

أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية
على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض)

**The impact of creative management strategies on employee performance
in the Kingdom of Saudi Arabia (a field study on a group of small and
(medium enterprises in Riyadh**

إعداد الطالب/ محمد صالح الرحيلي

الرقم الأكاديمي / 253000866

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026-2025

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

1.1 الخلفية

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات اقتصادية ومعرفية متسارعة، انتقل فيها التركيز من الموارد التقليدية والأصول المادية إلى الموارد غير الملموسة، وعلى رأسها رأس المال البشري والإبداع المؤسسي. وفي هذا السياق، تبرز المملكة العربية السعودية كواحدة من أبرز الاقتصادات الناشئة التي تسعى إلى تنويع مصادر دخلها والانتقال من الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد المعرفة والإنتاج، وذلك تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العمود الفقري لهذا التحول، حيث تستهدف الرؤية رفع مساهمة هذه الشركات في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030 (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2023).

إلا أن تحقيق هذا الطموح لا يعتمد فقط على الدعم المالي أو التشريعي، بل يتطلب بيئة إدارية محفزة للإبداع والابتكار. فالإبداع الإداري لم يعد رفاهية، بل أصبح ضرورة استراتيجية للبقاء والمنافسة في أسواق متقلبة. وتعريف الإبداع الإداري يتجاوز مجرد توليد أفكار جديدة، ليشمل قدرة المنظمة على تطبيق هذه الأفكار لتحويلها إلى قيمة مضافة، عمليات محسنة، أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء (Sternberg, 2018). وفي قلب هذا المعادلة يقف "العامل"، فهو الحامل الأساسي للإبداع، والمطبق للاستراتيجيات، والمقياس الحقيقي لأداء المنظمة.

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، بوصفها العاصمة الاقتصادية والسياسية للمملكة، تحديات فريدة. فمن ناحية، تتمتع بفرص هائلة القرب من مراكز القرار والدعم الحكومي، ومن ناحية أخرى، تعاني من محدودية الموارد، وارتفاع تكاليف التشغيل، ونقص الكوادر المؤهلة في بعض القطاعات. وفي ظل هذه الظروف، يصبح "أداء العاملين" هو المتغير الحاسم الذي يحدد نجاح أو فشل هذه المنشآت. والأداء هنا لا يقاس فقط بالإنجاز الكمي للمهام، بل يشمل الجودة، والابتكار في العمل، والالتزام، والقدرة على التكيف مع التغيير (Campbell, 2019).

تطرح هذه الدراسة إشكالية جوهرية تتعلق بمدى فاعلية استراتيجيات الإبداع الإداري المتبعة في هذه الشركات في تعزيز أداء العاملين. فهل تؤدي بيئة العمل الإبداعية إلى تحفيز الموظفين؟ أم أن ضغوط العمل في الشركات الصغيرة قد تغطي على الجوانب الإبداعية؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تتطلب

غوصاً عميقاً في الأدبيات الإدارية، وفهماً دقيقاً للواقع الميداني في الرياض، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية منهجية تهدف إلى كشف العلاقة السببية والارتباطية بين متغيرات الدراسة.

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من توقيتها الحساس، حيث تمر المملكة بمرحلة تحول هيكلي، وتحتاج الشركات إلى أدوات إدارية حديثة لضمان استدامتها. كما أن التركيز على "استراتيجيات الإبداع" كمتغير مستقل، و"أداء العاملين" كمتغير تابع، يملأ فجوة في الأدبيات العربية التي غالباً ما تركز على الإبداع كمنتج نهائي دون التطرق للاستراتيجيات الإدارية التي تولده، أو تركز على الأداء المالي دون الأداء البشري (الغامدي، 2021).

وبناءً على ما سبق، يأتي هذا البحث ليقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يربط بين ممارسات الإدارة الإبداعية ومخرجات الأداء البشري، مقدماً توصيات عملية لصناع القرار في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالرياض، مساهماً بذلك في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية من خلال تمكين الكفاءات البشرية.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في وجود تباين ملحوظ في مستويات أداء العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، رغم توفر العديد من برامج الدعم والتدريب. ويلاحظ أن بعض هذه الشركات تحقق معدلات نمو وإنتاجية عالية، بينما تعاني أخرى من ركود في الأداء وارتفاع في معدلات دوران العمالة، رغم تشابه الظروف السوقية والموارد المتاحة. ويرى الباحثون أن الفارق الجوهرى قد يكمن في "البيئة الإدارية" و"استراتيجيات الإبداع" المتبعة داخل هذه المنشآت.

