bass & Riggio, 2006)، والتي تؤكد على أن القيادة التحويلية تقوم على أربعة أبعاد رئيسية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية). وتشير النظرية إلى أن القادة التحويليين لا يقتصرون على توجيه العاملين نحو الأهداف، بل يعملون على تنمية دوافعهم الداخلية، وتحفيز ملكاتهم الابتكارية، وتحقيق التمكين النفسي والمهني لهم.

كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (Jung, Chow & Wu, 2003)، التي بينت أن هناك دلالة ارتباطية إيجابية للقيادة التحويلية بمستوى الإبداع التنظيمي، وخاصة في البيئات التي تعتمد على الكفاءات المعرفية والمهنية العالية. وهو ما ينطبق على السياق المؤسسي للهيئة الملكية للجبيل وينبع

بوصفها منظمة متقدمة تعتمد على الحلول تصميمية والهندسية في عملية عمران المدن الصناعية التابعة لها.

وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن القيادة التحويلية تشكّل لاعباً استراتيجياً للإبداع المؤسسي، ليس فقط من خلال تحديد الأهداف والتخطيط، وإنما من خلال خلق مناخ عام مشجع نفسياً، وثقافة تنظيمية تتقبل المبادرة والمخاطرة، وبيئة فكرية محفزة.

خلاصة وتوصيات

تؤكد البيانات المستنتجة من هذا المحور أن الهيئة الملكية للجبيل وينبع تطبّق بشكل ملحوظ ممارسات القيادة التحويلية في إدارتها للفرق الفنية، وهو ما يُعتبر نقطة قوة استراتيجية يجب تعزيزها. فكلما زاد وضوح الرؤية القيادية، كلما ارتفع مستوى الثقة والدافع النفسي، وكذلك ترتفع فرص ظهور السلوكيات الإبداعية لدى الموظفين. وعليه، يُوصى بتدعيم هذا التوجه من خلال النقاط التالية:

- تدعيم برامج التدريب القيادية التي تركز على التحفيز الفكري والتأثير الإيجابي.
- تشجيع القياديين والإدارة العليا على خلق بيئات محفزة للمبادرة والمخاطرة المهنية المحسوبة.
- تضمين عناصر القيادة التحويلية ضمن معايير تقييم الأداء للقياديين.

ثانياً: تحليل محور التمكين الإداري

يتضح من خلال هذا المحور مدى تطبيق الهيئة الملكية للجبيل وينبع لممارسات محور التمكين الإداري في بيئة العمل، عن طريق القياس على الاستجابات لأسئلة المحور التالية:

١. يُمنح الموظفون صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الفنية المناسبة.
 ٢. يتم إشراك الفريق الفني في القرارات المرتبطة بالحلول التصميمية.
 ٣. تُتاح الفرصة لفريق التصميم للتعبير عن أفكاره في المشاريع الفنية بحرية.
 ٤. الإدارة تثق في كفاءة الفريق الفني لاتخاذ قراراته دون تدخل.
- وقد تم تقييم بيانات الاستجابات من خلال مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (٤-٢): النتيجة الإحصائية لمحور التمكين الإداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يُمنح الموظفون صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الفنية المناسبة	3.26	1.13
يتم إشراك الفريق الفني في القرارات المرتبطة بالحلول التصميمية	3.91	0.95
تُتاح الفرصة لفريق التصميم للتعبير عن أفكاره بحرية	3.65	1.01
الإدارة تثق في كفاءة الفريق الفني لاتخاذ قراراته دون تدخل	3.16	1.21

من خلال النتيجة في الجدول (٤-٢) يظهر أن:

- المتوسط الكلي للمحور يساوي (3.50)
- الانحراف المعياري الكلي يساوي (1.08)

تفسير النتائج

تشير نتائج تحليل محور التمكين الإداري إلى أن درجة الاتفاق الكلية بين المشاركين متوسطة إلى مائلة للارتفاع، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات (٣.٥٠) على مقياس ليكرت الخماسي، ما يُعبر عن وجود درجة معتدلة من التمكين يشعر بها العاملون في الهيئة الملكية للجبيل وينبع. أما الانحراف المعياري العام (١.٠٨) فيدل على وجود بعض التباين في وجهات نظر الموظفين حول ما إذا كانوا مُمكنين فعليًا في أداء وظائفهم الفنية.

وقد جاءت أعلى استجابة في العبارة المتعلقة بمشاركة الفريق الفني في القرارات التصميمية بمتوسط (٣.٩١)، مما يشير إلى أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو إشراك العاملين في القرارات ذات الطابع الإبداعي أو الفني. في المقابل، أظهرت عبارة "الإدارة تثق في كفاءة الفريق لاتخاذ قراراته دون تدخل" أدنى متوسط (٣.١٦)، مما قد يعكس شعورًا عامًا بأن الثقة الكاملة من الإدارة العليا لا تزال بحاجة إلى تعزيز، خاصة فيما يتعلق بتمكين الفريق من اتخاذ قرارات مستقلة.

هذا التباين بين إشراك الفريق من جهة، والشك في الاستقلالية من جهة أخرى، يُشير إلى وجود تمكين إداري جزئي، لا يزال يخضع لحدود إدارية أو تسلسلية ربما تتعلق بطبيعة السياسات أو الهيكل التنظيمي.

البعد التحليلي والنظري

تتماشى هذه النتائج مع المفهوم المعاصر للتمكين الإداري، والذي يُعرّف بأنه: "عملية تفويض الصلاحيات وتعزيز الشعور بالاستقلالية، بما يُمكن الموظفين من اتخاذ قرارات فعالة دون اعتماد مفرط على القيادة المركزية". (Conger & Kanungo, 1988) "ويُعد التمكين أحد المحركات الجوهرية للإبداع والابتكار في بيئات العمل المعرفية، وفقاً لما أورده (Thomas & Velthouse (1990)، حيث أن تمكين الموظف يعزز الشعور بالمعنى والكفاءة والتأثير.

وقد دعمت دراسات عديدة هذه العلاقة مثل (Lassoued et al, 2019)، والتي بيّنت أن التمكين الإداري يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى حل المشكلات واتخاذ القرار في القطاعات الجامعية والمؤسسية، وهو ما يتوافق مع فرضيتك الثانية في الدراسة التي تنص على:

"توجد علاقة إيجابية بين التمكين الإداري واستقلالية اتخاذ القرارات الفنية الإبداعية".

ومن خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن القول إن التمكين داخل الهيئة موجود، لكنه لم يصل إلى مستوى الاستقلالية الكاملة، بل هو أقرب إلى نمط "التمكين الموجّه" الذي يُشرك الموظف في بعض الجوانب لكنه يظل خاضعاً لهيكل إشرافي واضح.

