



جامعة الميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي
دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية
السعودية

مشروع تخرج

إعداد

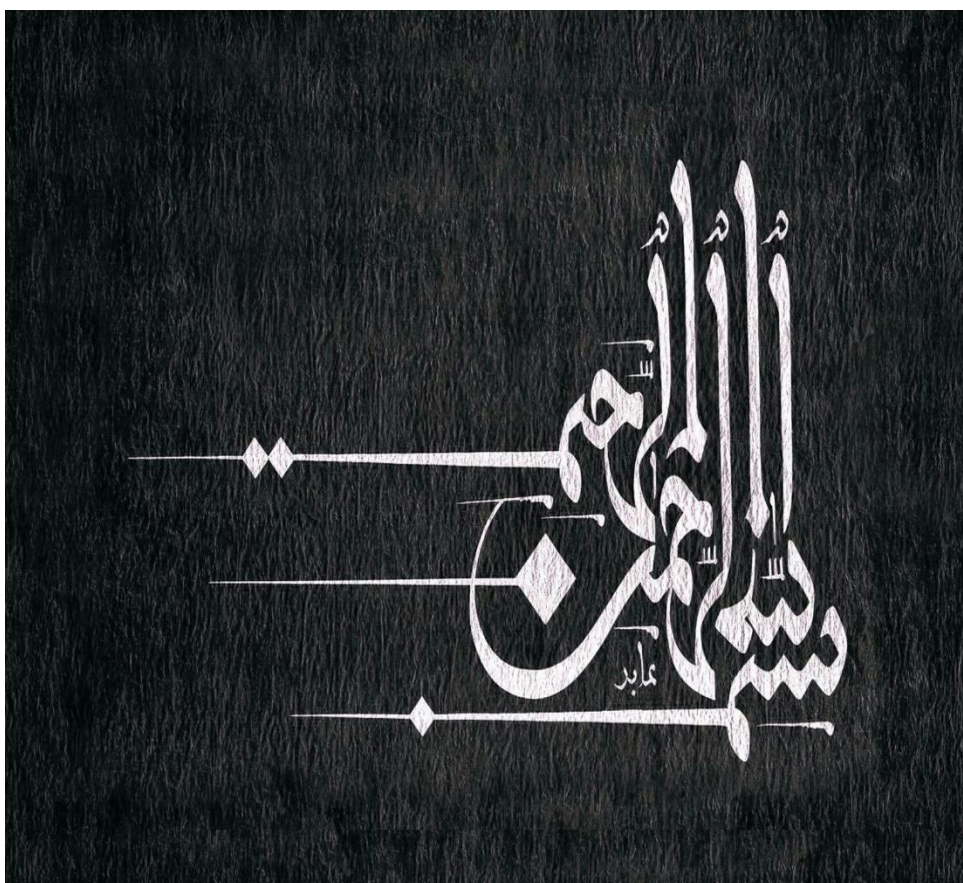
محمد علي صالح الأجود

251000534

إشراف

د. أسماء ابوعنزة

1446هـ/2025م



إهداء

إلى كل من وقف إلى جانبي من عائلتي وأصدقائي؛

أعبر لكم عن خالص شكري وامتناني لدعمكم اللامحدود وثقتكم المستمرة بي. لقد كانت مشورتكم وتشجيعكم الدافع الحقيقي لتخطي الصعاب وتحقيق أهدافي.

هذا العمل ثمرة جهودنا المشتركة، وآمل أن يضيف قيمة حقيقية إلى مجتمعنا العلمي.

مع خالص الاحترام والتقدير.

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ركّزت الدراسة على أربعة ممارسات رئيسية لإدارة الأعمال تشمل: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية، وذلك بهدف قياس تأثيرها على مؤشرات الإبداع التنظيمي المتمثلة في التفكير الابتكاري، وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات المقدمة. اختار الباحثون عينة حجمها 236 موظفًا من مختلف الهيئات الحكومية، ممن لديهم خبرة في تطبيق هذه المبادئ ضمن مهامهم اليومية. تم إعداد استبانة دقيقة لقياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الأعمال ومستوى الإبداع التنظيمي، وجمعت البيانات وحُلّت باستخدام برنامج SPSS لاستنتاج العلاقات الإحصائية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام المؤسسات بمبادئ التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ومدى تحقيق بيئة عمل محفزة على الإبداع. كما بينت الدراسة أهمية القيادة التحفيزية ودورها في تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتطويرها. استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إطلاق برامج تدريبية متخصصة للكوادر الحكومية لتطوير مهارات تطبيق مبادئ إدارة الأعمال، ووضع آليات منتظمة لقياس الإبداع وتنميته داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: مبادئ إدارة الأعمال، الإبداع التنظيمي، المؤسسات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1,1	1,1 المقدمة:
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة:
4	الأهمية العلمية
5	الأهمية العملية
6	4,1 أهداف الدراسة
6	5.1 أسئلة الدراسة
6	الأسئلة الفرعية:
7	6.1 فرضيات الدراسة
7	الفرضيات الفرعية:
8	7.1 نموذج الدراسة
10	9.1 المنهجية:
10	مجتمع الدراسة وعينتها
10	مصادر البيانات

الثانوية:

1.المصادر

10

الأولية:

2.المصادر

11

أدوات جمع البيانات.....	11
أسلوب تحليل البيانات.....	12
حدود الدراسة.....	12
أدوات الدراسة:.....	12
10.1 حدود الدراسة.....	13
11.1 الدراسات السابقة.....	13
أوجه الشبه بين الدراسات السابقة.....	23
أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	23
ما ستضيفه الدراسة الحالية.....	25
المنطلقات النظرية للبحث.....	26
هيكل الدراسة.....	29
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	31
مقدمة.....	31
المبحث الأول: مبادئ إدارة الأعمال.....	32
1-1 تعريف إدارة الأعمال.....	32
1-1-1 المفهوم اللغوي والاصطلاحي.....	32
1-1-2 تطوّر مفهوم إدارة الأعمال عبر العصور.....	32
1-1-3 العلاقة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.....	33
1-2 أهمية إدارة الأعمال.....	34
1-2-1 دور إدارة الأعمال في تحقيق الأهداف التنظيمية.....	35
1-2-2 إسهامها في رفع الكفاءة والإنتاجية.....	35
1-2-3 أثرها في تحسين بيئة العمل واتخاذ القرار.....	35
1-3 وظائف إدارة الأعمال.....	36
1-3-1 التخطيط: (Planning) المفهوم، الأهداف، والخطوات.....	36

37	1-3-2 التنظيم (Organizing): الهياكل التنظيمية وتوزيع المسؤوليات
38	1-3-3 القيادة (Leading): التحفيز، التواصل، وأنماط القيادة
39	1-3-4 الرقابة (Controlling): المتابعة والتقييم وضمان تحقيق الأهداف
40	1-4 مستويات الإدارة
40	1-4-1 الإدارة العليا: صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الكبرى
41	1-4-2 الإدارة الوسطى: التنسيق بين الخطط والتنفيذ
42	1-4-3 الإدارة التنفيذية: الإشراف المباشر على العمليات اليومية
43	1-5 بيئة إدارة الأعمال
43	1-5-1 البيئة الداخلية: الموارد البشرية والمادية والتنظيمية
44	1-5-2 البيئة الخارجية: السوق، المنافسة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية
45	1-5-3 التفاعل بين المنظمة وبيئتها
46	1-6 الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال
46	1-6-1 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)
47	1-6-2 إدارة التغيير والابتكار (Change and Innovation Management)
48	1-6-3 التحول الرقمي والإدارة الذكية (Digital Transformation and Smart Management)
48	1-6-4 الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (Sustainability and CSR)
50	المبحث الثاني : الإبداع التنظيمي
50	2-1 مفهوم الإبداع التنظيمي
50	2-1-1 التعريف اللغوي والاصطلاحي للإبداع
50	2-1-2 مفهوم الإبداع التنظيمي في الفكر الإداري الحديث
51	2-1-3 خصائص الإبداع التنظيمي ومميزاته داخل المنظمات
52	2-2 أهمية الإبداع التنظيمي
52	2-2-1 دوره في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة
53	2-2-2 إسهامه في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات
53	2-2-3 أثره في تطوير بيئة العمل وتحفيز العاملين
54	2-2-4 أبعاد الإبداع التنظيمي
55	2-3-1 الإبداع الإداري: تطوير الأساليب والهياكل التنظيمية
55	2-3-2 الإبداع التقني: تطبيق التكنولوجيا والابتكار في العمليات
56	2-3-3 الإبداع السلوكي: تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والتغيير

57	2-3-4 الإبداع الاستراتيجي: ابتكار استراتيجيات جديدة لتحقيق الأهداف
58	2-4 معوقات الإبداع التنظيمي
58	2-4-1 المعوقات الإدارية: البيروقراطية وضعف المرونة التنظيمية
59	2-4-2 المعوقات البشرية: الخوف من الفشل، ضعف التحفيز، مقاومة التغيير
60	2-4-3 المعوقات الثقافية والتنظيمية: غياب ثقافة الإبداع وضعف التواصل
61	2-5 أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
61	2-5-1 بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع
62	2-5-2 تمكين العاملين وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية
63	2-5-3 التدريب المستمر وتطوير المهارات الإبداعية
64	2-5-4 تطبيق نظم المكافآت والحوافز المرتبطة بالإبداع
65	2-6 العلاقة بين الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي
66	2-6-2 أثر الإبداع في تحسين جودة الخدمات والمنتجات
67	2-6-3 العلاقة التكاملية بين الابتكار والريادة التنظيمية
69	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
69	1.3 المقدمة
69	2.3 منهجية الدراسة
70	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
70	4.3 مصادر جمع البيانات
71	5.3 أداة الدراسة
72	6.3 ثبات الأداة
73	7.3 أساليب المعالجة الإحصائية
74	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي
75	9.3 الاعتبارات الأخلاقية
77	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج
77	1.4 المقدمة
77	2.4 تحليل البيانات

86	3.4 تحليل متغيرات الدراسة.....
97	4.4 معوقات الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة
100	5.4 نتائج اختبار الفرضيات
105	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
105	تحليل وتفسير النتائج
106	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
110	الفرضيات البديلة المقبولة
112	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
119	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
119	5.1 المقدمة.....
119	5.2 مناقشة النتائج
119	5.2.1 النتيجة الأولى: أثر ممارسات إدارة المشاريع على الرضا عن الحياة
120	5.2.2 النتيجة الثانية: أثر ممارسات إدارة المشاريع على سلامة العاملين.....
120	النتائج الفرعية المنبثقة عن هذا المحور:
121	5.2.3 النتيجة الثالثة: أثر ممارسات إدارة المشاريع على الرضا النفسي.....
124	5.3.1 أثر تخطيط المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة
125	5.3.2 أثر التواصل على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة
125	5.3.3 أثر الرقابة والتحكم على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة.....
126	5.3.4 معوقات تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز الرضا عن الحياة
127	5.4 التوصيات
127	5.4.1 على مستوى الإدارة العليا
127	5.4.2 على مستوى التخطيط والتنظيم.....
128	5.4.3 على مستوى القوى العاملة.....
128	5.4.4 على مستوى السياسات الحكومية.....
130	Abstract
131	المراجع

131.....	أولاً: المراجع العربية.....
137.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
144.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
44	جدول (1): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.
45	جدول (2) : نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كورنباخ).
47	جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
48	جدول(4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
50	جدول(5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
50	جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المشاريع الإنشائية
51	جدول(7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي
53	جدول(8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تصنيف شركات التشييد و البناء
53	جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم المشاريع التي تنفذها الشركة هذا العام بالمتر المربع
55	جدول : (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس واقع الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة
56	
57	جدول:(12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التواصل في المشروع
58	جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الرقابة و التحكم في المشروع

59	جدول (14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي أو المهني
60	جدول (15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس تحسين بيئة العمل
62	جدول (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس تقليل تكاليف السلامة
64	جدول (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس معوقات الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة
65	جدول (18) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى
68	جدول (19) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج
68	جدول (20) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الأولى
68	جدول (21) : ملخص نموذج الفرضية الرئيسية الثانية
69	جدول (22) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج
70	جدول (23) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الثانية
72	جدول (24) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة
72	جدول (25) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج
73	جدول (26) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم على مستوى المؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء، أصبح السعي نحو تحقيق التميز والإبداع التنظيمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها لضمان استدامة الخدمات العامة وتحسين جودتها. وقد أفرزت بيئة المنافسة العالمية وظهور التقنيات الحديثة ومتطلبات المواطنين المتزايدة اتجاهات جديدة في إدارة المؤسسات الحكومية بعيداً عن الأساليب التقليدية البيروقراطية، حيث دعت الحاجة إلى تبني مبادئ إدارة الأعمال وتكييفها مع خصوصية القطاع العام، بما يسهم في تحفيز الابتكار وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي.

لقد أكدت الأبحاث العلمية على أهمية مبادئ إدارة الأعمال الأساسية - التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية - في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال تحسين توجيه الموارد وتنمية قدراتها على التجديد المستمر (الخفاجي، 2017؛ الحكيم، 2017). وعند نقل هذه المبادئ من إطار القطاع الخاص إلى المؤسسات الحكومية، تظهر تحديات تتعلق بتباين طبيعة الأهداف والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية؛ الأمر الذي يستدعي دراسة معمقة لمدى ملائمة هذه المبادئ وقدرتها على تحفيز الإبداع التنظيمي في هذا السياق الخاص.

ويمثل الإبداع التنظيمي ظاهرة حيوية للمؤسسات الحكومية، إذ يشمل القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خدمات أو عمليات ذات قيمة مضافة للمجتمع. وقد تناولت الدراسات أبعاده المختلفة، من التفكير الابتكاري إلى إدارة المعرفة وتبني ثقافة التغيير، وأبرزت دوره في رفع مستوى الأداء المؤسسي وكفاءة العمليات التشغيلية (سعدي وولهي، 2015؛ رشيد، 2015). بيد أن الأبحاث التي تركز على تفاعل مبادئ إدارة الأعمال مع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية تظل محدودة، خاصة في السياق السعودي، حيث تتطلب خصوصية الأنظمة والترتيبات الإدارية إعمال منظور بحثي ميداني يربط تطبيق هذه المبادئ بنتائج الإبداع الفعلية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى استجلاء آليات تطبيق مبادئ إدارة الأعمال داخل المؤسسات الحكومية السعودية وتحديد أثرها على خلق بيئة قادرة على إطلاق الطاقات الإبداعية للموظفين. وبوصفها دراسة تطبيقية، تعتمد هذه الدراسة استبانةً لقياس مدى التزام الهيئات بممارسات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية، وترتبط بين هذه الممارسات ومؤشرات الإبداع التنظيمي مثل تطوير العمليات وتحسين الخدمات. ويُعَوَّل على النتائج لتقديم توصيات علمية تساهم في صياغة سياسات إدارية تركز على تبني ممارسات الأعمال الحديثة بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030 في تعزيز فعالية القطاع الحكومي وتحقيق رضا المستفيدين.

وتسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة بحثية مهمة، إذ تتمعن في تأثير أربعة محاور رئيسية لإدارة الأعمال على الإبداع التنظيمي في البيئة الحكومية السعودية، مستفيدةً من الأدبيات المحلية والإقليمية التي تناولت المبادئ الواردة (الخشروم وآخرون، 2018؛ النحاس، 2018؛ عفيفي ورضا، 2022) وأبحاث الإبداع التنظيمي (النجار، 2024؛ علي، 2016؛ الشلبي، 2019). كما تعزز تقديم إطار تطبيقي يمكن أن يكون مرجعاً للقيادات الإدارية في مختلف الجهات الحكومية لتصميم برامج تدريبية وتنظيمية تدعم مسار الإبداع وتترجمه إلى خدمات ومنجزات عملية.

وتنقسم هذه الدراسة البحثية إلى خمس فصول رئيسية. يبدأ الفصل الأول بمراجعة الأدبيات المتعلقة بمبادئ إدارة الأعمال وتعريفها وأهميتها في السياق الحكومي، متناولاً الدراسات التي أبرزت دور التخطيط والاستراتيجيات والقيادة في القطاع العام. يلي ذلك الفصل الثاني الذي يستعرض مفاهيم الإبداع التنظيمي وأبعاده النظرية والتطبيقية في المؤسسات، مع التركيز على العوامل المحفزة والمعوقات المحتملة. أما الفصل الثالث فيخصص لعرض المنهجية المتبعة في الدراسة، موضحاً كيفية تصميم الاستبانة واختيار العينة وطريقة تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. ويختتم الفصل الرابع بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدبيات، ثم يصدر الفصل الخامس التوصيات المقترحة للسياسات الإدارية والممارسات التنظيمية، مع الإشارة إلى أبعاد البحث وقيوده وأفاقه المستقبلية.

من خلال هذا التقسيم المنهجي، تأمل هذه الدراسة في تقديم مساهمة بحثية وعملية تساعد صانع القرار على صياغة نظم إدارية تدعم الإبداع وتحقق التطوير المستدام للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التباين الواضح بين التطورات النظرية التي شهدتها مبادئ إدارة الأعمال في العقود الأخيرة، ومتطلبات الابتكار المؤسسي المتسارعة داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من الإقرار الرسمي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والقيادة التحفيزية والتسويق الداخلي، فإن الممارسات الفعلية داخل العديد من الهيئات الحكومية لا تزال تقليدية وبيروقراطية في معظمها، مما يعوق قدراتها على توليد الأفكار الجديدة وتطوير العمليات والخدمات.

أدى غياب التكامل الفعال بين ممارسات إدارة الأعمال ونظم العمل الحكومي إلى خلق بيئة عمل تفتقر إلى المرونة والإبداع، حيث تركز الإجراءات على الالتزام بالإجراءات الروتينية والضوابط الصارمة، دون إتاحة الفرصة للموظفين للاختبار والتجربة أو للمبادرة في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد لاحظت بعض الدراسات المحلية أن المؤسسات الحكومية تعاني من قصور في نقل الخبرات والابتكارات الإدارية من القطاع الخاص، نتيجة لافتقارها إلى برامج تدريبية مكثفة وتقييمات دورية للأداء الإبداعي (الخشروم وآخرون، 2018؛ النحاس، 2018).

كما تواجه المؤسسات الحكومية السعودية تحديات في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التماثل التنظيمي الإيجابي، وتُعزّز الثقة بين قياداتها وموظفيها. فغياب القنوات الفعّالة للتواصل الداخلي والمردودات التحفيزية يحدّ من رغبة الموظفين في تقديم اقتراحات تطويرية أو المشاركة في فرق عمل مبتكرة. وتتفاقم هذه المشكلة مع ضعف آليات قياس الإبداع التنظيمي وتوثيقه، وهو ما يجعل من الصعب على صانعي القرار تحديد نقاط القوة والضعف ووضع الخطط التصحيحية الملزمة (سعدي وولبي، 2015؛ الشلبي، 2019).

وقد أفرزت رؤية المملكة 2030 تحديات جديدة أمام القطاع الحكومي، إذ تضع على عاتق المؤسسات العامة مسؤولية تحسين جودة الخدمات وتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز رضا المستفيدين. وفي ظل هذه الرؤية، لا يكفي تبني مبادئ إدارة الأعمال شكلياً، بل يجب دمجها عملياً في أنظمة العمل اليومية لتفعيل الابتكار المستمر. ومع ذلك، يبدو أن الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر هذا الدمج على الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في السياق السعودي محدودة أو سطحية، وغالباً ما تركز على دراسة جانب واحد من مبادئ إدارة الأعمال دون فهم التفاعل بين المحاور الأربعة بشكل شامل.

ومن هنا تنبع ضرورة البحث في المشكلة التالية: إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة الأعمال – الممثلة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية – في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ وما العوامل الإدارية والثقافية التي تعيق أو تساعد هذا التطبيق وتؤثر في نتائجه؟ يهدف هذا التساؤل البحثي إلى سد الفجوة المعرفية بين النظريات والممارسات، وتوفير أدلة علمية يمكن الاعتماد عليها في تصميم سياسات تدريبية وتنظيمية تدعم الابتكار المؤسسي.

إن الإجابة على هذه الأسئلة لم تعد ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة عملية تستجيب لتوجهات القيادة السعودية نحو حكومة أكثر ابتكاراً وكفاءة، قادرة على مواجهة تطلعات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى بناء إطار تطبيقي يقيس الممارسات الإدارية الأربعة ويُرابطها بمؤشرات الإبداع التنظيمي، مع استكشاف أبعاد العلاقات بينها، لتقديم توصيات تسهم في صياغة نظم حكومية متجددة ومرنة تتوافق مع متطلبات المستقبل.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

- سد الفجوة المعرفية: تساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين مبادئ إدارة الأعمال الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة

التحفيزية) والإبداع التنظيمي داخل القطاع الحكومي السعودي، حيث تندرج الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا التفاعل في السياق المحلي (الخشروم وآخرون، 2018).

- تطوير الإطار النظري: تضيف الدراسة إسهامًا في بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين ممارسات إدارة الأعمال ومؤشرات الإبداع التنظيمي (التفكير الابتكاري، وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات)، ما يوفر قاعدة لتوسيع البحث المستقبلي واختبار نماذج أخرى في بيئات مشابهة.
- منهجية بحثية محلية ميدانية: تعكس هذه الدراسة أهمية المنهج الميداني القائم على استبانة مُصمَّمة خصيصًا لقياس المتغيرين في البيئة الحكومية السعودية، ما يعزز مصداقية النتائج ويُعطي نموذجًا يمكن تكراره أو تطبيقه في دراسات قادمة..

الأهمية العملية

دعم صانعي القرار: تزود الدراسة المسؤولين في الجهات الحكومية برؤى مبنية على بيانات حول ممارسات إدارة الأعمال التي تثبت فعاليتها في تحفيز الإبداع، مما يساعدهم على توجيه السياسات التنظيمية وتخصيص الموارد نحو المبادرات ذات الأثر الأكبر.

تصميم برامج تدريبية: استنادًا إلى نتائج الدراسة التي تبرز أهمية القيادة التحفيزية والتخطيط الاستراتيجي في بيئات العمل الحكومية، يمكن إعداد مناهج تدريبية متخصصة ترفع كفاءة الموظفين وقادتهم في تطبيق مبادئ إدارة الأعمال لتحقيق نتائج ابتكارية ملموسة.

تعزيز جودة الخدمات الحكومية: من خلال تطبيق توصيات الدراسة، سيتمكن القائمون على تطوير الإجراءات الحكومية من تحسين بيئات العمل لتمكين الموظفين من طرح الأفكار وتطويرها، ما ينعكس إيجابًا على رفع مستوى رضا المستفيدين وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

آليات قياس ومتابعة الإبداع: تقترح الدراسة إطار عمل لقياس مؤشرات الإبداع التنظيمي بصورة دورية، ما يُمكن المؤسسات من مراقبة الأداء الابتكاري وتقديم التحسينات المستمرة في عملياتها وخدماتها.