فالإبداع الإداري يتطلب ثقافة تنظيمية تدعم المخاطرة المحسوبة، وتشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفر الحوافز غير المادية والمعنوية. إلا أن الواقع يشير إلى أن العديد من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض لا يزالون يتبعون أساليب إدارية تقليدية هرمية، تركز على الرقابة الصارمة والالتزام بالتعليمات، مما قد يكبت الروح الإبداعية لدى العاملين ويؤثر سلباً على أدائهم (العنبي، 2022).

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري في عينة الدراسة؟
- ما مستوى أداء العاملين في عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: حجم الشركة، قطاع النشاط، الخبرة)؟

1-2-1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من غزارة الأدبيات الإدارية حول الإبداع والأداء، إلا أن هناك فجوات نظرية تستدعي المعالجة:

- فجوة السياق الثقافي: معظم النظريات المؤسسة للإبداع الإداري (مثل نظرية الاستثمار لـ Sternberg) نشأت في بيئات غربية. وهناك نقص في النماذج النظرية التي تختبر فاعلية هذه الاستراتيجيات في السياق العربي والسعودي تحديداً، الذي يتميز بخصائص ثقافية واجتماعية فريدة تؤثر على سلوك العامل وتوقعاته (Hofstede, 2011).
- فجوة التكامل بين المتغيرات: كثير من الدراسات تناولت الإبداع كمتغير مستقل يؤثر على الابتكار المؤسسي، أو تناولت الأداء كمتغير يتأثر بالقيادة. لكن الدراسات التي تربط مباشرة بين "استراتيجيات الإبداع الإداري" (كحزمة ممارسات شاملة) و"أداء العاملين" (بأبعاده السلوكية والوظيفية) في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تزال محدودة (الزهراني، 2020).
- فجوة التعريف الإجرائي: هناك خلط في الأدبيات بين "الإبداع الفردي" و"الإبداع الإداري". الدراسة الحالية تسعى لتوضيح هذا التمييز نظرياً، حيث تركز على الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة لتمكين الإبداع، وليس فقط السمات الشخصية للموظف المبدع.

1-2-2 فجوات على المستوى التطبيقي

على أرض الواقع في مدينة الرياض، تبرز الفجوات التطبيقية التالية:

- فجوة التطبيق في الشركات الصغيرة: غالباً ما تركز استشارات التنمية الإدارية على الشركات الكبرى، بينما تهمل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل النسبة الأكبر من النسيج الاقتصادي. وأدوات عملية قابلة للتطبيق في بيئات محدودة الموارد.
- فجوة القياس: تفتقر العديد من الشركات إلى مؤشرات أداء واضحة (KPIs) تربط بين الممارسات الإبداعية والنتائج الفعلية. مما يجعل الاستثمار في برامج الإبداع عشوائياً وغير مضمون العائد.
- فجوة التدريب: هناك نقص في البرامج التدريبية الموجهة لمديري الشركات الصغيرة حول "كيفية إدارة الإبداع"، حيث يركز التدريب غالباً على الجوانب الفنية أو المالية، متجاهلاً الجانب السلوكي والإبداعي في إدارة الموارد البشرية (صندوق تنمية الموارد البشرية، 2023).

