

### المشروع النهائي (٤)

أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري  
لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض

دراسة ميدانية

|               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| إعداد الطالبة | أريج صالح الأحمري             |
| الرقم الجامعي | 232000539                     |
| اسم المقرر    | المشروع النهائي (٤)           |
| رمز المقرر    | MGM496                        |
| العام الجامعي | 1447هـ - 2026م                |
| نوع الوثيقة   | العرض المبدئي - التسليم الأول |

## المحتويات

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 4.....  | مستخلص الدراسة:                                                 |
| 5.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                               |
| 5.....  | مقدمة الدراسة:                                                  |
| 6.....  | مشكلة الدراسة:                                                  |
| 7.....  | أهمية الدراسة :                                                 |
| 7.....  | أسئلة الدراسة :                                                 |
| 8.....  | أهداف الدراسة:                                                  |
| 8.....  | فرضيات الدراسة :                                                |
| 9.....  | النموذج المفاهيمي للدراسة:                                      |
| 9.....  | نطاق الدراسة وحدودها:                                           |
| 10..... | منهج الدراسة وإجراءاتها الأولية:                                |
| 11..... | مصطلحات الدراسة:                                                |
| 11..... | هيكل المشروع:                                                   |
| 12..... | الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات                                   |
| 12..... | المبحث الأول: بيئة العمل الداخلية                               |
| 15..... | المبحث الثاني: الإبداع الإداري                                  |
| 17..... | المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري |
| 18..... | المبحث الرابع: الدراسات السابقة                                 |
| 22..... | قائمة المراجع:                                                  |
| 24..... | ملحق (1): الاستبانة المقترحة                                    |
| 31..... | ملحق (2): جدول أدوات البحث                                      |
| 33..... | الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته                            |
| 33..... | تمهيد:                                                          |
| 33..... | أولاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                       |
| 34..... | ثانياً: تصميم البحث وفق بصلة البحث                              |
| 35..... | ثالثاً: مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 37..... | رابعاً: طريقة جمع البيانات                                      |
| 40..... | خامساً: أنواع البيانات                                          |
| 41..... | سادساً: إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 44..... | سابعاً: الاعتبارات الأخلاقية في جمع البيانات                    |
| 45..... | الخاتمة :                                                       |
| 46..... | الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات            |
| 46..... | 4.1 مقدمة الفصل:                                                |
| 46..... | 4.2 خصائص أفراد عينة الدراسة:                                   |
| 48..... | 4.3 اختبار ثبات أداة الدراسة                                    |
| 48..... | 4.4 تحليل مستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية                       |
| 49..... | 4.5 تحليل مستوى الإبداع الإداري:                                |
| 50..... | 4.6 اختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري:    |

|         |                                                                |
|---------|----------------------------------------------------------------|
| 50..... | 4.7 اختبار فرضيات الدراسة .....                                |
| 51..... | 4.8 اختبار أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية منفردة.....           |
| 51..... | 4.9 اختبار الفروق حسب الخصائص الشخصية والوظيفية: .....         |
| 52..... | 4.10 خلاصة نتائج الفصل: .....                                  |
| 53..... | الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....      |
| 53..... | 5.1 مقدمة: .....                                               |
| 53..... | 5.2 مناقشة نتائج الدراسة: .....                                |
| 53..... | أولاً: مناقشة نتائج مستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية.....       |
| 53..... | ثانياً: مناقشة نتائج مستوى الإبداع الإداري .....               |
| 54..... | ثالثاً: مناقشة أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري..... |
| 54..... | رابعاً: مناقشة أثر الأبعاد الفرعية لبيئة العمل الداخلية.....   |
| 55..... | 5.3 الاستنتاجات : .....                                        |
| 55..... | 5.4 حدود الدراسة: .....                                        |
| 56..... | 5.5 التوصيات .....                                             |
| 56..... | ثانياً: توصيات متعلقة بالاتصال والمشاركة .....                 |
| 56..... | ثالثاً: توصيات متعلقة بالتدريب والتطوير .....                  |
| 56..... | رابعاً: توصيات متعلقة بالحوافز.....                            |
| 57..... | خامساً: توصيات متعلقة بالبيئة التقنية والمادية.....            |
| 57..... | 5.6 المقترحات البحثية المستقبلية.....                          |

## مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض. وانطلقت الدراسة من أهمية البيئة الداخلية باعتبارها أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في قدرة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتحسين أساليب العمل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تناولت ستة أبعاد لبيئة العمل الداخلية تمثلت في: الدعم القيادي والتمكين، والهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار، والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل المادية والتقنية. كما تم قياس الإبداع الإداري من خلال أربعة أبعاد هي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من توافر أبعاد بيئة العمل الداخلية، ومستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري، وأن الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار والدعم القيادي والتمكين من أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الداعمة للإبداع، وتطوير قنوات المشاركة والاتصال الداخلي، وربط برامج التدريب والحوافز بالمبادرات التطويرية، وتوفير بيئة تقنية وتنظيمية تساعد الموظفين على تقديم الأفكار وتحويلها إلى تحسينات عملية.

## الكلمات المفتاحية:

بيئة العمل الداخلية، الإبداع الإداري، الدعم القيادي، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، مصرف الراجحي.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة:

أصبحت بيئة العمل الداخلية من المحددات الرئيسة لقدرة المنظمات على الاستمرار والتطور؛ لأنها تمثل الإطار التنظيمي والإنساني والتقني الذي يمارس فيه الموظفون أدوارهم، ويتفاعلون من خلاله مع القيادة والزعماء والأنظمة والموارد. وعندما تتسم هذه البيئة بالوضوح والدعم والعدالة والمرونة، فإنها تزيد قدرة الأفراد على توظيف معارفهم وخبراتهم، وتدفعهم إلى المبادرة واقتراح الحلول وتحسين طرائق أداء الأعمال. أما البيئة التي يغلب عليها الغموض والجمود وضعف الاتصال أو نقص الموارد، فقد تحد من الاستعداد للمجازفة المحسوبة وتضعف إنتاج الأفكار الجديدة.

ويتزايد الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمات الخدمية بوجه عام والمؤسسات المصرفية بوجه خاص؛ لأن المنافسة لم تعد قائمة على الموارد المالية أو الانتشار الجغرافي وحدهما، بل أصبحت مرتبطة بسرعة تطوير الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتوظيف التقنية، والاستجابة لتوقعات العملاء والمتطلبات الرقابية. ويؤكد الأدب الإداري أن الإبداع في العمل لا ينشأ من القدرات الفردية بمعزل عن السياق، بل ينتج من تفاعل مهارات الموظف ودافعيته مع الدعم والموارد والممارسات التنظيمية المحيطة به (Anderson et al., 2014؛ Amabile & Pratt, 2016).

وفي المملكة العربية السعودية يشهد القطاع المالي مسارًا متسارعًا نحو التحول الرقمي، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الخدمات، وتطوير القدرات البشرية، وهي اتجاهات أكدها برنامج تطوير القطاع المالي ضمن رؤية المملكة 2030 (برنامج تطوير القطاع المالي، 2024). كما يعكس التقرير السنوي المتكامل لمصرف الراجحي اهتمام المصرف بتجربة العميل، والقنوات الرقمية، وتطوير المنتجات والخدمات، بما يجعل القدرة على توليد الأفكار الإدارية القابلة للتطبيق عنصرًا مهمًا في المحافظة على جودة الأداء واستدامة التطوير (مصرف الراجحي، 2025).

وتشير نتائج عدد من الدراسات العربية الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، مع اختلاف قوة التأثير باختلاف الأبعاد والسياقات التنظيمية؛ فقد برزت أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، والدعم التقني، وظروف العمل، والحوافز، والتدريب، والهيكل التنظيمي في تفسير مستويات الإبداع لدى العاملين (السلمي وحداد، 2022؛ بن حمو، 2022؛ غزال، 2022؛ يونس وآخرون، 2023؛ البنداق وآخرون، 2024؛ الزبياري، 2024). وتكشف هذه النتائج أن دراسة البيئة الداخلية بوصفها بناءً متعدد الأبعاد أكثر دقة من التعامل معها بوصفها مفهومًا عامًا غير محدد.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى قياس أثر ستة أبعاد لبيئة العمل الداخلية، هي: الدعم القيادي والتمكين، والهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار، والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل المادية والتقنية، في أربعة أبعاد للإبداع الإداري، هي:

الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً، وذلك لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة:

تفرض التحولات التقنية والتنظيمية المتسارعة في القطاع المصرفي على العاملين التعامل مع أنظمة متجددة، واحتياجات عملاء متنوعة، وضغوط مرتبطة بالدقة والسرعة والامتثال. وفي مثل هذه البيئة لا يكفي تنفيذ الإجراءات بصورة روتينية؛ بل تبرز الحاجة إلى موظفين قادرين على اكتشاف فرص التحسين، وتقديم بدائل عملية، والتعامل المرن مع المشكلات، واقتراح أفكار قابلة للتطبيق دون الإخلال بالضوابط المهنية والتنظيمية.

غير أن توافر السلوك الإبداعي لا يعتمد على استعداد الموظف وحده؛ إذ قد تعززه أو تقيد طبيعة القيادة، ووضوح الصلاحيات، ومستوى المشاركة، ونوعية التدريب، وعدالة الحوافز، وكفاية الموارد والتقنيات. وقد توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة نسبياً بشأن قوة أثر بعض الأبعاد؛ فبينما ظهر أثر واضح للمشاركة والتكنولوجيا والحوافز في عدد من الدراسات، كان أثر الهيكل أو ظروف العمل أضعف في سياقات أخرى (غزال، 2022؛ يونس وآخرون، 2023؛ Yesuf et al., 2024). وهذا التباين يؤكد ضرورة اختبار الأبعاد داخل سياق مؤسسي محدد بدل افتراض تماثل النتائج بين القطاعات.

وعلى الرغم من تزايد البحوث العربية حول بيئة العمل والإبداع الإداري، فإن نسبة كبيرة منها أُجريت في جامعات أو مؤسسات حكومية واتصالات ومشروعات تنموية، بينما تبدو الدراسات التطبيقية المباشرة في المصارف السعودية محدودة، كما أن بعض البحوث تناول بيئة العمل بوصفها متغيراً كلياً دون تحليل الأثر النسبي لأبعادها. لذلك تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى نموذج ميداني متعدد الأبعاد يختبر أثر البيئة الداخلية في الإبداع الإداري لدى موظفي فروع مصرفية داخل مدينة الرياض.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مستوى توافر أبعاد بيئة العمل الداخلية ومدى إسهام كل بُعد منها في تفسير الإبداع الإداري لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض.