4,1 أهداف الدراسة

- تقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية) على مؤشرات الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية.
- تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التفكير الابتكاري وتطوير العمليات داخل الجهات الحكومية.
- دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة على قدرة الموظفين على طرح الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشاريع ابتكارية.
- قياس مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين خدمات المؤسسات الحكومية وتحفيز ثقافة الإبداع.
- استكشاف دور القيادة التحفيزية في تشجيع الموظفين على المشاركة والابتكار داخل بيئة العمل الحكومي.
- صياغة توصيات عملية لتدعيم مبادئ إدارة الأعمال داخل المؤسسات الحكومية بهدف رفع مستوى الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الأداء.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول:

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية) على الإبداع التنظيمي بأبعاده (التفكير الابتكاري، وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على التفكير الابتكاري وتطوير العمليات في الجهات الحكومية؟

2. كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تمكين الموظفين من تحويل الأفكار إلى حلول إبداعية؟

3. ما هو دور التسويق الداخلي في تحفيز ثقافة الإبداع لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات الحكومية؟

4. كيف تؤثر القيادة التحفيزية على مشاركة الموظفين في برامج الابتكار ورفع مستوى الإبداع التنظيمي؟

5. ما العقبات التنظيمية والثقافية التي قد تعيق تطبيق مبادئ إدارة الأعمال لتحقيق الإبداع التنظيمي في الجهات الحكومية؟

6.1 فرضيات الدراسة

. الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الأعمال — الممثلة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية — على الإبداع التنظيمي (التفكير الابتكاري، وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) للتخطيط الاستراتيجي على التفكير الابتكاري وتطوير العمليات.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحويل الأفكار إلى حلول إبداعية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) للتسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات وتحفيز ثقافة الإبداع.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) للقيادة التحفيزية على مشاركة الموظفين في برامج الابتكار ورفع مستوى الإبداع التنظيمي.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقه على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة الأعمال

- المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

8.1 أسباب اختيار الموضوع نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الحكومية في تحقيق

أهداف التنمية الشاملة لرؤية المملكة 2030، أصبح تعزيز الإبداع التنظيمي ضرورة ملحة لتحسين جودة الخدمات العامة وزيادة كفاءة الأداء الحكومي. اختيار هذا الموضوع يساهم في تقديم إطار علمي يُرشد صناع القرار نحو تبني ممارسات إدارية تدعم الابتكار المؤسسي. رغم الانتشار الواسع لمبادئ إدارة الأعمال في القطاع الخاص، إلا أن انتقال هذه المبادئ إلى القطاع الحكومي يواجه تحديات ثقافية وإجرائية. الدراسة تتيح فهماً معمقاً لكيفية تكييف مبادئ التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق الداخلي، والقيادة التحفيزية مع خصوصية المؤسسات الحكومية السعودية.

بينت مراجعة الأدبيات ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين تطبيق مبادئ إدارة الأعمال وأبعاد الإبداع التنظيمي في السياق الحكومي السعودي. لذا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة بتقديم بيانات ميدانية وتحليل إحصائي يمكن الباحثين المستقبليين من البناء عليها. من خلال تحليل أثر الممارسات الإدارية الأربعة على الإبداع التنظيمي، توفر الدراسة مخرجات علمية تساعد في صياغة برامج تدريبية متخصصة للقادة والموظفين الحكوميين، مستندة إلى أدلة حول الممارسات الأكثر فاعلية في تحفيز بيئة عمل مبتكرة.

يوفر البحث توصيات عملية لآليات قياس ومتابعة الإبداع، ما يمكن الجهات الحكومية من تبني منهجية مستدامة لتحسين الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين، بما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا المستفيدين وثقتهم في الأداء الحكومي.

وفي ظل التطورات التقنية والعولمة، يحتاج القطاع الحكومي إلى مرونة أكبر وقدرة على التجاوب السريع مع المتغيرات. يتيح اختيار هذا الموضوع دراسة دور مبادئ إدارة الأعمال في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على الابتكار الرقمي وتبني أساليب عمل حديثة داخل المؤسسات الحكومية.

وتتزايد أهمية القيادة التحفيزية اليوم كعامل رئيسي في تمكين الموظفين وتحميلهم مسؤولية تطوير الخدمات. وتسلط الدراسة الضوء على دور هذه الصورة القيادية في رفع مستوى الإبداع المؤسسي داخل الهيئات الحكومية، مما يوفر دافعية للمسؤولين لتبني أساليب تحفيزية فعالة.

9.1 المنهجية:

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في

تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم تبني

المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث وأهدافه.

- **الجانب الوصفي:** استخدم لعرض المفاهيم والنظريات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، التسويق الداخلي، القيادة التحفيزية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وذلك بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليلها لاستخلاص الإطار النظري.

- **الجانب التحليلي:** استخدم في الدراسة الميدانية لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية، وربط النتائج المستخلصة بالفرضيات البحثية، وصولاً إلى تفسيرها واستخلاص الاستنتاجات والأحكام المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: جميع العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية/طبقية (بحسب ما سيحدد في التطبيق العملي) من موظفي المؤسسات الحكومية، بحيث تمثل فئات مختلفة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- حجم العينة: سيتم تحديده وفق معادلات تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم المجتمع والموارد المتاحة.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

1. المصادر الثانوية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.
- الدوريات والمقالات العلمية المحكمة.

- التقارير الرسمية والأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- مواقع الإنترنت العلمية الموثوقة لتوفير البيانات النظرية الداعمة للإطار النظري.

2. المصادر الأولية:

- الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة.
- تم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة ملاءمتها لبيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.

اشتملت على قسمين رئيسيين:

أ. البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوضع المهني، الدخل الشهري

ب. محاور الدراسة: فقرات لقياس متغيرات البحث، موزعة على:

- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية.
- التسويق الداخلي.
- القيادة التحفيزية.
- أبعاد الإبداع التنظيمي (التفكير الابتكاري، تطوير العمليات، تحسين الخدمات).

أدوات جمع البيانات

- الاستبانة تم تطويرها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين، بحيث تراوحت الإجابات بين (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى قبل تطبيقها.
- أجريت دراسة استطلاعية (Pilot Study) للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها.

أسلوب تحليل البيانات

- بعد جمع الاستبانة، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
- استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:
 - الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
 - معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من موثوقية الأداة.
 - تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
 - اختبار الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحقق من صحة الفرضيات.

حدود الدراسة

- موضوعية: قياس أثر مبادئ إدارة الأعمال على الإبداع التنظيمي.
- زمانية: العام 2025م.
- مكانية: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- بشرية: موظفو المؤسسات الحكومية.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة الحكومية ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- **حدود مكانية:** المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- **حدود زمانية:** العام الدراسي 2025.
- **حدود بشرية:** العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2017).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأطر الاستراتيجية التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل دور الموارد البشرية من وظيفة داعمة إلى محرك رئيس للابتكار within المؤسسات. وجاءت الدراسة لتكشف النقاب عن ثلاثة أبعاد رئيسية في الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية: المظلة (وهي الرؤية الشاملة التي تغطي مهام ووظائف الموارد البشرية داخل المنظمة)، والقصد (الغاية الاستراتيجية التي توجه هذه المهام نحو تحقيق أهداف المؤسسة الكلية)، والتركيز (القدرة على تحديد الأولويات والموارد وضبطها بما يضمن الفاعلية والكفاءة). وانتهت الدراسة إلى أن خلق مظلة واضحة يساهم في توحيد الجهود بين أقسام الموارد البشرية والإدارة العليا، في حين أن وضوح القصد والاستراتيجيات يعزز من مشاركة الموظفين واندماجهم، أما التركيز الدقيق فيضمن استثمار الموارد المحدودة في المبادرات الأكثر تأثيراً.
المتغير المستقل	إطار الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية (المظلة، القصد، التركيز).
المتغير التابع	مستوى فاعلية قسم الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية (كالابتكار، والتحسين المستمر).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي لإطار الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء القسم وفاعلية دوره في دعم الابتكار التنظيمي. فقد بدا جلياً

أن المؤسسات التي وضعت مظلة واضحة لرؤية الموارد البشرية شهدت تحسناً ملحوظاً في التفاعل بين الفرق الوظيفية ونسبة المبادرات الداخلية الناجحة. كما برهنت الدراسة على أن تحديد قصد استراتيجي واضح يرفع من مستوى الالتزام الوظيفي ويعزز انتماء الموظفين للمؤسسة. أما العنصر الثالث، التركيز، فتبين أنه يساعد على توجيه الإنفاق البشري نحو البرامج التدريبية والمبادرات الأكثر جدوى. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة: 1. صياغة رؤية شاملة لقسم الموارد البشرية تُعرض بوضوح أمام جميع مستويات الإدارة والموظفين. 2. تحديد أهداف استراتيجية قصيرة وطويلة الأجل للموارد البشرية تتماشى مع الخطة العامة للمؤسسة. 3. إنشاء آليات دورية لمراجعة أولويات الموارد البشرية وضبطها، مع تخصيص موارد مالية وبشرية للمبادرات الأكثر تأثيراً.	
الحكيم، منير سليمان. (2017).	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص كأداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتناولت الدراسة تحليل نماذج العلاقات التعاونية بين الحكومات والشركات الخاصة، مع التركيز على العناصر الأساسية التي تضمن مشاركة ناجحة ومستدامة، مثل تبادل المخاطر، وتقاسم الموارد، وتوحيد الأهداف. وأكدت الدراسة أن الشراكات التي تُبنى على قواعد واضحة للحوكمة والشفافية تؤدي إلى رفع كفاءة المشروعات العامة، وتقليل الأعباء المالية على الميزانيات الحكومية، وتسريع وتيرة الإنجاز للمشاريع الضخمة.	أهداف الدراسة
نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (درجة وضوح الأطر القانونية، مرونة العقود، مشاركة المخاطر).	المتغير المستقل
مستوى دعم التنمية (من حيث جودة الخدمات، سرعة التنفيذ، استدامة التمويل).	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
كشفت النتائج أن المشاريع التي عكست توازناً مرتناً في توزيع المخاطر والعوائد بين الشريكين حققت معدلات إنجاز وكفاءة أعلى، مقارنةً بالتي ارتكزت على أطر جامدة. وأبرزت الدراسة دور الإطار التشريعي الداعم للشفافية وحماية المستثمرين في جذب القطاع الخاص ودفعه للمشاركة الفعالة. كذلك تبين أن غياب قنوات التواصل الدائم بين الطرفين يؤدي إلى تأخر في اتخاذ القرارات وزيادة التكاليف. ومن هنا أوصت الدراسة بما يلي:	أهم النتائج والتوصيات

1. تطوير إطار تشريعي واضح ينظم مشاركة القطاع الخاص في المشروعات الحكومية، مع آليات رقابية تمنع التضارب في المصالح. 2. اعتماد نماذج عقود مرنة تسمح بمراجعة دورية لشروط الشراكة وفقاً لمستجدات المشروع. 3. إنشاء لجان مشتركة تضم ممثلين عن القطاعين للإشراف على التنفيذ وضمان تبادل المعلومات بفعالية.	
على . (2018)	الدراسة
قدمت هذه الورقة لمحة تأملية حول تطور مفهوم إدارة الأعمال، مستعرضةً مراحل التحول من التركيز على الكلفة والإنتاجية إلى تبني منهجيات أكثر شمولية تركز على الابتكار والقيمة المضافة للمستفيدين. وسعت الورقة إلى تحليل الإشكاليات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات في عصر العولمة والتقنية، مثل التحديات البيئية والرقمنة، واقترحت رؤية مستقبلية لإعادة صياغة ممارسات الإدارة بما يتوافق مع المتغيرات المعاصرة.	أهداف الدراسة
الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال (كالرقمنة، والاستدامة، وإدارة المعرفة).	المتغير المستقل
جاهزية المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
خلُصت هيئة التحرير إلى أن تبني المؤسسات لإدارة الأعمال بشكل سطحي—من دون ربطها بمتطلبات البيئة والتكنولوجيا—يجردها من قدرتها على الابتكار والتنافس. وأشارت إلى أهمية إدخال مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة ضمن صلب الاستراتيجيات الإدارية. كما أوصت بمراجعة دور الموارد البشرية لتتجه نحو إدارة المعرفة وتنمية المهارات الرقمية، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر.	أهم النتائج والتوصيات
الخشروم، محمد بن مصطفى؛ مرسي، نبيل محمد؛ الهندي، وحيد بن أحمد. (2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار شامل يجمع بين المبادئ الأساسية لإدارة الأعمال، والمهارات الضرورية لمديري المستقبل، والوظائف الرئيسية للإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه	أهداف الدراسة

	والرقابة. واستعرضت الحاجة لتفعيل هذه الوظائف بكفاءة عالية ضمن بيئات عمل ديناميكية تتسم بالتغير المتسارع، مؤكدةً على أهمية بناء قدرات إدارية تُمكن القادة من اتخاذ قرارات سريعة ومدعومة بالبيانات.
المتغير المستقل	مستوى إلمام المديرين بمبادئ الإدارة ومهارات القيادة.
المتغير التابع	كفاءة الأداء الوظيفي والمؤسسي (دقة اتخاذ القرار، سرعة الاستجابة للتغيرات، جودة الرقابة).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أشارت النتائج إلى وجود فجوة ملموسة بين ما يُدرّس في برامج الإدارة الأكاديمية ومتطلبات الأسواق الفعلية، لاسيما في المهارات التحليلية والتقنية. كما برهنت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب المديرين على مهارات التفكير النقدي وإدارة الأزمات تحقق أداءً تشغيلياً أفضل. وأوصت الدراسة بـ: 1. تحديث المناهج الأكاديمية لتشمل برامج تدريبية عملية وتشاركية تركز على حل المشكلات الواقعية. 2. تطوير برامج تدريب مستمر للمديرين تعزز من مهاراتهم في تحليل البيانات واستخدام التقنيات الحديثة. 3. إشراك مؤسسات الأعمال في تصميم محتوى التدريب لضمان ملاءمته لاحتياجات السوق.
الدراسة	النحاس، صفوت صلاح الدين. (2018).
أهداف الدراسة	سعت هذه الورقة إلى توضيح الفروق الجوهرية بين إدارة الأعمال في القطاع الخاص والقطاع الحكومي، وتحديد العوامل التي تعيق نقل الممارسات الحديثة من إطار الربحية إلى إطار تقديم الخدمات العامة. كما هدفت إلى اقتراح آليات لتكييف مبادئ إدارة الأعمال مع طبيعة المؤسسات الحكومية التي تلتزم بقواعد بيروقراطية ومحددات ميزانية صارمة، مع الحفاظ على فاعلية الأداء والابتكار.
المتغير المستقل	درجة توافق مبادئ إدارة الأعمال مع خصائص القطاع الحكومي (المرونة التنظيمية، وضوح الصلاحيات، الثقافة المؤسسية).
المتغير التابع	قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	خُصّ البحث إلى أن الصياغة الحالية للوائح والهيكليات الحكومية تُعوق تنمية مرونة اتخاذ القرار وتشجع على الروتين الزائد، مما ينعكس سلباً على

	سرعة الابتكار وتحسين الخدمات. وأكد الباحث على أهمية إعادة هيكلة بعض الإجراءات لتقليص المستويات الإدارية وتعزيز تفويض الصلاحيات. وتضمنت التوصيات: 1. تعديل اللوائح لتوحيد إجراءات الأداء وتقليل البيروقراطية عبر تبسيط المسارات الإدارية. 2. تمكين المسؤولين الميدانيين من اتخاذ قرارات تشغيلية ضمن نطاق صلاحيات واضحة. 3. إطلاق برامج تجريبية لتطبيق مبادئ Lean Management في بعض الإدارات الحكومية وقياس أثرها قبل التوسع.
الدراسة	الدحابر، عارف. (2023).
أهداف الدراسة	استهدفت هذه الدراسة استعراض المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال وربطها بأدوات التكنولوجيا الرقمية، مع تسليط الضوء على التحولات الضرورية في بنية المنظمات لتبني نماذج عمل هجينة تجمع بين العنصر البشري والتقنيات الذكية. وقد ركزت الدراسة على كيفية إعادة تصميم العمليات وأساليب التواصل والتعلم المؤسسي لدعم المرونة والابتكار.
المتغير المستقل	درجة تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع ممارسات إدارة الأعمال.
المتغير التابع	مستوى التحول الرقمي والابتكار المؤسسي داخل المنظمة.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	بينت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى تكامل الأدوات الرقمية وسرعة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية. فأولئك الذين وفروا منصات تواصل وتعلم إلكتروني مرنة سجلوا زيادة في عدد المبادرات الابتكارية وتبنهم لأساليب عمل عن بُعد وُجد أنها تحفز الإبداع. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بـ: 1. تطوير بنية تقنية معلومات موحدة تربط جميع وحدات المؤسسة وتدعم مشاركة المعرفة. 2. تصميم برامج تدريبية للمسؤولين حول إدارة التغيير الرقمي وأساليب العمل الهجينة. 3. تشجيع تشكيل فرق عمل صغيرة متعددة التخصصات تعمل على مشاريع ابتكارية برؤية واضحة وأدوات رقمية مناسبة.
الدراسة	سعدي، وحيدة، وولهي، حنان. (2015)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومعاصرة لمفهوم الإبداع التنظيمي، تتجاوز التعريفات التقليدية التي تركز على النتائج الشكلية، إلى تناول الأبعاد النفسية والثقافية والسلوكية التي تُمكن المؤسسات من تحويل الأفكار إلى ابتكارات عملية. وتمحورت الدراسة حول فهم آليات بناء بيئة تشجع على المخاطرة المحسوبة وتُقدّر المبادرات الفردية والجماعية، كما ركّزت على

	استكشاف العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية—من قيم ورؤية ووسائل—ومستوى الاستجابة الإبداعية للموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
المتغير المستقل	خصائص الثقافة التنظيمية المعاصرة (قيم الابتكار، الدعم القيادي، مساحات التجريب).
المتغير التابع	مستوى الإبداع التنظيمي العام في المؤسسة (إنتاج الأفكار، وتطبيقها، وانتشارها).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة لتعزيز قيم الابتكار—مثل تخصيص أوقات للتجريب وفتح قنوات لتبادل الأفكار دون خوف من الرفض—تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في إنتاج المبادرات الإبداعية. كما أكدت وجود دور محوري للدعم القيادي في تحفيز الموظفين، إذ إن القادة الذين يمارسون أساليب تشاركية ويشجعون على التعلم من الأخطاء يساهمون في خلق بيئة آمنة للمخاطرة المحسوبة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة: 1. صياغة وثيقة قيم تنظيمية واضحة تصدر عن أعلى سلطة إدارية، تُعزّز قيمة الابتكار. 2. إنشاء مختبرات ابتكار داخلية تتيح للفرق اختبار أفكارها بسرعة وتوسيع إمكانيات التعلم التجريبي. 3. تدريب القادة على أساليب القيادة التحفيزية والتشاركية، مع تضمين مؤشرات لقياس الدعم المقدم للابتكار في تقييم الأداء السنوي.
الدراسة	النجار، سامر أحمد محمد طلبه (2024).
أهداف الدراسة	استهدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير التماثل التنظيمي—أي مدى اتساق الهيكل والقيم الداخلية للمؤسسة—على مستوى الإبداع التنظيمي في بيئة أكاديمية، مع التركيز على الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية بين الأعضاء الأكاديميين. سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت العلاقة بين التماثل التنظيمي والإنتاجية الإبداعية تعتمد على مدى شعور الفرد بالثقة في مؤسسته وزملائه، وكيف يختلف ذلك بحسب اختلاف مواقع الأعضاء واستراتيجيات الجامعة.
المتغير المستقل	مستوى التماثل التنظيمي (اتساق الهيكل، وتوافق الإجراءات، وتشابه القيم).
المتغير التابع	درجة الإبداع التنظيمي لدى الأعضاء الأكاديميين (اقتراح مبادرات تدريسية وبحثية جديدة).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، ولكن هذه العلاقة كانت أكثر قوة عندما كانت قيم الثقة التنظيمية عالية. بمعنى أن بيئات العمل التي تتسم باتساق واضح في الهيكل والإجراءات لكنها تفتقر إلى الثقة الداخلية لا تحقق مستواها المتوقع من الإبداع. وأكدت الدراسة على ضرورة بناء ثقافة ثقة داخلية عبر: عقد جلسات دورية شفافة لمشاركة المعلومات والخطط مع أعضاء هيئة التدريس. تطوير آليات تداول القرار تشرك الأكاديميين في صياغة السياسات. تنظيم ورش عمل لتعزيز التعاون والثقة بين الأقسام المختلفة.
الدراسة	علي، سر الختم محجوب. (2016).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على العلاقة التكاملية بين عمليات الإبداع الإداري ومراحل التطوير التنظيمي داخل المؤسسات العربية، مع التركيز على كيفية دمج أساليب التنظيم والتخطيط الحديثة مع مبادرات الابتكار الإداري. وانطلقت الدراسة من فرضية أن التطوير المستدام للمؤسسة لا يتحقق إلا عبر خلق إطار يسمح بالإبداع المتسلسل والمتدرج، بحيث تتلاحم الخطط الاستراتيجية مع المبادرات الصغيرة التي تضفي طابع التجديد المستمر على العمليات.
المتغير المستقل	نظم التطوير التنظيمي (إعادة هندسة العمليات، إدارة التغيير، التخطيط المرحلي).
المتغير التابع	مستوى الإبداع الإداري (تقديم حلول إدارية جديدة، وتحسين هيكلية العمل).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	بينت الدراسة أن المؤسسات التي اعتمدت على خطوات من التطوير المرحلي—ابتداءً من إعادة هندسة العمليات وصولاً إلى تبني نظم إدارة التغيير المدعومة بتقنيات المعلومات—نجحت في خلق بيئة إدارية أكثر مرونة، مما ساهم في إطلاق شرارة الإبداع الإداري. كما لوحظ أن الجمع بين جلسات التفكير الاستراتيجي وورش الابتكار العملي يسرع من وتيرة التطوير. أوصت الدراسة بـ: 1. تبني خطة تطوير مرحلية تبدأ بمشروعين صغيرين لتطبيق الابتكار قياس أثرهما قبل التوسع. 2. دمج وحدات إدارة التغيير والإبداع ضمن الهيكل التنظيمي كفريق واحد لضمان التنسيق.