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال المساهمة في إثراء المعرفة الإدارية وتقديم حلول عملية، ويمكن تفصيل أهميتها على المستويين التالي:

1-3-1 على المستوى النظري:

- إثراء المكتبة العربية: تضيف الدراسة مرجعاً علمياً محكماً باللغة العربية يتناول علاقة متغيرات حديثة (الإبداع الإداري) بمتغيرات كلاسيكية (الأداء) في سياق سعودي، مما يسد جزءاً من الفجوة المعرفية المحلية.
- اختبار النظريات الغربية: تساهم الدراسة في اختبار صلاحية النظريات الإدارية الغربية في بيئة ثقافية مختلفة (السعودية)، مما قد يؤدي إلى تطوير نماذج نظرية أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار البعد الثقافي.
- تطوير نموذج مفاهيمي: تقدم الدراسة نموذجاً يربط أبعاد الإبداع الإداري (المرونة، المخاطرة، التمكين) بأبعاد الأداء (الكفاءة، الفعالية، الابتكار)، مما يفتح المجال لباحثين آخرين لاستخدام هذا النموذج أو تعديله.

2-3-1 على المستوى التطبيقي:

- دعم صناع القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية لمديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض حول الاستراتيجيات الإدارية الأكثر فاعلية في تحسين أداء موظفيهم.

- تعزيز التنافسية: من خلال تحسين أداء العاملين via الإبداع، تساهم الدراسة بشكل غير مباشر في رفع كفاءة القطاع الخاص، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.
- توجيه السياسات الحكومية: يمكن للجهات الداعمة مثل "منشآت" و"البنك السعودي للتنمية" الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم حزم دعم تركز على بناء القدرات الإدارية والإبداعية وليس فقط الدعم المالي.
- تحسين بيئة العمل: تسليط الضوء على أهمية البيئة الإبداعية قد يحفز الشركات على تحسين ظروف العمل، مما يقلل من التوتر الوظيفي ويزيد من الانتماء المؤسسي.

1.4 أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على مشكلتها، تم صياغة الأسئلة التالية التي ستقوم الدراسة بالإجابة عليها بناءً على البيانات الميدانية والتحليل النظري:

- ما التصور النظري لاستراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين وفقاً للأدبيات الحديثة؟
- ما درجة ممارسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى أداء العاملين في هذه الشركات وفقاً للمعايير المعتمدة في الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع الإداري (بأبعادها) وأداء العاملين؟
- ما مدى قدرة استراتيجيات الإبداع الإداري على التنبؤ بالتغير في أداء العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المنشأة)؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- التعرف على المفاهيم: توضيح مفهوم استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين، والأبعاد المكونة لكل منهما، والعلاقة النظرية بينهما.
- تشخيص الواقع: الوقوف على الواقع الحالي لممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري في عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

- قياس الأداء: تقييم مستوى أداء العاملين في الشركات محل الدراسة من خلال مؤشرات موضوعية وتقديرات ذاتية.
- تحليل العلاقة: تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين، ومعرفة أي أبعاد الإبداع أكثر تأثيراً في الأداء.
- اختبار الفروق: الكشف عن وجود فروق في استجابات العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، لفهم الفئات الأكثر استجابة للاستراتيجيات الإبداعية.
- تقديم المقترحات: الخروج بمجموعة من التوصيات والإجراءات العملية التي تساعد إدارات الشركات على تفعيل الإبداع الإداري لتحسين الأداء.

1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، والإطار النظري المستند إليه، تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية لاختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض."

الفرضيات الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد (المرونة الإدارية) وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد (تشجيع المخاطرة المحسوبة) وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد (تمكين العاملين) وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد (توفير الموارد الداعمة) وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

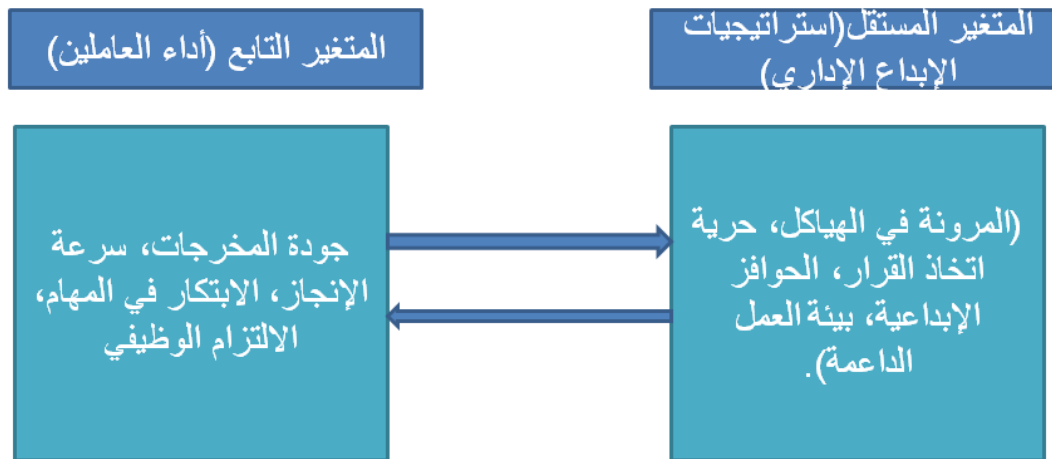
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض."

الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، قطاع النشاط)." .

1.7 نموذج الدراسة

الشكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة



مصدر: إعداد الباحث بناءً على أدبيات الدراسة.

يفترض النموذج أن زيادة ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري (المتغير المستقل) تؤدي إلى تحسن ملحوظ في أداء العاملين (المتغير التابع)، مع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات ضابطة.

1.8 الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة المشكلة التي تسعى لوصف واقع الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في مدينة الرياض والعاملة في القطاعات (التجاري، الخدمي، التقني). ونظراً لصعوبة حصر المجتمع الكلي، تم الاعتماد على العينة العنقودية متعددة المراحل.
- حجم العينة المستهدف: تم استهداف (350) استبانة موزعة على (50) شركة صغيرة ومتوسطة.

- معايير الاختيار: أن تكون الشركة مسجلة رسمياً، وأن يكون عدد العاملين فيها بين (10 إلى 250) موظفاً (تعريف المنشأة الصغيرة والمتوسطة في السعودية)، وأن تكون مقرها الرئيسي في الرياض.

- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وصممت في ثلاثة محاور:

- المحور الديموغرافي: (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، مسمى الوظيفة).
- محور استراتيجيات الإبداع الإداري: مكون من (25) فقرة موزعة على 4 أبعاد، مقياس ليكرت الخماسي.
- محور أداء العاملين: مكون من (20) فقرة موزعة على 3 أبعاد، مقياس ليكرت الخماسي.

- الإجراءات الميدانية:

- الحصول على الموافقات اللازمة لزيارة الشركات.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى معدل استجابة.
- فرز الاستبانات واستبعاد الناقص منها.
- تفريغ البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية (للخصائص الديموغرافية).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لوصف متغيرات الدراسة).
- معامل ارتباط بيرسون (لفحص العلاقات).
- تحليل الانحدار المتعدد (لفحص الأثر).
- اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) (لفحص الفروق).

1.9 مخطط المشروع

لتنظيم سير العمل في هذه الدراسة، تم وضع مخطط زمني يوضح المراحل الرئيسية لإنجاز البحث، وذلك على النحو التالي:

- المرحلة التمهيديّة (شهر 1): اختيار الموضوع، وصياغة مشكلة الدراسة، والاطلاع الأولي على الأدبيات.
 - مرحلة بناء الإطار النظري (شهر 2-3): دراسة متعمقة للنظريات، وكتابة الفصلين النظريين، وصياغة نموذج الدراسة.
 - مرحلة إعداد الأداة (شهر 4): تصميم الاستبانة، واختبار الصدق والثبات، وتعديل الأداة بناءً على النتائج الأولية.
 - مرحلة الميدان (شهر 5-6): توزيع الاستبانات على الشركات في الرياض، ومتابعة الاستجابة، وجمع البيانات.
 - مرحلة التحليل (شهر 7): تفرغ البيانات، وإجراء المعالجات الإحصائية، وتفسير النتائج.
 - مرحلة الصياغة النهائية (شهر 8): كتابة الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)، ومراجعة البحث ككل، وإعداد قائمة المراجع.
 - مرحلة التسليم والمناقشة (شهر 9): طباعة البحث، وتسليمه، والاستعداد للمناقشة العلمية.
- هذا المخطط يضمن سير الدراسة بشكل منهجي ومنظم، مما يضمن الخروج بنتائج دقيقة في الوقت المحدد.