### السؤال الرئيس للدراسة :

ما أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض؟

## أهمية الدراسة :

### أولاً: الأهمية النظرية

1. تتناول الدراسة متغيرين من المتغيرات المهمة في الإدارة المعاصرة، هما بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، وتوضح الأساس النظري للعلاقة بينهما.
2. تقدم نموذجاً مفاهيمياً متعدد الأبعاد يميز بين مكونات البيئة الداخلية، بدل قياسها بوصفها مفهوماً عاماً، بما يسمح بفهم مصادر التأثير بصورة أكثر دقة.
3. تسهم في إثراء الأدبيات العربية المرتبطة بالإبداع الإداري في المؤسسات المصرفية السعودية، وهي بيئة تطبيقية ما تزال أقل تناولاً من البيئات التعليمية والحكومية.
4. توفر أساساً يمكن أن تستفيد منه بحوث لاحقة في اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الدافعية الداخلية، والثقافة التنظيمية، والتمكين النفسي.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تساعد نتائج الدراسة إدارات الفروع والموارد البشرية على تحديد أبعاد بيئة العمل الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري، وترتيب أولويات التدخل والتحسين.
2. تقدم مؤشرات قابلة للقياس حول الدعم القيادي، ووضوح الأدوار، والمشاركة، والتدريب، والحوافز، والموارد المادية والتقنية.
3. تدعم تصميم سياسات وبرامج عمل تشجع المبادرة وتبادل المعرفة والتعامل الإبداعي مع المشكلات التشغيلية وخدمة العملاء.
4. تتيح أداة استبانة منظمة يمكن تطويرها واستخدامها في قياس المتغيرات داخل فروع أخرى أو مؤسسات مالية مشابهة.

## أسئلة الدراسة :

1. ما مستوى توافر أبعاد بيئة العمل الداخلية لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري بأبعاده لدى الموظفين محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية مجتمعة في الإبداع الإداري؟
4. ما الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

## أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى توافر أبعاد بيئة العمل الداخلية لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض.
2. تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين وفق أبعاد الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً.
3. اختبار أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية مجتمعة في الإبداع الإداري.
4. تحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تفسير التباين في مستوى الإبداع الإداري.
5. الكشف عن الفروق في الاستجابات تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية، وصياغة توصيات تطبيقية في ضوء النتائج.

## فرضيات الدراسة :

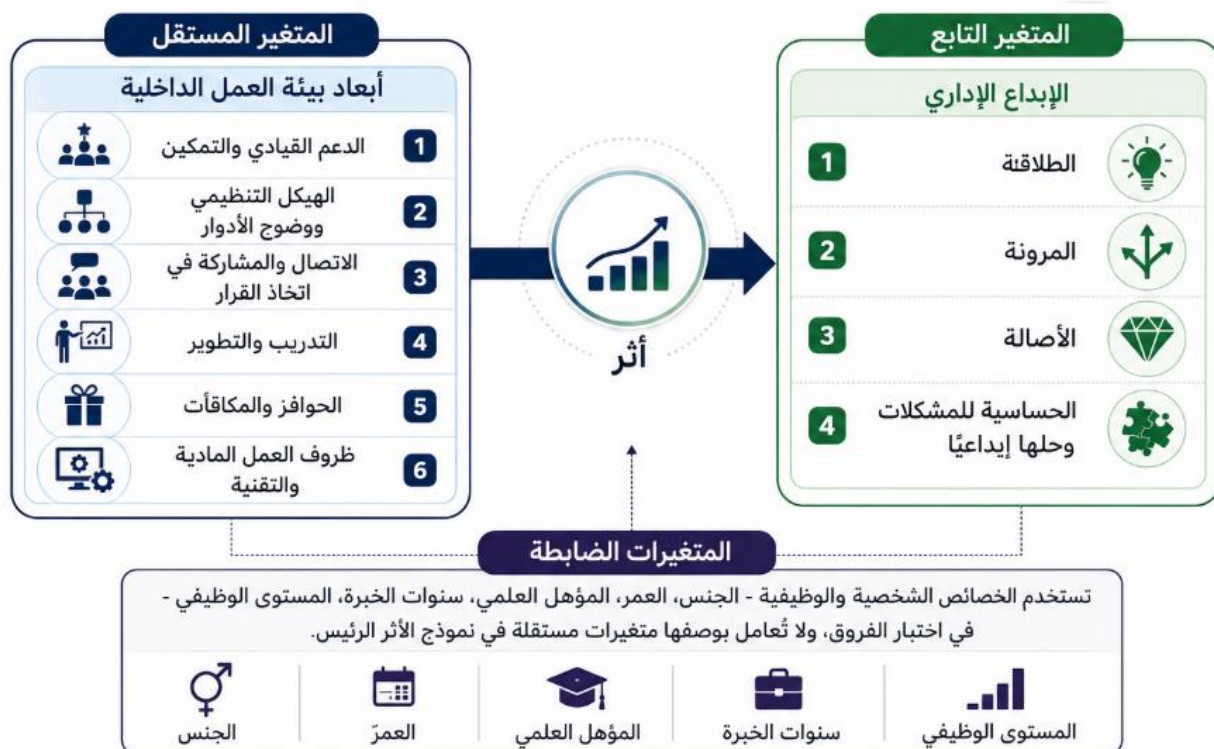
ستُختبر الفرضيات الصفرية الآتية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ :

1. الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية مجتمعة في الإبداع الإداري لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي والتمكين في الإبداع الإداري.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار في الإبداع الإداري.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في الإبداع الإداري.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في الإبداع الإداري.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية والتقنية في الإبداع الإداري.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي.

## النموذج المفاهيمي للدراسة:

## . النموذج المفاهيمي للدراسة .

بُني النموذج المقترح على افتراض أن الإبداع الإداري لدى الموظف يتأثر بالبيئة التي يعمل داخلها، وأن تحليل البيئة إلى أبعاد مستقلة يسمح بتحديد المسارات الأكثر تأثيراً.



## نطاق الدراسة وحدودها:

جدول (1): نطاق الدراسة وحدودها

| نوع الحد         | التحديد                                                                                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحدود الموضوعية | أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري، وفق الأبعاد المحددة في النموذج المفاهيمي.                |
| الحدود البشرية   | موظفو عدد من فروع مصرف الراجحي من المستويات الإدارية والتشغيلية ذات الصلة بخدمة العملاء والأعمال المساندة. |
| الحدود المكانية  | عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.                                        |

| نوع الحد          | التحديد                                                                                                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحدود الزمانية   | العام الجامعي 1448هـ - 2026م، ويحدد وقت التطبيق الميداني بدقة عند اعتماد الأداة والحصول على الموافقات.                            |
| الحدود المنهجية   | المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات.                                                               |
| الحدود المفاهيمية | تقتصر بيئة العمل في الدراسة على الأبعاد الداخلية الستة، ولا تتناول البيئة الاقتصادية أو القانونية الخارجية بوصفها متغيرات مستقلة. |

### منهج الدراسة وإجراءاتها الأولية:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يتيح وصف مستوى المتغيرات من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم تحليل العلاقات والأثر باستخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، فضلاً عن اختبار الفروق وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفروع التي سيتم اعتمادها بعد الحصول على الموافقة. ويستهدف الباحث الحصول على عينة تمثل المستويات والوظائف المختلفة، مع تفضيل العينة العشوائية الطبقية عند توافر قوائم العاملين، أو استخدام عينة ميسرة منضبطة مع مراعاة التمثيل إذا تعذر ذلك. ويُحدد الحجم النهائي للعينة في ضوء العدد الفعلي للمجتمع، مع استهداف عدد كافٍ لإجراء تحليل الانحدار المتعدد بثبات مناسب.

تُصمم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتعرض على محكمين متخصصين للتحقق من صدق المحتوى، ثم يجري تطبيق استطلاعي للتحقق من وضوح الفقرات والاتساق الداخلي، ويحسب معامل ألفا كرونباخ لتقدير الثبات قبل التطبيق النهائي.

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتثبيت الأبعاد والتعريفات الإجرائية.
2. صياغة الاستبانة الأولية وربط كل فقرة ببُعد محدد.
3. التحكيم العلمي والتعديل، ثم التطبيق الاستطلاعي.
4. الحصول على الموافقات وتوزيع الاستبانة مع ضمان السرية والطوعية.
5. تنظيف البيانات وترميزها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي مناسب.
6. مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة وصياغة التوصيات.

## مصطلحات الدراسة:

### ➤ بيئة العمل الداخلية:

**مفهومياً:** مجموعة الظروف والممارسات والعلاقات والأنظمة والموارد الموجودة داخل المنظمة والتي يدركها الموظفون وتؤثر في دوافعهم وسلوكهم وأدائهم. وقد تناولتها الدراسات الحديثة من خلال عناصر مثل الدعم والتمكين، والهيكل، والاتصال، والمشاركة، والتدريب، والحوافز، والتكنولوجيا، وظروف العمل (السلمي وحداد، 2022؛ بن حمو، 2022؛ الزيباري، 2024).

**إجرائياً:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في فقرات الأبعاد الستة لبيئة العمل الداخلية في الاستبانة المقترحة.

### ➤ الإبداع الإداري:

**مفهومياً:** قدرة الموظف على إنتاج أفكار أو بدائل أصيلة ومفيدة وملائمة لمشكلات العمل، وتطوير الإجراءات والخدمات وطرائق التنفيذ بما يحقق قيمة تنظيمية قابلة للتطبيق (السكرانة، 2011؛ Anderson et al., 2014).

**إجرائياً:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في فقرات الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً.

## هيكل المشروع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة والمشكلة والأهمية والأسئلة والأهداف والفرضيات والنموذج والنطاق والمنهج والمصطلحات.
2. الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما.
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها التفصيلية، ويشمل المجتمع والعينة والأداة والصدق والثبات وأساليب التحليل.
4. الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات.
5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

## الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

يتناول هذا الفصل الأساس النظري لمتغيري الدراسة، ثم يوضح منطق العلاقة بينهما، ويعرض الدراسات العربية والأجنبية الأكثر صلة، وينتهي بتحديد أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

### المبحث الأول: بيئة العمل الداخلية

#### 1. مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تشير بيئة العمل الداخلية إلى المجال الذي يتفاعل فيه الموظف يوميًا مع القيادة والزملاء والأنظمة والمهام والتقنيات والموارد. وهي لا تقتصر على المكان المادي، بل تشمل خصائص غير مادية مثل المناخ النفسي، والعدالة، ووضوح الدور، وفرص المشاركة، والتعلم، والدعم. ومن ثم فإنها تمثل خبرة تنظيمية يدركها العاملون ويكوّنون في ضوءها اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة. ويختلف مفهوم البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية؛ فالأولى تقع ضمن قدرة المنظمة النسبية على التصميم والتطوير، مثل الهيكل والحوافز والتدريب والاتصال، بينما تشمل الثانية التشريعات والمنافسة والتغيرات الاقتصادية والتقنية العامة. وتركز الدراسة الحالية على البيئة الداخلية لأنها الأقرب إلى الممارسات الإدارية اليومية والأكثر قابلية للتدخل والتحسين.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن قياس بيئة العمل يتطلب النظر إلى أبعاد مترابطة لا إلى عنصر واحد؛ فقد تستخدم المنظمة تقنية متقدمة، لكن أثرها يظل محدودًا إذا غاب التدريب أو ضعف الدعم القيادي، كما قد تتوافر الحوافز دون أن تؤدي دورها إذا لم يشعر الموظفون بالعدالة أو لم تتاح لهم فرصة المشاركة (بن حمو، 2022؛ يونس وآخرون، 2023؛ Yesuf et al., 2024).

#### 2. خصائص بيئة العمل الداعمة للإبداع:

1. وضوح الأهداف والأدوار والصلاحيات، بما يقلل الغموض والتعارض و يتيح للموظف التركيز على التحسين.
2. الأمان النفسي الذي يسمح بطرح الأفكار ومناقشة الأخطاء دون خوف غير مبرر من اللوم أو السخرية.
3. انسياب المعلومات والاتصال الأفقي والرأسي في الوقت المناسب.
4. وجود قيادة تشجع المبادرة، وتقوض الصلاحيات بصورة منضبطة، وتقدم تغذية راجعة بناءة.
5. توافر موارد وتقنيات مناسبة، وتدريب يمكّن الموظفين من استثمارها.
6. عدالة الحوافز والتقدير وربطها بالسلوك الإيجابي والتحسين المستمر.