3. استخدام أدوات تقنية لدعم اجتماعات العصف الذهني وتوثيق الأفكار ومتابعتها.	
الدراسة	رشيد، سندس سعيد. (2015).
أهداف الدراسة	سعت هذه الدراسة الميدانية إلى قياس مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة—من جمع الخبرات وتوثيقها إلى نقلها داخليًا بين الموظفين—على تعزيز الإبداع التنظيمي في قطاع الصناعات الجلدية بمدينة زبون. وركزت على تبين كيف تُترجم المعرفة المهيكلية والغير مهيكلية إلى ابتكارات منتجات أو تحسينات في العمليات الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار الحواجز التقنية والثقافية التي تعترض تدفق المعرفة.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المعرفة (توثيق الدروس المستفادة، استخدام أنظمة قاعدة المعرفة، جلسات تبادل الخبرات).
المتغير التابع	مستوى الإبداع التنظيمي (اقتراح منتجات جلدية جديدة، وتحسين عمليات التصنيع).
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• أهم النتائج والتوصيات: أظهرت النتائج أن الاستخدام المنهجي لأنظمة إدارة المعرفة يزيد من عدد المبادرات الابتكارية بنسبة تتراوح بين 20-30%، خاصة عندما تُدمج جلسات "نقل المعرفة" في جدول العمل الأسبوعي. كما تبين أن مقاومة بعض الموظفين لتوثيق خبراتهم تشكل حاجزًا رئيسيًا. أوصت الدراسة بـ: 1. وضع سياسة إلزامية لتوثيق الدروس المستفادة بعد كل مشروع. 2. إطلاق منصات إلكترونية بسيطة تسمح بمشاركة الخبرات بشكل فوري وسهل. 3. تحفيز الموظفين عبر مكافآت ميدانية ونشر قصص نجاح مبادراتهم لتحفيز الآخري
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	1. El-Menawy, S. M. A., & Khayal, Z. A. E. (2022). Psychological empowerment and employees' administrative creativity...
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان الكيفية التي يساهم بها التمكين النفسي—المتمثل في أربعة أبعاد هي المعنى والتمكن والتمكين الذاتي والتأثير—في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. سعت الدراسة إلى مقارنة أثر هذه الأبعاد بين القطاعين للكشف عن مدى تأثير

سياق المؤسسة على العلاقة بين التمكين النفسي وطرح الحلول الإدارية المبتكرة.	
التمكين النفسي (المعنى، والتمكن، والتمكين الذاتي، والتأثير)	المتغير المستقل
الإبداع الإداري لدى الموظفين	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التمكين النفسي تتنبأ إيجابياً بالإبداع الإداري، وكان بُعد التمكين الذاتي والتأثير الأقوى أثراً. كما لاحظت الدراسة تفوق الجامعات الخاصة في مستويات التمكين والإبداع. أوصت الدراسة بضرورة تفويض الموظفين بسلطات واضحة، وتكريم مبادراتهم، وتدريب القيادات على أساليب تعزيز الشعور بالتأثير والإيجابية النفسية تجاه العمل.	أهم النتائج والتوصيات
Muhammad, B. M. Z. A. (2023).	الدراسة
سعى الباحث إلى استقصاء العلاقة بين المهارات العقلية—مثل حل المشكلات والمرونة المعرفية والانتباه الانتقائي—ومستوى التفكير الإبداعي لدى طلاب كلية التجارة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. هدف البحث إلى تحديد أي من هذه المهارات يساهم أكثر في تنمية القدرة على توليد الأفكار الأصيلة والمتعددة.	أهداف الدراسة
المهارات العقلية (حل المشكلات، المرونة المعرفية، الانتباه الانتقائي)	المتغير المستقل
التفكير الإبداعي (الطلاقة، والأصالة، والاستطراد)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
بينت النتائج أن المرونة المعرفية هي أقوى متنبئ للأصالة في الأفكار، بينما أظهر حل المشكلات أثراً كبيراً على طلاقة توليد الأفكار. وأثر الانتباه الانتقائي بشكل متوسط على الاستطراد. بناءً على ذلك، أوصى الباحث بإدماج التعلم القائم على حل المشكلات وورش العصف الذهني ضمن المناهج الجامعية لتعزيز المرونة المعرفية وتنمية التفكير الإبداعي.	أهم النتائج والتوصيات
Abu Khater, Shaima Ahmed, & Qteishat, Mazen Kamal. (2016). The influence of creativity model on organizational performance...	الدراسة
هدفت هذه الرسالة إلى تقييم مدى تأثير نموذج الإبداع المكون من القيادة الإبداعية، ونظام إدارة الأفكار، وآليات التحفيز على أداء المنشآت داخل المنطقة الصناعية "عبدالله الثاني بن الحسين". أرادت الدراسة كشف ما إذا كانت هذه العناصر تلبي توقعات	أهداف الدراسة

الموظفين وتُترجم إلى تحسينات في الإنتاجية والجودة وخدمات المؤسسة.	
مستوى تطبيق نموذج الإبداع (القيادة الإبداعية، إدارة الأفكار، آليات التحفيز)	المتغير المستقل
أداء المنشأة (مقاييس الإنتاجية والجودة وكفاءة الخدمات)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أوضحت النتائج أن القيادة الإبداعية وأنظمة إدارة الأفكار تُعزّز الإنتاجية والجودة بشكل كبير، بينما كانت آليات التحفيز هي المحرك الرئيس لتحسين كفاءة الخدمات. وأدرك الموظفون فجوة بين توقعاتهم بشأن المكافآت والواقع، مما أثر سلباً على المعنويات. لذا أوصت الرسالة بتصميم حوافزٍ تتناسب مع توقعات العاملين، وتأسيس لجان تقييم منتظمة للأفكار، وبرامج تدريب للمديرين على أساليب القيادة الإبداعية.	أهم النتائج والتوصيات
Al-Najjar, A. M., Qawasmeh, R., & Sharari, H. (2023). Transformational Leadership and Employee Creativity...	الدراسة
هدفت هذه الرسالة إلى كشف أثر القيادة التحويلية—بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي—على إبداع الموظفين، فضلاً عن دراسة دور ثقافة المنظمة (الداعمة للابتكار، والمتسامحة مع المخاطر، والمنفتحة على التواصل) كمتغير معدل يقوّي أو يضعف هذه العلاقة.	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)	المتغير المستقل
ثقافة المنظمة (دعم الابتكار، تسامح المخاطر، انفتاح التواصل)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الإبداع، وكان التحفيز الفكري أقوى الأبعاد. وأظهرت أن هذه العلاقة تتعزز بشكل كبير في بيئات ثقافية داعمة للابتكار ومنفتحة على التواصل، بينما تضعف في ثقافات محافظة. بالتالي، أوصى الباحثون بتنمية سلوكيات قيادية تحويلية عبر التدريب، وإطلاق مبادرات ثقافية مثل منتديات للابتكار وسياسات تشجع المخاطرة المحسوبة، لضمان استدامة أثر القيادة على الإبداع.	أهم النتائج والتوصيات

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت جوانب متباينة من موضوع الإبداع التنظيمي وإدارة الأعمال، يمكن استخلاص مجموعة من أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها، وكذلك تحديد مكامن الإضافة التي تسعى إليها الدراسة الحالية:

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة

1. التركيز على العلاقة بين المتغيرات الإدارية والإبداعية

جميع الدراسات السابقة تتفق على أن ثمة رابطاً وثيقاً بين ممارسات إدارية محددة (كالتمكن النفسي، والمهارات العقلية، ونماذج الإبداع، والقيادة التحويلية) ومستويات الإبداع سواء على صعيد الأفراد أو الأنظمة التنظيمية ككل. فدراسة El-Menawy & Khayal ركزت على التمكين النفسي وتأثيره على الإبداع الإداري، ودراسة Muhammad وضعت المهارات العقلية في مواجهة التفكير الإبداعي، بينما درس Abu Khater et al. أثر نموذج الإبداع على أداء المؤسسة، وقام Al-Najjar et al. بفحص كيفية تأثير القيادة التحويلية في الإبداع بشرط وجود ثقافة تنظيمية داعمة.

2. استخدام المنهج الكمي التحليلي

تشترك جميع الدراسات — باستثناء ورقة هيئة التحرير التي كانت تأملية — في اعتماد الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن ثم تطبيق أساليب إحصائية حديثة (كالانحدار المتعدد وتحليل المسار وتحليل التفاعل) لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات.

3. السعي إلى توصيات عملية

رغم تنوع موضوعاتها وقطاعاتها، جميع الدراسات السابقة اختتمت بتقديم توصيات تطبيقية تستهدف قيادات المنظمات وموظفيها، سواء عبر تصميم برامج تدريبية أو إعادة هيكلة الإجراءات أو تبني نماذج تحفيزية، بغية تعزيز البيئة التي تُثمر مزيداً من الإبداع والابتكار.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. اختلاف إطار المفاهيم الإدارية

- التمكين النفسي (El-Menawy & Khayal) يركز على البعد النفسي للفرد وعلاقته بحس تأثيره ومعناه الذاتي في العمل.
- المهارات العقلية (Muhammad) تعنى بكفاءات الإدراك المعرفي للفرد وارتباطها بالقدرة على التفكير الابتكاري.
- نموذج الإبداع (Abu Khater & Qteishat) يستهدف هيكلة الإجراءات الإدارية ضمن إطار ابتكاري يشمل القيادة وإدارة الأفكار والحوافز.
- القيادة التحويلية (Al-Najjar et al.) تعنى بسلوكيات القادة وكيف تثير الدافعية الإبداعية، مع تعامل الثقافة كمتغير معدل.
- يحتوي كل إطار على بعد أو اثنين من أبعاد إدارة الأعمال، لكنّه يختلف في طبيعة المتغيرات وتركيزها: فردية نفسية، مهارة معرفية، هيكلية منظمة، أو قيادة ثقافية.

2. تباين مستويات التطبيق والبيئة

- El-Menawy & Khayal نفّذت بحثها داخل جامعات (قطاع تعليمي)،
 - Muhammad في بيئة طلابية أكاديمية (تعليمي بحث)،
 - Abu Khater & Qteishat في منشأة صناعية خاصة بالأردن،
 - Al-Najjar et al. في شركات خاصة أو مؤسسات عاملة بالأردن.
- هذا التنوع يؤكد النتائج في بيئات محددة، لكنه يترك فجوة في بيئة القطاع الحكومي، خاصة في المملكة العربية السعودية.

3. مدى شمولية المتغيرات المدروسة

تمحورت الدراسات السابقة عادة حول بعد واحد أو اثنين فقط (نفسى، معرفى، قيادى، هيكلى)،
فى حين أن الإبداع التنظيمى كظاهرة كلية يتأثر بتفاعل متداخل لأبعاد متعددة—استراتيجية
وتنظيمية وبشرية وثقافية وتواصلية—ما يجعل النتائج قابلة للتفسير الجزئى دون رسم صورة
شاملة عن المنظومة الإدارية بأكملها.

ما ستضيفه الدراسة الحالية

1. إطار مفاهيمى متكامل لأربعة مبادئ أساسية

على عكس الدراسات التى ركزت على بعد واحد أو مجال محدد، ستجمع الدراسة الحالية بين
التخطيط الاستراتيجى وإدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلى والقيادة التحفيزية، لتبيان
تفاعلاتها المشتركة مع الإبداع التنظيمى فى القطاع الحكومى. هذا التكامل يوفر رؤية أشمل وأكثر
واقعية لطبيعة التحديات والفرص.

2. تحليل تطبيقي فى المؤسسات الحكومية السعودية

تغطي الدراسة قطاعاً لم يُستكشف كفاية؛ حيث تندرج الأبحاث التطبيقية التى تربط ممارسات
إدارة الأعمال بالإبداع التنظيمى داخل الهيئات الحكومية السعودية. هذا يخدم صانعى القرار
المحليين ببيانات مباشرة من سياقهم، بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030.

3. قياس الأثر على ثلاثة أبعاد للإبداع التنظيمى

ستدرس الدراسة الحالية الإبداع التنظيمى عبر ثلاثة مؤشرات رئيسية: التفكير الابتكارى وتطوير
العمليات وتحسين الخدمات. يضمن هذا التحديد عمقاً فى فهم نتائج الإبداع وتأثيرها المباشر
على وظائف الجهات الحكومية.

4. توظيف المنهج الميدانى المختلط مع تحليلات إحصائية متقدمة

بينما اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الكمي الوصفي أساساً، ستدمج الدراسة الحالية قياس الأثر الإحصائي (انحدار متعدد، اختبار الفرضيات) مع ملاحظات نوعية (مثل مقابلات مع قيادات) إن أمكن، لتقديم توصيات مدعومة بأدلة كمية وكيفية.

5. تقديم توصيات موجهة لصانع القرار الحكومي

بناءً على النتائج التطبيقية، ستعرض الدراسة مقترحات عملية قابلة للتنفيذ لإعادة صياغة السياسات والإجراءات التدريبية والتنظيمية في الجهات الحكومية، بما يضمن بيئة مستدامة للإبداع ومؤشرات أداء قابلة للمتابعة والقياس الدوري.

بهذا التلاقي بين أبعاد إدارة الأعمال الأربعة وتسليط الضوء على الإبداع التنظيمي في بيئة القطاع الحكومي السعودي، تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة العلمية، وتسد فجوة واضحة في الأبحاث التطبيقية المحلية. كما توفر دليلاً عملياً وقابلاً للتنفيذ لصانعي القرار، يحقق الدمج بين النظرية الإدارية الحديثة ومتطلبات التنمية الحكومية وفق رؤية المملكة 2030.

المنطلقات النظرية للبحث

1. مبادئ إدارة الأعمال

1.1 التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأسس الجوهرية لإدارة الأعمال، حيث يتيح للمؤسسات وضع أهداف طويلة المدى، وتحديد الموارد اللازمة، واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الرؤية المنشودة. يتناول الخشروم وآخرون (2018) مبادئ التخطيط الاستراتيجي كوظيفة إدارية رئيسية تُنظّم عملية اتخاذ القرار وتضمن توافق الأنشطة اليومية مع الأهداف المؤسسية العامة. ويرى الخفاجي (2017) أن وجود «مظلة» استراتيجية واضحة يعزّز من قدرة الموارد البشرية على توجيه جهودها بتركيز وقصد، ما ينعكس إيجاباً على الأداء والابتكار.

1.2 إدارة الموارد البشرية

تركز إدارة الموارد البشرية على جذب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها لتحقيق مزيج مثالي من المهارات والخبرات داخل المنظمة. تؤكد الرسالة المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على دورها كقوة دافعة للإبداع التنظيمي من خلال بناء ثقافة التعلم المستمر وتحفيز المشاركة الفاعلة للموظفين (الخشروم وآخرون، 2018). كما يشير الخفاجي (2017) إلى أهمية «القصص» الاستراتيجية في الموارد البشرية لضمان أن تكون مبادرات التدريب والتطوير مُنسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

1.3 التسويق الداخلي

ينظر التسويق الداخلي إلى الموظفين كـ«عملاء داخليين»، ويعمل على تلبية احتياجاتهم ودعمهم بما يضمن نشر قيم المؤسسة وثقافتها بينهم، مما يعزز انتماءهم ويحفزهم على الإسهام في تطوير المنتجات والخدمات. ويذكر الحكيم (2017) أن التسويق الداخلي الفعال يُعد جسراً يربط بين استراتيجية المؤسسة وسلوك الموظفين اليومي، ويسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الإبداع داخل بيئة العمل.

1.4 القيادة التحفيزية

تكمن أهمية القيادة التحفيزية في قدرتها على إلهام الأفراد لإطلاق العنان لإبداعاتهم. فالقائد التحفيزي لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر بل يُشكل محفزاً حيويًا من خلال الاعتراف بالجهود، وتقديم التشجيع المستمر، وتوفير بيئة آمنة للمخاطرة المحسوبة. (El-Najjar et al., 2023) ويستند هذا النهج إلى نظرية القيادة التحويلية التي تبرز بُعدي التحفيز الفكري والاعتبار الفردي كعوامل رئيسة لإطلاق العنان للإبداع التنظيمي.

2. الإبداع التنظيمي

2.1 المفهوم وتعريفه

يشير الإبداع التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة ومفاهيم مبتكرة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات ذات قيمة مضافة. وقد صاغ سعدي وولي (2015) رؤية معاصرة للإبداع التنظيمي كعملية ديناميكية تشمل «إنتاج الأفكار، وتطبيقها، وانتشارها» ضمن ثقافة تنظيمية داعمة.

2.2 أبعاد الإبداع التنظيمي

تنقسم نشدان الإبداع التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- التفكير الابتكاري: مدى قدرة الأفراد والمؤسسة على توليد حلول بديلة وغير تقليدية.
- تطوير العمليات: إعادة تصميم الإجراءات والآليات التشغيلية لتعزيز الكفاءة وجودة المخرجات.
- تحسين الخدمات: ابتكار أساليب تقديم خدمات جديدة أو تحسين القائم منها، بما يرفع رضا المستفيدين (رشيد، 2015).

3. الأطر النظرية للبحث

3.1 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تركز هذه النظرية على أن الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية الفريدة هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية المستدامة. وعند تطبيقها على الإبداع التنظيمي، فإن الاستثمار في مبادئ إدارة الأعمال — خاصة الموارد البشرية والتخطيط — يُرئى البيئة المناسبة لإطلاق القدرات الابتكارية (الخشروم، et al., 2018).

3.2 نظرية القيادة التحويلية

تؤكد هذه النظرية على دور سلوكيات القائد التحويلي في تعزيز الدافعية الذاتية للموظفين وتمكينهم من تحدي الفرضيات القائمة، وبالتالي دفع عجلة الابتكار. ويُعد التحفيز الفكري والاعتبار الفردي في صلب هذه النظرية (Bass & Riggio, 2006)، وقد طبقها (Al-Najjar et al. (2023) في سياق الثقافة التنظيمية كمتغيرٍ معدل يؤثر في تحقيق نتائج إبداعية.

3.3 نظرية إدارة المعرفة والإبداع

تُبرز هذه النظرية العلاقة التفاعلية بين عمليات إدارة المعرفة—جمعها وتخزينها ونقلها—ومخرجات الإبداع التنظيمي. فالمعرفة المنهجية التي تنتج عن توثيق الدروس المستفادة ونقل الخبرات بين الموظفين تمثل قاعدة صلبة لتوليد أفكار جديدة (رشيد، 2015).

4. التكامل بين مبادئ إدارة الأعمال والإبداع التنظيمي

يوضح الإطار النظري المستمد من الأدبيات أن تطبيق مبادئ إدارة الأعمال الأربعة يُشكل مدخلاً استراتيجياً لخلق بيئة تنظيمية مُحفزة على الابتكار. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الأهداف الابتكارية ويوجه الموارد، وتمكين الموارد البشرية يزود الأفراد بالمهارات والدافعية، والتسويق الداخلي يعزز الانتماء ويشجع على المشاركة، والقيادة التحفيزية تضمن دعمًا مستمرًا وتقديرًا للأفكار الجديدة. ومن ثم يتجسد الإبداع التنظيمي في ثلاث مسارات: ابتكار الأفكار، وتحسين العمليات، وتطوير الخدمات.

هيكل الدراسة

هيكل البحث المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

2. مشكلة الدراسة

3. أهمية الدراسة

○ الأهمية العلمية.

○ الأهمية العملية.

4. أهداف الدراسة

○ الأهداف الرئيسة والفرعية.

5. أسئلة الدراسة

○ السؤال الرئيس.

○ الأسئلة الفرعية.

6. فرضيات الدراسة

○ الفرضية الرئيسة.

○ الفرضيات الفرعية.

7. النموذج المفاهيمي للدراسة

8. أسباب اختيار الموضوع

9. منهجية الدراسة)

10. حدود الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. الإطار النظري لمبادئ إدارة الأعمال

2. الإطار النظري للإبداع التنظيمي

3. النظريات الداعمة للدراسة

4. الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

الملاحق

قائمة المراجع

• المراجع العربية.

• المراجع الأجنبية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة

يُعدُّ الإطارُ النظريُّ الركيزةَ الأساسَ التي يستند إليها البحثُ العلمي، إذ يُمثِّلُ الإطارَ المفاهيميَّ والمنهجيَّ الذي يُفسِّرُ الظواهرَ ويوضِّحُ العلاقاتَ بين المتغيِّرات محلِّ الدراسة. وفي ضوء طبيعة هذا البحث، يتناول هذا الفصلُ عرضًا تحليليًّا لأهم المفاهيم والمبادئ ذات الصلة بمجالِ إدارة الأعمال والإبداع التنظيمي، بوصفهما عنصرين متكاملين يسهمان في تعزيز كفاءة المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئة تتسم بالتغيُّر المستمر والمنافسة المتزايدة.

يستعرض المبحثُ الأول مبادئ إدارة الأعمال من حيث المفهوم والأهمية والوظائف الأساسية والمستويات الإدارية، إلى جانب تحليل البيئة التنظيمية والاتجاهات الحديثة التي تُسهم في تطوير الممارسات الإدارية، مثل إدارة الجودة الشاملة والتحوُّل الرقمي والاستدامة.

أمَّا المبحثُ الثاني، فيتناول الإبداع التنظيمي باعتباره أحد المحركات الرئيسة لنجاح المؤسسات واستمراريتها، فيعرض مفهومه وأهميته وأبعاده المتعددة، ويُحلِّل أبرز المعوقات التي قد تحدَّ من ظهوره، إضافةً إلى استراتيجيات وأساليب تنميته داخل بيئة العمل، مع إبراز العلاقة الوثيقة بين الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي.

وبذلك يُشكِّل هذا الفصل إطارًا معرفيًّا متكاملًا يساعد على فهم الأسس النظرية التي يقوم عليها البحث، ويُهمِّد للجانب التطبيقي والتحليلي في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: مبادئ إدارة الأعمال

1-1 تعريف إدارة الأعمال

1-1-1 المفهوم اللغوي والاصطلاحي

تُشتق كلمة الإدارة لغويًا من الفعل *أدار* أي *حرَّكَ ووجَّه* وقاد الشيء نحو هدفٍ معيّن، وهي في أصلها تدلّ على القيادة والتنظيم والتوجيه. أما في اللغة الإنجليزية، فيُقابلها مصطلح *(Management)* الذي يحمل معنى التصرف الرشيد في الموارد لتحقيق النتائج المرجوة (الخشروم وآخرون، 2018). أمّا اصطلاحًا، فتُعرّف إدارة الأعمال بأنها العملية المنهجية التي تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والمادية والمالية داخل المنظمة بغية تحقيق أهدافها بأعلى درجات الكفاءة والفعالية الممكنة (الخفاجي، 2017). ويرى النحاس (2018) أنّ إدارة الأعمال تمثل العمود الفقري للحياة الاقتصادية والتنمية، إذ تُعد الأداة التي توظّف بها الدول والمنظمات مواردها بطريقة علمية ومترابطة. بينما يذهب فايد (2016) إلى أن إدارة الأعمال ليست مجرد عمليات تشغيلية أو تنظيمية فحسب، بل هي فلسفة متكاملة تستند إلى أخلاقيات مهنية واعتبارات إنسانية توازن بين تحقيق الربح وتعظيم القيمة الاجتماعية، وهو ما يجعلها علمًا تطبيقيًا يجمع بين الفكر الاقتصادي والسلوك الإنساني. ويؤكد الحكيم (2017) أن جوهر الإدارة في مفهومها الحديث يقوم على مبدأ الشراكة والتكامل بين القطاعات العامة والخاصة، بوصفه مدخلًا لدعم التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن إدارة الأعمال في مفهومها اللغوي والاصطلاحي تمثل منظومة من العمليات الذهنية والتنفيذية التي تهدف إلى توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق غايات محددة ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

1-1-2 تطوّر مفهوم إدارة الأعمال عبر العصور

تطوّر مفهوم إدارة الأعمال عبر مراحل تاريخية متعاقبة، متأثرًا بالتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدها العالم.