ثانياً: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة

يُعد الاستعراض النقدي للدراسات السابقة والإطار النظري ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث يوفر الأرضية الصلبة التي ينطلق منها الباحث، ويحدد ما تم إنجازه في الميدان، ويكشف عن الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية لسدها. يتناول هذا الفصل المتغيرين الرئيسيين للدراسة: استراتيجيات الإبداع الإداري كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، بالإضافة إلى استعراض العلاقة بينهما وفقاً للنظريات الإدارية الحديثة والدراسات الميدانية السابقة محلياً وعربياً وعالمياً.

إن فهم الإبداع الإداري يتطلب الغوص في جذوره النفسية والتنظيمية، كما أن قياس أداء العاملين يتجاوز المؤشرات المالية ليشمل السلوكيات والمخرجات النوعية. ومن خلال هذا الفصل، سنحاول بناء جسر نظري يربط بين ممارسات الإدارة الداعمة للإبداع وبين التحسن الملموس في أداء الأفراد، مستندين في ذلك إلى أدلة تجريبية ونظرية.

2-2 المتغير المستقل: استراتيجيات الإبداع الإداري

2-2-1 مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري (Administrative Creativity) هو مفهوم مركب يجمع بين "الإبداع" كعملية عقلية، و"الإدارة" كعملية تنظيمية. عرفه (Amabile, 2018) بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الإجراءات الإدارية. أما من منظور إداري استراتيجي، فيعرفه (Woodman et al., 2019) بأنه قدرة المنظمة على تطوير هياكل وعمليات وثقافة تدعم توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

في السياق السعودي، يضيف (القرني، 2022) بُعداً ثقافياً، معتبراً الإبداع الإداري هو "القدرة على توظيف الموارد المتاحة بطرق غير تقليدية للتغلب على التحديات البيئية، بما يتوافق مع القيم المجتمعية". ويتضح من التعريفات أن الإبداع الإداري ليس موهبة فردية فحسب، بل هو استراتيجية مؤسسية تشمل:

- الهياكل المرنة: تقليل الطبقات الإدارية لتسهيل تدفق الأفكار.
- الثقافة الداعمة: بيئة لا تعاقب على الفشل بل تعتبره فرصة للتعلم.
- الحوافز: أنظمة مكافأة ترتبط بالابتكار وليس فقط بالإنجاز الروتيني.

2-2-2 أبعاد استراتيجيات الإبداع الإداري

لتحقيق الإبداع الإداري، تتبنى المنظمات مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن حصرها في الأبعاد التالية التي ستعتمدها هذه الدراسة:

أولاً: المرونة الإدارية (Administrative Flexibility):

تشير إلى قدرة النظام الإداري على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتمثل في اللامركزية في اتخاذ القرار، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية. وتشير دراسة (Robbins & Judge, 2020) إلى أن الهياكل العضوية (Organic Structures) أكثر دعماً للإبداع من الهياكل الميكانيكية الصارمة. في الشركات الصغيرة، تتجلى المرونة في سرعة الاستجابة لقرارات الموظفين الميدانية دون الحاجة لسلسلة موافقات طويلة.

ثانياً: تشجيع المخاطرة المحسوبة (Encouraging Calculated Risk):

الإبداع يتطلب تجربة أشياء جديدة، والجديد يحمل دائماً نسبة من عدم اليقين. استراتيجية تشجيع المخاطرة تعني أن الإدارة توفر "شبكة أمان" للموظفين الذين يجربون أفكاراً جديدة قد تفشل. وفقاً لـ (Kanter,)

2017)، فإن الخوف من الفشل هو القاتل الأول للإبداع. لذا، فإن الاستراتيجية الفاعلة هي مكافأة المحاولة الجادة حتى لو لم تنجح النتيجة فوراً.

ثالثاً: تمكين العاملين (Employee Empowerment):

التمكين يعني منح الموظفين السلطة والمعلومات والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. عندما يشعر الموظف بالملكية (Ownership) لعمله، يزداد دافعيته للإبداع. ويرى (Spreitzer, 2019) أن التمكين النفسي (الشعور بالمعنى، الكفاءة، التأثير، الذاتية) هو المحرك الأساسي للسلوك الإبداعي.