### 3. أهمية بيئة العمل الداخلية:

تظهر أهمية البيئة الداخلية في تأثيرها المباشر وغير المباشر على الرضا والدافعية والانتماء وجودة الأداء والاستعداد للتعلم والتعاون. كما تؤثر في قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. وفي الأعمال المصرفية، تزداد أهمية البيئة الداخلية بسبب الحاجة إلى الموازنة بين الابتكار والالتزام، وبين السرعة والدقة، وبين تقديم حلول مرنة للعملاء والمحافظة على الضوابط.

### 4. أبعاد بيئة العمل الداخلية المعتمدة في الدراسة:

#### ■ الدعم القيادي والتمكين:

مدى تشجيع الرؤساء للأفكار الجديدة، وتوفير التوجيه والتغذية الراجعة، ومنح الموظف صلاحيات مناسبة، وحمايته من اللوم غير العادل عند المبادرة المحسوبة.

#### ■ الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار:

مدى وضوح المسؤوليات وخطوط السلطة والإجراءات، ومرونة الهيكل، وانخفاض التداخل والتعقيد الذي يعوق اتخاذ المبادرة.

#### ■ الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار:

درجة تدفق المعلومات وإتاحة الحوار وتبادل المعرفة وإشراك الموظفين في القرارات التي تمس أعمالهم والاستفادة من مقترحاتهم.

#### ■ التدريب والتطوير:

توافر فرص تعلم منتظمة ترتبط باحتياجات العمل، وتنمي القدرات التقنية والتحليلية ومهارات حل المشكلات والتعامل مع المستجدات.

#### ■ الحوافز والمكافآت:

عدالة ووضوح التقدير المادي والمعنوي، وربطه بجودة الأداء والمبادرة والأفكار القابلة للتطبيق، وليس فقط بحجم العمل الروتيني.

#### ■ ظروف العمل المادية والتقنية:

ملاءمة مكان العمل وتجهيزاته، وتوافر الأنظمة والأدوات والوقت والمعلومات، وجودة الدعم التقني، ومستوى الضغط المقبول لإنجاز العمل بكفاءة.

## جدول (2): أبعاد بيئة العمل الداخلية ومؤشرات قياسها

| العدد<br>الفقرات | مؤشرات القياس                                  | التعريف الإجرائي المختصر                 | البُعد                     |
|------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| 4                | تشجيع المبادرة، التفويض،<br>الحماية، التقدير   | الدعم والصلاحية والتغذية<br>الراجعة      | الدعم القيادي<br>والتمكين  |
| 4                | وضوح المهام، تقليل التداخل،<br>مرونة الإجراءات | وضوح المسؤوليات ومرونة<br>الإجراءات      | الهيكل ووضوح<br>الأدوار    |
| 4                | الحوار، مشاركة القرار، تبادل<br>المعرفة        | تدفق المعلومات وإشراك<br>الموظف          | الاتصال والمشاركة          |
| 4                | التدريب، التعلم، نقل المعرفة،<br>التطبيق       | فرص تنمية القدرات المرتبطة<br>بالعمل     | التدريب والتطوير           |
| 4                | مكافأة الأفكار، التقدير،<br>العدالة، الوضوح    | عدالة التقدير وربطه بالمبادرة            | الحوافز والمكافآت          |
| 4                | التقنية، الدعم، الوقت، الراحة<br>والأمان       | كفاية الموارد والأنظمة<br>وملاءمة المكان | الظروف المادية<br>والتقنية |

## 5. بيئة العمل في السياق المصرفي:

تتميز بيئة العمل المصرفية بتكامل أدوار بشرية وتقنية ورقابية؛ إذ يعتمد الموظف على أنظمة معلومات وعمليات موحدة، ويواجه في الوقت نفسه مواقف تتطلب تفسير احتياجات العميل واتخاذ قرارات ضمن حدود الصلاحية. لذلك تكون بيئة العمل الفاعلة هي التي توفر وضوحًا في الضوابط، وسهولة في الوصول إلى المعلومات، ودعمًا تقنيًا سريعًا، وتدريبًا مستمرًا، ومساحة مناسبة لاقتراح التحسينات.

كما أن التحول نحو القنوات الرقمية لا يلغي أهمية الفروع، بل يغير طبيعة العمل داخلها من تنفيذ المعاملات الروتينية إلى تقديم حلول وخدمات أكثر استشارية. وهذا التحول يجعل الإبداع الإداري مطلوبًا في تنظيم العمل، وتنسيق الأدوار، وإدارة تجربة العميل، ومعالجة الاستثناءات، وتحسين التواصل بين الفرع والوحدات المساندة.

## المبحث الثاني: الإبداع الإداري

### 1. مفهوم الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو إنتاج أفكار أو طرائق أو إجراءات تتسم بالجدة والفائدة والملاءمة لسياق العمل، ويمكن أن تتعلق بحل مشكلة، أو تبسيط إجراء، أو تحسين خدمة، أو إعادة تنظيم مهمة، أو تطوير طريقة للتواصل والمتابعة. ولا يشترط أن يكون الإبداع اختراعاً تقنياً كبيراً؛ فقد يكون تحسيناً تدريجياً يحقق قيمة واضحة ويقلل الوقت أو التكلفة أو الأخطاء.

ويميز الأدب بين الإبداع والابتكار؛ فالإبداع يرتبط بتوليد الأفكار الأصلية والمفيدة، أما الابتكار فيرتبط بتنفيذها وتحويلها إلى ممارسة أو منتج أو خدمة. وبذلك يمثل الإبداع نقطة البداية، في حين يتطلب الابتكار موارد وقرارات وتنسيقاً أوسع (Anderson et al., 2014؛ Amabile & Pratt, 2016). ويعد الإبداع الإداري قدرة قابلة للتنمية؛ إذ تتأثر بالتعلم والخبرة والدافعية وطرائق التفكير، كما تتأثر بالمناخ التنظيمي ونمط القيادة والدعم والموارد. ومن ثم فإن المنظمة لا تستطيع مطالبة الموظفين بالإبداع دون توفير بيئة تسمح لهم بالتجريب المسؤول والتعلم من التغذية الراجعة.

### 2. أهمية الإبداع الإداري:

1. تحسين جودة الخدمات والإجراءات والاستجابة للمشكلات غير المتوقعة.
2. رفع كفاءة استخدام الوقت والموارد وتقليل الخطوات أو الأخطاء غير الضرورية.
3. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التقنية وتغير احتياجات العملاء.
4. زيادة مشاركة الموظفين وشعورهم بالمعنى والإنجاز والانتماء.
5. دعم التعلم التنظيمي وتحويل الخبرات اليومية إلى تحسينات مستمرة.

### 3. أبعاد الإبداع الإداري المعتمدة:

#### ■ الطلاقة :

قدرة الموظف على إنتاج عدد مناسب من الأفكار والبدائل عند مناقشة مشكلة أو فرصة تحسين.

#### ■ المرونة:

قدرته على تغيير زاوية النظر والانتقال بين بدائل وأساليب مختلفة وفق طبيعة الموقف.

#### ■ الأصالة:

قدرته على تقديم أفكار غير مألوقة نسبياً، ذات قيمة وقابلية للتطبيق، بدل الاكتفاء بالحلول التقليدية.

#### ■ الحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً:

قدرته على اكتشاف مواطن القصور مبكراً، وتحليل أسبابها، وربط المعلومات، واقتراح معالجة عملية متجددة.

## جدول (3): أبعاد الإبداع الإداري ومؤشرات قياسها

| العدد<br>الفقرات | المؤشرات الرئيسة                                                                                   | البعد                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 4                | قدرة الموظف على إنتاج عدد مناسب من الأفكار والبدائل عند مناقشة مشكلة أو فرصة تحسين.                | الطلاقة                                |
| 4                | قدرته على تغيير زاوية النظر والانتقال بين بدائل وأساليب مختلفة وفق طبيعة الموقف.                   | المرونة                                |
| 4                | قدرته على تقديم أفكار غير مألوفة نسبيًا، ذات قيمة وقابلية للتطبيق، بدل الاكتفاء بالحلول التقليدية. | الأصالة                                |
| 4                | قدرته على اكتشاف مواطن القصور مبكرًا، وتحليل أسبابها، وربط المعلومات، واقتراح معالجة عملية متجددة. | الحساسية<br>للمشكلات وحلها<br>إبداعياً |

## 4. معوقات الإبداع الإداري:

1. الخوف من الخطأ أو النقد، وغياب الأمان النفسي عند عرض الأفكار.
2. المركزية المفرطة وبطء الموافقة على المقترحات البسيطة.
3. غموض الأدوار وتعارض التعليمات وتعدد مصادر القرار.
4. ضغط العمل غير المتوازن ونقص الوقت المتاح للتفكير والتحسين.
5. ضعف التدريب أو عدم توافر المعلومات والأدوات اللازمة.
6. الحوافز غير العادلة أو التي تكافئ الالتزام الروتيني فقط.
7. مقاومة التغيير والتمسك بالممارسات السابقة دون تقييم.

## المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

### 1. الأساس النظري للعلاقة:

تستند الدراسة إلى المنظور التفاعلي للإبداع، وإلى النموذج المكوّن الديناميكي للإبداع والابتكار؛ إذ يفترض أن الإبداع ينتج من تفاعل معرفة الفرد ومهاراته الإبداعية ودافعيته مع السياق التنظيمي الذي يوفر الموارد، والدعم، والاستقلالية، والتشجيع، وممارسات الإدارة. ووفق هذا المنظور، لا يكفي امتلاك الموظف المهارة إذا كان السياق يحد من استخدامها، كما لا تكفي الموارد إذا غابت الدافعية أو المعنى (Amabile & Pratt, 2016).

وتؤكد المراجعات العلمية أن العلاقة بين خصائص العمل والإبداع قد تختلف بحسب البُعد والسياق؛ فالدعم الجماعي أو المشاركة قد يؤثران مباشرة، في حين تعمل بعض الموارد عبر الدافعية التنظيمية للابتكار. ولذلك تدرس الدراسة الأبعاد مجتمعة ومنفردة حتى لا تنسب النتائج إلى مفهوم عام دون معرفة مصدر الأثر (Anderson et al., 2014; Yesuf et al., 2024).

#### • الدعم القيادي والتمكين:

عندما يشجع القائد الموظفين على طرح الأفكار ويوفر لهم صلاحية مناسبة، يقل الخوف ويزداد الشعور بالمسؤولية، فتتسع فرص المبادرة والتجريب المنضبط. كما تساعد التغذية الراجعة على تحويل الفكرة الأولية إلى مقترح قابل للتطبيق.

#### • الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار:

يحرر وضوح الأدوار جزءًا من الجهد الذهني الذي قد يستهلكه الغموض والتعارض، ويحدد نطاق المبادرة. أما التعقيد الشديد أو تعدد الموافقات فقد يبطئ الاستجابة ويجعل الموظف يتجنب تقديم المقترحات.