ففي بدايات القرن العشرين، ارتبط مفهوم الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالمدرسة الكلاسيكية التي مثّلها فريدريك تايلور وهنري فايول، حيث ركّزت على الكفاءة الإنتاجية والانضباط الهيكلي وتقسيم العمل بوصفها الأسس التي تقوم عليها الإدارة الناجحة (هيئة التحرير، 2018). كانت النظرة إلى الإدارة آنذاك أقرب إلى كونها عملية ميكانيكية تسعى إلى تحقيق الإنتاج الأعلى بأقل تكلفة ممكنة.

ومع منتصف القرن العشرين، ظهرت المدرسة السلوكية التي أعادت الاعتبار للعنصر الإنساني في العملية الإدارية، معتبرة أن العامل البشري ليس أداة إنتاج فقط، بل موردٌ استراتيجي يجب تحفيزه وتنميته لضمان استمرار الأداء المتميّز (الدحابة، 2023). ومن هنا بدأ مصطلح "إدارة الموارد البشرية" يتبلور ضمن حقل إدارة الأعمال، ليتحوّل لاحقاً إلى مفهوم "الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية" الذي يُشير إلى دمج الأهداف البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة (الخفاجي، 2017).

وفي العقود الأخيرة، ومع الثورة الرقمية وتنامي العولمة، تطوّر المفهوم إلى ما يُعرف بـ الإدارة الذكية وإدارة الأعمال الإلكترونية، التي تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات الإدارية لتسهيل اتخاذ القرار وتحليل البيانات وتطوير العمليات التشغيلية (تيم، 2020؛ هيئة التحرير، 2022؛ Alshafai، 2024). كما ساهم الاتجاه نحو الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إعادة تعريف وظيفة الإدارة بحيث لم تعد تقتصر على تحقيق الربحية، بل باتت تشمل تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (فايد، 2018؛ سالم، 2024).

ويمكن القول إن مفهوم إدارة الأعمال تطوّر من إدارة تشغيلية محدودة النطاق إلى إدارة استراتيجية شاملة تتعامل مع المنظمة ككيانٍ حيّ يتفاعل مع محيطه ويستجيب لتغيّراته بمرونة وابتكار (مصطفى، 2022؛ زيدان وآخرون، 2023).

3-1-1 العلاقة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

يُثار في الأدبيات الإدارية تساؤل جوهري حول ما إذا كانت إدارة الأعمال تختلف عن الإدارة العامة أم تشترك معها في المبادئ والأسس. يرى النحاس (2018) أن الفارق الأساسي بينهما يتمثل في طبيعة الأهداف؛ فبينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الربحية وتعظيم القيمة الاقتصادية، تركز الإدارة العامة على تحقيق الصالح العام وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومع ذلك، يُشير مصطفى (2024) إلى أن هذا الفصل لم يعد حاداً كما كان في الماضي، إذ أصبحت الحكومات الحديثة تُطبّق مبادئ إدارة الأعمال في مؤسساتها لتحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة، وهو ما يُعرف بـ "إدارة الدولة على أسس الأعمال."

ويؤكد عبد الفتاح (2024) أن الجمعيات والمنظمات المهنية، مثل جمعية إدارة الأعمال العربية، تسعى إلى تعزيز التكامل بين المجالين من خلال تبادل الخبرات والتدريب المشترك، مما يؤدي إلى توحيد المعايير الإدارية في القطاعات المختلفة.

كما يرى عفيفي ورضا (2022) أن الإدارة العامة باتت تتبنّى منهج المشروعات التجارية في تسيير أعمالها، فيما بدأت المؤسسات الخاصة تستفيد من مبادئ الإدارة الحكومية في مجال التنظيم والمساءلة، مما يُظهر أن العلاقة بين المجالين أصبحت تبادلية وتكاملية أكثر منها فصلاً قاطعاً. ويضيف الخشروم وآخرون (2018) أن إدارة الأعمال تُعدّ التطبيق العملي للمبادئ العامة للإدارة في بيئة تسعى إلى المنافسة والتطوير المستمر، بينما الإدارة العامة تمثل الإطار الاجتماعي والسياسي الذي يضبط تلك الممارسات وفق المصلحة العامة. ومن ثمّ، فإنهما يشتركان في الأسس العلمية والمنهجية كالخطيط والتنظيم والرقابة، لكنهما يختلفان في المقاصد والنتائج المستهدفة.

2-1 أهمية إدارة الأعمال

تُعدّ إدارة الأعمال عنصراً جوهرياً في بناء المؤسسات الحديثة، إذ تمثل الأداة الرئيسة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، فضلاً عن تحسين بيئة العمل وصنع القرار المستنير. وقد أكدت

الدراسات الحديثة أن فاعلية الإدارة هي التي تُحوّل الموارد إلى نتائج ملموسة وتضمن استدامة النمو المؤسسي (الخشروم وآخرون، 2018؛ الدحابة، 2023).

1-2-1 دور إدارة الأعمال في تحقيق الأهداف التنظيمية

تلعب إدارة الأعمال دورًا محوريًا في توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة. إذ تبدأ العملية الإدارية بوضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ثم متابعة التنفيذ عبر الرقابة المستمرة والتقييم (الخفاجي، 2017). وتسهم القيادة الإدارية الفاعلة في مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية، مما يخلق حالة من التناسق التنظيمي (الحكيم، 2017). كما يبن زيدان (2023) أن الإدارة الحديثة تمثل القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية من خلال تعزيز الريادة والابتكار في بيئات الأعمال، وهو ما يدعم قدرة المنظمات على تحقيق رسالتها المجتمعية. ومن منظور آخر، يشير حمدي (2023) إلى أن إدارة الأعمال تُعتبر أداة للتكامل بين التخطيط الأكاديمي والإداري في المؤسسات التعليمية، بما يُعزز تحقيق الكفاءة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

1-2-2 إسهامها في رفع الكفاءة والإنتاجية

تُعد الكفاءة الإنتاجية أحد أبرز مؤشرات نجاح الإدارة، إذ تسهم إدارة الأعمال في استخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن عبر تبني ممارسات حديثة في التنظيم والتحفيز والابتكار (محمود، 2023). وقد أوضح إبراهيم وآخرون (2021) أن تبني ريادة الأعمال في المنظمات يُحفّز الإبداع التنظيمي ويرفع من مستوى الأداء الإداري من خلال تشجيع المبادرات الذاتية. كما تؤكد بحوث سليم وزملاؤه (2021) أن إدارة المعرفة أصبحت أحد المحركات الأساسية للكفاءة التنظيمية، إذ تمكّن المؤسسات من استثمار خبراتها المتراكمة في تحسين الأداء. من جانب آخر، أظهرت دراسة الهادي (2022) أن الجمع بين الابتكار والاستدامة في القرارات الإدارية يوفّر ميزة تنافسية طويلة الأمد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.

1-2-3 أثرها في تحسين بيئة العمل واتخاذ القرار

تلعب إدارة الأعمال دورًا حاسمًا في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على الإبداع والانتماء، من خلال تبني سياسات أخلاقية عادلة وإجراءات تنظيمية واضحة (فايد، 2018). كما تبرز أهمية الإدارة في بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والتواصل الفعال، وهو ما يعزز من جودة اتخاذ القرار (النحاس، 2018). وأشارت دراسات الخشروم وآخرون (2018) إلى أن توفير بيئة داعمة ومشجعة على العمل الجماعي يُعد من أهم متطلبات الإدارة الفعالة. كذلك، أوضح الجرجاوي والألم (2024) أن التدريب الإداري المستمر يُنبئ القدرات الإبداعية للموظفين ويُحسن من جودة قراراتهم اليومية. أما العساف وزكي (2024) فأكد أن المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال يُعزز العدالة والشفافية ويحد من النزاعات الإدارية، مما يخلق بيئة مستقرة تُسبّل اتخاذ القرار الرشيد. وفي السياق ذاته، يبين الطاوطي ولمور (2020) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تمثل عنصرًا أساسيًا في تميز المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

3-1 وظائف إدارة الأعمال

تُعد وظائف إدارة الأعمال بمثابة الأعمدة الأساسية التي تستند إليها جميع المنظمات، إذ تمثل الإطار العملي الذي يوجّه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه الوظائف أربع مراحل مترابطة ومتكاملة هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. ولا تعمل هذه الوظائف بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل بصورة دائرية مستمرة، حيث يُمدّد التخطيط للتنظيم، ويُوفّر التنظيم قاعدة للقيادة، وتأتي الرقابة لتضمن التزام الجميع بالخطط وتحقيق الأهداف المرسومة. وبذلك تُصبح إدارة الأعمال منظومة ديناميكية تتسم بالمرونة والتكامل، تتيح للمؤسسات التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق التوازن بين الموارد والطموحات الاستراتيجية.

1-3-1 التخطيط (Planning): المفهوم، الأهداف، والخطوات

يُعدّ التخطيط أولى وظائف الإدارة وأساسها؛ فهو العملية التي تُحدّد من خلالها الأهداف المستقبلية للمنظمة، والوسائل والأنشطة المطلوبة لتحقيقها. ويُعرّف التخطيط بأنه عملية فكرية ومنهجية تهدف إلى رسم صورة واضحة للمستقبل وتحديد مسار العمل الأنسب للوصول إليه. ويشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم الفرص والتهديدات، وتحديد الموارد المتاحة والقيود المحتملة.

تتمثل أهداف التخطيط في توجيه الجهود نحو غاية مشتركة، وتقليل درجة عدم التأكد في بيئة الأعمال، وتخصيص الموارد بطريقة رشيدة تضمن تحقيق أكبر منفعة ممكنة. كما يسهم التخطيط في رفع درجة التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويُعزّز القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، مما يُمكن الإدارة من الاستعداد المسبق للتحديات.

أما خطوات التخطيط فتبدأ بتحديد الأهداف العامة ثم ترجمتها إلى أهداف فرعية قابلة للقياس، يلي ذلك تحليل الوضع الحالي من خلال جمع المعلومات وتقييم الإمكانيات المتاحة. ثم تُصمّم البدائل الممكنة وتُقيّم من حيث الجدوى، ليُختار الأنسب منها في ضوء الموارد والظروف البيئية. بعد ذلك تُوضَع الخطط التفصيلية وتُوزَّع المسؤوليات الزمنية والتنفيذية، مع تحديد مؤشرات الأداء التي ستُستخدم لاحقاً في التقييم والرقابة. ويُعدُّ التخطيط الفعّال سمة مميزة للمنظمات الرائدة، لأنه يربط بين الرؤية المستقبلية والواقع العملي، ويمنح المنظمة قدرة تنافسية قائمة على وضوح الاتجاه واستباق التغيرات.

2-3-1 التنظيم: (Organizing) الهياكل التنظيمية وتوزيع المسؤوليات

بعد أن تُحدّد الأهداف والخطط، تأتي وظيفة التنظيم لتُحوّل الخطط النظرية إلى واقع عملي من خلال تحديد الأدوار والعلاقات الرسمية بين العاملين. ويُعرّف التنظيم بأنه عملية ترتيب الموارد البشرية والمادية بطريقة تحقق التنسيق والتكامل في الجهود لضمان إنجاز المهام بفاعلية.

يقوم التنظيم على تصميم الهياكل التنظيمية التي تُحدّد خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال بين الإدارات. وتشمل الهياكل التنظيمية عدة أنماط، منها الهيكل الوظيفي الذي يعتمد على تقسيم الأنشطة حسب التخصصات، والهيكل الجغرافي الذي يُناسب الشركات متعددة المواقع، والهيكل المصفوفي الذي يجمع بين مزايا الهياكل السابقة لتحقيق المرونة والكفاءة. ويختار المديرون نوع الهيكل وفقاً لطبيعة الأعمال وحجم المنظمة واستراتيجيتها.

يتضمن التنظيم أيضاً عملية توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد والفرق، بحيث يكون لكل موظف دور محدد ومهام واضحة تتناسب مع مؤهلاته وقدراته. كما يهدف التنظيم إلى تحقيق مبدأ "وحدة الأمر"

الذي ينص على أن يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد لتجنّب التعارض في التوجيهات. بالإضافة إلى ذلك، يوفّر التنظيم قاعدةً متينةً للانضباط الإداري من خلال تحديد المستويات الإدارية، ومجالات الإشراف، وآليات التنسيق بين الإدارات المختلفة.

وتتجلى أهمية التنظيم في قدرته على خلق بيئة عمل منظمة وواضحة، تُسهم في تحقيق الانسجام بين الجهود الفردية والجماعية، وتُقلّل من الازدواجية في العمل، وتُحدّد خطوط المساءلة بوضوح. كما يُسهم التنظيم في تسهيل اتخاذ القرار داخل المنظمة من خلال وضوح الهيكل الإداري وتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، مما يؤدي إلى أداء مؤسسي أكثر فاعلية وانسجامًا مع الخطط الموضوعة.

3-3 القيادة (Leading): التحفيز، التواصل، وأنماط القيادة

تُعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية والعنصر الإنساني الأبرز في إدارة الأعمال، إذ تتمثل في قدرة المدير أو القائد على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فهي ليست مجرد ممارسة للسلطة الرسمية، بل هي فنّ في الإقناع والتحفيز، وموهبة في فهم الأفراد وإدارة اختلافاتهم.

يشكّل التحفيز إحدى الركائز الرئيسة للقيادة الناجحة، إذ يعتمد القائد على فهم حاجات العاملين ودوافعهم النفسية والمادية، ويعمل على إشباعها بطرق تُؤدّد لديهم الرغبة في الإنجاز. وتشير نظريات التحفيز – مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية – إلى أن الإنسان لا يُحفّز فقط بالمكافآت المالية، بل أيضًا بالاعتراف بجهوده، وفرص الترقية، والاستقرار المهني، والشعور بالانتماء إلى المنظمة. ومن هنا تأتي أهمية القائد في خلق مناخ نفسي إيجابي يدعم الولاء ويُعزّز الالتزام.

أما التواصل الإداري، فيُعتبر الأداة الحيوية التي تضمن انتقال المعلومات والتوجيهات بين المستويات الإدارية المختلفة. ويتعيّن على القائد أن يمتلك مهارات الإصغاء والاتصال الفعّال لتقليل سوء الفهم، وتحقيق التفاعل البنّاء بين الأفراد. ويُسهم التواصل الجيّد في بناء الثقة وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كما أنه يسهل عملية اتخاذ القرار ويزيد من الانسجام داخل الفريق.

وتتنوّع أنماط القيادة وفقًا لأسلوب القائد وطبيعة الموقف التنظيمي. فهناك النمط الاستبدادي (الأوتوقراطي) الذي يعتمد على إصدار الأوامر دون مشاركة العاملين، والنمط الديمقراطي الذي يشجع المشاركة في صنع القرار، والنمط التحويلي (القيادة التحفيزية) الذي يُركّز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الفردية نحو تحقيق المصلحة العامة. كما ظهر في العصر الحديث نمط القيادة الموقفية التي ترى أن فعالية القائد تعتمد على مدى توافق سلوكه مع متطلبات الموقف. إن القائد الفعّال هو من يجمع بين الحزم والمرونة، ويوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية ورعاية العنصر البشري، مما يجعل القيادة عملية مستمرة من الفهم، والتأثير، والإرشاد، والتقييم.

4-3-1 الرقابة: (Controlling) المتابعة والتقييم وضمان تحقيق الأهداف

تُعَدُّ الرقابة آخر وظائف الإدارة، لكنها ليست نهاية الدورة الإدارية بل حلقة تغذية راجعة (Feedback) تعيد توجيه النظام نحو التصحيح والتحسين المستمر. ويُقصد بالرقابة العملية الإدارية التي يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والخطط المقررة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات.

تبدأ الرقابة بتحديد معايير الأداء الواضحة والقابلة للقياس، سواء كانت كمية مثل الإنتاج والمبيعات، أو نوعية مثل جودة الخدمة ومستوى الرضا. ثم يليها قياس الأداء الفعلي من خلال التقارير الدورية والملاحظات الميدانية وأنظمة المعلومات الإدارية. بعد ذلك تُجرى المقارنة بين الأداء المخطّط والفعلي لتحديد الفجوات والانحرافات. وإذا وُجدت اختلافات جوهرية، تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية مثل تعديل الخطط، أو تدريب العاملين، أو إعادة توزيع الموارد، أو تطوير الأنظمة.

ولا تقتصر الرقابة على مجرد كشف الأخطاء، بل تشمل التقييم الشامل للأداء وتغذية العمليات السابقة (التخطيط والتنظيم والقيادة) بالمعلومات اللازمة للتحسين المستمر. كما تمتد الرقابة لتشمل مجالات متعددة مثل الرقابة المالية، والإدارية، والإنتاجية، والرقابة على الجودة، والالتزام بالسياسات والقوانين. وفي المنظمات الحديثة، أصبح الاعتماد على أنظمة الرقابة الإلكترونية وتقنيات الذكاء الاصطناعي من أهم الاتجاهات لضمان سرعة ودقة المتابعة.

تساعد الرقابة في تحقيق الانضباط المؤسسي وتعزيز المساءلة والشفافية داخل المنظمة، كما تُمكن الإدارة من تقييم فاعلية استراتيجياتها وقراراتها السابقة. وهي تُعزّز مبدأ "الإدارة بالأداء"، حيث يُقاس النجاح بمدى تحقيق الأهداف المرسومة، مما يضمن تحسين العمليات وتحقيق الجودة الشاملة.

4-1 مستويات الإدارة

تتوزع إدارة الأعمال في أي منظمة إلى مجموعة من المستويات الإدارية التي تُشكّل هيكل السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة. ويُعد هذا التقسيم ضروريًا لتحقيق الانسيابية في العمل وضمان وصول القرارات من أعلى إلى أسفل، ورفع التقارير من أسفل إلى أعلى بطريقة منظّمة (الخشروم، مرسي، والهندي، 2018). فكل مستوى إداري يؤدي دورًا محددًا في سلسلة القيادة، بدءًا من صياغة الخطط الاستراتيجية إلى الإشراف المباشر على تنفيذها ميدانيًا (الدحابة، 2023).

وتهدف هذه المستويات إلى تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ، بما يضمن فعالية الأداء التنظيمي واستدامة التطوير (النحاس، 2018). وتنقسم عادة إلى ثلاثة مستويات رئيسية: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، بحيث يكمل كل منها الآخر في دورة مستمرة من صنع القرار، والتنفيذ، والمتابعة (حمدي، 2023).

4-1-1 الإدارة العليا: صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الكبرى

تُعَدّ الإدارة العليا (Top Management) قمة الهرم الإداري، وتشمل المدير العام والرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة. وهي المسؤولة عن تحديد الاتجاهات العامة ورسم الاستراتيجيات طويلة الأجل (الخفاجي، 2017). وتتولى الإدارة العليا مهمة صياغة الرؤية والرسالة المؤسسية، وتحديد الأسواق المستهدفة، ووضع السياسات العامة التي توجه العمل في جميع الإدارات (الحكيم، 2017). كما تُشرف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، باستخدام أدوات تحليل مثل SWOT لتحديد فرص النمو ومصادر المخاطر (زيدان، 2023).

يشير فايد (2018) إلى أن القيادة العليا تؤدي دورًا أخلاقيًا مهمًا في ترسيخ القيم المؤسسية وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية، مما يعزز ثقة العاملين والمجتمع بالمنظمة. كما يرى العساف وزكي (2024) أن المنهج الإسلامي في القيادة الإدارية يضيف بعدًا قيميًا يوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية. وتُعد القرارات في هذا المستوى ذات أثر استراتيجي بعيد المدى، مثل قرارات الاندماج، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو تبني تكنولوجيا مبتكرة (إبراهيم، محمد، وأحمد، 2021). وتقتضي طبيعة الإدارة العليا امتلاك مهارات فكرية واستراتيجية متقدمة، وقدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية وتوجيه المؤسسة نحو الاستدامة والتميز (محمود، 2023).

2-4-1 الإدارة الوسطى: التنسيق بين الخطط والتنفيذ

تُمثل الإدارة الوسطى (Middle Management) همزة الوصل بين الإدارة العليا التي تضع الاستراتيجيات، والإدارة التنفيذية التي تتولى التنفيذ الميداني. ويشمل هذا المستوى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين العاميين (الخشروم وآخرون، 2018).

تتمثل مهمتهم الأساسية في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية عملية، مع التنسيق بين الوحدات المختلفة لضمان الانسجام بين الجهود (سليمان وعبد الخير، 2021). ويشير الجرجاوي والألم (2024) إلى أن الإدارة الوسطى تمارس دورًا حيويًا في تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم الإدارية والفنية، بما يضمن استمرارية الأداء الفعال وتحقيق الجودة التشغيلية.

كما تعمل الإدارة الوسطى على نقل المعلومات بين المستويات المختلفة؛ فهي تتلقى التعليمات من الإدارة العليا وتبلغها للموظفين، كما ترفع التقارير والتغذية الراجعة إلى المستويات العليا (الهادي، 2022). ويرى زيدان (2023) أن هذا المستوى الإداري يُعتبر العمود الفقري للمنظمة لأنه يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي، مما يجعل دوره محوريًا في إدارة الأداء وتحديد احتياجات التحسين المستمر. وتتطلب هذه الفئة من المديرين مهارات تواصل وتحفيز عالية، وقدرة على حل النزاعات وضبط العلاقات بين الأفراد والفرق المختلفة (فايد، 2018).

كما تُسهم الإدارة الوسطى في تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل من خلال تطبيق أساليب القيادة التحويلية التي تشجع العاملين على المبادرة والمشاركة (محمود، 2023).

3-4-1 الإدارة التنفيذية: الإشراف المباشر على العمليات اليومية

تُمثل الإدارة التنفيذية أو الدنيا (Lower Management) المستوى الأقرب إلى العاملين في الميدان، وتشمل المشرفين ورؤساء الفرق ومديري الورديات. وهي مسؤولة عن تنفيذ الخطط اليومية ومتابعة العمليات التشغيلية وفقاً للتوجيهات الصادرة من الإدارة الوسطى (النحاس، 2018). وتُعد هذه الإدارة الجسر الذي يربط الخطط النظرية بالواقع العملي، إذ تتعامل مباشرة مع الموارد البشرية والمعدات والإنتاج (الدحابة، 2023). ووفقاً للطاوي ولمور (2020)، فإن الإدارة التنفيذية مسؤولة عن ضمان سير العمليات اليومية بسلاسة، ومعالجة المشكلات الفورية التي قد تعيق الإنتاج أو الخدمة.