رابعاً: توفير الموارد الداعمة (Providing Supportive Resources):

لا يكفي الحماس للإبداع، بل لا بد من توفير الوقت، والميزانية، والتدريب، والتقنية. استراتيجية "الوقت المخصص للإبداع" (مثل سياسة 20% في جوجل) هي مثال على ذلك. في السياق السعودي، يشير (الدوسري، 2021) إلى أن نقص الموارد التدريبية المتخصصة في الإبداع يُعد عائقاً رئيسياً في الشركات المتوسطة.

2-2-3 نظريات تفسير الإبداع الإداري

نظرية المكونية للإبداع (Componential Theory of Creativity): لـ (Teresa Amabile). وتفترض أن الإبداع ينتج عن تقاطع ثلاثة مكونات: المهارات المرتبطة بالمجال، مهارات التفكير الإبداعي، والدافعية الذاتية. وتؤكد النظرية أن البيئة الإدارية (المتغير المستقل في دراستنا) تؤثر بشكل مباشر على "الدافعية الذاتية"، وبالتالي على الإبداع.

- نظرية النظم (Systems Theory): لـ (Csikszentmihalyi). وترى أن الإبداع ليس حدثاً فردياً، بل نتيجة تفاعل بين الفرد، والمجال (Domain)، والمجال الاجتماعي (Field) الذي يشمل الإدارة والزملاء.
- نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV): وتعتبر أن الإبداع الإداري هو مورد نادر وغير قابل للتقليد، يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، مما يبرر الاستثمار في استراتيجياته.

2-3 المتغير التابع: أداء العاملين

2-3-1 مفهوم أداء العاملين

أداء العاملين (Employee Performance) هو المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها الفرد في المنظمة خلال فترة زمنية محددة. عرفه (Katz & Kahn, 2018) بأنه "مجموع السلوكيات التي يساهم بها الفرد في تحقيق أهداف المنظمة". ويتجاوز المفهوم الحديث للأداء مجرد تنفيذ المهام الموكلة (Task Performance)، ليشمل الأداء السياقي (Contextual Performance) الذي يتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالقيم، والمبادرة.

في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يُقاس الأداء غالباً بمؤشرات أكثر ديناميكية نظراً لطبيعة العمل المتغيرة. ويشير (الزهراني، 2020) إلى أن أداء العامل في البيئة السعودية يتأثر بشدة بالعلاقة مع المباشر (الزعيم)، وبالشعور بالأمان الوظيفي.

2-3-2 أبعاد أداء العاملين

لتحقيق الدقة في القياس، تم تفكيك متغير الأداء إلى الأبعاد التالية:

أولاً: الكفاءة الوظيفية (Job Efficiency):

وتعني إنجاز المهام بالوقت والجهد والتكلفة المحددة. وهي البعد التقليدي للأداء، ويرتبط بالالتزام بالتعليمات وسرعة الإنجاز. في الشركات الصغيرة، الكفاءة تعني "فعل الأشياء بشكل صحيح" (Doing things right).

ثانياً: الجودة والابتكار في المخرجات (Quality & Innovation):

وهو البعد الذي يرتبط مباشرة بالإبداع. لا يكفي أن ينجز الموظف العمل، بل يجب أن يكون ذا جودة عالية، وأن يحتوي على لمسة تحسينية أو ابتكارية. هذا البعد هو الجسر الذي يربط بين المتغير المستقل (الإبداع) والمتغير التابع (الأداء).

ثالثاً: الالتزام والسلوك التنظيمي (Commitment & OCB):

يشمل الحضور، والولاء للمنظمة، والسلوك المواطن (Organizational Citizenship Behavior). الموظف المبدع غالباً ما يكون أكثر التزاماً لأنه يشعر بأن صوته مسموع وقيمه معترف بها.

2-3-3 عوامل تؤثر على أداء العاملين

بالإضافة إلى استراتيجيات الإبداع، هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء ويجب ضبطها:

- العوامل الفردية: (المهارات، الخبرة، الدافعية الشخصية).
- العوامل التنظيمية: (الثقافة، الهيكل، نظام المكافآت).
- العوامل البيئية: (ظروف السوق، الاستقرار الاقتصادي).
- وتركز دراستنا على العوامل التنظيمية ممثلة في استراتيجيات الإبداع، مع ضبط العوامل الفردية عبر المتغيرات الديموغرافية.