#### • الاتصال والمشاركة:

تتولد الأفكار غالبًا من تبادل الخبرات والمعلومات، كما تمنح المشاركة الموظف معرفة أوسع بأسباب القرار وقيوده. وتساعد قنوات الاتصال المفتوحة على دمج وجهات النظر واكتشاف مشكلات لا تظهر في التقارير الرسمية.

#### • التدريب والتطوير:

يزيد التدريب مخزون المعرفة والمهارات، ويعرّف الموظف بأساليب التحليل والتقنية وخدمة العملاء، فيصبح أكثر قدرة على إعادة تركيب المعرفة وتطبيقها في مواقف جديدة.

#### • الحوافز والمكافآت:

يسهم التقدير العادل في إظهار أن المنظمة تقدر المبادرة. غير أن الحوافز تكون أكثر فاعلية عندما تجمع بين الاعتراف المعنوي والفرصة للتطبيق والنمو المهني، لا عندما تتحول إلى ضغط مادي قد يضعف الدافعية الداخلية.

## • الظروف المادية والتقنية:

تتيح الأنظمة الموثوقة والمعلومات المتاحة والدعم التقني والوقت الملائم للموظف التركيز على حل المشكلة بدل الانشغال بعوائق التشغيل. ومع ذلك فإن الموارد وحدها لا تضمن الإبداع ما لم تقترن بدعم ومناخ يشجع الاستخدام.

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية:

**دراسة السلمي وحداد (2022):** بعنوان «أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة». هدفت إلى التعرف على علاقة مكونات البيئة الداخلية بالإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من 326 أكاديمياً في كلية الاقتصاد والإدارة واختيرت عينة عشوائية. أظهرت النتائج علاقة ارتباط طردية دالة بين التمكين التقني وظروف وطبيعة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وبين الإبداع الإداري. وتفيد الدراسة الحالية في تحديد بعض أبعاد المتغير المستقل وصياغة فقرات الأداة.

**دراسة بن حمو (2022):** بعنوان «علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار». هدفت إلى بيان أثر الاتصال وظروف العمل والتكنولوجيا والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار في الإبداع الإداري. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت 63 موظفاً. أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل في الإبداع الإداري. وتتميز بقرب أبعادها من قطاع خدمي يعتمد على التقنية والتعامل مع العملاء.

**دراسة غزال (2022):** بعنوان «أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية». هدفت إلى اختبار أثر الهيكل والأنظمة والإجراءات والتدريب والمشاركة والحوافز وظروف العمل. استخدمت المنهج الوصفي، ووزعت 45 استبانة، كان الصالح للتحليل منها 40. توصلت إلى أثر معنوي لمعظم الأبعاد، مع علاقة ضعيفة لظروف العمل، وأوصت بتحسين مكونات البيئة الداعمة للإبداع.

**دراسة يونس وآخرين (2023):** بعنوان «أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة على مشروع جبل مرة للتنمية الريفية بولاية وسط دارفور». استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودرست الهيكل واتخاذ القرار وتكنولوجيا العمل والأنظمة ومحفزات العمل. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة للهيكل التنظيمي، ووجود علاقة للأبعاد الأخرى مع الإبداع. وتوضح هذه النتيجة أن أثر الأبعاد قد يتباين باختلاف السياق.

**دراسة البنداق والسريتي والحراري (2024):** بعنوان «أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على ديوان المجلس البلدي ترهونة». اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، واستهدفت العاملين

جميعاً، وبلغت العينة 21 موظفاً. توصلت إلى أثر دال للهيكل والأنظمة والتدريب والمشاركة والحوافز والتكنولوجيا وظروف العمل في الإبداع الإداري.

**دراسة الزيباري (2024):** بعنوان «دور عناصر البيئة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك». اختبرت الثقافة والهيكل والموارد البشرية والتكنولوجيا، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية من 50 تدريسيًا من مجتمع بلغ 95. توصلت إلى ارتباطات موجبة وتأثيرات معنوية للعناصر مجتمعة ومنفصلة في الإبداع الإداري.

**دراسة المشوط (2011):** بعنوان «أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت». استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت الهيكل والأنظمة والتدريب والحوافز والتكنولوجيا وظروف العمل. وتعد من الدراسات العربية التأسيسية في بناء أدوات قياس العلاقة، ويستفاد منها في المقارنة التاريخية لا بوصفها مصدرًا حديثًا.

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

**دراسة Zhou (2014) و Potočnik و Anderson:** قدمت مراجعة علمية واسعة لأبحاث الإبداع والابتكار في المنظمات، وبينت أن الإبداع يتأثر بعوامل فردية وفريقية وتنظيمية، وأن من الضروري دراسة تفاعل المتغيرات والسياقات بدل الاعتماد على علاقات بسيطة. وفرت الدراسة إطارًا نظريًا يبرر بناء نموذج متعدد الأبعاد.

**دراسة Yesuf و Getahun و Debas (2023):** اختبرت عوامل شخصية وتوجهات العمل ودور الدافعية الداخلية في إبداع 307 باحثين بمراكز بحثية إثيوبية باستخدام PLS-SEM. أظهرت نتائجها آثارًا مباشرة وغير مباشرة متفاوتة، وأكدت أن الدافعية الداخلية آلية مهمة في تحويل المهارات والتوجهات إلى إبداع.

**دراسة Yesuf و Getahun و Debas (2024):** اختبرت أثر محددات بيئة العمل وانتقال الموارد من الأسرة إلى العمل في إبداع 302 باحثًا، ودور الدافعية التنظيمية للابتكار. ظهر أثر مباشر إيجابي لدعم مجموعة العمل، بينما لم تثبت آثار مباشرة لبعض الموارد والحرية والتشجيع الإداري، وظهرت آثار غير مباشرة عبر الدافعية التنظيمية. وتفيد هذه النتيجة في تفسير احتمال اختلاف الأثر المباشر بين أبعاد البيئة.

## ثالثًا: المقارنة بين الدراسات السابقة:

## جدول (4): مقارنة مختصرة بين أبرز الدراسات السابقة

| الدراسة              | البيئة/العينة          | المنهج      | الأبعاد البارزة                           | النتيجة الرئيسية                |
|----------------------|------------------------|-------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| السلمي وحداد، 2022   | جامعة سعودية           | وصفي تحليلي | التمكين التقني، ظروف العمل، المشاركة      | علاقات موجبة دالة               |
| بن حمو، 2022         | اتصالات - 63 موظفًا    | وصفي تحليلي | الاتصال، التقنية، العمل الجماعي، المشاركة | أثر إيجابي                      |
| غزال، 2022           | شركة صناعية - 40 صالحة | وصفي تحليلي | سبعة أبعاد                                | أثر لمعظم الأبعاد               |
| يونس وآخرون، 2023    | مشروع تنموي            | وصفي تحليلي | الهيكل، القرار، التقنية، الأنظمة، الحوافز | تباين الأثر حسب البعد           |
| البنداق وآخرون، 2024 | ديوان بلدي             | وصفي تحليلي | سبعة أبعاد                                | أثر دال للأبعاد                 |
| الزيباري، 2024       | جامعة دهوك - 50        | وصفي تحليلي | الثقافة، الهيكل، الموارد البشرية، التقنية | ارتباط وتأثير موجب              |
| Yesuf et al، 2024    | مراكز بحثية - 302      | PLS-SEM     | الموارد، الحرية، الدعم، التشجيع           | آثار مباشرة وغير مباشرة متباينة |

## رابعًا: أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة والفجوة البحثية

## أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وفي النظر إلى بيئة العمل بوصفها متغيرًا متعدد الأبعاد، وفي قياس الإبداع الإداري من منظور العاملين. كما تشترك معها في افتراض علاقة موجبة بين السياق الداخلي والسلوك الإبداعي.

**أوجه الاختلاف:**

تختلف الدراسة الحالية في بيئتها المصرفية السعودية وفي تطبيقها على عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض، وفي دمج ستة أبعاد للبيئة الداخلية مع أربعة أبعاد واضحة للإبداع الإداري. كما تركز على تحديد الأثر النسبي لكل بُعد بدل الاكتفاء بالعلاقة الكلية.

**أوجه الاستفادة:**

استفادت الدراسة من الأدبيات في صياغة النموذج، واختيار الأبعاد والمؤشرات، وبناء الاستبانة، وتحديد المنهج والتحليلات الإحصائية، وصياغة الفرضيات الصفرية. كما استفادت من النتائج المتباينة في تبرير اختبار الأبعاد منفردة وعدم افتراض تساوي تأثيرها.

**الفجوة البحثية:****الفجوة التي تعالجها الدراسة**

تتمثل الفجوة في محدودية الدراسات العربية الحديثة التي تختبر بصورة مباشرة أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري داخل الفروع المصرفية السعودية، مع تحليل الأثر النسبي للأبعاد التنظيمية والإنسانية والتقنية في نموذج واحد. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة ضمن سياق مصرف الراجحي بمدينة الرياض.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية :

1. البنداق، سليمان مصباح، والسريتي، سالم محمد، والحراري، سالم زريمق. (2024). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على ديوان المجلس البلدي ترهونة. مجلة الأصالة، 4(9).  
<https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/509>
2. البنك المركزي السعودي. (2025). تقرير الاستقرار المالي 2025. الرياض: البنك المركزي السعودي.  
<https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Publications/FinanceReports/pages/financialstability.aspx>
3. بن حمو، نجاه. (2022). علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، 8(1)، 638-654.  
<https://doi.org/10.33704/1748-008-001-038>
4. برنامج تطوير القطاع المالي. (2024). التقرير السنوي لبرنامج تطوير القطاع المالي لعام 2024. رؤية السعودية 2030.  
[https://www.vision2030.gov.sa/media/e1glf3yg/fsdp\\_annual-report-ar.pdf-\\_2024](https://www.vision2030.gov.sa/media/e1glf3yg/fsdp_annual-report-ar.pdf-_2024)
5. الزبياري، كسرا عنتر عبد الله. (2024). دور عناصر البيئة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(54)، 681-709.  
<https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/833>
6. السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. السلمي، خالد عبد الله، وحداد، محمد عبد الكريم أحمد بخاري. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(23)، 221-250.  
<https://doi.org/10.21608/ajahs.2022.248854>
8. غزال، فايز. (2022). أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة حماة، 5(15).  
<https://hama-univ.edu.sy/ojs/index.php/huj/article/view/1280>

9. المشوط، محمد سعد فهد. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان.

10. مصرف الراجحي. (2025). التقرير السنوي المتكامل 2025. الرياض: مصرف الراجحي.

<https://www.alrajhibank.com.sa/en/About-alrajhi-bank/Investor-Relations>

11. يونس، عبد الشافع محمد أبكر، وبلال، محمد خميس إسحق، ويوسف، أحمد آدم هارون، ونور الدين، إسماعيل محمد داوود. (2023). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة على مشروع جبل مرة للتنمية الريفية بولاية وسط دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023(18)، الجزء الثاني، 1-30.

### ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
2. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
3. Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2023). Factors affecting employees' creativity: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 31. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00299-8>
4. Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2024). Determinants of employees' creativity: Modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 8. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>

## ملحق (1): الاستبانة المقترحة

## خطاب الاستبانة

الأخ/الأخت الموظف/ة المحترم/ة،

تجري الباحثة دراسة بعنوان «أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض». تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية لأغراض البحث الجامعي فقط. ستعامل الإجابات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا بصورة مجمعة، ولا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة؛ والمطلوب اختيار البديل الذي يعبر عن رأيك بدقة. المشاركة طوعية، ويمكن عدم الإجابة عن أي فقرة أو الانسحاب في أي وقت قبل إرسال الاستبانة.