كما تتابع الإدارة التنفيذية جودة الأداء وسلوك العاملين، وتعمل على تحفيزهم وتوجيههم بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وقيمها (العساف وزكي، 2024).

ويؤكد الجرجاوي والألم (2024) أن التدريب والإشراف المستمر من قبل هذا المستوى يُسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

وتلعب الإدارة التنفيذية كذلك دوراً محورياً في نقل المشكلات اليومية إلى المستويات الأعلى، بما يسمح بتعديل الخطط وتحسين القرارات المستقبلية (محمود، 2023).

إن نجاح الإدارة التنفيذية يُعتبر المؤشر الفعلي على نجاح المنظومة الإدارية كلها، لأن هذا المستوى يُحوّل الخطط إلى نتائج ملموسة تُقاس بالإنتاجية والجودة ورضا العملاء (الخشروم وآخرون، 2018).

التحليل

يتضح أن مستويات الإدارة الثلاثة تُشكّل منظومة مترابطة تتكامل فيها الأدوار:

- الإدارة العليا تُحدّد الاتجاه العام وتضع الاستراتيجيات الكبرى (الخفاجي، 2017؛ زيدان، 2023).
- الإدارة الوسطى تُنسّق بين الخطط والتنفيذ وتضمن الترابط بين الوحدات (الهادي، 2022؛ سليمان وعبد الخير، 2021).
- الإدارة التنفيذية تُحوّل الخطط إلى ممارسات عملية وتشرف على الأداء اليومي (الطاووبي ولمور، 2020؛ الجرجاوي والألم، 2024).

ويؤدي التكامل بين هذه المستويات إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وهو ما يجعل إدارة الأعمال علمًا وفنًا في آنٍ واحد، يجمع بين التفكير الاستراتيجي والتنفيذ العملي والانضباط المؤسسي (فايد، 2018؛ محمود، 2023).

1-5 بيئة الأعمال

تعمل المنظمات ضمن منظومة متشابكة من العوامل التي تُشكّل ما يُعرف ببيئة إدارة الأعمال، وهي الإطار الذي تتفاعل داخله المنظمة مع مختلف المتغيرات التي تؤثر على قراراتها وأدائها (الخشروم، مرسى، والهندي، 2018).

فالمنظمة لا تعمل في فراغ، بل في بيئة ديناميكية تتأثر بها وتؤثر فيها باستمرار (الدحابة، 2023). وتشمل بيئة الأعمال جميع القوى والعوامل الداخلية والخارجية التي تُحدّد كيفية استخدام الموارد وتحقيق الأهداف. وقد قسّم الباحثون هذه البيئة إلى بيئة داخلية تتحكم فيها المنظمة نسبيًا، وبيئة خارجية لا تملك السيطرة عليها بالكامل، لكن عليها التكيف معها والتفاعل بذكاء لضمان البقاء والتنافسية (النحاس، 2018؛ محمود، 2023).

1-5-1 البيئة الداخلية: الموارد البشرية والمادية والتنظيمية

تُعَدّ البيئة الداخلية النواة التي تنبع منها قوة المنظمة، وتشمل مجموعة العناصر التي تُشكّل بنيتها الداخلية كالموارد البشرية والمادية والتنظيمية (الخفاجي، 2017).

فالـ موارد البشرية تمثل القلب النابض لأي مؤسسة، وهي العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح، إذ تُجسّد المعرفة والمهارة والخبرة التي تُحوّل الخطط إلى نتائج واقعية (الجرجاوي والألم، 2024). وتُبرز الدراسات الحديثة أن تطوير الموظفين وتحفيزهم يُعدّ من أهم مداخل تحسين الأداء التنظيمي (سليمان وعبدالخير، 2021).

أما الموارد المادية فتشمل رأس المال، والأصول الثابتة، والتكنولوجيا، والآلات، والمباني، وكل ما يُستخدم في العملية الإنتاجية. ويشير الطاوطي ولمور (2020) إلى أن الاستخدام الكفء لهذه الموارد يُعزّز الإنتاجية ويقلّل الفاقد، خاصةً في المؤسسات الصناعية والخدمية التي تعتمد على تقنيات حديثة. بينما تتمثل الموارد التنظيمية في الهياكل الإدارية، والسياسات، والإجراءات، والثقافة المؤسسية التي تُوجّه سلوك العاملين (فايد، 2018). وتؤكد دراسات العساف وزكي (2024) أن وجود قيم مؤسسية واضحة وممارسات إدارية عادلة يُسهم في خلق بيئة عمل أخلاقية ومستقرة تعزز الانتماء والالتزام.

وتُعدّ البيئة الداخلية المجال الذي تتحكم فيه الإدارة بشكل مباشر، إذ يمكنها تطويره عبر التدريب، والتحسين المستمر، وتبني أنظمة معلومات فعّالة تُسهم في اتخاذ القرار الرشيد (محمود، 2023). ومن ثمّ، فإن قوة المنظمة تبدأ من داخلها، حيث تُشكّل الموارد الداخلية قاعدة الانطلاق نحو التميز والمنافسة.

2-5-1 البيئة الخارجية: السوق، المنافسة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية

تمثل البيئة الخارجية مجموعة القوى والعوامل التي تؤثر على المنظمة من خارج حدودها، وتشمل عناصر السوق والمنافسين والعملاء والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (زيدان، 2023)، وتُقسّم عادةً إلى بيئة عامة تضم الاتجاهات الاقتصادية والديموغرافية والقانونية والتكنولوجية، وبيئة خاصة ترتبط مباشرة بالعملاء والموردين والمنافسين (الحكيم، 2017).

فيما يتعلق بـ السوق والمنافسة، فإن المنظمات تعمل ضمن بيئة تتغير فيها تفضيلات المستهلكين وأساليب الإنتاج والتوزيع بوتيرة متسارعة، مما يجعل القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية شرطاً أساسياً للبقاء

(إبراهيم، محمد، وأحمد، 2021). وتُبيّن دراسات محمود (2023) أن الابتكارية في المنتجات والخدمات تمثل أحد أهم وسائل مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أما من الناحية الاقتصادية، فتؤثر معدلات النمو والتضخم وأسعار الفائدة وسعر الصرف على قرارات الاستثمار والإنتاج (الهادي، 2022). كما تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دورًا مهمًا في تحديد أنماط الاستهلاك وسلوك العاملين، إذ تُشكّل القيم والعادات والتوقعات المجتمعية الإطار الذي تُبنى عليه قرارات التسويق والإدارة (فايد، 2018).

ويُشير الطاوي ولمور (2020) إلى أن التغيرات التكنولوجية والرقمية أصبحت جزءًا جوهريًا من البيئة الخارجية، حيث فرضت على المنظمات تطوير أنظمتها الإلكترونية وتبني التحول الرقمي لمواكبة متطلبات السوق.

وتُعَدّ البيئة القانونية والسياسية كذلك من العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال، فهي تُحدّد الالتزامات التنظيمية والضريبية ومعايير السلامة والجودة (الخشروم وآخرون، 2018). ومن ثمّ، فإن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى فهمها لهذه العوامل وقدرتها على التكيف مع متغيراتها بمرونة وذكاء استراتيجي.

3-5-1 التفاعل بين المنظمة وبيئتها

العلاقة بين المنظمة وبيئتها علاقة تفاعلية مستمرة وليست أحادية الاتجاه؛ فالمنظمة تؤثر في بيئتها من خلال منتجاتها وسياساتها، وتتأثر بها عبر العوامل الخارجية والداخلية التي تحدد مسارها (الدحابة، 2023).

وقد أوضح زيدان (2023) أن بيئة الأعمال الحديثة تتسم بالتعقيد والتقلب، مما يجعل التفاعل معها ضرورة استراتيجية لا خيارًا إداريًا. فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع استشعار التغيرات البيئية مبكرًا والتكيف معها من خلال التخطيط المرن والابتكار الإداري.

ويرى الخشروم وآخرون (2018) أن هذا التفاعل يُعزّز الكفاءة المؤسسية ويُقلّل من المخاطر التشغيلية، لأن الإدارة الواعية تترجم المتغيرات البيئية إلى فرص للنمو بدلاً من أن تراها تهديدات.

كما يشير العساف وزكي (2024) إلى أن التفاعل الفعال مع البيئة يتطلب الالتزام بالقيم الأخلاقية والاجتماعية التي تُحافظ على صورة المؤسسة وثقة المجتمع بها. أما محمود (2023) فيؤكد أن استيعاب التطورات التقنية والاقتصادية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة. وفي ظل الاقتصاد المعولم، لم تعد الحدود الجغرافية تحدّ من تأثير البيئة، بل أصبحت المنظمات جزءاً من نظام عالمي متكامل يتطلّب مرونة استراتيجية ورؤية مستقبلية لتوازن بين مصالحها الخاصة ومسؤولياتها المجتمعية (فايد، 2018).

1-6 الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال

شهدت إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها العولمة، والثورة التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة. ولم تُعد الإدارة التقليدية القائمة على التخطيط والرقابة فقط كافيةً لتحقيق التميز؛ بل أصبح التركيز على الجودة، والابتكار، والتحول الرقمي، والاستدامة هو السمة المميزة للإدارة الحديثة (الخشروم، مرسى، والهندي، 2018).

وتُشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى هذه الاتجاهات الجديدة تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع بيئة الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (زيدان، 2023؛ محمود، 2023). وفيما يلي عرض لأبرز الاتجاهات المعاصرة في فكر إدارة الأعمال.

1-6-1 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تُركّز على تحسين جميع جوانب الأداء التنظيمي من خلال إشراك كل أفراد المؤسسة في عملية التطوير المستمر (فايد، 2018). ويُقصد بها منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين عبر تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بصورة دائمة (الخفاجي، 2017).

وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مبادئ أهمها: الالتزام القيادي، والتركيز على العميل، والعمل الجماعي، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، والتحسين المستمر (الطاوطني ولمور، 2020).

تؤكد البحوث التطبيقية أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل الهدر، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل (الجرجاوي والألم، 2024). كما أن المؤسسات التي تبنت هذه الفلسفة استطاعت بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على الإلتقان والمساءلة الفردية، مما ساهم في رفع تنافسيتهما في الأسواق المحلية والدولية (العساف وزكي، 2024).

وتُعد إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم ركائز التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية والصناعية والخدمية على حدٍ سواء.

2-6-1 إدارة التغيير والابتكار (Change and Innovation Management)

تواجه المنظمات الحديثة بيئة ديناميكية تتطلب منها التغيير المستمر والتجديد في الهياكل والعمليات والمنتجات (الدحابة، 2023)

وتشير الدراسات إلى أن إدارة التغيير ليست مجرد تعديل للإجراءات، بل عملية استراتيجية تهدف إلى الانتقال المنظم من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المستهدف، مع مراعاة مقاومة الأفراد للتغيير (سليمان وعبدالخير، 2021).

أما الابتكار فيمثل المحرك الأساس للتطور التنظيمي، إذ يُسهم في خلق حلول جديدة للمشكلات الإدارية والتقنية، ويمنح المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها (محمود، 2023).

ويؤكد إبراهيم، محمد، وأحمد (2021) أن تشجيع روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات يُعزز من إدارة الإبداع التنظيمي ويُحفز العاملين على التفكير خارج الأطر التقليدية.

كما يرى الهادي (2022) أن المنظمات التي تجمع بين الابتكار الاستكشافي والاستغلالي (Innovation Ambidexterity) تحقق استدامة في الأداء لأنها توازن بين تطوير منتجات جديدة وتحسين الحالية.

ولتحقيق إدارة فعالة للتغيير، لا بد من تهيئة المناخ التنظيمي، وإشراك العاملين في صياغة الرؤية، وتوضيح مكاسب التغيير، مع تقديم التدريب والدعم اللازم. وقد أظهرت دراسات الطاوطي ولمور (2020) أن ثقافة التنظيم الداعمة للابتكار تُعدّ عاملاً حاسماً في إنجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسة.

3-6-1 التحول الرقمي والإدارة الذكية (Digital Transformation and Smart Management)

مع الثورة الصناعية الرابعة، أصبحت التحولات الرقمية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة. فالمنظمات اليوم تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية لتحسين عملياتها (الشافعي، 2024).

ويُعرّف التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية لإعادة تصميم النماذج التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءة المؤسسية (الخشروم وآخرون، 2018).

أظهرت دراسة تيم (2020) أن الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة وليست خياراً، إذ تُسهم في تسريع اتخاذ القرار وتخفيض التكلفة التشغيلية، وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة. كما أوضح زيدان (2023) أن التحول الرقمي يمثل المحرك الأساسي لريادة الأعمال الحديثة لأنه يُمكن المؤسسات من تحليل الأسواق بدقة، واستشراف التوجهات المستقبلية.

وتُشير بحوث فايد (2018) إلى أن الإدارة الذكية تُعدّ تطوراً طبيعياً للتحول الرقمي، إذ تعتمد على استخدام الذكاء الاصطناعي في القيادة وصنع القرار، مما يمنح المنظمة مرونة عالية في مواجهة التحديات. ويؤكد محمود (2023) أن دمج التقنية مع المهارات البشرية يشكل معادلة النجاح المستقبلي للمؤسسات، ويُسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الإبداع والسرعة والاتصال الفعّال.

4-6-1 الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (Sustainability and CSR)

تُعدّ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من أبرز الاتجاهات الحديثة التي أعادت تعريف مفهوم النجاح في عالم الأعمال (العساف وزكي، 2024). فلم يعد تقييم أداء المؤسسات يعتمد فقط على

الربحية، بل على مدى التزامها بحماية البيئة، وتنمية المجتمع، وتحقيق العدالة الاقتصادية (زيدان، 2023).

تُعرّف الاستدامة بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاقتصادية دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع، في حين تُشير المسؤولية الاجتماعية إلى التزام المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة كافة، من موظفين ومستهلكين ومجتمع (فايد، 2018).

وقد أوضح الخفاجي (2017) أن تطبيق مبادئ الاستدامة يعكس نضجًا إداريًا يعيد التوازن بين الربح والمصلحة العامة. كما أكد الدحابة (2023) أن دمج القيم الأخلاقية في القرارات الإدارية يُعزّز من الثقة المؤسسية ويُحسّن سمعة المنظمة في بيئة الأعمال.

وتُبين الدراسات الحديثة أن تبني المسؤولية الاجتماعية يساهم في زيادة ولاء العملاء وتحفيز الموظفين، كما يُعد وسيلة فاعلة لتعزيز الابتكار وتحقيق التنافسية المستدامة (الجرجاوي والألم، 2024). وفي ضوء رؤية التنمية المستدامة العالمية 2030، أصبحت المؤسسات مطالبة بإثبات التزامها الاجتماعي والبيئي عبر تقارير استدامة دورية، مما يجعل هذا الاتجاه ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة.

المبحث الثاني : الإبداع التنظيمي

2-1 مفهوم الإبداع التنظيمي

2-1-1 التعريف اللغوي والاصطلاحي للإبداع

يُشتق مصطلح الإبداع من الجذر اللغوي "بَدَعَ"، الذي يعني الإنشاء على غير مثالٍ سابق، أي الإتيان بشيءٍ جديدٍ غير مسبق في الوجود. وقد ورد في معجم اللغة العربية أن الإبداع هو الإتيان بالشيء على غير مثالٍ سابق، فيقال: "ابتدع الشيء" أي أوجده من العدم (علي، 2016). أما في الاصطلاح الإداري، فيُعد الإبداع عملية فكرية تتضمن القدرة على توليد أفكارٍ جديدةٍ وأصيلةٍ تُمكن الأفراد والمنظمات من إيجاد حلولٍ غير تقليديةٍ للمشكلات القائمة، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية (سعدي وولهي، 2015).

ويشير نصير والعزاوي (2011) إلى أن الإبداع لا يقتصر على إنتاج الأفكار الجديدة، بل يشمل أيضًا القدرة على تنفيذها وتحويلها إلى مخرجات ملموسة تعزز من كفاءة المنظمة وفعاليتها. أما من وجهة نظر بوعطيط وبوعطيط (2019)، فالإبداع هو مزيج من القدرات العقلية والمهارات الإدارية التي تتيح للفرد تجاوز المألوف والانتقال من التفكير التقليدي إلى التفكير الابتكاري الذي يخدم أهداف المؤسسة.

2-1-2 مفهوم الإبداع التنظيمي في الفكر الإداري الحديث

ظهر مفهوم الإبداع التنظيمي في الفكر الإداري الحديث كأحد أعمدة التطوير التنظيمي المستدام، إذ أصبح ينظر إليه باعتباره قدرة المنظمة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى عمليات وإجراءات وسلوكيات تنظيمية تحقق قيمة مضافة (رشيد، 2015). ويعرفه الشلبي (2019) بأنه العملية التي من خلالها تُترجم الأفكار الإبداعية إلى ممارسات واقعية ترفع من فعالية الأداء وتحسّن جودة المخرجات التنظيمية. أما النجار (2024) فيرى أن الإبداع التنظيمي هو السلوك الجمعي للمنظمة الذي يعكس استعدادها لاحتضان الأفكار الجديدة وتبنيها، في ظل مناخ يسوده الثقة التنظيمية والانفتاح الإداري. كما يربط القاضي والبشاشة (2022) بين الإبداع التنظيمي والذكاء الاستراتيجي، معتبرين أن المنظمات القادرة على

استثمار المعرفة والمواهب وتوجيهها نحو الابتكار التنظيمي هي التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة. من ناحية أخرى، تناول محمد وعثمان (2011) العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وأكدوا أن المعرفة تُعد الوقود الأساس لأي عملية إبداعية داخل المنظمة، حيث تمكن الأفراد من إعادة بناء الأفكار وتحويلها إلى منتجات أو إجراءات جديدة. كما أوضح جالو (2022) أن الإبداع التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة التغيير، إذ لا يمكن للمنظمة أن تتطور دون استعداد دائم لتجديد أساليب العمل واستيعاب التحولات البيئية.

ويشير الأسدي والابرو (2022) إلى أن القيادة المتناقضة – أي التي تجمع بين الحزم والمرونة – تمثل عاملاً محورياً في تعزيز الإبداع التنظيمي، من خلال توفير بيئة نفسية آمنة تحفز الموظفين على التجريب دون خوف من الفشل. كما أكد بلحاج (2024) أن القيادة التحويلية تعد من أهم الأساليب الحديثة التي تسهم في غرس روح الإبداع بين العاملين، لما تتيحه من حرية التفكير وتشجيع على تبني الأفكار الجديدة.

2-1-3 خصائص الإبداع التنظيمي ومميزاته داخل المنظمات

يتسم الإبداع التنظيمي بعددٍ من الخصائص التي تجعله ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات الحديثة، من أبرزها: الأصالة، والمرونة، والمخاطرة المحسوبة، والتكامل بين الأفراد والفرق (حسون والفلاحي، 2017). فالإبداع التنظيمي لا يتحقق بمعزلٍ عن تفاعل الجوانب الفردية والجماعية، بل هو نتاج بيئة تنظيمية محفزة تتيح حرية التفكير والتجريب وتكافئ الأداء المتميز (الابرو وعطشان، 2020).

ويُشير غالي (2019) إلى أن الإبداع التنظيمي يتميّز بقدرته على تحسين الأداء الوظيفي عبر تعزيز الرضا والانتماء لدى العاملين، في حين يرى الصادق وزكرياء (2024) أن التشارك المعرفي داخل المنظمة يُعدّ من أهم مظاهر الإبداع، كونه يُسهم في بناء ثقافة تعلمٍ مستمرة قادرة على توليد حلولٍ مبتكرة لمشكلات العمل. كما أشار لحسن وسراج (2023) إلى أن المؤسسات التي تتبنّى الإبداع التنظيمي تكتسب ميزة تنافسية في الأسواق من خلال تحسين جودة خدماتها واستجابتها للتغيرات الخارجية بسرعة وكفاءة. ويرى الميالي والشافعي (2023) أن من مميزات الإبداع التنظيمي أنه يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على المبادرة وتقلل من مقاومة التغيير، ما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف والنمو في بيئاتٍ معقدة وسريعة التغير.

وفي هذا الإطار، يوضح الخطيب (2019) أن الإبداع التنظيمي أصبح عنصرًا حاسمًا في بناء منظمات ذكية قادرة على استشراف المستقبل، بفضل ما يحققه من تجديد دائم في الهياكل والإجراءات والسياسات التنظيمية. كما يؤكد علة (2015) أن العلاقة بين اقتصاد المعرفة والإبداع التنظيمي تمثل ثنائية تكاملية تُسهم في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والابتكار.

2-2 أهمية الإبداع التنظيمي

2-2-1 دوره في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة

يُعدّ الإبداع التنظيمي من أهم العوامل التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة كفاءة العمليات داخل المؤسسات الحديثة. فهو يمكّن الإدارة من تطوير أساليب العمل وإعادة تصميم الإجراءات التنظيمية بما يواكب المتغيرات البيئية ويعزز الإنتاجية (غالي، 2019). ويؤكد الشلبي (2019) أن الإبداع التنظيمي يُمثل عملية تكاملية تربط بين الفكر الابتكاري والتنفيذ العملي، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام في المنظمة، سواء من خلال خفض التكاليف أو رفع جودة الخدمات والمنتجات.

كما أشار البرو وعطشان (2020) إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إبداعية في الإدارة والعمليات تمتلك قدرة أكبر على معالجة المشكلات التنظيمية بطرق فعّالة، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الموارد البشرية والمادية. وفي هذا السياق، أوضحت رشيد (2015) أن إدارة المعرفة تُعدّ أساسًا جوهريًا لدعم الإبداع التنظيمي، إذ تتيح تبادل الأفكار بين الأفراد والفرق، مما يسهم في توليد حلول جديدة تُحسّن الأداء المؤسسي.