4-2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1-4-2 الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين إلى عدة مبررات نظرية:

- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): عندما تقدم الإدارة استراتيجيات داعمة للإبداع (مثل التمكين، الثقة، الموارد)، يشعر الموظف بالالتزام برد الجميل عبر تحسين أدائه وزيادة ولائه (Blau, 1964).
- نظرية تحديد الهدف (Goal Setting Theory): استراتيجيات الإبداع غالباً ما تصاحبها أهداف تحديّة وواضحة، مما يحفز الأداء العالي (Locke & Latham, 2019).
- النموذج التحفيزي: البيئة الإبداعية تلبي الاحتياجات العليا في هرم ماسلو (التقدير، تحقيق الذات)، مما يولد دافعية داخلية قوية تنعكس إيجاباً على الأداء.

2-4-2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Zhang & Bartol, 2020): هدفت إلى فحص تأثير التمكين النفسي على الإبداع وأداء الموظفين في قطاع التكنولوجيا في الصين. استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة قوية بين التمكين والإبداع، وأن الإبداع وسيط بين التمكين والأداء.

دراسة (Pieterse et al., 2019): تناولت تأثير القيادة التحويلية على الأداء عبر الإبداع. أظهرت النتائج أن القادة الذين يشجعون على التفكير الجديد يحققون فرقاً في الأداء بنسبة 25% مقارنة بالقيادة التقليدية.

دراسة (Anderson et al., 2018): مراجعة منهجية لـ 100 دراسة حول الابتكار والأداء، وأكدت أن البيئة التنظيمية الداعمة هي الشرط الأساسي لتحويل الإبداع الفردي إلى أداء مؤسسي.

ثانياً: الدراسات العربية:

دراسة (الغامدي، 2021): "أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على أداء الموظفين في البنوك السعودية". طبقت على عينة من موظفي البنوك في جدة. أوصت بضرورة تخفيف الروتين الإداري لتعزيز الأداء.

دراسة (العتيبي، 2022): "استراتيجيات الإبداع وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المنشآت الصغيرة بالرياض". وجدت أن بعد "المخاطرة المحسوبة" هو الأقل ممارسة، رغم تأثيره العالي على الأداء.

دراسة (محمد وعلي، 2020): "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع والأداء في الشركات الأردنية". أكدت على أن مشاركة المعرفة هي استراتيجية إبداعية ترفع الكفاءة.

ثالثاً: الدراسات المحلية (السعودية) المتخصصة في المنشآت الصغيرة:

دراسة (صندوق المنشآت، 2023): تقرير ميداني أشار إلى أن 60% من فشل الشركات الصغيرة يعود لضعف الممارسات الإدارية وعدم قدرة المؤسس على تحفيز الفريق بشكل إبداعي.

دراسة (الزهراني، 2020): ركزت على قطاع التجزئة في الرياض، ووجدت أن التدريب على مهارات التفكير الإبداعي رفع مبيعات الموظفين (كأحد مؤشرات الأداء) بنسبة 15%.

3-4-2 نقد الدراسات السابقة والفجوة المستهدفة

رغم غزارة الدراسات، إلا أن معظمها ركز على الشركات الكبرى أو القطاع الحكومي. كما أن العديد من الدراسات عالج الإبداع كمتغير بسيط وليس كاستراتيجية إدارية شاملة. تميز الدراسة الحالية بالتركيز المباشر على "استراتيجيات الإبداع" كحزمة ممارسات إدارية في قطاع "الشركات الصغيرة والمتوسطة" في "الرياض" تحديداً، في توقيت يتزامن مع رؤية 2030، مما يعطيها خصوصية زمنية ومكانية.

كما أن بعض الدراسات السابقة اعتمدت على المقاييس المالية للأداء فقط، بينما هذه الدراسة تدمج المقاييس السلوكية والوظيفية للأداء، مما يعطي صورة أشمل عن تأثير الإبداع على الإنسان قبل المؤسسة.