خلاصة وتوصيات

- تُظهر نتائج هذا المحور أهمية تعزيز الثقة المؤسسية من الإدارة تجاه فرق العمل الفنية، من خلال رفع حدود التفويض وتقليص التدخل الإشرافي.
- كما يُوصى بتصميم برامج تدريب قيادي تركز على إدارة التمكين، وضمان نقل السلطة التشغيلية بشكل تدريجي ومدرّس.
- إدماج سياسات واضحة تعزز من الاستقلالية في اتخاذ القرار الفني ضمن نظام الجودة المؤسسية من شأنه رفع إنتاجية الفرق الإبداعية.

ثالثاً: تحليل محور التحفيز والدعم المؤسسي

يشير هذا المحور إلى أحد المحاور الرئيسية للدراسة والذي يقيس تطبيق الهيئة الملكية للجبل و ينبع لممارسات محور التحفيز والدعم في بيئة عمل الهيئة، عن طريق قياسها حسب الاستجابات المجمعة لأسئلة المحور التالية:

- يُمنح الموظفون صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الفنية المناسبة.
- يتم إشراك الفريق الفني في القرارات المرتبطة بالحلول التصميمية.
- تُتاح الفرصة لفريق التصميم للتعبير عن أفكاره في المشاريع الفنية بحرية.

- الإدارة تتق في كفاءة الفريق الفني لاتخاذ قراراته دون تدخل.
- وقد تم تقييم بيانات الاستجابات من خلال مقياس ليكرت الخماسي.
- جدول رقم (٤-٣): النتيجة الإحصائية لمحور التمكين الإداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز (المادية أو المعنوية) متوفرة لتشجيع الأفكار الإبداعية	3.12	1.17
المديرون يشجعون الموظفين عند تقديم حلول تصميمية مبتكرة	3.60	1.00
يتم الاعتراف بالمساهمات الفردية لتحسين جودة التصميم	3.44	1.04
أشعر بالحافز لتقديم أفكار جديدة بسبب بيئة العمل	3.39	1.21

من خلال النتيجة في الجدول (٤-٣) يظهر أن:

- المتوسط الكلي للمحور يساوي (3.39)
- الانحراف المعياري الكلي يساوي (1.10)

تفسير النتائج

تعكس نتائج هذا المحور تقييماً متوسطاً يميل نحو الإيجابية من قبل المشاركين فيما يتعلق بمستوى التحفيز والدعم الذي توفره الهيئة الملكية لتشجيع الإبداع. فقد بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٣٩)، وهو ما يشير إلى وجود تحفيز جزئي لا يزال بحاجة إلى تطوير وانتظام.

أظهرت البيانات أن العبارة الأعلى تقييماً كانت تلك المرتبطة بتشجيع المديرين للموظفين عند تقديم حلول مبتكرة (٣.٦٠)، ما يشير إلى وجود إدراك لدى الموظفين بأن القيادة تدعم المبادرات الإبداعية، على الأقل من حيث التفاعل اللفظي أو العاطفي.

في المقابل، سجلت عبارة “توفر الحوافز المادية أو المعنوية” أدنى متوسط (٣.١٢)، ما يدل على أن المكافآت أو الحوافز المرتبطة بالإبداع ليست منتظمة أو كافية في بيئة العمل، وقد لا تكون ممنهجة ضمن سياسات واضحة.

كما أن الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً، خصوصاً في عبارة “أشعر بالحافز لتقديم أفكار جديدة بسبب بيئة العمل” (١.٢١)، توضح وجود تباين ملحوظ بين الأفراد في إدراك البيئة الداعمة، مما قد يُعزى إلى اختلاف الأقسام أو القيادات المباشرة.

البعد التحليلي والنظري

يتماشى هذا المحور مع أدبيات الحوافز في نظريات الإدارة الحديثة، لا سيما النظرية الثنائية لهيرزبرغ (Herzberg, 1959) التي تميز بين الحوافز الداخلية (كالاعتراف والتقدير) والخارجية (كالرواتب والمكافآت)، وترتبط بين التحفيز العالي والإبداع المؤسسي. كما أشارت دراسة (Amabile, 1996) إلى أن المناخ الداعم للتحفيز الذاتي يعد عنصراً حاسماً في توليد الأفكار المبتكرة في بيئات العمل المعرفية.

وقد أثبتت دراسات مثل (Zhou & George, 2001) أن الحوافز غير المشروطة والإشادة المستمرة بأفكار الموظفين تخلق مناخاً نفسياً مشجعاً للمجازفة الذهنية والإبداع. وفي السياق العربي، تدعم دراسة (أبوزيد، بلا تاريخ) الفرضية الثالثة في هذه الدراسة، والتي تنص على:

"توجد علاقة إيجابية بين التحفيز الوظيفي والدعم المؤسسي مع دافعية الموظفين لتقديم حلول فنية مبتكرة". لكن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن هذا التأثير لا يزال ناقصاً في الشق التطبيقي، حيث يتوفر الدعم اللفظي ولكن الحوافز المادية والمعنوية المهيكلة لم ترتقِ إلى مستوى داعم فعلي للإبداع المؤسسي.

خلاصة وتوصيات

- ينبغي على الهيئة تصميم نظام حوافز رسمي يرتبط بالأداء الإبداعي، يشمل مكافآت رمزية أو معنوية مرتبطة بتقديم حلول تصميمية غير تقليدية.
- تعزيز ثقافة الاعتراف الفردي من خلال نشر قصص النجاح والإبداع داخل المؤسسة.
- تطوير برامج تحسين بيئة العمل النفسية التي تتيح للموظف فرصة التعبير بحرية دون خشية من التقييم أو الإقصاء.

رابعاً: تحليل محور التواصل الإداري

يشير هذا المحور إلى مدى فعالية إدارة التواصل الداخلي داخل الهيئة الملكية، وقد تم قياسه من خلال أربع عبارات تتعلق بتبادل المعلومات، وضوح التعليمات، التفاعل بين الموظفين، ومدى انفتاح الإدارة على الاستماع. اعتمدت جميع الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (٤-٤): النتيجة الإحصائية لمحور التواصل الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.01	3.77	المعلومات الإدارية تُنقل بوضوح من الإدارة إلى الموظفين

0.91	3.63	يوجد تواصل فعال بين الأقسام والإدارات المختلفة
0.91	3.81	الموظفون يتمكنون من إيصال آرائهم ومقترحاتهم للإدارة
0.87	3.65	توجد قنوات مفتوحة للتواصل بين الزملاء داخل القسم

من خلال النتيجة في الجدول (٤-٤) يظهر أن:

- المتوسط الكلي للمحور يساوي (3.71)
- الانحراف المعياري الكلي يساوي (0.92)

تفسير النتائج

تشير هذه النتائج إلى أن مستوى التواصل الإداري داخل الهيئة يُعد جيدًا إلى حد ما، حيث جاء المتوسط الكلي للمحور (٣.٧١) وهو يقع ضمن فئة "موافق" على مقياس ليكرت، كما تُظهر قيم الانحراف المعياري المقبولة (٠.٩٢) وجود درجة مقبولة من التجانس في الاستجابات.