ويرى القاضي (2023) أن الإبداع التنظيمي لا يقتصر على توليد أفكار جديدة فحسب، بل يمتد إلى تطبيق هذه الأفكار عمليًا لتحسين الأداء التشغيلي والإداري، من خلال إعادة هيكلة النظم والإجراءات. كما يؤكد الخطيب (2019) أن اعتماد مناهج التفكير الإبداعي في حل المشكلات الإدارية يسهم في تقليص الهدر وتحقيق أعلى كفاءة تشغيلية، نظرًا لأن الإبداع يُمكن القادة من ابتكار أساليب عمل تتلاءم مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

2-2-2 إسهامه في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

أصبح الإبداع التنظيمي في العقود الأخيرة أحد أهم ركائز الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ يتيح لها القدرة على التكيف مع متطلبات السوق وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تميزها عن منافسيها (القاضي والبشاشة، 2022). ويشير النجار (2024) إلى أن المؤسسات المبدعة هي التي تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد المستمر، مما يُمكنها من الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. وفي دراسة بلحاج (2024)، أُثبت أن القيادة التحويلية تُعدّ من العوامل الأساسية التي تربط بين الإبداع التنظيمي والقدرة التنافسية، إذ تشجع القادة على تمكين العاملين ومنحهم حرية التفكير والتجريب، ما يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء السوقي. كما أوضح جالو (2022) أن إدارة التغيير تُعدّ أداة حيوية لتعزيز الإبداع التنظيمي، لأنها تساعد المنظمة على التحول من الوضع التقليدي إلى التنظيم المبتكر الذي يواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

من جانب آخر، يرى الأسدي والابرو (2022) أن الإبداع التنظيمي يشكّل جسراً بين القيادة والميزة التنافسية، حيث يُمكن المؤسسات من تقديم حلول فريدة وابتكارات تقنية تعزز من سمعتها في الأسواق. بينما أشار لحسن وسراج (2023) إلى أن المؤسسات التي تتبنّى استراتيجيات إبداعية في أعمالها تحقق مستويات أعلى من التنافسية، إذ تصبح أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات وتوجيه مواردها بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويُضيف علة (2015) أن الإبداع التنظيمي يمثل أحد أهم المخرجات الطبيعية لاقتصاد المعرفة، وأن المنظمات التي تستثمر في المعرفة والإبداع قادرة على الحفاظ على موقعها التنافسي طويل الأمد، من خلال تطوير منتجات وخدمات قائمة على الابتكار المتجدد.

2-2-3 أثره في تطوير بيئة العمل وتحفيز العاملين

من أبرز مظاهر أهمية الإبداع التنظيمي أنه يساهم في تطوير بيئة العمل وتحفيز العاملين على الأداء الإيجابي، من خلال خلق مناخ تنظيمي داعم للمبادرة والتجريب (حسون والفلاحي، 2017). فقد أشار

الباحثان إلى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة الإبداع تميل إلى تمكين العاملين وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم دون خوف من الفشل، ما يخلق بيئة عمل محفزة ومثمرة.

وفي هذا السياق، أكدت سعدي وولهي (2015) أن الإبداع التنظيمي يوفّر للموظفين الإحساس بالانتماء والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يشعر الفرد بأن أفكاره يمكن أن تُحدث فرقاً في العمل، مما يزيد من التزامه وولائه للمنظمة. كما أوضح الصادق وزكرياء (2024) أن مشاركة المعرفة بين العاملين هي إحدى أهم ركائز بيئة الإبداع، لأنها تُنمي روح التعاون وتفتح المجال أمام تبادل الخبرات التي تولّد بدورها أفكاراً جديدة ومبتكرة.

أما الميالي والشافعي (2023) فقد بيّنا أن القادة الذين يشجعون العمل الجماعي والإبداع الفردي ينجحون في بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والانفتاح، مما يرفع الروح المعنوية ويحفّز الموظفين على الأداء العالي. في حين أوضح الابرو وعطشان (2020) أن التخلص من الروتين التنظيمي الصارم وتخفيف الإجراءات البيروقراطية يساهمان في تحفيز العاملين نحو الابتكار والمبادرة.

ويُشير الخطيب (2019) إلى أن بيئة العمل المبدعة تُعزز من الصحة النفسية للعاملين وتقلل من الضغوط الوظيفية، لأن الإبداع يجعل الموظف شريكاً في صنع القرار، لا مجرد منفذٍ للتعليمات. كما يؤكد القاضي (2023) أن الإبداع التنظيمي يُعدّ وسيلة فعالة لتجديد الحوافز والدافعية من خلال توفير الفرص للتعلّم والنمو المهني المستمر.

3-2 أبعاد الإبداع التنظيمي

يُعدّ الإبداع التنظيمي منظومة متكاملة تتكوّن من مجموعة أبعاد مترابطة تساهم مجتمعةً في تعزيز قدرة المنظمة على التجديد والتكيّف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. وتُظهر الأدبيات الإدارية أن الإبداع التنظيمي لا يتحقق بصورة أحادية، بل يتجسد عبر أربعة أبعاد رئيسة هي: الإبداع الإداري، والإبداع التقني، والإبداع السلوكي، والإبداع الاستراتيجي (سعدي وولهي، 2015؛ رشيد، 2015). وتمثل هذه الأبعاد مجالات متكاملة تساهم في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق التميز المستدام.

1-3-2 الإبداع الإداري: تطوير الأساليب والهياكل التنظيمية

يُشير الإبداع الإداري إلى قدرة المنظمة على ابتكار أساليب إدارية جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة تُمكنها من تحسين الأداء وزيادة المرونة (علي، 2016). ويرى الخطيب (2019) أن الإبداع الإداري يمثل نقطة البداية لأي تحول تنظيبي ناجح، لأنه يوفر الإطار المؤسسي الذي يُساهم في تنمية باقي أشكال الإبداع داخل المنظمة.

وقد أوضح النجار (2024) أن الإبداع الإداري يتجسد في قدرة القيادات الإدارية على إعادة التفكير في طرق التنظيم، وتوزيع الصلاحيات، وإيجاد قنوات تواصل أكثر فاعلية، بما يعزز الثقة التنظيمية ويشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار. كما أكد الشلبي (2019) أن الإبداع الإداري يُعدّ أداة فعّالة لرفع مستوى التنسيق الداخلي، خاصة في المؤسسات الأكاديمية التي تتطلب ديناميكية عالية في الأداء. ويرى علة (2015) أن الإبداع الإداري لا ينفصل عن اقتصاد المعرفة، إذ تعتمد فعاليته على مدى قدرة المنظمة على إدارة معارفها ومهاراتها التنظيمية لإيجاد أساليب إدارية مبتكرة تُحقق التوازن بين الكفاءة والفعالية. في حين أشار جالو (2022) إلى أن الإبداع الإداري يرتبط بإدارة التغيير، فكلما تبنّت المنظمة أساليب جديدة في الإدارة القائمة على التحليل والتجريب، زادت قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية. كما أضاف القاضي (2023) أن الإبداع الإداري يعكس روح المبادرة لدى القيادات، ويُعدّ مؤشراً على نضج المنظمة في استخدام أدوات الذكاء الاستراتيجي لتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام بما يرفع الكفاءة التشغيلية.

2-3-2 الإبداع التقني: تطبيق التكنولوجيا والابتكار في العمليات

الإبداع التقني هو البعد الذي يعكس قدرة المنظمة على إدخال التقنيات الحديثة وتطويع التكنولوجيا في تطوير عملياتها الإنتاجية والخدمية (رشيد، 2015). وقد أوضح بلحاج (2024) أن الإبداع التقني يُعدّ العنصر الأكثر ديناميكية في بيئة الأعمال الحديثة، لأنه يمكّن المؤسسات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على الابتكار المستمر.

كما يرى الأسدي والابرو (2022) أن التطورات التقنية السريعة فرضت على المنظمات ضرورة بناء بيئة داخلية محفزة على التجريب والتعلم، تتيح للعاملين استثمار التكنولوجيا لتطوير المنتجات والخدمات. أما الخطيب (2019) فقد أكد أن إدخال النظم الرقمية وأنظمة دعم القرار في بيئة العمل يسهم في تعزيز الإبداع التقني، إذ يتيح للإدارة اتخاذ قرارات دقيقة ومبنية على بيانات آنية، مما يسهم في تحسين الإنتاجية. ويشير القاضي والبشاشة (2022) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يمثل المحرك الأساس للإبداع التقني، حيث يُساعد المنظمة على تحديد الفرص التكنولوجية المستقبلية واستثمارها بفعالية. كما أظهرت دراسة المشهداني وآخرون (2020) أن نظم دعم القرارات في المؤسسات الصناعية تُعدّ من أبرز مظاهر الإبداع التقني، إذ توفر أدوات تحليلية متقدمة تساعد الإدارة على تطوير منتجات وخطوط إنتاج جديدة.

ويرى علة (2015) أن العلاقة بين الإبداع التقني واقتصاد المعرفة علاقة تكاملية، لأن المعرفة التقنية هي التي تُحفّز المنظمة على التجديد المستمر. في حين أكد لحسن وسراج (2023) أن المؤسسات التي تُوظّف الإبداع التقني في عملياتها الإنتاجية تحقق قدرة تنافسية أكبر، كونها تبتكر في المنتج والخدمة معاً، مما يعزز ولاء العملاء ورضاهم.

3-3-2 الإبداع السلوكي: تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والتغيير

يُعدّ الإبداع السلوكي من الأبعاد الجوهرية التي تركز على سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل بيئة العمل. فهو يعكس مدى قدرة المنظمة على غرس قيم الانفتاح، والمبادرة، والتعاون، واحترام الأفكار الجديدة بين العاملين (حسون والفلاحي، 2017).

ويرى سعدي وولهي (2015) أن الإبداع السلوكي يبدأ من بناء ثقافة تنظيمية تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف من الرفض أو العقاب، وهو ما يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والانتماء. كما يؤكد الابرو وعطشان (2020) أن تقليص الروتين الإداري وإعادة هيكلة الإجراءات البيروقراطية يساهمان في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين، لأنهم يشعرون بحرية في اتخاذ القرار وتجربة أساليب عمل جديدة. من جهة أخرى، يشير الأسدي والابرو (2022) إلى أن القيادة المتناقضة – التي تمزج بين الحزم والمرونة – تساهم في ترسيخ الإبداع السلوكي عبر منح العاملين مساحة للتجريب مع توجيه واضح للأهداف. بينما

أوضح النجار (2024) أن الثقة التنظيمية تُعدّ حجر الزاوية في الإبداع السلوكي، لأنها تعزز روح التعاون وتقلل مقاومة التغيير بين الأفراد.

كما أظهرت نتائج الميالي والشافعي (2023) أن الإبداع السلوكي يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تُحفّز العاملين على الإبداع، وتزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى رفع الأداء العام للمؤسسة. أما غالي (2019) فقد بيّنت دراسته أن العاملين في المؤسسات التي تُشجع السلوك الإبداعي يتمتعون بروح عالية من المبادرة والابتكار، ما يجعلهم أكثر إنتاجية واستعدادًا لتبني التغيير التنظيمي. ويشير جالو (2022) إلى أن الإبداع السلوكي يُعدّ العامل الرئيس في تحويل الأفكار الفردية إلى مبادرات جماعية، فهو الذي يخلق "الروح الابتكارية الجماعية" داخل المنظمة، ويضمن استدامة الجهود الإبداعية على المدى الطويل.

4-2-3-4 الإبداع الاستراتيجي: ابتكار استراتيجيات جديدة لتحقيق الأهداف

الإبداع الاستراتيجي يمثل قمة هرم الإبداع التنظيمي، إذ يركّز على قدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع البيئة المتغيرة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (القاضي والبشاشة، 2022). ويُعرف الخطيب (2019) الإبداع الاستراتيجي بأنه "القدرة على إعادة صياغة الرؤية والرسالة والسياسات العامة للمؤسسة بما ينسجم مع التحولات البيئية، مع الحفاظ على هوية المنظمة وقيمها الجوهرية". ويرى بلحاج (2024) أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز هذا النوع من الإبداع، لأنها تُحفّز العاملين على التفكير الاستراتيجي والمشاركة في صياغة مستقبل المنظمة.

كما أشار القاضي (2023) إلى أن الإبداع الاستراتيجي يُعدّ انعكاسًا مباشرًا لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المنظمة، إذ يتضمن استشراف المستقبل، وتحليل الاتجاهات، وتحديد السيناريوهات الممكنة، ووضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية. وأوضح علة (2015) أن الإبداع الاستراتيجي يرتبط ارتباطًا وثيقًا باقتصاد المعرفة، فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري قوي تكون أكثر قدرة على صياغة استراتيجيات ابتكارية قائمة على التعلم التنظيمي.

ويرى لحسن وسراج (2023) أن المؤسسات التي تتبنى الإبداع الاستراتيجي تتمكن من تحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد، إذ تضع خططاً مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات دون المساس بجوهر رسالتها. كما أظهرت دراسة الأسدي والابرو (2022) أن الإبداع الاستراتيجي يساهم في تحقيق التماسك التنظيمي، لأنه يدفع القادة إلى تطوير رؤى مشتركة وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف مستقبلية موحدة. أما جالو (2022) فقد أكد أن الإبداع الاستراتيجي هو الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق التحول المؤسسي، حيث يمكن المنظمة من تحويل التحديات إلى فرص، وتوظيف مواردها بأفضل شكل ممكن لتحقيق التفوق الاستراتيجي في بيئة متغيرة ومعقدة.

2-4 معوقات الإبداع التنظيمي

يُعدّ الإبداع التنظيمي من أهم مقومات التطوير المؤسسي، إلا أن تطبيقه على أرض الواقع يصطدم بعددٍ من المعوقات الإدارية والبشرية والثقافية التي تحدّ من قدرته على الازدهار. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن فهم هذه المعوقات يمثل الخطوة الأولى لتجاوزها ووضع سياسات فعالة لتعزيز بيئة الإبداع داخل المنظمات (سعدي وولهي، 2015؛ الخطيب، 2019). ويمكن تصنيف أبرز هذه المعوقات في ثلاثة محاور رئيسية: الإدارية، والبشرية، والثقافية والتنظيمية.

2-4-1 المعوقات الإدارية: البيروقراطية وضعف المرونة التنظيمية

تُعد البيروقراطية من أكثر العوائق شيوعاً أمام نمو الإبداع داخل المؤسسات، إذ تؤدي إلى الجمود في الإجراءات وتقييد حرية التفكير والمبادرة (الابرو وعطشان، 2020). فالإفراط في المركزية والتمسك الحرفي بالقواعد الإدارية يحدّان من قدرة العاملين على اقتراح أفكار جديدة أو تبني حلول غير تقليدية. ويرى الخطيب (2019) أن النظم الإدارية الجامدة تُشكّل بيئة طاردة للإبداع، لأنها تُركّز على الامتثال بدلاً من التجريب، وعلى الرقابة بدلاً من المبادرة.

كما أشار الشلبي (2019) إلى أن ضعف المرونة التنظيمية وعدم وضوح الصلاحيات يُسهمان في إبطاء اتخاذ القرارات ويقلّلان من فعالية العمليات الإبداعية، خصوصاً في المؤسسات التعليمية والإدارية الكبيرة التي

تتبع هياكل هرمية صارمة. وبين النجار (2024) أن غياب الدعم الإداري المباشر وتردد القادة في تحمّل المخاطر الإبداعية يُعدّ من العوامل الجوهرية التي تُعيق الإبداع التنظيمي، إذ إن القيادة التقليدية تميل إلى الحفاظ على الوضع القائم بدلاً من تشجيع التغيير. ومن جانب آخر، يرى جالو (2022) أن البيروقراطية التنظيمية تُنتج ثقافة إدارية مقاومة للتجديد، حيث ينشغل المديرون بالإجراءات الشكلية أكثر من اهتمامهم بالنتائج الجوهرية. كما أوضح علة (2015) أن غياب المرونة في تصميم الهياكل الإدارية يؤدي إلى تآكل الإبداع بمرور الزمن، لأن العاملين يفقدون الحافز لتقديم أفكار جديدة عندما يشعرون بأن النظام لا يتقبّل التغيير.

وتشير رشيد (2015) إلى أن المؤسسات التي لا تُخصص وحدات أو لجان لدعم الأفكار الإبداعية، أو لا تملك آليات رسمية لاستقبال المقترحات، غالبًا ما تخسر فرصًا تطويرية كبيرة، لأن الإبداع يظل مجهودًا فرديًا غير مدعوم. كما بيّنت القاضي (2023) أن ضعف التكامل بين الإدارات وغياب التنسيق التنظيمي يُضعف قدرة المؤسسة على تحويل الأفكار إلى مشروعات تطبيقية، ما يجعل الإبداع نظريًا أكثر منه عمليًا.

2-4-2 المعوقات البشرية: الخوف من الفشل، ضعف التحفيز، مقاومة التغيير

يمثل العامل البشري محورًا أساسيًا في نجاح أو فشل أي عملية إبداعية داخل المنظمة، إذ يُعدّ المصدر الأول للأفكار والمبادرات. غير أن العديد من المنظمات تعاني من معوقات بشرية تحدّ من إطلاق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد، أبرزها الخوف من الفشل، وضعف الحوافز، ومقاومة التغيير (حسون والفلاحي، 2017).

يشير الأسدي والابرو (2022) إلى أن الخوف من الفشل يعدّ أحد أكثر العوامل النفسية المعيقة للإبداع، إذ يخشى العاملون أن تؤدي تجاربهم الجديدة إلى أخطاء قد تُعرضهم للعقاب أو النقد، مما يخلق بيئة يسودها الحذر المفرط والالتزام بالأساليب التقليدية. كما أكد الميالي والشافعي (2023) أن غياب الدعم النفسي من القيادة يقلل من استعداد العاملين للمخاطرة بالأفكار الجديدة، وهو ما يحدّ من الابتكار الفردي والجماعي.

أما سعدي وولهي (2015) فبيّنا أن ضعف الحوافز المادية والمعنوية يُعتبر من أبرز الأسباب التي تُضعف الإبداع، إذ يحتاج الأفراد إلى شعور بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم الإبداعية حتى يستمروا في العطاء.

ويؤكد غالي (2019) أن توفير نظام حوافز عادل وشفاف يعزز السلوك الإبداعي، بينما يؤدي غيابه إلى خمول فكري وانخفاض في الرغبة بالمبادرة.

في حين يرى النجار (2024) أن مقاومة التغيير تُعدّ من أكثر المعوقات البشرية تأثيراً في المؤسسات الحديثة، حيث يُظهر بعض العاملين ميلاً للتمسك بالأساليب القديمة خشية فقدان الاستقرار أو الأمان الوظيفي. وقد أظهرت دراسة جالو (2022) أن مقاومة التغيير غالباً ما تنشأ من غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، أو من تجارب سابقة فاشلة في تطبيق مبادرات تطويرية.

كما أشار الخطيب (2019) إلى أن ضعف التدريب وعدم تزويد العاملين بالمهارات الإبداعية اللازمة يجعلهم غير قادرين على التفكير خارج الأطر التقليدية. وأكد القاضي والبشاشة (2022) أن غياب برامج تطوير المواهب يُضعف رأس المال البشري ويحدّ من الإبداع في المستويات التشغيلية. ومن ناحية أخرى، أوضح رشيد (2015) أن تجاهل الإدارة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يُقلل من انخراطهم في العمل الإبداعي، لأنهم يشعرون بأن أفكارهم لا تجد صدى داخل المنظمة.

3-4-2 المعوقات الثقافية والتنظيمية: غياب ثقافة الإبداع وضعف التواصل

تُعتبر الثقافة التنظيمية الحاضنة الأساسية للإبداع، فهي التي تُحدّد مدى استعداد المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة المحسوبة. إلا أن غياب ثقافة الإبداع يُعدّ أحد أبرز المعوقات التي تُواجه المؤسسات في تحقيق التميز التنظيمي (سعدي وولهي، 2015).

يشير القاضي (2023) إلى أن الثقافة التنظيمية التقليدية التي تُكافئ الامتثال وتُعاقب الخطأ تخلق بيئة خانقة للإبداع، حيث يميل الأفراد إلى اتباع التعليمات بدلاً من المبادرة. كما يرى الخطيب (2019) أن غياب الرؤية المشتركة وانخفاض مستوى الشفافية يُضعف التواصل الداخلي، مما يُعيق تدفق الأفكار بين الأقسام ويُفقد المؤسسة قدرتها على التعلم التنظيمي.

وقد أوضح الأسدي والابرو (2022) أن ضعف السلامة النفسية داخل بيئة العمل يمنع العاملين من التعبير عن آرائهم بحرية، وهو ما يُشكل عائقاً ثقافياً أمام الابتكار. ويؤكد النجار (2024) أن ضعف الثقة التنظيمية

يؤدي إلى الانعزال بين الإدارات، ما يُفقد المؤسسة القدرة على تطوير حلول جماعية للمشكلات. كما يرى الابرو وعطشان (2020) أن الروتين التنظيمي ونقص قنوات الاتصال الفعّالة يساهمان في تكوين ثقافة سلبية تجاه الإبداع، حيث يُنظر إلى المبادرات الجديدة باعتبارها عبئاً إضافياً وليست فرصة للتطوير. وبينت حسون والفلاحي (2017) أن ضعف التواصل بين المستويات الإدارية يحدّ من مشاركة الأفكار ويؤدي إلى الإحباط الوظيفي، لأن العاملين يشعرون بعدم جدوى طرح مقترحاتهم.

من جهة أخرى، أشار جالو (2022) إلى أن المؤسسات التي لا تُدرج الإبداع ضمن قيمها الجوهرية أو خططها الاستراتيجية تفقد قدرتها على ترسيخ ثقافة الإبداع في سلوك العاملين. كما بينَ لحسن وسراج (2023) أن غياب روح العمل الجماعي وتفضيل الفردية يؤدي إلى تآكل الثقافة الإبداعية، بينما يُعزز التعاون من قدرة المنظمة على توليد أفكار جماعية قابلة للتطبيق.

وخلصت دراسة علة (2015) إلى أن المنظمات التي تفشل في تبني ثقافة تعلم مستمرة أو في بناء مناخ تنظيمي منفتح على التغيير تواجه تراجعاً تدريجياً في قدرتها الابتكارية، إذ إن الإبداع لا يمكن أن يزدهر في بيئة مغلقة ترفض النقد والمراجعة.

2-5 أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير قدراتها الإبداعية بوصفها أحد أهم مقومات الاستدامة والتميز في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. ولتحقيق ذلك، لا بدّ من تبني مجموعة من الأساليب العملية التي تُسهم في تنمية الإبداع التنظيمي في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية مفهوم تنمية الإبداع التنظيمي باعتباره عملية إستراتيجية مستمرة تشمل تطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين العاملين، وتوفير التدريب المناسب، وربط الحوافز بالأداء الإبداعي (سعدي وولهي، 2015؛ الخطيب، 2019؛ القاضي، 2023).

2-5-1 بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع

يُعدّ بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع الركيزة الأولى لتنمية القدرات الابتكارية داخل المنظمات. فالثقافة التنظيمية الإيجابية تُشكّل البيئة التي تُتيح للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم دون خوف أو تردد، وتشجعهم على التجريب والمخاطرة المحسوبة (سعدي وولهي، 2015).

يرى الخطيب (2019) أن الثقافة التنظيمية المبدعة تُبنى على قيم الانفتاح، والتعلّم المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي القيم التي تُعزّز الشعور بالانتماء وتخلق مناخاً ملائماً للإبداع. كما يؤكد الأسدي والابرو (2022) أن القادة الذين يرسخون ثقافة السلامة النفسية ويشجعون على الحوار والاختلاف الإيجابي يُسهّمون في تحفيز التفكير الإبداعي لدى موظفيهم.