4-4-2 الفرضيات المستنبطة من الدراسات السابقة

بناءً على استعراض الدراسات السابقة، يتأكد الاتجاه العام نحو وجود علاقة طردية بين بيئة العمل الإبداعية والأداء. ومع ذلك، تختلف قوة هذه العلاقة باختلاف الثقافة وحجم المنظمة. في الشركات الصغيرة، يتوقع أن تكون العلاقة أقوى بسبب قرب المسافة بين الإدارة والموظفين، مما يسهل تطبيق استراتيجيات الإبداع بشكل مباشر وسريع التأثير.

2.5 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تم تعريف استراتيجيات الإبداع الإداري بأنها مجموعة الممارسات المنظمة التي تتبناها الإدارة لتمكين توليد الأفكار وتطبيقها، وشملت أبعاداً رئيسية كالمرونة، والمخاطرة، والتمكين، وتوفير الموارد. كما تم تعريف أداء العاملين كمحصلة للسلوكيات والمخرجات التي تحقق أهداف المنظمة، مقاسة بالكفاءة، الجودة، والالتزام.

وأكد الاستعراض النظري والدراسات السابقة على وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين المتغيرين، مدعومة بنظريات إدارية ونفسية راسخة مثل نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية المكونية للإبداع. كما كشف الاستعراض عن فجوة في التركيز على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي، وهو ما تبرزه هذه الدراسة.

إن الربط بين هذه المتغيرات ليس مجرد علاقة سببية بسيطة، بل هو تفاعل معقد يتأثر بالسياق الثقافي والاقتصادي للمملكة. وفي الفصل التالي (الذي سيتم إعداده في إطار التطبيق الميداني)، سيتم اختبار هذه العلاقات إحصائياً باستخدام البيانات المجمعة من عينة الدراسة في مدينة الرياض، للتحقق من مدى انطباق النظريات على الواقع الفعلي، والخروج بنتائج كمية ونوعية تدعم الفرضيات المطروحة.

إن النجاح في تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لا يعتمد فقط على النوايا الحسنة، بل على منهجية علمية في القياس والتقييم، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتوفيره من خلال أدواتها الميدانية وتحليلاتها الإحصائية الدقيقة. وبذلك، يكون هذا الفصل قد وضع اللبنة الأساسية لفهم وتحليل البيانات التي سيتم عرضها في الفصول التطبيقية اللاحقة، مهدداً الطريق لاستخراج التوصيات التي تخدم قطاع الأعمال في المملكة.

1. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2018). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
2. Amabile, T. M. (2018). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Routledge.
3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
4. Campbell, J. P. (2019). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 687-732.
5. Csikszentmihalyi, M. (2017). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial.
6. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture.
7. Kanter, R. M. (2017). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review*.
8. Katz, D., & Kahn, R. L. (2018). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*.
10. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2019). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1078.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
12. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Wiley.

13. Spreitzer, G. M. (2019). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
14. Sternberg, R. J. (2018). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
15. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (2019). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
16. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2020). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
17. الزهراني، م. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي في المنشآت الصغيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
18. الغامدي، س. (2021). الإبداع الإداري وأثره على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 45(2)، 112-135.
19. العتيبي، ف. (2022). معوقات الإبداع في الشركات الناشئة بمدينة الرياض. *مجلة ريادة الأعمال*, 3(1)، 45-60.
20. القرني، ع. (2022). الثقافة التنظيمية والإبداع في البيئة السعودية. دار النشر الجامعي، جدة.
21. الدوسري، هـ. (2021). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري. *مجلة الموارد البشرية*, 12(4)، 88-102.
22. هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2023). تقرير أداء قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة. الرياض: منشآت.
23. صندوق تنمية الموارد البشرية. (2023). استراتيجية تطوير الكوادر الوطنية. الرياض: هدف.
24. صندوق المنشآت. (2023). تقرير حالة ريادة الأعمال في المملكة. الرياض.
25. محمد، أ.، وعلي، ك. (2020). إدارة المعرفة والإبداع في الشركات الأردنية. *مجلة العلوم الإدارية*, 28(3)، 200-215.