تُظهر العبارات الفردية أن الموظفين يشعرون بوجود آليات تواصل واضحة من الإدارة إليهم، إلا أن هناك تفاوتًا في تقييم التواصل بين الأقسام المختلفة، ما قد يشير إلى الحاجة لتحسين التنسيق البيني. كما أن تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم يُعد مؤشرًا إيجابيًا على الانفتاح الإداري، وهو أحد مؤشرات بيئة العمل الصحية.

البعد التحليلي والنظري

تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات التي تُبرز أهمية التواصل التنظيمي كركيزة لتعزيز الإبداع والفاعلية المؤسسية. فوفقًا لـ (Robbins & Judge, 2019)، فإن المؤسسات ذات التواصل الفعال تتمتع بمستويات أعلى من الأداء، والابتكار، والرضا الوظيفي.

كما يؤكد (Nonaka & Takeuchi, 1995) في نظريتهم حول المعرفة التنظيمية، أن تدفق المعلومات بين الأفراد هو ما يُمكن من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتطبيق، وهو ما يدعم التفكير الجماعي والحلول الإبداعية.

وفي السياق الفني، يُعد التواصل الجيد ضرورة أساسية في العمل التصميمي والهندسي، حيث ترتبط جودة الناتج بمدى وضوح الأدوار والملاحظات المتبادلة بين الفرق الفنية المختلفة.

خلاصة وتوصيات

تشير نتائج هذا المحور إلى أن الهيئة الملكية تطبق ممارسات تواصل إداري إيجابية بشكل عام، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في جانب التواصل بين الأقسام. وعليه، يُوصى بما يلي:

- تطوير منصات إلكترونية موحدة لتيسير التواصل الداخلي وتوثيق المراسلات الفنية.
- تنفيذ ورش عمل لتعزيز مهارات التواصل الفعال بين الإدارات.
- إشراك الموظفين في قنوات القرار من خلال تفعيل التغذية الراجعة والاستماع لمقترحاتهم.

خامساً: تحليل محور إدارة المعرفة

يركز هذا المحور على مدى قدرة الهيئة على جمع المعرفة التنظيمية، وتوثيقها، ومشاركتها بين الموظفين، واستخدامها في تطوير العمل. وقد تم قياسه من خلال أربع عبارات تمثل أبعاداً لممارسات إدارة المعرفة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (٤-٥): النتيجة الإحصائية لمحور إدارة المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم توثيق الخبرات والممارسات الناجحة داخل الإدارة	3.21	0.89
تتوفر فرص لتبادل المعرفة بين الموظفين	3.49	1.05
تُستخدم المعرفة السابقة لتحسين جودة التصميم	3.33	0.90
تتبنى الهيئة أساليب لإدارة المعرفة المؤسسية	3.32	0.94

من خلال النتيجة في الجدول (٤-٥) يظهر أن:

- المتوسط الكلي للمحور يساوي (3.34)
- الانحراف المعياري الكلي يساوي (0.94)

تفسير النتائج

تعكس هذه النتائج تقييماً متوسطاً لممارسات إدارة المعرفة في الهيئة الملكية، حيث جاء المتوسط الكلي (٣.٣٤) ضمن فئة "محايد إلى أوافق"، ما يدل على أن المعرفة تُمارس جزئياً، لكنها ليست مُهيكلية أو ممنهجة بشكل كافٍ. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٤) إلى وجود تباين نسبي بين إجابات المشاركين.

ويمكن تفسير ذلك بأن بعض الإدارات أو الأقسام قد تكون أكثر نضجاً في تبني ممارسات إدارة المعرفة، بينما تفتقر أقسام أخرى إلى البنية التحتية أو الثقافة المناسبة لتوثيق وتداول المعرفة.

البعد التحليلي والنظري

تتوافق النتائج مع ما طرحه (Alavi & Leidner 2001)، الذين فرّقوا بين المعرفة كمورد، والمعرفة كممارسة تنظيمية. فالمعرفة تصبح ذات قيمة مؤسسية حين تُحوّل من فردية إلى جماعية، ويتم إدماجها ضمن العمليات اليومية.

كما تدعم هذه النتائج مفهوم "الذاكرة التنظيمية" الذي أشار إليه (Walsh & Ungson 1991)، والتي تمثل قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالمعلومات وتوظيفها عند الحاجة، خاصة في المجالات الفنية والهندسية التي تعتمد على التجربة والخبرة التراكمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية أن إدارة المعرفة كانت المتغير الوحيد الذي أثر بشكل مباشر ودال على الإبداع، ما يُبرز قيمتها كأداة استراتيجية للابتكار.

خلاصة وتوصيات

تكشف نتائج هذا المحور عن وجود ممارسات أولية لإدارة المعرفة داخل الهيئة، إلا أنها بحاجة إلى تنظيم ونفّيع أكبر. لذا يُوصى بما يلي:

- إنشاء منصات رقمية لتوثيق الدروس المستفادة والممارسات المثلى.
- تفعيل الاجتماعات التشاركية لتبادل المعرفة داخل الفرق الفنية.
- تصميم سياسات تحفز المشاركة المعرفية، وربطها بالتقييم الوظيفي.

سادساً: تحليل محور الإبداع والابتكار

يتناول هذا المحور مدى ممارسة الموظفين في الهيئة لسلوكيات إبداعية في التصميم والحلول الفنية، ويتضمن القدرة على اقتراح أفكار جديدة، واستخدام التفكير الابتكاري، وتقديم حلول غير تقليدية، وتطوير الممارسات القائمة. وقد تم قياسه باستخدام أربع فقرات عبر مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (٤-٦): النتيجة الإحصائية لمحور الإبداع والابتكار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أُقَدِّم باستمرار أفكاراً جديدة لتحسين التصميمات	3.46	0.95
أستخدم التفكير الإبداعي في حل المشكلات الفنية	3.44	0.99

0.90	3.33	أُساهم في تطوير حلول غير تقليدية داخل فريقي
0.99	3.42	أبحث دائماً عن أساليب جديدة في إنجاز العمل

من خلال النتيجة في الجدول (٤-٦) يظهر أن:

- المتوسط الكلي للمحور يساوي (3.41)
- الانحراف المعياري الكلي يساوي (0.96)

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة السلوكيات الإبداعية لدى الموظفين يُعد جيداً إلى حدٍ ما، حيث يقع المتوسط الكلي ضمن فئة "موافق"، مما يدل على وجود توجه عام نحو التفكير الابتكاري. كما تُظهر قيم الانحراف المعياري تقارباً نسبياً في وجهات نظر المشاركين، مما يُعزز الثقة في نتائج المحور.