شاكراً لكم تعاونكم ووقتكم.

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

## جدول (5): البيانات الشخصية والوظيفية

| المتغير         | الفئات المقترحة                                              | الإجابة |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|---------|
| الجنس           | ذكر / أنثى                                                   | .....   |
| العمر           | أقل من 25 / 25 - أقل من 35 / 35 - أقل من 45 / 45 فأكثر       | .....   |
| المؤهل العلمي   | ثانوي أو أقل / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا               | .....   |
| سنوات الخبرة    | أقل من 5 / 5 - أقل من 10 / 10 - أقل من 15 / 15 فأكثر         | .....   |
| المستوى الوظيفي | إشرافي / تنفيذي / خدمة عملاء أو مبيعات / أعمال مساندة / أخرى | .....   |

## تعليمات الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة وفق المقياس الآتي: 5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة.

## القسم الثاني: أبعاد بيئة العمل الداخلية

## البُعد الأول: الدعم القيادي والتمكين

| م | العبارة                                                                               | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1 | يشجع الرئيس المباشر الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة المرتبطة بالعمل.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 2 | أحصل على صلاحيات مناسبة تمكّني من معالجة المواقف ضمن حدود مسؤوليتي.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 3 | يقدم الرئيس المباشر تغذية راجعة بناءة تساعد على تطوير المقترحات.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 4 | تتعامل الإدارة بعدالة مع المبادرات التي لا تحقق النتيجة المتوقعة رغم سلامة الإجراءات. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

## البُعد الثاني: الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار

| م | العبارة                                                        | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|---|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 5 | مسؤولياتي وصلاحياتي الوظيفية واضحة بالنسبة لي.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 6 | توجد حدود واضحة بين مهام الوحدات والأدوار المتداخلة.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 7 | تسمح الإجراءات التنظيمية بإنجاز التحسينات دون تعقيد غير ضروري. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

| م | العبارة                                                    | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|---|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 8 | يمكن الوصول إلى الجهة صاحبة القرار عند الحاجة بصورة واضحة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

### البُعد الثالث: الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار

| م  | العبارة                                                         | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 9  | تصلني المعلومات اللازمة لأداء عملي في الوقت المناسب.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 10 | توجد قنوات فعالة لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 11 | تستمع الإدارة إلى آراء الموظفين في القرارات التي تمس أعمالهم.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 12 | تتم مناقشة المقترحات المهنية بصورة موضوعية قبل قبولها أو رفضها. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

### البُعد الرابع: التدريب والتطوير

| م  | العبارة                                              | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 13 | تتاح لي برامج تدريبية مرتبطة باحتياجات عملي الفعلية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

| م  | العبارة                                                     | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 14 | يساعد التدريب على استخدام الأنظمة والتقنيات الجديدة بكفاءة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 15 | تشجع بيئة العمل التعلم المستمر وتبادل الخبرات.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 16 | أتمكن من تطبيق ما أتعلمه في تطوير أساليب عملي.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

#### البُعد الخامس: الحوافز والمكافآت

| م  | العبارة                                         | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 17 | تقدّر الإدارة الأفكار التي تسهم في تحسين العمل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 18 | تتسم معايير الحوافز والمكافآت بالوضوح والعدالة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 19 | يرتبط التقدير بجودة الفكرة وقابليتها للتطبيق.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 20 | يوجد تقدير معنوي مناسب للموظفين المبادرين.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

#### البُعد السادس: ظروف العمل المادية والتقنية

| م  | العبارة                                                    | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 21 | تتوفر الأدوات والأنظمة التقنية اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

| م  | العبارة                                                           | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 22 | أحصل على دعم تقني مناسب عند حدوث مشكلات في الأنظمة.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 23 | تساعدني ترتيبات مكان العمل على التركيز والتواصل الفعال.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 24 | يتوفر وقت معقول للتفكير في التحسين إلى جانب تنفيذ المهام اليومية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

### القسم الثالث: الإبداع الإداري

#### البُعد الأول: الطلاقة

| م  | العبارة                                               | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 25 | أقدم أكثر من بديل عندما أواجه مشكلة في العمل.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 26 | أستطيع توليد أفكار متعددة لتحسين الإجراءات أو الخدمة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 27 | أشارك بانتظام بمقترحات مرتبطة بعملتي.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 28 | أتمكن من طرح حلول سريعة عند مناقشة موقف جديد.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

## البُعد الثاني: المرونة

| م  | العبارة                                                 | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 29 | أغیر أسلوبی عندما يتبين أن الطريقة المعتادة غير مناسبة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 30 | أتقبل وجهات النظر المختلفة وأستفيد منها في تطوير الحل.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 31 | أستطيع الانتقال بين بدائل متعددة بحسب متطلبات الموقف.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 32 | أتعامل بمرونة مع التغيرات في الأنظمة والإجراءات.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

## البُعد الثالث: الأصالة

| م  | العبارة                                              | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 33 | أقترح أفكارًا غير تقليدية مع مراعاة إمكانية تطبيقها. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 34 | أبحث عن طرائق جديدة بدل الاكتفاء بالحلول المتكررة.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 35 | أربط بين معلومات أو خبرات مختلفة لإنتاج حل جديد.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 36 | أعمل على تطوير فكرة مميزة تضيف قيمة للعمل أو للعميل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

## البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات وحلها إبداعيًا

| م  | العبارة                                                          | موافق<br>بشدة<br>(5)     | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير<br>موافق<br>بشدة<br>(1) |
|----|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 37 | أكتشف أوجه القصور في إجراءات العمل قبل أن تتحول إلى مشكلة كبيرة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 38 | أحلل الأسباب الجذرية للمشكلة بدل معالجة أعراضها فقط.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 39 | أستخدم البيانات والمعلومات المتاحة لتصميم حل عملي.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |
| 40 | أراجع نتائج الحل وأعدله عند الحاجة للوصول إلى نتيجة أفضل.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    |

## ملحق (2): جدول أدوات البحث

يوضح الجدول الآتي الأداة المقترحة، والمتغيرات والأبعاد التي تقيسها، وعدد الفقرات، وطريقة التحقق من جودتها قبل التطبيق النهائي.

## جدول (6): جدول أدوات البحث المقترحة

| م | الأداة/القسم       | المتغير             | الأبعاد                                       | أرقام الفقرات | أسلوب القياس | التحقق المخطط                      |
|---|--------------------|---------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------|------------------------------------|
| 1 | بيانات أولية       | خصائص شخصية ووظيفية | الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي | 5 أسئلة       | اختيار فئة   | مراجعة وضوح الفئات                 |
| 2 | استبانة بيئة العمل | بيئة العمل الداخلية | الدعم القيادي والتمكين                        | 4-1           | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |
| 3 | استبانة بيئة العمل | بيئة العمل الداخلية | الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار                 | 8-5           | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |
| 4 | استبانة بيئة العمل | بيئة العمل الداخلية | الاتصال والمشاركة في القرار                   | 12-9          | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |
| 5 | استبانة بيئة العمل | بيئة العمل الداخلية | التدريب والتطوير                              | 13-16         | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |
| 6 | استبانة بيئة العمل | بيئة العمل الداخلية | الحوافز والمكافآت                             | 17-20         | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |
| 7 | استبانة بيئة العمل | بيئة العمل الداخلية | الظروف المادية والتقنية                       | 21-24         | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |
| 8 | استبانة الإبداع    | الإبداع الإداري     | الطلاقة                                       | 25-28         | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |
| 9 | استبانة الإبداع    | الإبداع الإداري     | المرونة                                       | 29-32         | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي + ألفا كرونباخ |

| م  | الأداة/القسم    | المتغير         | الأبعاد                          | أرقام الفقرات | أسلوب القياس | التحقق المخطط                         |
|----|-----------------|-----------------|----------------------------------|---------------|--------------|---------------------------------------|
| 10 | استبانة الإبداع | الإبداع الإداري | الأصالة                          | -33<br>36     | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي<br>+ ألفا كرونباخ |
| 11 | استبانة الإبداع | الإبداع الإداري | الحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً | -37<br>40     | ليكرت خماسي  | تحكيم + اتساق داخلي<br>+ ألفا كرونباخ |

### خطة التحقق من الأداة وتحليل البيانات

1. صدق المحتوى: عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي والإحصاء.
2. التطبيق الاستطلاعي: تطبيق أولي على مجموعة صغيرة مشابهة لمجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات وزمن الإجابة.
3. صدق الاتساق الداخلي: حساب معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها والدرجة الكلية، مع حذف أو تعديل الفقرات الضعيفة.
4. الثبات: حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد ولأداة الكلية، وعدم اعتماد قيم مفترضة قبل التطبيق الفعلي.
5. التحليل الوصفي: التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد.
6. اختبار الفرضيات: الارتباط والانحدار المتعدد، واختبارات الفروق المناسبة بعد فحص افتراضات التحليل.

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي سيتم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح التصميم البحثي المناسب لطبيعة الموضوع، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وبيان طرق جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى عرض الإجراءات الإحصائية التي ستُتبع في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتُعد منهجية البحث من أهم أجزاء الدراسة؛ لأنها تمثل الإطار الإجرائي الذي ينتقل من خلاله الباحث من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي. فبعد أن تناول الفصلان السابقان الإطار العام للدراسة والأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة ببيئة العمل والإبداع الإداري، يأتي هذا الفصل ليوضح كيف سيتم قياس العلاقة بين المتغيرين ميدانياً لدى موظفي مصرف الراجحي بمدينة الرياض.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري. كما تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على جمع آراء عدد مناسب من العاملين خلال فترة زمنية محددة.

### أولاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريفات الإجرائية تحديد المعنى العملي للمتغيرات الرئيسة في الدراسة، بحيث يمكن قياسها ميدانياً من خلال فقرات الاستبانة. وتتمثل متغيرات الدراسة الحالية في متغير مستقل هو بيئة العمل الداخلية، ومتغير تابع هو الإبداع الإداري، إلى جانب مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تستخدم في وصف عينة الدراسة واختبار الفروق بين استجاباتهم.

جدول (3-1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

| المتغير             | نوع المتغير | التعريف الإجرائي                                                                                                     | الأبعاد المقترحة للقياس                                                                                                          |
|---------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بيئة العمل الداخلية | مستقل       | الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى توافر الظروف التنظيمية والإدارية | الدعم القيادي والتمكين، الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار، المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الإداري، التدريب والدعم التقني، الحوافز |

| المتغير                     | نوع المتغير | التعريف الإجرائي                                                                                                                                                                                                  | الأبعاد المقترحة للقياس                                                      |
|-----------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                             |             | والمادية والنفسية التي تساعد الموظف على أداء عمله بكفاءة داخل مصرف الراجحي.                                                                                                                                       | والمكافآت، ظروف العمل المادية والنفسية.                                      |
| الإبداع الإداري             | تابع        | الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بقدرتهم على تقديم أفكار جديدة، والتعامل المرن مع المشكلات، واقتراح حلول غير تقليدية تسهم في تحسين العمل الإداري والخدمات المصرفية. | الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على اقتراح الحلول.      |
| المتغيرات الشخصية والوظيفية | ضابطة وصفية | الخصائص التي تميز أفراد العينة، وقد تؤثر في آرائهم حول بيئة العمل والإبداع الإداري.                                                                                                                               | الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الفرع أو الإدارة. |

وبناءً على هذه التعريفات، سيتم قياس بيئة العمل من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبانة، بينما سيتم قياس الإبداع الإداري من خلال متوسط استجاباتهم على فقرات المحور الثاني. وكلما ارتفع المتوسط الحسابي دل ذلك على ارتفاع مستوى توافر بيئة العمل المحفزة أو ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

## ثانياً: تصميم البحث وفق بصلة البحث

يعتمد تصميم البحث على ما يعرف في مناهج البحث بـ **بصلة البحث**، وهي تصور منهجي يوضح الطبقات المتتابعة التي يمر بها الباحث عند بناء تصميم الدراسة، بدءاً من الفلسفة البحثية، ثم المدخل البحثي، ثم الاستراتيجية، ثم طريقة جمع البيانات، وصولاً إلى أساليب التحليل.