وفي دراسة القاضي (2023) ، وُجد أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار يرتبط إيجاباً بارتفاع معدلات الإبداع في البنوك التجارية الأردنية، إذ تُشجع هذه الثقافة على تبادل المعرفة وتكافئ التفكير الجديد. كما أوضح النجار (2024) أن الثقة التنظيمية تمثل أحد المكونات الجوهرية للثقافة الإبداعية، لأنها تُمكن الأفراد من العمل في بيئة يسودها التعاون بدلاً من الخوف أو المنافسة السلبية.

أما جالو (2022) فأشار إلى أن المؤسسات التي تربط قيمها ورسالتها بثقافة الإبداع تُصبح أكثر قدرة على التحول المؤسسي واستيعاب التغيير، لأن العاملين يشعرون بأن الابتكار جزء من هوية المنظمة. وفي السياق ذاته، أكد لحسن وسراج (2023) أن المؤسسات التي تغرس ثقافة جماعية تشجع على التفكير الجديد تتفوّق في الابتكار والاستجابة للمتغيرات مقارنةً بالمؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة.

2-5-2 تمكين العاملين وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية

يُعدّ تمكين العاملين أحد أهم الأساليب التي تُسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية داخل المنظمة، إذ يمنحهم الثقة والحرية لاتخاذ القرارات والتعبير عن أفكارهم (بلحاج، 2024). ويرى النجار (2024) أن التمكين المؤسسي لا يقتصر على تفويض الصلاحيات، بل يشمل بناء شعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين، مما يدفعهم إلى تقديم مبادرات جديدة تسهم في تحسين الأداء.

وأشار الميالي والشافعي (2023) إلى أن القيادة الخادمة تعدّ من الأساليب الإدارية التي تُعزز تمكين العاملين، إذ تضع حاجات الموظفين في المقدمة وتُثبِّت لهم بيئة داعمة للابتكار. كما أكّد الأسدي والابرو (2022) أن القادة الذين يجمعون بين الحزم والمرونة في توجيه فرقهم يُحققون مستوى أعلى من الإبداع الجماعي، لأنهم يُشركون الموظفين في صياغة الحلول واتخاذ القرارات.

من ناحية أخرى، أوضح الابرو وعطشان (2020) أن الروتين الإداري الصارم وغياب التمكين من أكثر العوائق التي تحدّ من الإبداع، إذ يشعر العاملون بعدم القدرة على التغيير أو اقتراح بدائل جديدة. لذلك، يُعد تمكين العاملين خطوة حاسمة لإزالة الحواجز الإدارية وإشراك الجميع في عملية التطوير التنظيمي. كما يرى غالي (2019) أن تشجيع المبادرات الفردية والجماعية يعزّز التفاعل الإيجابي داخل فرق العمل، ويزيد من الولاء المؤسسي، إذ يشعر كل فرد بأن فكرته يمكن أن تُحدث أثرًا حقيقيًا في بيئة العمل. بينما أشار الخطيب (2019) إلى أن دعم الإدارة العليا للمبادرات الإبداعية من خلال المتابعة والتقدير يُحوّل الإبداع من جهد فردي إلى ثقافة مؤسسية شاملة.

3-5-2 التدريب المستمر وتطوير المهارات الإبداعية

التدريب المستمر يُعدّ أحد الأساليب الحيوية لتنمية الإبداع التنظيمي، إذ يُمكن العاملين من اكتساب مهارات جديدة ويُعزز لديهم القدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية (رشيد، 2015). وقد أكّد علة (2015) على الترابط الوثيق بين الإبداع والتنمية المعرفية، موضحًا أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية رأس المال الفكري والتدريب المستمر تُحقق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي. كما أشارت حسون والفلاحي (2017) إلى أن التدريب الإبداعي لا يقتصر على المهارات الفنية، بل يشمل أيضًا تنمية القدرات العقلية مثل التخيل والمرونة والانفتاح الذهني.

ويرى القاضي (2023) أن التدريب يُساهم في بناء ثقافة تعلم مستدامة داخل المؤسسة، حيث يصبح التعلّم عملية مستمرة ترفع من كفاءة الأفراد وتعزز قدرتهم على الإسهام في التطوير التنظيمي. كما أوضح الأسدي والابرو (2022) أن القادة المبدعين يعتمدون على التدريب كوسيلة لترسيخ القيم الابتكارية، وتطوير قدرات فرق العمل على التكيف مع التحديات المستقبلية.

وأظهرت دراسة الخطيب (2019) أن التدريب القائم على المشكلات الواقعية ودراسة الحالات يُعتبر من أنجح أساليب تنمية الإبداع، لأنه يُحفّز التفكير العملي ويُقرّب المتدربين من بيئة العمل الحقيقية. كما بيّن جالو (2022) أن برامج التدريب الموجهة نحو تعزيز الإبداع تُساعد المؤسسات على بناء كوادر قادرة على قيادة التغيير وتطبيق الأفكار الجديدة بفاعلية.

ويضيف النجار (2024) أن التدريب المستمر يُساهم في التغلب على الخوف من الفشل، إذ يمنح العاملين أدوات عملية وثقة ذاتية لتجربة حلول مبتكرة دون خشية العواقب.

4-5-2 تطبيق نظم المكافآت والحوافز المرتبطة بالإبداع

تُعدّ نظم المكافآت والحوافز من الأدوات الجوهرية لتشجيع السلوك الإبداعي داخل المنظمات. إذ يرى غالي (2019) أن وجود نظام حوافز عادل وشفاف يُحفّز الأفراد على توليد الأفكار الجديدة والمشاركة في تطبيقها، بينما يؤدي غياب هذه الحوافز إلى ضعف الدافعية وانخفاض الروح الابتكارية. ويشير النجار (2024) إلى أن المكافآت ينبغي ألا تقتصر على التعويضات المالية، بل تشمل أيضًا التقدير المعنوي والإشادة بالمساهمات الإبداعية في الاجتماعات والتقارير الرسمية. كما يؤكد الخطيب (2019) أن الحوافز المرتبطة بالإبداع ينبغي أن تُصمم بطريقة تشجع التعاون وليس التنافس السلبي، حتى لا تتحول روح الإبداع إلى صراع فردي.

كما أظهر الابرو وعطشان (2020) أن غياب نظام مكافآت متكامل يؤدي إلى تراجع مشاركة العاملين في البرامج التطويرية، لأنهم لا يجدون مقابلًا ملموسًا لجهودهم الابتكارية. بينما أوضح الميالي والشافعي (2023) أن القيادة الخادمة الناجحة تستخدم المكافآت التحفيزية كوسيلة لتقدير العاملين وبناء علاقة ثقة مستمرة تُشجع على الإبداع الجماعي.

من ناحية أخرى، يرى الأسدي والابرو (2022) أن الحوافز الفعّالة يجب أن تُربط بالأداء الإبداعي القابل للقياس، وأن تُوزع بناءً على نتائج حقيقية تُمسّ تطوير العمليات والخدمات. وأكد القاضي والبشاشة (2022) أن ربط المكافآت بالإبداع التنظيمي يساهم في بناء ثقافة تنافسية إيجابية ترفع الأداء العام

للمؤسسة.

وأخيراً، بيّن لحسن وسراج (2023) أن المؤسسات التي تُكافئ الابتكار بشكل مستمر تنجح في تحويل الإبداع إلى سلوك يومي، لأن العاملين يدركون أن الابتكار جزء من منظومة التقدير المؤسسي وليس مجرد مبادرة عابرة.

2-6 العلاقة بين الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي

يمثل الإبداع التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحديثة، إذ يُسهم في تطوير القدرات الداخلية وتحسين الأداء عبر إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن الإبداع ليس مجرد سلوك فردي، بل هو عملية تنظيمية ممنهجة تؤدي إلى التفوق المؤسسي والقدرة على المنافسة المستدامة (سعدي وولهي، 2015؛ الخطيب، 2019). فالتميز المؤسسي يتطلب بيئة تنظيمية تُشجع الابتكار، وتكافئ المبادرة، وتدعم التحسين المستمر في جميع المستويات.

2-6-1 الإبداع كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

يُعدّ الإبداع التنظيمي المدخل الأهم لتحقيق التميز المؤسسي، لأنه يمكّن المنظمة من استثمار مواردها البشرية والمادية في ابتكار أساليب جديدة للعمل تؤدي إلى نتائج تفوق التوقعات. وقد أوضح النجار (2024) أن الإبداع التنظيمي هو البوابة التي تعبر من خلالها المؤسسات نحو التميز، إذ يخلق ثقافة مؤسسية قائمة على المبادرة والتعلم المستمر.

كما أشار القاضي والبشاشة (2022) إلى أن الإبداع يُعدّ من أبرز مكونات الذكاء الاستراتيجي، حيث يمكّن القادة من تطوير رؤى جديدة واستراتيجيات مبتكرة تُترجم إلى أداء مؤسسي متميز. وبيّن الخطيب (2019) أن المنظمات التي تُدرج الإبداع ضمن خططها الاستراتيجية تتقدّم بخطوات ثابتة نحو التميز، لأنها تخلق بيئة مرنة تتفاعل مع المتغيرات وتستبقها بالحلول.

من جهة أخرى، يرى جالو (2022) أن الإبداع التنظيمي يُحوّل الأفكار إلى تطبيقات عملية تُحدث فرقاً ملموساً في جودة الخدمات والمنتجات، ما يؤدي إلى ترسيخ سمعة المنظمة وتميزها في بيئة العمل. كما أكد

بلحاج (2024) أن القيادة التحويلية تُعدّ عنصرًا جوهريًا في هذا السياق، لأنها توجّه الطاقات الإبداعية نحو تحقيق الرؤية المؤسسية وتوحيد الجهود باتجاه التميز.

وأشار الأسدي والابرو (2022) إلى أن القائد المبدع يوفّر بيئة عمل تُحفّز العاملين على التجريب والمبادرة، ما يؤدي إلى بناء ثقافة إبداعية مستدامة تُصبح جزءًا من هوية المنظمة. أما غالي (2019) فقد بيّنت أن المؤسسات التي تتبنّى الإبداع كنهج إداري دائم تحقق أداءً يفوق نظيراتها التي تعتمد على النظم التقليدية، لأن الإبداع يُمكنها من استثمار قدرات العاملين بطرق مبتكرة تولّد ميزة تنافسية حقيقية.

2-6-2 أثر الإبداع في تحسين جودة الخدمات والمنتجات

أصبحت جودة الخدمات والمنتجات من أبرز مؤشرات التميز المؤسسي، والإبداع التنظيمي هو الأداة التي تُمكن المؤسسات من تحقيق تلك الجودة بطرق مستدامة. ويرى رشيد (2015) أن الإبداع التنظيمي يُسهم في إعادة تصميم العمليات الإنتاجية والإدارية بما يضمن تحسين المخرجات وتقليل الأخطاء وزيادة رضا العملاء.

كما أشار القاضي (2023) إلى أن تطبيق مفاهيم الإبداع في العمليات الداخلية يرفع من كفاءة استخدام الموارد ويُحسّن الإنتاجية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر جودة وفعالية. وأظهرت دراسة علة (2015) أن الإبداع التنظيمي يُعتبر من أهم أدوات اقتصاد المعرفة في تحسين الجودة، لأنه يُمكن المؤسسات من استثمار المعرفة التنظيمية لتطوير منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات العملاء المتغيرة. وبين الخطيب (2019) أن المؤسسات التي تُشجع الإبداع التقني وتستثمر في التكنولوجيا تحقق مستويات أعلى من الجودة، إذ تُصبح أكثر قدرة على التحكم في العمليات وتطوير نظم مراقبة فعالة للأداء. كما أوضح الأسدي والابرو (2022) أن البيئة التي تُشجع الأفكار الجديدة وتسمح بالتجريب المستمر تخلق مناخًا خصبًا للابتكار في المنتجات والخدمات.

ويرى الابرو وعطشان (2020) أن الحد من البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية يُعزّز قدرة المؤسسة على تنفيذ الأفكار الإبداعية بسرعة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدّمة. بينما أكد الميالي

والشافعي (2023) أن تمكين العاملين ومنحهم حرية اتخاذ القرار في تطوير أساليب العمل يؤدي إلى حلول عملية تزيد من رضا العملاء وتُحسّن سمعة المؤسسة.

وفي السياق ذاته، يشير جالو (2022) إلى أن الإبداع التنظيمي يُسهم في بناء نظام متكامل للجودة يعتمد على المشاركة الجماعية، إذ تُصبح فرق العمل قادرة على اكتشاف فرص التحسين والتعامل معها بمرونة. كما أكدت لحسن وسراج (2023) أن الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية يُعدّ المصدر الأساسي للجودة المستدامة، لأنه يُحفّز المنافسة الداخلية بين الأقسام على تقديم أفضل الحلول والخدمات. ويُضيف سعدي وولهي (2015) أن الإبداع التنظيمي لا يُحسّن الجودة فحسب، بل يُحوّلها إلى ثقافة مؤسسية مترسخة تُوجّه السلوك التنظيمي نحو التطوير الدائم، وهو ما يُعدّ الأساس الحقيقي للتميّز المؤسسي طويل الأمد.

3-6-2 العلاقة التكاملية بين الابتكار والريادة التنظيمية

يرتبط الإبداع التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الريادة التنظيمية، إذ يُشكّلان معاً محركاً أساسياً لتحقيق التميّز والقدرة التنافسية المستدامة. فالابتكار يُنتج الأفكار الجديدة، في حين تُحوّل الريادة هذه الأفكار إلى مبادرات تطبيقية تُحقق القيمة والإيراد (القاضي والبشاشة، 2022).

يُشير النجار (2024) إلى أن الإبداع التنظيمي يُمثّل المرحلة الأولى في دورة الريادة المؤسسية، حيث يُولّد العاملون الأفكار الإبداعية ويُجربونها في بيئة محفزة، ثم تُحوّل الإدارة تلك الأفكار إلى مشاريع استراتيجية ريادية تُميّز المنظمة. كما أكّد الخطيب (2019) أن العلاقة بين الإبداع والريادة علاقة تكاملية، فكلّ منهما يُغذي الآخر: فالإبداع يوفّر المواد الخام الفكرية للريادة، والريادة تُعزّز فرص تطبيق الإبداع عملياً. ويرى جالو (2022) أن المؤسسات التي تُدمج بين الابتكار والريادة التنظيمية تحقق نمواً مستداماً لأنها تجمع بين التفكير الإبداعي والعمل الاستراتيجي المنظم، ما يُمكنها من التكيف مع الأسواق المتغيرة بسرعة. كما أوضح بلحاج (2024) أن القيادة التحويلية تُسهم في تحقيق هذا التكامل من خلال تشجيع الموظفين على تبني روح الريادة وتحمل المسؤولية عن النتائج.

وأكد الأسدي والابرو (2022) أن الريادة التنظيمية لا تزدهر إلا في بيئة يسودها الإبداع، حيث تتاح للعاملين حرية طرح الأفكار والمبادرات دون خوف من الفشل، مع وجود نظام إداري يستجيب بسرعة للفرص الجديدة. ويّين لحسن وسراج (2023) أن المؤسسات التي تربط بين الإبداع والريادة في استراتيجياتها التنظيمية تُحقق مستويات أداء تفوق المتوسط، لأنها تجمع بين المرونة الابتكارية والديناميكية السوقية. كما أظهرت دراسة حسون والفلاحي (2017) أن الريادة المؤسسية تتطلب من القادة تشجيع العاملين على التفكير الريادي وتبني المشاريع الصغيرة داخل المنظمة، إذ تُعدّ هذه المشاريع مختبرًا حقيقيًا لتجريب الأفكار الإبداعية قبل تطبيقها على نطاق واسع.

ويؤكد علة (2015) أن العلاقة التكاملية بين الإبداع والريادة تمثل جوهر التميز المؤسسي في عصر اقتصاد المعرفة، إذ يُسهم الاثنان معًا في بناء مؤسسات قادرة على التعلم الذاتي والتجديد المستمر، وهو ما يُمكنها من البقاء في صدارة المنافسة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

يُركّز هذا الفصل على عرض المنهجية العلمية المتبعة في البحث، مبيّناً الأدوات والإجراءات التي تم اعتمادها لتحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما يتناول الفصل توضيح مجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها الديموغرافية، إضافةً إلى الأساليب المتبعة للتحقق من صدق وثبات أداة البحث، وبيان الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يضمن دقة التفسير وموضوعية النتائج المتصلة بموضوع الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة

يُعدّ اتباع تصميمٍ بحثيٍّ منهجيٍّ ومتسقٍ خطوةً أساسية لضمان الوصول إلى إجابات دقيقة لأسئلة الدراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج الموثوقة. (El Horma, 2019) وانطلاقاً من طبيعة موضوع البحث الذي يتناول أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة فعلى المستوى الوصفي، جرى الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد الإطار النظري للبحث، وتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بمبادئ إدارة الأعمال والإبداع التنظيمي، إلى جانب استعراض أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما في بيئات عمل مماثلة.

أما على المستوى التحليلي، فقد تم تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من أداة الدراسة (الاستبانة) التي أُعدّت لقياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الأعمال وأثرها في تعزيز الإبداع التنظيمي. كما استُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من دلالاتها العلمية بما يحقق أهداف البحث ويعزز موثوقية نتائجه.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من المشروعات الصغيرة المصنفة وفق معايير نقابة مقاولي الإنشاءات السعوديين، نظرًا لدورها المحوري في تطبيق مبادئ إدارة الأعمال وتعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار عينة ملائمة تمثل هذا المجتمع الذي بلغ عدده (236) شركة.

ولتحديد حجم العينة بدقة، تم استخدام معادلة كوكران (Cochran Formula) باعتماد هامش خطأ 5% ومستوى ثقة 90%، مع افتراض نسبة توزيع استجابات 50%. ووفقًا لتلك المعايير، بلغ حجم العينة النهائي 236 شركة، حيث تم توزيع 236 استبانة على الشركات المستهدفة.

وقد تم استلام 202 استجابة، منها 198 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بمعدل استجابة بلغ 83.8%. وتُعد هذه النسبة مرتفعة وجيدة وفقًا لما أشار إليه Alubaid et al (2020)، إذ تُعتبر نسبة استجابة تفوق 50% كافية وموثوقة لأغراض التحليل الإحصائي، مما يعزز دقة النتائج ويزيد من قوة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

4.3 مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد إلى على مصدرين أساسين لجمع المعلومات وهما:

- المصادر الثانوية: أتيح للباحث الاطلاع على عدد من الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

- المصادر الأولية: اعتمد الباحث على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الاستقصائية بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة.

5.3 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، نظرًا لما تمتاز به من سهولة في التطبيق، وانخفاض في التكلفة، وقدرتها على جمع كم كبير من البيانات من مصادر متعددة خلال فترة زمنية وجيزة. وقد تم تصميم هذه الأداة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، لتسهم في قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

اشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تعكس أبعاد الدراسة وأسئلتها الرئيسية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات، حيث تراوحت الإجابات بين:

(1) لا أوافق بشدة، و(5) أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول (1.3)، بحيث تمنح كل إجابة وزنًا نسبيًا يعكس اتجاهات المستجيبين، ولأغراض التحليل، تم اعتماد الأساليب الإحصائية الوصفية البسيطة، مع استخدام نظام نماذج (Google Forms) في نشر الاستبانة على مديري المشاريع العاملين في المؤسسات الحكومية، إذ ساعد النظام على تنظيم البيانات وتحليلها تلقائيًا. وقد تم إدراج جميع الاستبانات المستلمة والمكتملة ضمن العينة النهائية للتحليل، لضمان دقة النتائج وموثوقية البيانات الميدانية.

جدول (1): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.

المقاييس				العلامة
منخفضة جداً	0 إلى أقل من 1	نادراً جداً	لا أوافق بشدة	1
منخفضة	1 إلى أقل من 2	نادراً	لا أوافق	2

متوسطة	2 إلى أقل من 3	أحيانا	محايد	3
مرتفعة	3 إلى أقل من 4	غالبا	أوافق	4
مرتفعة جدا	5-4	دائما	أوافق بشدة	5

وتتضمن الاستبانة الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: الجزء الخاص في البيانات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (6) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المشاريع الإنشائية، والمركز الوظيفي، تصنيف شركة التشييد والبناء ، حجم مشاريع التي تنفذها الشركة هذا العام بالمتري المربع) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات الدراسة.
- الجزء الثاني: قياس واقع الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة .
- الجزء الثالث: قياس المتغيرات المستقلة والتابعة الدراسة.
- الجزء الرابع: معوقات الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة .

6.3 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وموثوقية نتائجها، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، إذ يُعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً ودقة في قياس الثبات (Heale & Tyrross, 2015). وتتراوح قيمة معامل كرونباخ ألفا بين (0 و1)، وتُعتبر القيمة 0.70 فأعلى مؤشراً على مستوى مقبول من الموثوقية في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

وقد تم تنفيذ عملية حساب معاملات الثبات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS Statistics – الإصدار 25، عبر خاصية Reliability Analysis التي تتيح استخراج درجات التناسق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة. أظهرت النتائج الواردة في الجدول (2.3) أن قيمة ألفا المعيارية تجاوزت 0.60، وهي النسبة المقبولة في البحوث الإدارية، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق

الداخلي، وهو ما مكن الباحث من الاعتماد بثقة على استجابات أفراد العينة في عمليات التحليل الإحصائي اللاحقة المتعلقة بقياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (2): نتائج اختبارات أدوات الدراسة (ألفا كورنباخ).

المقياس	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
قياس واقع الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة	5	0.848
تخطيط المشروع	4	0.903
التواصل في المشروع	4	0.819
الرقابة والتحكم في المشروع	4	0.784
الرضا الوظيفي أو المهني	4	0.780
تحسين بيئة العمل	4	0.855
تقليل تكاليف السلامة	4	0.802
معوقات الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة	13	0.951

لم يكن قياس الصلاحية التنبؤية والصلاحية المتزامنة ممكنًا لهذه الدراسة لأن عدد المشاريع داخل منظمة الدراسة محدود.

7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

— الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما

يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: سيتم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: سيتم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري : سيتم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- الإحصاء التحليلي تستخدم الدراسة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك ليتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) بهدف اختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع. .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط : (Simple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (Kourosis) لاختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها للتحقق من مدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي، وهو ما يُعد خطوة أساسية قبل تطبيق الأساليب الإحصائية الاستنتاجية في تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد تم استخدام اختبار الالتواء (Skewness) واختبار التفرطح (Kurtosis) كأداتين رئيسيتين لقياس طبيعة توزيع البيانات. وأظهرت نتائج التحليل، كما هو موضح في الجدول (3.3) ، أن قِيَم معامل الالتواء (Skewness) جاءت أقل من $(1\pm)$ ، وأن قِيَم معامل التفرطح (Kurtosis) كانت أقل من $(2\pm)$ ، مما يشير إلى أن البيانات تتبع توزيعًا طبيعيًا، وهو ما يعزز سلامة النتائج الإحصائية ودقة اختبارات الفرضيات اللاحقة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن البيانات التي تم جمعها تحقق شرط التوزيع الطبيعي، مما يتيح الاعتماد على النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي في دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الأعمال ومستوى الإبداع التنظيمي في بيئة العمل الحكومية السعودية.