وتُشير العبارات الفردية إلى أن الموظفين يمتلكون استعداداً لتقديم مقترحات جديدة وتطبيق حلول مبتكرة، لكن من المحتمل أن يُواجهوا عوائق تنظيمية أو محددات تمنع تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع فعلية.

البعد التحليلي والنظري

يتماشى هذا مع نظرية (Amabile 1996) التي تفترض أن الإبداع هو ناتج تفاعل بين الدافعية الفردية، البيئة التنظيمية، والمهارات الفنية والمعرفية. وتشير إلى أن وجود إبداع فردي لا يكفي، ما لم تتوفر بيئة تسمح بالتجريب والمخاطرة المدروسة.

كما تؤكد دراسة (Zhou & George 2001) على أهمية تهيئة المناخ النفسي الداعم، والابتعاد عن أساليب الرقابة الصارمة، كشرطين أساسيين لتحفيز الإبداع المستمر في بيئة العمل.

خلاصة وتوصيات

يُظهر هذا المحور وجود استعداد عالٍ لدى العاملين لممارسة السلوكيات الإبداعية، وهو ما يُعد فرصة استراتيجية. ولتعزيز ذلك، يُوصى بما يلي:

- تقديم حوافز مرتبطة مباشرة بالإبداع والابتكار.
- إنشاء برامج رسمية لاستقبال وتطبيق الأفكار الجديدة.
- تمكين الفرق من اختبار النماذج التجريبية (Prototypes) قبل التطبيق.

سابعاً: تحليل محاور المعوقات الإدارية (البيروقراطية)

يقيس هذا المحور مدى تأثير الإجراءات الرسمية، والمركزية، وكثافة الموافقات، وطول العمليات الإدارية على كفاءة العمل، خاصة في البيئات الفنية التي تتطلب سرعة ومرونة.

جدول رقم (٧-٤): النتيجة الإحصائية لمحور المعوقات والإدارية والبيروقراطية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.92	4.00	الإجراءات الإدارية تتسم بالبطء والتعقيد
0.88	3.89	هناك تكرار في طلب الموافقات الإدارية
0.93	4.02	المركزية تؤخر اتخاذ القرارات الفنية
0.87	3.93	تُطبّق اللوائح دون مرونة في المواقف الخاصة
0.95	3.95	كثرة التوقعات تؤثر سلباً على سرعة الإنجاز
0.91	4.01	الموظفون يشعرون بأن الإجراءات تقيد الإبداع

من خلال النتيجة في الجدول (٧-٤) يظهر أن:

- المتوسط الكلي للمحور يساوي (3.97)
- الانحراف المعياري الكلي يساوي (0.90)

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى إدراك مرتفع لوجود معوقات إدارية وبيروقراطية داخل الهيئة، حيث تجاوز المتوسط الكلي عتبة (٣.٩٠)، ما يدل على أن المشاركين يشعرون بأن البنية التنظيمية الحالية تعيق المرونة اللازمة للعمل الإبداعي. كما أن الانحرافات المعيارية المعتدلة تشير إلى وجود إجماع نسبي حول هذا التقييم.

ورغم أن تحليل الانحدار لم يُظهر دلالة إحصائية للعلاقة بين هذا المحور والإبداع، إلا أن الاتجاه السلبي للعلاقة يعكس أن البيروقراطية تظل عنصراً مقيداً إذا لم يُدار بمرونة.

البعد التحليلي والنظري

تدعم هذه النتائج ما طرحه (Weber (1947 في نظريته عن البيروقراطية، حيث أكد أن النظم البيروقراطية مصممة للانضباط والسيطرة، لكنها غير فعالة في البيئات التي تتطلب الإبداع والتكيف

السريع. كما أشار Burns & Stalker (1961) إلى أن النماذج العضوية المرنة أكثر ملاءمة للبيئات الديناميكية المعتمدة على الحلول التقنية.

وتوصي الأدبيات بتقليل كثافة الإجراءات، وتفويض السلطات، واعتماد الحوكمة الذكية بدلاً من الرقابة التقليدية لتحقيق التوازن بين الضبط والكفاءة.

خلاصة وتوصيات

تشير نتائج هذا المحور إلى وجود مستويات مرتفعة من الإجراءات المقيدة والمركزية، مما قد يعيق التفاعل الإبداعي المطلوب في السياقات الفنية. ويوصى بـ:

- مراجعة الإجراءات الإدارية وتبسيطها دون المساس بالحوكمة.
- تقليص المركزية وتفويض الصلاحيات للفرق الميدانية.
- تفعيل التحول الرقمي في المعاملات الإدارية لتسريع الإنجاز.

تحليل الارتباط

يشير تحليل الارتباط إلى تحليل معامل الارتباط بين محاور الدراسة السبعة، وتحديدًا تكون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك عن طريق استخدام معامل بيرسون Pearson، وفق فرضيات الدراسة المتبعة.

جدول رقم (٤-٨): نتيجة تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع (الابداع والابتكار)

المحور المستقل	معامل الارتباط (Pearson's r)	الدلالة الإحصائية	قوة العلاقة	التفسير
القيادة التحويلية	0.67	دال ($P < 0.01$)	قوية موجبة	يؤيد الفرضية ١
التمكين الإداري	0.68	دال ($P < 0.01$)	قوية موجبة	يؤيد الفرضية ٢
التحفيز والدعم المؤسسي	0.66	دال ($P < 0.01$)	متوسطة إلى قوية	يؤيد الفرضية ٣
التواصل الإداري	0.67	دال ($P < 0.01$)	متوسطة إلى قوية	يؤيد الفرضية ٤
إدارة المعرفة	0.71	دال ($P < 0.01$)	قوية موجبة	يؤيد الفرضية ٥
المعوقات الإدارية والبيروقراطية	-0.12 تقريبًا	غير دال	ضعيفة سالبة جدًا	تؤيد الفرضية ٦ بشكل جزئي

القراءة الأكاديمية المجمعة

جميع المحاور الخمسة الأولى أظهرت علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية مع الإبداع والابتكار، وهو ما ينسجم تمامًا مع البناء النظري للدراسة ويدعم الفرضيات البحثية التي وضعتها. العلاقة الأقوى كانت مع إدارة المعرفة ($r = 0.71$) ، تليها التمكين والقيادة والتواصل والتحفيز بنسب متقاربة.

أما محور المعوقات، فقد كانت العلاقة سالبة كما هو متوقع لكنها غير دالة إحصائية، ربما بسبب أن هذه المعوقات تختلف كثيرًا من قسم لآخر أو بسبب أن تأثيرها على المبحوثين لم يكن ثابتًا.