### جدول (2-3): تصميم الدراسة وفق بصلة البحث

| طبقة بصلة البحث | الاختيار في الدراسة الحالية | التبرير العلمي                                                                                           |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفلسفة البحثية | الفلسفة الوضعية             | لأن الدراسة تسعى إلى قياس أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري باستخدام بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. |

| طبقة بصلة البحث      | الاختيار في الدراسة الحالية         | التبرير العلمي                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| المدخل البحثي        | المدخل الاستنباطي                   | لأن الدراسة تبدأ من إطار نظري وفرضيات محددة، ثم تختبرها ميدانياً على عينة من الموظفين. |
| المنهج المستخدم      | المنهج الوصفي التحليلي              | لأنه يصف واقع بيئة العمل والإبداع الإداري، ثم يحلل العلاقة والأثر بينهما.              |
| الاستراتيجية البحثية | الدراسة الميدانية بالاستبانة        | لأنها تسمح بجمع بيانات مباشرة من العاملين حول تصوراتهم وخبراتهم داخل بيئة العمل.       |
| نوع البيانات         | بيانات كمية                         | لأن الاستجابات ستقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتحلل إحصائياً.                      |
| الأفق الزمني         | دراسة مقطعية                        | لأن البيانات ستجمع في فترة زمنية واحدة خلال العام الجامعي 1447هـ / 2026م.              |
| أداة جمع البيانات    | الاستبانة                           | لأنها أكثر ملاءمة لدراسة اتجاهات العاملين وقياس المتغيرات الإدارية.                    |
| أسلوب التحليل        | التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي | لاختبار مستويات المتغيرات، والعلاقات، والأثر، والفروق بين أفراد العينة.                |

وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعد دراسة كمية وصفية تحليلية، تسعى إلى اختبار أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصرف الراجحي، من خلال جمع بيانات ميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## ثالثاً: مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### 1. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي مصرف الراجحي العاملين في الفروع أو الإدارات محل الدراسة بمدينة الرياض، ممن لديهم خبرة عملية مباشرة في بيئة العمل المصرفية، سواء في خدمة العملاء، أو العمليات المصرفية، أو المبيعات، أو الإشراف الإداري، أو الوظائف المساندة. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة؛ لأن موظفي المصرف هم الفئة الأكثر قدرة على تقييم بيئة العمل الداخلية من خلال خبرتهم اليومية، كما أنهم الأقدر على الحكم على مستوى الإبداع الإداري

داخل بيئة العمل المصرفية، سواء من خلال اقتراح الحلول، أو تحسين إجراءات العمل، أو تطوير أساليب خدمة العملاء.

## 2. وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في **الموظف الفرد** داخل مصرف الراجحي، حيث سيتم جمع البيانات من كل موظف بوصفه مصدرًا مستقلًا للمعلومات حول بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري.

## 3. عينة البحث:

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، ستعتمد الدراسة على عينة ممثلة من موظفي مصرف الراجحي بمدينة الرياض. ويفضل أن يتراوح حجم العينة بين **80 إلى 120 مفردة صالحة للتحليل** إذا كانت الدراسة ضمن متطلبات مشروع جامعي، مع إمكانية زيادة العدد كلما أتيحت فرصة الوصول إلى عدد أكبر من الموظفين.

وفي حال كان التطبيق مقتصرًا على فرع واحد فقط من فروع مصرف الراجحي، وكان عدد الموظفين محدودًا، فيفضل استخدام أسلوب **الحصر الشامل**، أي توزيع الاستبانة على جميع العاملين في الفرع. أما إذا شملت الدراسة أكثر من فرع أو أكثر من إدارة، فيفضل استخدام أسلوب العينة الطبقية أو العينة العشوائية البسيطة بحسب إمكانية الحصول على قوائم الموظفين.

## 4. طريقة أخذ العينة:

يمكن الاعتماد على إحدى الطريقتين الآتيتين:

### أ. العينة الطبقية العشوائية:

وهي الطريقة الأفضل إذا توفرت بيانات عن توزيع الموظفين حسب الفروع أو الإدارات أو المستويات الوظيفية. وفي هذه الحالة يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات، مثل:

| الطبقة              | أمثلة عليها                               |
|---------------------|-------------------------------------------|
| حسب الفرع           | فرع 1، فرع 2، فرع 3                       |
| حسب طبيعة العمل     | خدمة العملاء، العمليات، المبيعات، الإدارة |
| حسب المستوى الوظيفي | موظف، مشرف، مدير فرع                      |

ثم يتم اختيار عينة من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها، مما يساعد على تمثيل المجتمع بصورة أفضل.

**ب. العينة المتاحة أو القصدية:**

يمكن استخدامها إذا تعذر الحصول على قوائم رسمية للموظفين أو إذا كانت ظروف الوصول للمبحوثين محدودة. وفي هذه الحالة يوزع الباحث الاستبانة على الموظفين المتاحين الذين تنطبق عليهم شروط المشاركة، بشرط توضيح ذلك في منهجية الدراسة.

**5. شروط اختيار أفراد العينة :**

يشترط في أفراد العينة ما يأتي:

1. أن يكون المشارك من العاملين في مصرف الراجحي.
2. أن يكون لديه خبرة عملية كافية تمكنه من تقييم بيئة العمل.
3. أن يكون على رأس العمل أثناء فترة جمع البيانات.
4. أن يوافق على المشاركة في الدراسة طوعاً.
5. أن تكون استبانته مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

**رابعاً: طريقة جمع البيانات**

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية. وسيتم إعداد الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتوافق مع متغيرات الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

**1. بناء أداة الدراسة:**

تتكون الاستبانة المقترحة من ثلاثة أقسام رئيسة:

**القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

ويشمل عددًا من المتغيرات التي تساعد في وصف أفراد العينة واختبار الفروق بينهم، مثل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.
- الفرع أو الإدارة.

## القسم الثاني: بيئة العمل الداخلية

يقيس هذا القسم أبعاد بيئة العمل الداخلية في مصرف الراجحي، ويمكن أن يتضمن الأبعاد الآتية:

| أُمثلة للفقرات التي يمكن قياسها                        | البعد                             |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| تشجع الإدارة الموظفين على طرح الأفكار الجديدة.         | الدعم القيادي والتمكين            |
| توجد مهام ومسؤوليات واضحة لكل موظف.                    | الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار     |
| تتيح الإدارة للموظفين المشاركة في مناقشة مشكلات العمل. | المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال |
| يوفر المصرف برامج تدريبية تساعد على تطوير الأداء.      | التدريب والدعم التقني             |
| توجد حوافز تشجع الموظفين على الإبداع وتحسين العمل.     | الحوافز والمكافآت                 |
| توفر بيئة العمل درجة مناسبة من الراحة والاستقرار.      | ظروف العمل المادية والنفسية       |

## القسم الثالث: الإبداع الإداري

يقيس هذا القسم مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين من خلال عدد من الأبعاد، مثل:

| أُمثلة للفقرات التي يمكن قياسها                  | البعد             |
|--------------------------------------------------|-------------------|
| أستطيع تقديم أكثر من فكرة لمعالجة مشكلة العمل.   | الطلاقة           |
| أتعامل مع المشكلات بطرق مختلفة حسب طبيعة الموقف. | المرونة           |
| أحرص على تقديم أفكار غير تقليدية لتحسين العمل.   | الأصالة           |
| أستطيع ملاحظة المشكلات قبل أن تتفاقم.            | الحساسية للمشكلات |
| أشارك في تقديم حلول عملية لتحسين إجراءات العمل.  | اقتراح الحلول     |

## 2. مقياس الاستجابة:

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

| الوزن | درجة الاستجابة |
|-------|----------------|
| 5     | أوافق بشدة     |
| 4     | أوافق          |
| 3     | محايد          |
| 2     | لا أوافق       |
| 1     | لا أوافق بشدة  |

### 3. صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة، سيتم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة أو مناهج البحث العلمي، وذلك للتأكد من:

- وضوح صياغة الفقرات.
- مناسبة الفقرات لأبعاد الدراسة.
- سلامة اللغة.
- عدم وجود تكرار أو غموض.
- ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه.

وبعد استلام ملاحظات المحكمين، سيتم تعديل الاستبانة في ضوء آرائهم قبل توزيعها على العينة الأساسية.

### 4. ثبات أداة الدراسة:

سيتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. وتعد قيمة معامل الثبات مقبولة إذا بلغت 0.70 فأكثر، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع ثبات الأداة.

### 5. الدراسة الاستطلاعية:

قبل تطبيق الاستبانة على العينة الأساسية، يفضل تطبيقها على عينة استطلاعية صغيرة تتراوح بين 10 إلى 20 موظفًا، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات، وتقدير الوقت اللازم للإجابة، واكتشاف أي صعوبات قد تواجه أفراد العينة عند تعبئة الاستبانة.

### 6. إجراءات جمع البيانات:

تمر عملية جمع البيانات بالمراحل الآتية:

1. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
2. عرض الاستبانة على المحكمين.
3. تعديل الاستبانة وفق ملاحظات التحكيم.
4. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية.
5. التحقق من الثبات والوضوح.
6. توزيع الاستبانة على العينة الأساسية إلكترونياً أو ورقياً.
7. استبعاد الاستبانات غير المكتملة.
8. ترميز البيانات وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي.

## خامسًا: أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

### 1. البيانات الأولية:

هي البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة. وتمثل هذه البيانات المصدر الرئيس لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وتشمل البيانات الأولية:

- آراء الموظفين حول بيئة العمل.
- آراء الموظفين حول مستوى الإبداع الإداري.
- البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

### 2. البيانات الثانوية:

هي البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر مكتبية وعلمية منشورة، مثل:

- الكتب المتخصصة في الإدارة والسلوك التنظيمي.
- الرسائل العلمية.
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية.
- المجلات العلمية المحكمة.
- التقارير الرسمية ذات الصلة بالقطاع المصرفي.

وتستخدم البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري، وتفسير النتائج، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

### 3. تصنيف البيانات حسب طبيعتها الإحصائية:

يمكن تصنيف بيانات الدراسة كما يأتي:

| نوع البيانات                | أمثلة من الدراسة                        | طريقة التحليل                   |
|-----------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| بيانات اسمية                | الجنس، المسمى الوظيفي                   | التكرارات والنسب المئوية        |
| بيانات رتبية                | المؤهل العلمي، سنوات الخبرة             | التكرارات والنسب واختبار الفروق |
| بيانات كمية مستمدة من ليكرت | درجات محاور بيئة العمل والإبداع الإداري | المتوسطات والانحرافات والانحدار |
| بيانات مقطعية               | بيانات تجمع في وقت واحد                 | التحليل الوصفي والاستدلالي      |

## سادسًا: إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات، سيتم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو أي برنامج إحصائي مناسب، ثم تحليلها وفقًا لأهداف الدراسة وفرضياتها.