العلاقة بين البيروقراطية والإبداع: قراءة تحليلية نقدية

النتائج الإحصائية في دراستك:

- معامل الارتباط بين المعوقات الإدارية والإبداع والابتكار: $-0.12 \approx$
- دلالة إحصائية: غير دال ($P > 0.05$)
- الانحدار الخطي: لم يكن لمتغير المعوقات تأثير معنوي واضح على الإبداع (لم يُدرج في النموذج الأساسي لعدم تماسكه).

قراءة النتائج التفصيلية

١. الاتجاه السلبي (ولو كان ضعيفًا) يتسق مع فرضيتك النظرية التي ترى أن البيروقراطية تعيق الإبداع.

٢. ضعف الدلالة الإحصائية قد يكون نتيجة:

- تباين كبير بين الإدارات (بعض الأقسام أكثر مرونة من غيرها).
- العاملون قد يكونون تكيفوا مع الإجراءات البيروقراطية مما أضعف شعورهم بها.
- وجود ممارسات إبداعية فردية رغم الإطار البيروقراطي (إبداع مقاوم للهيكل).

٣. تفسير التناقض الظاهري في النتائج:

رغم وجود مؤشرات على وجود بيروقراطية، فإن العلاقة مع الإبداع لم تكن قوية إحصائية، وهذا يقود إلى تفسير مهم:

الموظفون قد يتجاوزون البيروقراطية بالإبداع "الصامت" أو "المضمر"، أو أن ممارسات الإدارة التحويلية والتمكين والتواصل (التي كانت قوية في النتائج) خففت من أثر البيروقراطية بشكل غير مباشر.

بعبارة أخرى: البيروقراطية موجودة لكنها ليست معيقة تمامًا، لأنها مخففة بواسطة ممارسات إدارية داعمة ظهرت بقوة في المحاور الأخرى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

هدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تسليط الضوء على أوجه الاتفاق والاختلاف، وتقديم قراءة تحليلية للأنماط العامة للعلاقات بين المتغيرات. كما يتناول هذا الفصل تفسيرات محتملة لعدم دلالة بعض العلاقات، واقتراحات لقراءات تكميلية مستقبلية.

تؤكد الأدبيات أن ثقافة الإبداع داخل المؤسسات تلعب دورًا معقدًا، إذ يمكن أن تشجع على التعبير الابتكاري، أو تعيق ذلك في بيئات تنظيمية غير مرنة. (Nwene & Okeke, 2023) ومن هنا، فإن بناء ثقافة واضحة للإبداع يُعد عنصرًا محوريًا في تحفيز العاملين داخليًا لتوليد أفكار مبتكرة والتفاعل مع التحديات بأساليب غير تقليدية.

1. القيادة التحويلية والإبداع:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية ومخرجات الإبداع ($r = 0.67$)، مما يُشير إلى أن الممارسات القيادية التي تتضمن الرؤية الملهمة، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، تُسهم فعليًا في تعزيز المناخ الإبداعي. إلا أن نتائج الانحدار أظهرت أن القيادة التحويلية لم تكن متغيرًا مؤثرًا بشكل مباشر ودال على مخرجات الإبداع، مما يشير إلى أن أثرها قد يكون غير مباشر عبر محاور أخرى مثل التمكين أو التحفيز.

تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه Bass & Riggio (2006)، بأن القيادة التحويلية تُهيئ بيئة داعمة لكنها بحاجة إلى التفاعل مع عناصر تنظيمية أخرى لتحقيق أثر ملموس على مخرجات الإبداع.

2. التمكين الإداري والإبداع:

أظهرت البيانات وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري والإبداع ($r = 0.68$)، مما يعكس أهمية منح الصلاحيات والثقة في تعزيز المبادرة والمشاركة الفنية. إلا أن غياب الدلالة في الانحدار يُشير إلى وجود تداخل multicollinearity أو أن الأثر الفعلي للتمكين يظهر حينما يُدعم من القيادة والتواصل والتنظيم.

وتُشير نتائج Lassoued et al. (2019) إلى أن التمكين لا يُحقق فاعليته إلا في وجود ثقافة تنظيمية تشاركية تعزز اتخاذ القرار ونقل من المركزية.

3. التحفيز والدعم المؤسسي:

جاءت العلاقة بين التحفيز المؤسسي والإبداع ($r = 0.66$) دالة وموجبة، مما يدل على أثر بيئة الدعم المعنوي والمكافآت في تحفيز السلوك الإبداعي. ومع ذلك، فإن عدم دلالة هذا المحور في الانحدار تعكس احتمالية أن التحفيز لوحده لا يُنتج الإبداع ما لم يقترن بالتمكين والثقة.

وقد دعمت (Amabile 1996) هذا التفسير، مؤكدة أن التحفيز عنصر ضروري لكنه غير كافٍ بمفرده، ويجب أن يُدمج مع الاستقلالية والموارد والدعم المؤسسي ليتحول إلى مخرجات إبداعية فعلية.

4. التواصل الإداري والإبداع:

كشفت النتائج عن علاقة قوية بين التواصل والإبداع ($r = 0.67$)، مما يعكس أثر تبادل المعلومات والانفتاح الإداري على تدفق الأفكار. إلا أن غياب الدلالة في الانحدار قد يعود إلى أن التواصل يعمل كعامل وسطي mediator، أو يرتبط بفاعليته حين يُستثمر في إدارة المعرفة أو التمكين.

ويرتبط هذا بطرح (Nonaka & Takeuchi 1995) الذين أشاروا إلى أن نقل المعرفة الضمنية يتطلب وجود بيئة تواصلية مرنة وتفاعلية تُسهم في تراكم المعرفة التنظيمية القابلة للتحويل إلى إبداع.

5. إدارة المعرفة والإبداع:

أثبت هذا المحور فعاليته من خلال دلالة إحصائية مباشرة ($\beta = 0.328$, $P = 0.026$) في نموذج الانحدار، مما يُشير إلى أن إدارة المعرفة هي المتغير الأكثر تأثيراً في مخرجات الإبداع. كلما زادت ممارسات المشاركة والتوثيق والتعلم المؤسسي، زادت فرص تحويل الأفكار إلى حلول تصميمية قابلة للتطبيق.

وقد دعمت نتائج (Alavi & Leidner 2001) هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن مؤسسات المعرفة تستثمر تراكم الخبرات والتجارب وتحولها إلى ميزة تنافسية من خلال الإبداع والتحسين المستمر.

6. المعوقات الإدارية والبيروقراطية والإبداع:

أظهرت العلاقة بين المعوقات الإدارية والإبداع اتجاهاً سالباً ضعيفاً ($r \approx -0.12$) وغير دال، مما قد يُفهم في سياق أن البيروقراطية ليست غائبة، لكنها لا تُدرك كعائق صريح، أو أن الأثر يتم التخفيف منه من خلال ممارسات قيادية مرنة.