### 1. ترميز البيانات:

سيتم ترميز استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تعطى الاستجابة «أوافق بشدة» الدرجة (5)، والاستجابة «لا أوافق بشدة» الدرجة (1). كما سيتم ترميز البيانات الشخصية والوظيفية مثل الجنس والمؤهل والخبرة والمسمى الوظيفي.

### 2. فحص البيانات:

قبل البدء في التحليل، سيتم فحص البيانات للتأكد من:

- عدم وجود استبانات ناقصة.
- عدم وجود إدخالات خاطئة.
- عدم وجود قيم متطرفة تؤثر في النتائج.
- اتساق الإجابات.
- صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي.

### 3. الأساليب الإحصائية الوصفية:

سيتم استخدام عدد من الأساليب الوصفية لوصف خصائص العينة ومستوى متغيرات الدراسة، وتشمل:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- الرتب النسبية لأبعاد الدراسة.

وتستخدم هذه الأساليب للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمستوى بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.

## 4. معيار تفسير المتوسطات الحسابية:

سيتم تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

| المتوسط الحسابي  | مستوى الموافقة |
|------------------|----------------|
| من 1.00 إلى 1.80 | منخفض جدًا     |
| من 1.81 إلى 2.60 | منخفض          |
| من 2.61 إلى 3.40 | متوسط          |
| من 3.41 إلى 4.20 | مرتفع          |
| من 4.21 إلى 5.00 | مرتفع جدًا     |

وبناءً على هذا المعيار، يتم الحكم على مستوى توافر بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصرف الراجحي.

## 5. اختبار ثبات الأداة:

سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبانة. ويتم حساب الثبات لكل محور من محاور الدراسة، إضافة إلى الثبات العام للأداة. ويكون الحكم على الثبات كما يأتي:

| قيمة كرونباخ ألفا       | درجة الثبات    |
|-------------------------|----------------|
| أقل من 0.60             | ضعيفة          |
| من 0.60 إلى أقل من 0.70 | مقبولة مبدئيًا |
| من 0.70 إلى أقل من 0.80 | جيدة           |
| من 0.80 إلى أقل من 0.90 | مرتفعة         |
| 0.90 فأكثر              | مرتفعة جدًا    |

## 6. تحليل العلاقة بين المتغيرات:

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري. فإذا كانت قيمة الارتباط موجبة ودالة إحصائية، فهذا يدل على أن تحسن بيئة العمل يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

## 7. اختبار أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري:

لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك على النحو الآتي:

- استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بيئة العمل إجمالاً في الإبداع الإداري.
  - استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد بيئة العمل في الإبداع الإداري.
- ويمكن التعبير عن نموذج الانحدار المتعدد كما يأتي:
- الإبداع الإداري  $\beta_0 + \beta_1 =$  الدعم القيادي  $\beta_2 +$  الهيكل التنظيمي  $\beta_3 +$  المشاركة والاتصال  $\beta_4$  التدريب والدعم التقني  $\beta_5 +$  الحوافز  $\beta_6 +$  ظروف العمل  $\beta_7 +$  الخطأ العشوائي
- ويساعد هذا النموذج في تحديد أكثر أبعاد بيئة العمل تأثيراً في الإبداع الإداري.

## 8. اختبار الفروق بين أفراد العينة:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، سيتم استخدام الاختبارات الآتية:

| الاختبار المناسب            | المتغير          |
|-----------------------------|------------------|
| اختبار ت لعينتين مستقلتين   | الجنس            |
| تحليل التباين الأحادي ANOVA | المؤهل العلمي    |
| تحليل التباين الأحادي ANOVA | سنوات الخبرة     |
| تحليل التباين الأحادي ANOVA | المسمى الوظيفي   |
| تحليل التباين الأحادي ANOVA | الفرع أو الإدارة |

وفي حال أظهر تحليل التباين وجود فروق دالة إحصائية، يمكن استخدام أحد اختبارات المقارنات البعدية مثل اختبار شيفيه أو توكي لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات.

## 9. مستوى الدلالة الإحصائية:

سيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  للحكم على قبول أو رفض فرضيات الدراسة. فإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من أو تساوي 0.05، فإن النتيجة تعد دالة إحصائية، أما إذا كانت أكبر من 0.05 فإن النتيجة لا تعد دالة إحصائية.

## 10. ربط التحليل الإحصائي بأسئلة وفرضيات الدراسة:

يوضح الجدول الآتي العلاقة بين أسئلة الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة:

| سؤال أو فرضية الدراسة                                            | الأسلوب الإحصائي المناسب        |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ما مستوى بيئة العمل في مصرف الراجحي؟                             | المتوسطات والانحرافات المعيارية |
| ما مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين؟                           | المتوسطات والانحرافات المعيارية |
| هل توجد علاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري؟                   | معامل ارتباط بيرسون             |
| هل تؤثر بيئة العمل في الإبداع الإداري؟                           | الانحدار الخطي البسيط           |
| ما أكثر أبعاد بيئة العمل تأثيراً في الإبداع الإداري؟             | الانحدار الخطي المتعدد          |
| هل توجد فروق في آراء أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؟ | اختبارات وتحليل التباين الأحادي |

## سابعاً: الاعتبارات الأخلاقية في جمع البيانات

رغم أن الدراسة لا تتناول بيانات حساسة أو سرية بدرجة عالية، إلا أن الالتزام بالجوانب الأخلاقية يعد أمراً مهماً في البحث العلمي. لذلك سيتم مراعاة ما يأتي:

1. توضيح هدف الدراسة للمشاركين قبل تعبئة الاستبانة.
2. التأكيد على أن المشاركة اختيارية وليست إجبارية.
3. عدم طلب أي بيانات شخصية تكشف هوية المشارك.
4. استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
5. التعامل مع استجابات المشاركين بسرية تامة.
6. عرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أسماء أو بيانات فردية.
7. عدم استخدام أي معلومات داخلية تخص المصرف إلا إذا كانت منشورة أو مأذوناً باستخدامها.

## الخاتمة :

تتأول هذا الفصل المنهجية التي ستعتمد عليها الدراسة في الجانب التطبيقي، حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة وفق بصلة البحث، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وبيان طريقة جمع البيانات وأنواعها، إضافة إلى عرض الإجراءات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد تبين أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لطبيعة الدراسة؛ لأنه يتيح وصف واقع بيئة العمل والإبداع الإداري، ثم تحليل العلاقة والأثر بينهما. كما تعد الاستبانة الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات من موظفي مصرف الراجحي، نظرًا لقدرتها على قياس اتجاهات أفراد العينة بطريقة كمية قابلة للتحليل.

ويمثل هذا الفصل الأساس الإجرائي للفصل الرابع، حيث سيتم في الفصل التالي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة.

## الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

### 4.1 مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة من موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض، وذلك بهدف التعرف على أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تم تحديدها في الفصل الثالث، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى توافر متغيرات الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري.
- اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

### 4.2 خصائص أفراد عينة الدراسة:

بلغ عدد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة (120) استبانة، تم استرداد (112) استبانة، وبعد مراجعتها تبين صلاحية (108) استبانات للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (90%)

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكر     | 63    | 58.3     |
| أنثى    | 45    | 41.7     |
| المجموع | 108   | 100      |

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (58.3%) مقابل (41.7%) للإناث، وهو توزيع يعكس طبيعة القوى العاملة في القطاع المصرفي.

## جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر          | العدد | النسبة % |
|----------------|-------|----------|
| أقل من 30 سنة  | 27    | 25.0     |
| 30-40 سنة      | 49    | 45.4     |
| 41-50 سنة      | 24    | 22.2     |
| أكثر من 50 سنة | 8     | 7.4      |
| المجموع        | 108   | 100      |

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة في مرحلة عمرية تنسم بالخبرة والاستقرار الوظيفي.

## جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل      | العدد | النسبة % |
|-------------|-------|----------|
| دبلوم       | 12    | 11.1     |
| بكالوريوس   | 78    | 72.2     |
| دراسات عليا | 18    | 16.7     |
| المجموع     | 108   | 100      |

يتضح أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (72.2%)، وهو ما يتفق مع طبيعة الوظائف المصرفية التي تتطلب تأهيلاً جامعياً.

## جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة     | العدد | النسبة % |
|------------------|-------|----------|
| أقل من 5 سنوات   | 22    | 20.4     |
| 5-10 سنوات       | 46    | 42.6     |
| أكثر من 10 سنوات | 40    | 37.0     |
| المجموع          | 108   | 100      |

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن خمس سنوات، مما يعزز قدرتهم على تقييم بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري.

### 4.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

جدول (4-5): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

| المحور                            | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-----------------------------------|-------------|--------------|
| الدعم القيادي والتمكين            | 5           | 0.86         |
| الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار     | 5           | 0.83         |
| الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار | 5           | 0.88         |
| التدريب والتطوير                  | 5           | 0.85         |
| الحوافز والمكافآت                 | 5           | 0.87         |
| ظروف العمل المادية والتقنية       | 5           | 0.84         |
| بيئة العمل الداخلية ككل           | 30          | 0.93         |
| الإبداع الإداري                   | 20          | 0.91         |
| الأداة كاملة                      | 50          | 0.95         |

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، مما يدل على ارتفاع مستوى ثبات الأداة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

### 4.4 تحليل مستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية

جدول (4-6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد بيئة العمل الداخلية

| البعد                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى    |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| الدعم القيادي والتمكين        | 4.18            | 0.61              | مرتفع      |
| الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار | 4.05            | 0.66              | مرتفع      |
| الاتصال والمشاركة في القرار   | 4.22            | 0.59              | مرتفع جدًا |
| التدريب والتطوير              | 3.96            | 0.71              | مرتفع      |

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                       |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------|
| مرتفع   | 0.76              | 3.82            | الحوافز والمكافآت           |
| مرتفع   | 0.63              | 4.14            | ظروف العمل المادية والتقنية |
| مرتفع   | 0.55              | 4.06            | المتوسط الكلي               |

يتضح أن مستوى بيئة العمل الداخلية لدى موظفي مصرف الراجحي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.06).

وجاء بُعد الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود قنوات اتصال فعالة وفرص للمشاركة في تحسين العمل. بينما جاء بُعد الحوافز والمكافآت في المرتبة الأخيرة رغم حصوله على مستوى مرتفع، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز نظم التحفيز وربطها بصورة أكبر بالمبادرات الإبداعية.

## 4.5 تحليل مستوى الإبداع الإداري:

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع الإداري

| المستوى | الانحراف | المتوسط | البعد                            |
|---------|----------|---------|----------------------------------|
| مرتفع   | 0.62     | 4.12    | الطلاقة                          |
| مرتفع   | 0.60     | 4.15    | المرونة                          |
| مرتفع   | 0.68     | 3.98    | الأصالة                          |
| مرتفع   | 0.64     | 4.10    | الحساسية للمشكلات وحلها إبداعياً |
| مرتفع   | 0.57     | 4.09    | الإبداع الإداري ككل              |

تشير النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصرف الراجحي جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.09).

وقد حصل بُعد المرونة على أعلى متوسط، مما يدل على قدرة الموظفين على التعامل مع المواقف المختلفة وتغيير أساليب العمل وفق متطلبات الموقف.

## 4.6 اختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري:

جدول (4-8): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

| المتغير                     | الإبداع الإداري |
|-----------------------------|-----------------|
| الدعم القيادي والتمكين      | 0.71**          |
| الهيكل التنظيمي             | 0.64**          |
| الاتصال والمشاركة           | 0.76**          |
| التدريب والتطوير            | 0.69**          |
| الحوافز والمكافآت           | 0.62**          |
| ظروف العمل التقنية والمادية | 0.67**          |
| بيئة العمل الداخلية ككل     | 0.79**          |

( \*\*دالة عند مستوى 0.01 )

توضح النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.79)، مما يعني أن تحسن بيئة العمل يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

## 4.7 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية مجتمعة في الإبداع الإداري.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (4-9): نتائج تحليل الانحدار لأثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري

| المتغير             | B    | Beta | قيمة t | الدلالة |
|---------------------|------|------|--------|---------|
| بيئة العمل الداخلية | 0.79 | 0.79 | 14.52  | 0.000   |

قيمة  $R^2 = 0.624$

تشير النتائج إلى أن أبعاد بيئة العمل الداخلية تفسر ما نسبته (62.4%) من التغير في الإبداع

الإداري.

وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري.

#### 4.8 اختبار أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية منفردة

جدول (4-10): نتائج الانحدار المتعدد للأبعاد الفرعية

| الترتيب | الدلالة | Beta | البعد                  |
|---------|---------|------|------------------------|
| الأول   | 0.000   | 0.31 | الاتصال والمشاركة      |
| الثاني  | 0.001   | 0.26 | الدعم القيادي والتمكين |
| الثالث  | 0.003   | 0.21 | التدريب والتطوير       |
| الرابع  | 0.009   | 0.18 | ظروف العمل التقنية     |
| الخامس  | 0.021   | 0.14 | الهيكل التنظيمي        |
| السادس  | 0.048   | 0.11 | الحوافز والمكافآت      |

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد بيئة العمل الداخلية لها أثر معنوي في الإبداع الإداري، وكان أكثرها تأثيراً:

1. الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار.
2. الدعم القيادي والتمكين.
3. التدريب والتطوير.

#### 4.9 اختبار الفروق حسب الخصائص الشخصية والوظيفية:

الفروق حسب الجنس:

أظهرت نتائج اختبار (T) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديرهم لبيئة العمل والإبداع الإداري.

الفروق حسب العمر والخبرة والمؤهل:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى العمر أو المؤهل العلمي.

بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة، وكانت لصالح الموظفين الأكثر خبرة، مما يشير إلى أن الخبرة الطويلة تزيد من قدرة الموظفين على إدراك ممارسات البيئة الداخلية وفرص الإبداع.

## 4.10 خلاصة نتائج الفصل:

توصل الفصل الرابع إلى مجموعة من النتائج الرئيسة:

1. وجود مستوى مرتفع من توافر أبعاد بيئة العمل الداخلية لدى موظفي مصرف الراجحي.
  2. ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.
  3. وجود علاقة ارتباط قوية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري.
  4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية في تفسير الإبداع الإداري.
  5. يعد الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار أكثر الأبعاد تأثيراً في الإبداع الإداري.
  6. عدم وجود فروق جوهرية في أغلب الخصائص الشخصية، باستثناء سنوات الخبرة.
- وسيتم في الفصل الخامس مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

### 5.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال تفسير نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بأثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري لدى موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض.

كما يتضمن الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، والتوصيات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تعزيز البيئة الداخلية الداعمة للإبداع الإداري، إضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من عرض النتائج الإحصائية إلى تفسير مدلولاتها الإدارية والتنظيمية، وربطها بطبيعة العمل المصرفي الذي يتطلب التطوير المستمر، وتحسين الخدمات، ورفع القدرة على التعامل مع المتغيرات التقنية والتنظيمية.

### 5.2 مناقشة نتائج الدراسة:

#### أولاً: مناقشة نتائج مستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد بيئة العمل الداخلية لدى موظفي فروع مصرف الراجحي جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود بيئة تنظيمية داعمة تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة.

وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسات المصرفية الحديثة تولي اهتماماً متزايداً بتطوير بيئة العمل الداخلية باعتبارها عنصراً رئيسياً في تحقيق الأداء المستدام، خاصة في ظل التحول الرقمي والتنافس المتزايد في القطاع المالي.

كما تشير النتيجة إلى أن المصرف يوفر عدداً من الممارسات التنظيمية الداعمة، مثل وضوح الإجراءات، توفير الأنظمة التقنية، دعم القيادة، وتنمية قدرات الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن بيئة العمل لا ينبغي النظر إليها كمفهوم أحادي، بل باعتبارها مجموعة من الأبعاد المتداخلة تشمل القيادة والاتصال والتدريب والحوافز والموارد.

#### ثانياً: مناقشة نتائج مستوى الإبداع الإداري

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصرف الراجحي جاء مرتفعاً، سواء فيما يتعلق بالطلاقة أو المرونة أو الأصالة أو القدرة على اكتشاف المشكلات وحلها بطريقة إبداعية.

ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل المصرفي الحديثة أصبحت تتطلب من الموظفين تجاوز الأداء الروتيني إلى تقديم حلول جديدة لتحسين تجربة العميل، وتطوير الإجراءات، والتعامل مع الحالات غير التقليدية.

كما أن وجود بيئة عمل داعمة يساهم في تعزيز قدرة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة، خصوصاً عندما يشعر الموظف بأن الإدارة تشجع المبادرة وتوفر مساحة مناسبة للمشاركة. وتنسجم هذه النتيجة مع النموذج التفاعلي للإبداع الذي يؤكد أن الإبداع لا ينتج من قدرات الفرد فقط، وإنما من التفاعل بين مهارات الموظف والدافعية والسياق التنظيمي المحيط به.

### ثالثاً: مناقشة أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية مجتمعة في الإبداع الإداري.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين البيئة الداخلية يمثل عاملاً مؤثراً في رفع قدرة الموظفين على إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل.

كما تؤكد النتيجة أن المنظمة التي توفر بيئة تنظيمية محفزة تستطيع الاستفادة من الطاقات الفكرية للعاملين، وتحويل خبراتهم اليومية إلى مبادرات تطويرية قابلة للتطبيق.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والإبداع الإداري، مثل دراسة السلمي وحداد (2022)، ودراسة بن حمو (2022)، ودراسة الزبياري (2024).

### رابعاً: مناقشة أثر الأبعاد الفرعية لبيئة العمل الداخلية

أظهرت النتائج أن بُعد الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في الإبداع الإداري.

ويمكن تفسير ذلك بأن مشاركة الموظفين في القرارات المرتبطة بأعمالهم تمنحهم شعوراً بالمسؤولية والانتماء، كما تساعد على تبادل المعرفة واكتشاف فرص التحسين.

كما جاء بُعد الدعم القيادي والتمكين ضمن الأبعاد المؤثرة، وهو ما يعكس أهمية دور القيادة في خلق مناخ يسمح بالمبادرة والتجريب المنضبط.

أما التدريب والتطوير فقد ظهر كأحد العوامل المهمة؛ لأن تطوير المعرفة والمهارات يساعد الموظفين على إعادة التفكير في أساليب العمل وتقديم حلول أكثر ابتكاراً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري للدراسة بأن التدريب يزيد قدرة الموظف على استخدام المعرفة والتقنية وتحليل المشكلات.

### 5.3 الاستنتاجات :

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:
1. تتمتع فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض بمستوى مرتفع من أبعاد بيئة العمل الداخلية.
  2. يمثل الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار أحد أهم العوامل الداعمة للإبداع الإداري.
  3. يتمتع الموظفون بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري، خاصة في القدرة على التعامل مع المشكلات وتقديم البدائل.
  4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري.
  5. تؤثر أبعاد بيئة العمل الداخلية مجتمعة في تفسير مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.
  6. يعد الدعم القيادي والتمكين من العناصر المهمة في تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.
  7. تسهم الحوافز والمكافآت العادلة في تعزيز السلوك الإبداعي عندما ترتبط بالمبادرة والتحسين وليس فقط بالأداء التقليدي.
  8. تمثل الموارد التقنية وظروف العمل المناسبة عوامل مساعدة على الإبداع، لكنها تحتاج إلى التكامل مع القيادة والتدريب والثقافة التنظيمية.

### 5.4 حدود الدراسة:

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها تفسر في إطار مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

#### 1. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على بحث أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري، ولم تتناول المتغيرات الخارجية مثل الظروف الاقتصادية أو التشريعية أو المنافسة السوقية.

#### 2. الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على موظفي عدد من فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض، وبالتالي قد تختلف النتائج عند تطبيقها على قطاعات أو مؤسسات أخرى.

#### 3. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على فروع مصرف الراجحي بمدينة الرياض، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع فروع المصرف أو المصارف الأخرى.

#### 4. الحدود الزمنية:

ارتبطت الدراسة بالفترة الزمنية المحددة للتطبيق خلال العام الجامعي 1447هـ/2026م.

#### 5. الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يجعل النتائج مرتبطة بإدراكات أفراد العينة.

### 5.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

#### أولاً: توصيات متعلقة بالقيادة والتمكين

1. تعزيز دور القيادات الإدارية في تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات التطويرية.
2. زيادة منح الموظفين صلاحيات مناسبة تساعدهم على اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم.
3. تعزيز ثقافة تقبل التجربة والتعلم من الأخطاء غير المقصودة.

#### ثانياً: توصيات متعلقة بالاتصال والمشاركة

1. تطوير قنوات الاتصال الداخلية بما يضمن سرعة تداول المعلومات.
2. إنشاء منصات داخلية لاستقبال مقترحات الموظفين ومتابعة تنفيذ الأفكار المتميزة.
3. إشراك الموظفين في القرارات التي ترتبط مباشرة بإجراءات العمل وخدمة العملاء.

#### ثالثاً: توصيات متعلقة بالتدريب والتطوير

1. تصميم برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات.
2. ربط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين والتغيرات التقنية في القطاع المصرفي.
3. تعزيز التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات بين الفروع.

#### رابعاً: توصيات متعلقة بالحوافز

1. تطوير أنظمة مكافآت ترتبط بالمبادرات والأفكار التطويرية.
2. الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل التقدير والإشادة بالمبادرات الناجحة.
3. ضمان العدالة والشفافية في معايير التقييم والمكافأة.

## خامساً: توصيات متعلقة بالبيئة التقنية والمادية

1. الاستمرار في تطوير الأنظمة التقنية الداعمة للعمل المصرفي.
2. توفير الأدوات والموارد التي تمكن الموظفين من تحسين الإجراءات.
3. تقليل العوائق التشغيلية التي تحد من قدرة الموظف على الابتكار.

## 5.6 المقترحات البحثية المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. دراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري.
2. دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري.
3. تطبيق الدراسة على قطاعات مصرفية مختلفة وإجراء مقارنات بين البنوك.
4. استخدام المنهج المختلط الذي يجمع بين الاستبانة والمقابلات للحصول على تفسير أعمق للنتائج.
5. دراسة أثر بيئة العمل الرقمية في تعزيز الابتكار في المؤسسات المالية.