كما تدعم الأدبيات فكرة أن العلاقة بين البيروقراطية والإبداع لا تظهر دائماً في النماذج المباشرة، وقد تكون علاقة غير مباشرة أو مقيّدة بثقافة المؤسسة. (Baron & Kenny, 1986) وتوصى الدراسة بإجراء تحليل وساطة في أبحاث مستقبلية لفهم هذه العلاقة بعمق.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة والمناقشة، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين الأساليب الإدارية وتعزيز الإبداع والابتكار في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وتشمل التوصيات مقترحات لتحسين القيادة والتمكين والتحفيز والتواصل وإدارة المعرفة في الهيئة.

- تعزيز إدارة المعرفة داخل الهيئة عبر بناء أنظمة تشاركية إلكترونية، وتوثيق الخبرات، وربط الأداء الإبداعي بالممارسات المعرفية اليومية.
- توسيع ممارسات التمكين الإداري بمنح صلاحيات اتخاذ القرار للفرق الفنية وتعزيز الثقة التنظيمية في المبادرات الفردية.
- ربط الحوافز بمؤشرات الأداء الإبداعي، وتبني سياسات مكافأة تشجع التجريب والتطوير والحلول التصميمية غير النمطية.
- مراجعة الإجراءات البيروقراطية بشكل دقيق لتقليل الأعباء الإدارية التي قد تؤخر أو تمنع تنفيذ الأفكار الإبداعية.
- إعداد برامج تدريبية وتوعوية حول أهمية بيئة العمل المرنة، ونقل الخبرات، والتعلم التنظيمي المستمر.
- إجراء دراسات مستقبلية باستخدام نماذج تحليل متقدمة مثل SEM لدراسة الأثر الوسيط والمتفاعل بين المحاور المختلفة، وتوسيع نطاق العينة لتشمل مناطق متعددة من الهيئة.

خلاصة

توضح نتائج هذا الفصل أن الإبداع داخل بيئة الهيئة الملكية يتأثر بعوامل متعددة، أهمها إدارة المعرفة، التي ظهرت كمتغير حاسم في دعم الابتكار. بينما تُعد بقية المحاور (القيادة، التمكين، التحفيز، التواصل) عوامل داعمة ومرتبطة بالإبداع، لكنها لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل كتكوين منهجي متكامل. أما المعوقات الإدارية، فتبقى عاملاً قد يؤثر سلبياً، لكنه لا يظهر إلا في ظل غياب العناصر المرنة. وبالتالي، فإن فهم طبيعة الإبداع المؤسسي يتطلب النظر إلى المنظومة الإدارية ككل، وليس إلى أجزائها بشكل مجزأ.

خلصت هذه الدراسة إلى أن الإبداع يعتمد على البيئة التمكينية التي توفرها المنظمة، والتي تسمح وتشجع الموظفين على اقتراح أفكار وخدمات جديدة ومحسنة. (Nwene & Okeke, 2023)

ويعبر الإبداع جميع مستويات المؤسسة، من الموظفين المبتدئين إلى كبار المسؤولين، وتجاهله يُعد خطأً باهظ الثمن لا يمكن تحمّله، وقد أثبت الإبداع داخل أنظمة الحكومة المحلية تأثيره الواضح على الأداء المؤسسي.

الفصل السادس

المراجع والملاحق

الفصل السادس: المراجع والملاحق

المراجع

المراجع العربية:

- العنزي، عبدالله؛ لوعيل، بلال (٢٠٢١) قيادة الإبداع والابتكار بين حتمية التبني وضرورة التفعيل.
- حبيش ع.، & مصطفى ب. (٢٠١٩). قيادة الإبداع (مفاهيم، مبادئ وسمات) -دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن-. مجلة إضافات إقتصادية، ٣(١)، ٢٠٤-٢١٤.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/88007>
- المحادين، ت. (٢٠٢٣). الريادة والابتكار ودورها في رفع مستوى اداء الموظفين في البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة. <https://doi.org/10.53796/hnsj421>
- ابوزيد، حمادة، (بدون تاريخ) سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. والابداع في ظل تاثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين.
- العمري، م؛ الشرمان م؛ & لقواق د. (٢٠٢٢). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، ٤(١)، ٢٢-٠١.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/195731>
- الوقداني ع. ا. ب. م. (٢٠١٨). القيادة والبيروقراطية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، ١٠(٢)، ١٦-٠٣.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/74382>
- د. ليلي، عثمان، صالح ، سراي ، طاهر ، بعلة، (٢٠١٨) القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز.
- قريني ف.، & الداوي ا. (٢٠٢١). الابداع المفتوح: مقارنة جديدة للمؤسسة بين حتمية التبني وتحديات تطبيقها مؤسسيا عرض لبعض التجارب الدولية. مجلة الباحث، ٢١(١)، ٣٦٣-٣٧٧.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/172009>

المراجع الأجنبية:

- NWENE, A. N., & OKEKE, C. O. (2023). EFFECT OF CREATIVITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM IN ANAMBRA STATE.
- Khalifa, Gamal & Alkheyi, Abdulla & Hossain, Md & Alneadi, Khaled & El-Aidie, Safaa & Alhaj, Baharu. (2022). Organizational Performance from Resource-Based View: A study of Public Service Sector in the United Arab Emirates. International Journal of Public Sector Performance Management. 10.1504/IJSPM.2021.10047912
- Masianoga, Eleck Shabani and Chakaunya, Leonard, The Influence of Ethical Leadership on Employee Creative and Innovative Behaviour: A Higher-Order Constructs Modelling in PLS-SEM (May 3, 2023). Open Journal of Business and Management, 2023, 11, 851-872, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4436807>
- Yang, H., Zhou, D. (2022). Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking. Psychology Research and Behavior Management, 2421. <https://doi.org/10.2147/prbm.s378141>
- Alimova, S., Djuraeva, M. (n.d.). THE IMPACT OF MANAGEMENT PRACTICES ON INNOVATION IN ENTREPRENEURSHIP.
- Sulistyorini, H., Setiawan, M., Sumiati, S., & Wijayanti, R. (2024). Empowering village-owned enterprises: Examining leadership, innovation and government support.
- Shefiu, R. (2019). Innovation and Creativity as the ‘Nucleus’ of Entrepreneurship. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3504150>
- Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. B. (2019). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. Management Science Letters, 769. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.020>
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. The Journal of High Technology Management Research, 29(1), 12. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- Kasumaningrum et al., (2024). Investigating the Impact of Social Capital, Cross-Sector Collaboration, and Leadership on Social Innovation in Rural Social Enterprises. https://www.researchgate.net/profile/Yulistyne_Kasumaningrum/publication/378880178_Investigating_the_Impact_of_Social_Capital_Cross-Sector_Collaboration_and_Leadership_on_Social_Innovation_in_Rural_Social_Enterprises/links/65f93bd532321b2cff8c6a13/Investigating-the-Impact-of-Social-Capital-Cross-Sector-Collaboration-and-Leadership-on-Social-Innovation-in-Rural-Social-Enterprises.pdf
- Masson, P. L., Hatchuel, A., & Weil, B. (2011). The Interplay between Creativity Issues and Design Theories: A New Perspective for Design Management Studies? Creativity and Innovation Management, 20(4), 217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00613.x>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. World Journal of Advanced Research and Reviews, 20(3), 1639. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>

- Almashhour, R., Abuzaid, H., & El-Sayegh, S. (2024). Creativity in Project Implementation: An Empirical Study of Project Managers. *Buildings*, 14(3), 818. <https://doi.org/10.3390/buildings14030818>
- Yasni, H., Basri, Y. M., Nurmayanti, P., & Rianti, Y. (2023). The effect of social capital and transformational leadership on the performance of rural enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 214. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.17)
- Danish, R. Q., Khan, M. K., Shahid, A. U., Raza, I., & Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(1), 33. <https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60415>
- Olsen, J. P. (2005). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui027>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- Bendix, R. (1977). *Max Weber: An Intellectual Portrait* (2nd ed.). University of California Press.

الملاحق

الاستبانة:

"أثر الأساليب الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في التصاميم الهندسية والحلول الفنية: دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية للجبيل وينبع ضمن بيئة الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية"
The Impact of Managerial Practices on Creativity and Innovation in Engineering Design: An Applied Study on the Royal Commission for Jubail and Yanbu in Saudi Governmental Work Environments

عزيزي المشارك..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميداو شن -كلية الإدارة- تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر الأساليب الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في التصاميم الهندسية والحلول الفنية: دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية للجبيل وينبع ضمن بيئة الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آراءكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم،،،

* تشير إلى أن السؤال مطلوب

Dear Respondent,

I am a Master's candidate (Project Management) at the University of Midocean. Currently, I am conducting a study titled "The Impact of Managerial Practices on Creativity and Innovation in Engineering Design: An Applied Study on the Royal Commission for Jubail and Yanbu in Saudi Governmental Work Environments" as part of the requirements for the master's program in Project Management. Given the importance to your opinion, I would like to request your cooperation to answer this questionnaire. Any information obtained will be kept confidential and only used for academic purposes. Your cooperation is highly appreciated.

Thank you in advance for agreeing to participate in this study..

Part 1: Demographic Data - أولاً: البيانات الديموغرافية

1. **Gender* - الجنس 1.**

حدد دائرة واحدة فقط.

ذكر Male

☐

أنثى Female

☐

2. **Age Group* - الفئة العمرية 2.**

حدد دائرة واحدة فقط.

18-25

☐

26-35

☐

36-45

☐

or more أو أكثر (46)

☐

3. **Years of Experience* - عدد سنوات الخبرة 3.**

حدد دائرة واحدة فقط.

or less أو أقل (5)

☐

6-10

☐

11-15

☐

or more أو أكثر (16)

☐

4. **The Current Job* - عملك الحالي 4.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Technical - فني

☐

Engineering - هندسي

☐

Administrative - إداري

☐

Part 2: Research Topics - ثانياً: محاور الدراسة

يرجى تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية

Please indicate your level of agreement with the following statements:

1) القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

(4) أسئلة Questions

6. الإدارة العليا تلهم الموظفين برؤية واضحة وطموحة. 1. *

Senior management inspires employees with a clear and ambitious vision.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

Agree - أوافق

Neutral - محايد

Disagree - لا أوافق

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

7. القادة والمديرون يشجعون الموظفين على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرة. 2. *

Leaders and managers encourage employees to think creatively and take initiative.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

Agree - أوافق

Neutral - محايد

Disagree - لا أوافق

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

8. 3. أسلوب الإدارة يدعم التجريب والمخاطرة المحسوبة في الحلول الفنية. *

The management style supports experimentation and calculated risk-taking in technical solutions.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

9. 4. الإدارة توفر الدعم المعنوي لتطبيق الأفكار الجديدة في التصميم. *
- Management provides moral support for implementing new ideas in design.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

2) التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

Questions أسئلة (4)

10. 1. يُمنح الموظفون صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الفنية المناسبة. *

Employees are granted sufficient authority to make appropriate technical decisions.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

11. **2.** *يتم إشراك الفريق الفني في القرارات المرتبطة بالحلول التصميمية.* *
The technical team are involved in decisions related to design solutions.
حدد دائرة واحدة فقط.
- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Strongly Agree - أوافق بشدة | ☐ |
| Agree - أوافق | ☐ |
| Neutral - محايد | ☐ |
| Disagree - لا أوافق | ☐ |
| Strongly Disagree - لا أوافق بشدة | ☐ |
12. **3.** *يُتاح الفرصة لفريق التصميم للتعبير عن أفكاره في المشاريع الفنية بحرية.* *
The design team have the opportunity to express their ideas freely in technical projects.
حدد دائرة واحدة فقط.
- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Strongly Agree - أوافق بشدة | ☐ |
| Agree - أوافق | ☐ |
| Neutral - محايد | ☐ |
| Disagree - لا أوافق | ☐ |
| Strongly Disagree - لا أوافق بشدة | ☐ |
13. **4.** *الإدارة تثق في كفاءة الفريق الفني لاتخاذ قراراته دون تدخل.* *
Management trusts the technical team's competence to make decisions without interference.
حدد دائرة واحدة فقط.
- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Strongly Agree - أوافق بشدة | ☐ |
| Agree - أوافق | ☐ |
| Neutral - محايد | ☐ |
| Disagree - لا أوافق | ☐ |
| Strongly Disagree - لا أوافق بشدة | ☐ |

3) التحفيز والدعم (Motivation and Support)

Questions أسئلة (4)

14. **1. الحوافز مادية أو المعنوية حاضرة لتشجيع الأفكار الإبداعية.** *
- Tangible or moral incentives are available to encourage creative ideas.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

15. **2. المدبرون والقياديون يشجعون الموظفين عند تقديم حلول تصميمية مبتكرة.** *
- Managers and Leaders encourage employees when proposing innovative design solutions.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

16. **3. يتم الاعتراف بالمساهمات الفردية في تحسين جودة التصميم.** *
- Individual contributions to improving design quality are recognized.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

17. **4. أشعر بالحافز لتقديم أفكار جديدة بسبب بيئة العمل.** *
- I feel motivated to propose new ideas because of the work environment.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

4) التواصل الإداري (Administrative Communication)

أسئلة (4)

18. **1. التواصل بين الفرق الفنية والإدارة يسير بسلاسة ووضوح.** *
- Communication between the technical team and the management is smooth and clear.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

19. **2. الإدارة تستمع بفاعلية لملاحظات ومقترحات الفريق الفني.** *
- Management actively listens to feedback and suggestions from technical staff.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

20. 3. *
يتم تبادل المعرفة الفنية بانتظام داخل الفريق.
Technical knowledge is regularly shared within the team.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

21. 4. *
قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية متاحة وسهلة الاستخدام.
Formal and informal communication channels are available and easy to use.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

5) إدارة المعرفة (Knowledge Management) Questions أسئلة (4)

22. 1. *
توجد آليات واضحة لتوثيق الحلول الفنية والمقترحات الإبداعية.
Mechanisms exist to document technical solutions and creative proposals.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

23. **2.** ^{*} يتم الاستفادة من تجارب المشاريع السابقة في تحسين التصميم الحالية.
Past project experiences are used to improve current designs.

حدد دائرة واحدة فقط.

أوافق بشدة - Strongly Agree

☐

أوافق - Agree

☐

محايد - Neutral

☐

لا أوافق - Disagree

☐

لا أوافق بشدة - Strongly Disagree

☐

24. **3.** ^{*} توفر الإدارة مصادر معرفية داعمة للإبداع.
Management provides knowledge resources that support creativity.

حدد دائرة واحدة فقط.

أوافق بشدة - Strongly Agree

☐

أوافق - Agree

☐

محايد - Neutral

☐

لا أوافق - Disagree

☐

لا أوافق بشدة - Strongly Disagree

☐

25. **4.** ^{*} تُعقد اجتماعات مراجعة دورية لمناقشة الدروس المستفادة.
Regular review meetings are held to discuss lessons learned.

حدد دائرة واحدة فقط.

أوافق بشدة - Strongly Agree

☐

أوافق - Agree

☐

محايد - Neutral

☐

لا أوافق - Disagree

☐

لا أوافق بشدة - Strongly Disagree

☐

6) مخرجات الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation Outputs)

Questions أسئلة (4)

26. 1. *
ساهمت خلال عملي بتقديم أفكار تصميمية تم تنفيذها فعليًا.
I have contributed design ideas that have been actually implemented.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

Agree - أوافق

Neutral - محايد

Disagree - لا أوافق

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

27. 2. *
يتم تطبيق بعض الحلول غير التقليدية بناءً على مقترحات من الفريق.
Some unconventional solutions are implemented based on team suggestions.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

Agree - أوافق

Neutral - محايد

Disagree - لا أوافق

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

28. 3. *
المشاريع التي أشارك بها تتضمن ممارسات تدعم الابتكار.
The projects I participate in involve practices that support innovation.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

Agree - أوافق

Neutral - محايد

Disagree - لا أوافق

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐☐☐☐☐

29. **4.** يوجد مؤشر واضح لمتتبع تنفيذ الأفكار الإبداعية في الهيئة. *

There is a clear indicator to track the implementation of creative ideas in the RCJY.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

7) (Administrative and Bureaucratic Barriers) المعوقات الإدارية والبيروقراطية

Final Section: Questions القسم الأخير: أسئلة (6)

30. **1.** الإجراءات الإدارية تؤخر تنفيذ الحلول الفنية الجديدة. *
- Administrative procedures delay the implementation of new technical solutions.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

31. **2.** التدخلات الإدارية تعيق اتخاذ قرارات تصميمية فعالة. *
- Administrative interference hinders effective design decisions.**

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

32. **3. الضغوط الزمنية لإنجاز العمل تحد من التفكير الإبداعي.** *
- Time pressure to complete work limits creative thinking.**

حدد دائرة واحدة فقط.

أوافق بشدة - Strongly Agree

☐

أوافق - Agree

☐

محايد - Neutral

☐

لا أوافق - Disagree

☐

لا أوافق بشدة - Strongly Disagree

☐

33. **4. قلة الموارد المتاحة تحد من القدرة على تنفيذ أفكار جديدة.** *
- Limited resources restrict the ability to implement new ideas.**

حدد دائرة واحدة فقط.

أوافق بشدة - Strongly Agree

☐

أوافق - Agree

☐

محايد - Neutral

☐

لا أوافق - Disagree

☐

لا أوافق بشدة - Strongly Disagree

☐

34. **5. لا تتوفر بيئة مرنة تسمح بالمبادرات الفردية.** *
- There is no flexible environment that supports individual initiatives.**

حدد دائرة واحدة فقط.

أوافق بشدة - Strongly Agree

☐

أوافق - Agree

☐

محايد - Neutral

☐

لا أوافق - Disagree

☐

لا أوافق بشدة - Strongly Disagree

☐

35. **القرارات تتخذ بشكل مركزي دون إشراك المختصين. 6 ***
Decisions are made centrally without involving specialists.

حدد دائرة واحدة فقط.

Strongly Agree - أوافق بشدة

☐

Agree - أوافق

☐

Neutral - محايد

☐

Disagree - لا أوافق

☐

Strongly Disagree - لا أوافق بشدة

☐

Google لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل

نماذج Google

Abstract:

This study aims to investigate the impact of various administrative approaches on creativity and innovation within the organizational context of the Royal Commission for Jubail and Yanbu—a highly technical and design-driven institution. The research adopted a quantitative analytical methodology and utilized a structured questionnaire administered to a purposive sample of 57 employees working in technical departments. The study examined six independent variables: transformational leadership, administrative empowerment, institutional support and motivation, administrative communication, knowledge management, and administrative constraints (bureaucracy), with creativity and innovation serving as the dependent variable.

Data were analyzed using SPSS software, applying descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and multiple linear regression. The results indicated strong and statistically significant positive correlations between most independent variables and creativity. However, regression analysis revealed that only knowledge management had a direct and statistically significant impact on creative outcomes. In contrast, administrative constraints showed a weak, negative, and statistically insignificant correlation with creativity.

The findings suggest that creativity in the workplace is not driven by a single administrative practice but rather by an integrated system of organizational mechanisms, particularly knowledge management, transformational leadership, and a culture of empowerment. The study recommends enhancing institutional knowledge systems, simplifying bureaucratic procedures, empowering employees, and aligning motivation systems with creative performance.

Keywords: Innovation & Creativity, Managerial Practices, Transformational Leadership, Royal Commission.

Midocean University
College of Management
Department of Project Management



**The Impact of Managerial Practices on Creativity and Innovation in
Engineering Design: An Applied Study on the Royal Commission for Jubail
and Yanbu in Saudi Governmental Work Environments**

Prepared by:
Mohammed Abdullah Bawazeer

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhamid Dr. Faiz Garad

Year: 2025