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

تخطيط المشروع	التواصل في المشروع	الرقابة والتحكم في المشروع	الرضا الوظيفي أو المهني	تحسين بيئة العمل	تقليل تكاليف السلامة		
Valid	198	198	198	198	198	N	
Missing	0	0	0	0	0		
Skewness							
Std. Error of Skewness							
Kurtosis							
Std. Error of Kurtosis							

9.3 الاعتبارات الأخلاقية

تُعدّ الاعتبارات الأخلاقية ركيزة أساسية في أي بحث علمي، ويُنظر إلى الدراسة التي تُهمَلها على أنها دراسة قاصرة وغير مكتملة. وبما أن هذا البحث يسعى إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد حرص الباحث على الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي بما يضمن سلامة المشاركين وموثوقية النتائج.

قام الباحث منذ البداية بتقييم أي مخاطر محتملة قد تترتب على مشاركة المؤسسات الحكومية أو الأفراد المستجيبين، سواء كانت مخاطر تتعلق بسمعة الجهة أو بسرية معلوماتها أو ببياناتها التنظيمية، وعمل على

الحد منها. ولتحقيق ذلك، استُخدمت استبانة لا تتطلب أي بيانات تعريفية شخصية مثل الاسم أو العنوان أو البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف، بما يضمن عدم إمكانية تتبع هوية المشارك أو الجهة.

تم إعداد الاستبانة عبر منصة Google Forms، ثم توليد رابط إلكتروني تم توزيعه عبر البريد الإلكتروني على المؤسسات الحكومية المستهدفة. وقد تضمن خطاب الترحيب المرفق مع رابط الاستبانة توضيحاً صريحاً من الباحث يؤكد فيه سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مع التأكيد على أن جميع المعلومات المتعلقة بهذه المؤسسات، ولا سيما ما يتصل بالجوانب التنظيمية أو أساليب إدارة الأعمال أو ممارسات الإبداع، ستُعالج بصورة مجمّعة دون الإشارة إلى أسماء الجهات.

كما أوضح الباحث في مقدمة الاستبانة أهداف الدراسة وأهميتها والفوائد المتوقعة من المشاركة فيها، إلى جانب توضيح أن المشاركة طوعية تماماً ودون أي ضغوط أو تبعات في حال عدم الاستجابة. وقد مثّل ذلك استيفاءً لمبدأ الموافقة المستنيرة، وهو أحد أهم مبادئ البحث الأخلاقي. وساعد استخدام Google Forms في تعزيز الخصوصية؛ إذ تم جمع الردود دون إظهار أسماء الشركات المشاركة أو أي بيانات تدل عليها، مما دعم مبدأ سرية السجلات والبيانات البحثية.

وبذلك يمكن القول إن هذه الدراسة قد التزمت بالمعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث الإدارية، وبما يتواءم مع طبيعة البيئة الحكومية السعودية، الأمر الذي يعزّز من قابلية نتائجها للتطبيق ويضيف إلى موثوقيتها العلمية في مجال دراسة العلاقة بين إدارة الأعمال والإبداع التنظيمي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

1.4 المقدمة

يُركّز هذا الفصل على عرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة الموجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف تقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

في بدايته، يعرض الفصل وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة من حيث النوع، والمستوى الوظيفي، والخبرة، وغيرها من السمات الديموغرافية التي تساعد في تفسير النتائج وتحليلها في ضوء طبيعة بيئة العمل الحكومية.

بعد ذلك، يتناول الفصل التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الأعمال ومستوى الإبداع التنظيمي في مؤسساتهم.

وفي القسم الأخير، يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل البيانات المستخلصة من استجابات المشاركين باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الأعمال وتحقيق الإبداع التنظيمي، واستخلاص النتائج التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء المؤسسي داخل القطاع الحكومي السعودي.

2.4. تحليل البيانات

خصائص أفراد عينة الدراسة

يركز هذا الجزء على تحليل خصائص أفراد العينة وفقاً لعوامل متعددة، تشمل النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المشاريع الإنشائية، والمركز الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يتم استعراض

تصنيف شركات التشييد وحجم المشاريع التي قامت الشركة بتنفيذها خلال العام الحالي بالمتر المربع، كما يلي:

جدول(4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	174	87.9%
أنثى	24	12.1%
المجموع	198	100%

. تُظهر البيانات الواردة في الجدول (4) أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ 174 فردًا بنسبة 87.9%، في حين بلغ عدد الإناث 24 فردًا بنسبة 12.1% من إجمالي أفراد العينة. ويُعزى هذا التفاوت إلى الطبيعة الميدانية والإدارية للمشروعات الصغيرة في بيئة العمل السعودية، والتي تتطلب في كثير من الأحيان جهدًا عمليًا مباشرًا ومتابعة ميدانية مستمرة، وهي سمات تسود في مجالات إدارة الأعمال والتشغيل.

كما أن هذه النتيجة تعكس الواقع العملي في المؤسسات الحكومية والمشروعات الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال نسبة مشاركة النساء في المناصب التنفيذية والإدارية أقل مقارنة بالرجال، نتيجة لعوامل تنظيمية وثقافية مرتبطة بطبيعة العمل ومتطلباته. ومع ذلك، فإن تزايد مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل الحكومي والخاص في السنوات الأخيرة يُعد مؤشرًا إيجابيًا نحو تعزيز التنوع التنظيمي، وهو ما قد يساهم مستقبلاً في تحقيق مزيد من الإبداع التنظيمي من خلال تكامل الخبرات والقيادات النسائية ضمن منظومة إدارة الأعمال في القطاع الحكومي..

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي		
دبلوم فأقل	9	4.5%
بكالوريوس	92	46.5%
ماجستير	92	46.5%
دكتوراه	5	2.5%
المجموع	198	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بتنوع واضح في مؤهلاتهم التعليمية، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج ومصداقيتها في تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

فقد أظهرت النتائج أن عدد الأفراد الحاصلين على شهادة دبلوم فأقل بلغ 9 أفراد (4.5%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة البكالوريوس 92 فردًا بنسبة 46.5%، وهو ذات العدد تقريبًا للحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة 46.5% أيضًا. أما حملة شهادة الدكتوراه فبلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 2.5%.

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين يمتلكون تأهيلًا أكاديميًا متقدمًا (بكالوريوس أو ماجستير)، وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية، التي تتطلب قدرات تحليلية وإدارية متقدمة لتطبيق مبادئ إدارة الأعمال بصورة فعّالة. كما أن وجود نسبة من حملة الدكتوراه يضيف بعدًا معرفيًا يعزز من عمق التحليل التنظيمي ويدعم تبني أساليب إدارية حديثة تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.

إن هذا التنوع في المستويات التعليمية يثري الدراسة من خلال تمثيل فئات مختلفة من العاملين، ويعطي تصورًا واقعيًا عن كيفية تفاعل الكفاءات الأكاديمية المختلفة مع مبادئ إدارة الأعمال، وما ينتج عن ذلك من تحسين في الأداء والإبداع داخل البيئة الحكومية السعودية.

جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المشاريع الإنشائية:

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في المشاريع الإنشائية		
أقل من 5 سنوات	38	19.2%
سنوات 5-10	24	12.1%
سنة 11-15	34	17.2%
أكثر من 15 سنة	102	51.5%
المجموع	198	100%

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (6) أن الخبرات العملية لأفراد عينة الدراسة توزعت على أربع فئات زمنية متفاوتة، بما يعكس تنوعاً في المستويات الوظيفية والمعرفية داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. فقد بلغ عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 38 فرداً (19.2%)، في حين بلغ عدد من تتراوح خبراتهم بين 5 و10 سنوات 24 فرداً (12.1%)، أما الذين تراوحت خبراتهم بين 11 و15 سنة فبلغ عددهم 34 فرداً (17.2%)، وأخيراً، شكّل ذوو الخبرة التي تزيد على 15 سنة النسبة الأكبر بعدد 102 فرداً (51.5%).

وتعكس هذه النتائج أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرات عملية طويلة في مجال العمل الحكومي، مما يضيف مصداقية وقيمة مضافة على نتائج الدراسة، نظراً لارتباط الخبرة الطويلة بقدرة أعلى على تطبيق مبادئ إدارة الأعمال بفعالية واستيعاب مفاهيم الإبداع التنظيمي في الممارسات اليومية.

كما يشير تراكم الخبرات إلى أن أفراد العينة يمتلكون معرفة متعمقة بطبيعة البيئة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي، بما في ذلك التحديات التنظيمية والفرص التطويرية، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتهم في المساهمة في تطوير أساليب العمل وتحفيز الإبداع المؤسسي. ويدل هذا التنوع في الخبرات على

وجود توازن بين الأجيال والخبرات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، مما يُعزّز من فرص تطبيق مبادئ إدارة الأعمال الحديثة ويزيد من فعالية العمل الجماعي والتجديد التنظيمي في السياق السعودي.

جدول (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي		
مهندس الموقع	62	31.3%
مدير المشروع	83	41.9%
المقاول	53	26.8%
المجموع	198	100%

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مراكزهم الوظيفية، حيث تبين أن 41.9% من أفراد العينة يشغلون مناصب مديري مشاريع، بينما بلغت نسبة مهندسي الموقع 31.3%، في حين شكّل المقاولون نسبة 26.8% من إجمالي العينة.

ويُعد هذا التوزيع الوظيفي ذا دلالة مهمة في سياق دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إذ يعكس تنوع الأدوار والمسؤوليات بين المستجيبين. فمديرو المشاريع يمثلون الفئة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية، في حين يُسهم مهندسو الموقع في تنفيذ السياسات الإدارية ميدانيًا وتحويلها إلى ممارسات عملية، أما المقاولون فيمثلون الجانب التطبيقي والتنفيذي المباشر للأنشطة التشغيلية.

هذا التنوع في المستويات الوظيفية يُثري نتائج الدراسة من خلال تعدد وجهات النظر والخبرات في تطبيق مبادئ إدارة الأعمال، مما يوفر صورة أكثر شمولاً حول مدى انعكاس تلك المبادئ على تعزيز الإبداع التنظيمي في بيئة العمل الحكومية السعودية.

جدول (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تصنيف شركات التشييد و البناء

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
تصنيف شركة التشييد و البناء		
درجة أولى	72	36.4%
درجة ثانية	29	14.6%
درجة ثالثة	35	17.7%
درجة رابعة	48	24.2%
درجة خامسة	14	7.1%
المجموع	198	100%

تُبيّن البيانات الواردة في الجدول (8) توزيع شركات عينة الدراسة وفقاً لتصنيفاتها الرسمية الصادرة عن نقابة مقاولي الإنشاءات السعوديين، حيث بلغ عدد الشركات من الدرجة الأولى 72 شركة بنسبة 36.4%، ومن الدرجة الثانية 29 شركة بنسبة 14.6%، ومن الدرجة الثالثة 35 شركة بنسبة 17.7%، بينما بلغ عدد الشركات من الدرجة الرابعة 48 شركة بنسبة 24.2%، ومن الدرجة الخامسة 14 شركة بنسبة 7.1% من إجمالي العينة.

ويُظهر هذا التوزيع تنوعاً في القدرات الإدارية والتنظيمية بين الشركات المشاركة، ما يعكس تباين مستويات تطبيق مبادئ إدارة الأعمال وأثرها على تحقيق الإبداع التنظيمي في بيئة العمل الحكومية. فالشركات المصنفة ضمن الدرجات العليا (الأولى والثانية والثالثة) غالباً ما تمتلك هيكلاً إدارياً متطوراً وتولي اهتماماً أكبر للجوانب التنظيمية والإبداعية، في حين تواجه الشركات ذات الدرجات الدنيا (الرابعة والخامسة) تحديات تتعلق بضعف الموارد والقدرات المالية والبشرية، ما ينعكس على كفاءة تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة.

وبالاستناد إلى ما توصل إليه Alubaid et al (2020)، فإن قضايا السلامة المهنية والإدارية تُعد من أبرز التحديات في قطاع المشروعات الصغيرة، إذ نادرًا ما تُناقش أو تُدمج ضمن الخطط الإدارية، وقد أظهرت الدراسات أن شركات التشييد السعودية من الدرجات العليا تُظهر تفاوتًا في درجة الاهتمام بعوامل السلامة مثل سياسات الأمن الصناعي، ونظم المكافآت والعقوبات، وتأهيل القوى العاملة، ومعدات وإجراءات السلامة.

كما أوضحت النتائج أن نحو 66% من المشروعات الصغيرة في المملكة تعمل دون الالتزام الكامل بالمعايير الدولية للسلامة، وأن 43% منها تفتقر إلى سياسات واضحة ومنظمة في هذا الجانب، ما يعكس ضعف تطبيق مبادئ التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي من أهم ركائز إدارة الأعمال الحديثة.

وفي المقابل، تُظهر المشروعات الكبرى أداءً أفضل في إدارة السلامة والحوكمة التنظيمية نتيجة للمشاركة الفعالة للإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية ومتابعة التنفيذ، كما أشار Votano & Sunindij (2014). غير أن محدودية القدرات المالية والإدارية في الشركات الصغيرة تبقى من أهم العوائق أمام تطبيق تلك المبادئ بفاعلية، مما يؤثر سلبًا على كفاءة الأداء والإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية التي تتعامل مع هذه الفئة من المقاولين.

وبذلك، يمكن القول إن تنوع تصنيفات الشركات يمثل عاملاً حاسماً في تفسير اختلاف مستويات تطبيق مبادئ إدارة الأعمال، ويُبرز الحاجة إلى تبني سياسات حكومية داعمة لتطوير القدرات الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما يساهم في تحقيق بيئة إبداعية أكثر استدامة وتنافسية داخل القطاع الحكومي.

جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم المشاريع التي تنفذها الشركة هذا العام بالتر
المربع.

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة
		حجم مشاريع التي تنفذها الشركة هذا العام بالتر المتر
21.7%	43	أقل من 5000
22.7%	45	من 5000 إلى 10000
19.2%	38	من 10001 إلى 20000
36.4%	72	أكثر من 20000
100%	198	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى توزيع شركات عينة الدراسة وفقاً لحجم المشاريع التي نفذتها خلال العام الحالي (بوحدة المتر المربع). وقد أظهرت النتائج أن نسبة المشاريع التي تقل مساحتها عن 5000 م² بلغت 21.7%، بينما شكلت المشاريع التي تتراوح مساحتها بين 5000 و 10000 م² نسبة 22.7%. أما المشاريع التي تراوحت مساحتها بين 10001 و 20000 م² فقد بلغت نسبتها 19.2%، في حين مثلت المشاريع التي تزيد مساحتها على 20000 م² النسبة الأكبر بواقع 36.4%.

ويُظهر هذا التوزيع تنوعاً واضحاً في أحجام المشاريع المنفذة، مما يعكس اختلاف القدرات الإدارية والتنظيمية للشركات المشاركة، ويبرز أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال على كفاءة الأداء والإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. فالشركات التي تُنفذ مشاريع كبيرة تميل إلى تطبيق أساليب إدارية أكثر تطوراً، تشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد بفاعلية، وتبني حلول تقنية مبتكرة، ما يعزز من فرص تحقيق الإبداع التنظيمي والاستدامة التشغيلية.

في المقابل، قد تواجه الشركات التي تنفذ مشاريع صغيرة تحديات في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء التنظيمي ومعدلات التطوير الداخلي. ويُعدّ هذا التنوع في أحجام المشاريع مؤشراً مهماً على مدى تفاوت تطبيق مبادئ إدارة الأعمال بين

مختلف فئات الشركات الحكومية، ما يُبرز أهمية تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على اعتماد الممارسات الإدارية الفعّالة التي تسهم في رفع مستويات الإبداع والإنتاجية في القطاع الحكومي السعودي

قياس واقع السلام العامة في المشروعات الصغيرة

جدول : (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس واقع الإبداع

التنظيمي في المشروعات الصغيرة

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.05759	3.3737	توفر الشركة البيئة المناسبة لإتباع معايير السلامة العامة في المشاريع الإنشائية
مرتفعة	2	1.08246	3.1616	تراعي الشركة معايير الإبداع التنظيمي أثناء كتابة خطة المشاريع الإنشائية
مرتفعة	3	0.95050	3.1010	تهتم الشركة في معايير الإبداع التنظيمي أثناء متابعة تقدم المشاريع
مرتفعة	4	0.83741	3.0657	تحرص الشركة على معايير الإبداع التنظيمي أثناء تقدير تكاليف المشاريع
مرتفعة	5	0.90791	3.0556	تراعي الشركة معايير الإبداع التنظيمي خلال إعداد الجدول الزمني للمشاريع
مرتفعة		0.96717	3.1515	المتوسط الكلي

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة، وذلك بهدف قياس واقع الإبداع التنظيمي ومستوى

الرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية. وقد بلغ عدد الاستجابات 198 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، الذي يتدرج من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة". وبناءً على هذا المقياس، يُعدّ المتوسط الحسابي أقل من (3.000) مؤشراً على ضعف تطبيق المبدأ الإداري أو انخفاض أهميته، بينما يشير المتوسط (3.000) إلى مستوى محايد، أما إذا تجاوز المتوسط (3.000) فيُعد ذلك دلالة على تطبيق فعال وأهمية مرتفعة.

أظهرت نتائج التحليل، كما هو موضح في الجدول، أن المتوسط العام بلغ 3.1515، وهو ما يدل على مستوى مرتفع نسبياً من تطبيق مبادئ إدارة الأعمال المرتبطة بمعايير الإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المؤسسات المشاركة في الدراسة. كما تبين أن أكثر العوامل تأثيراً تمثل في حرص الشركات على تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الأعمال الحديثة، إلى جانب الاهتمام بإدماج هذه المبادئ ضمن خطط المشاريع الحكومية والإنشائية منذ مراحلها الأولى.

في المقابل، كان أقل العوامل تأثيراً هو ضعف مراعاة مبادئ إدارة الأعمال خلال إعداد الجداول الزمنية وتقدير التكاليف، وهو ما يشير إلى أن تطبيق هذه المبادئ يتركز غالباً في المراحل التخطيطية الأولية للمشروعات، في حين يقل الالتزام بها في المراحل التنفيذية والمتابعة.

وتكشف هذه النتائج أن تعزيز مهارات إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة يسهم بشكل مباشر في تحقيق الإبداع التنظيمي وتحسين الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. لذا توصي الدراسة بضرورة دمج مبادئ الإدارة الحديثة في جميع مراحل إدارة المشروع — بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ — لضمان تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع والاستدامة التنظيمية.

3.4 تحليل متغيرات الدراسة

يركّز هذا الجزء على تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيانات شركات التشييد والبناء الحكومية التي تعتمد على ممارسات إدارة المشاريع كأحد تطبيقات مبادئ إدارة الأعمال الحديثة، وذلك ضمن إطار دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية. وقد بلغ حجم العينة 198 شركة، تمثل فئات متعددة من مؤسسات القطاع الحكومي ذات العلاقة بالمشروعات الإنشائية والإدارية.

تم احتساب المتوسطات الحسابية للعوامل المندرجة ضمن كل متغير، ثم ترتيبها وفقاً لمستوى الأهمية بالاستناد إلى مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، الذي يتدرج من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة". ووفقاً لهذا المقياس، فإن المتوسط الحسابي الأقل من (3.000) يُشير إلى أهمية منخفضة للعامل، في حين يُعتبر المتوسط (3.000) محايداً، أما المتوسط الذي يتجاوز (3.000) فيُعبّر عن أهمية مرتفعة ودلالة على تطبيق فعال للمبدأ الإداري المدروس.

وتسهم هذه النتائج في تقييم مدى تأثير ممارسات إدارة الأعمال على تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الإبداع في بيئة العمل الحكومية السعودية. كما تساعد في تحديد العوامل الإدارية الأكثر تأثيراً في تعزيز الرضا الوظيفي والإبداع المؤسسي، خصوصاً لدى فئة المديرين ذوي الخبرات الطويلة أو المتقاعدين الذين يديرون مشروعات صغيرة داخل الإطار الحكومي.

ومن خلال هذا التحليل يمكن استنتاج أن الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة المشاريع يمثل خطوة جوهرية نحو تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والإبداع التنظيمي، بما يعزز من الرضا الوظيفي والاستقرار المهني في المؤسسات الحكومية السعودية، ويسهم في بناء ثقافة إدارية قائمة على التخطيط والابتكار المستدام.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس تخطيط المشروع

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.34551	3.3434	تهتم الشركة بالتخطيط وإدارة توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل متوازن .
مرتفعة	2	1.14995	3.2071	لدى الشركة القدرة على حصر المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة في المشاريع لمنعها أو تقليل تأثيرها
مرتفعة	3	1.10720	3.1667	تمتلك الشركة خطة وإجراءات للطوارئ في حال حدوث تغيرات مفاجئة .
مرتفعة	4	1.22286	3.0455	تحرص الشركة على تخطيط توزيع الأنشطة وفق جدول زمني يمنع حدوث تداخل بين المهام
مرتفعة		1.20638	3.1907	المتوسط الكلي

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (11) أن المتوسط الكلي بلغ (3.1907) ، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق مبدأ تخطيط المشروع جاء بدرجة مرتفعة، ويُعد من الجوانب الجوهرية في نجاح ممارسات إدارة الأعمال داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

أوضحت استجابات أفراد العينة أن التخطيط المتوازن لإدارة الموارد البشرية والمادية يُمثل العامل الأكثر فاعلية في عملية التخطيط، إذ يُساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الانسجام بين فرق العمل والإدارات المختلفة. وجاء في المرتبة الثانية قدرة الشركات على تحديد المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة في المشاريع والعمل على منعها أو تقليل آثارها السلبية، وهو ما يعكس تطبيقًا واعيًا لمبادئ التحليل الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

كما أظهرت النتائج أن امتلاك الشركات لخطط وإجراءات للطوارئ في حال حدوث تغيرات مفاجئة يُعدّ من المؤشرات الإيجابية على نضجها الإداري، ويعكس مستوى عاليًا من الاستعداد التنظيمي. أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاء حرص الشركات على تخطيط توزيع الأنشطة وفق جدول زمني دقيق يمنع تداخل المهام، وهو ما يُعد عاملاً مؤثرًا في تحقيق الكفاءة والالتزام في تنفيذ المشروعات الحكومية.

وتؤكد هذه النتائج أن التخطيط الجيد يمثل ركيزة أساسية من ركائز مبادئ إدارة الأعمال، إذ يُسهم في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والإبداع التنظيمي داخل بيئة العمل الحكومية. كما يُبرز الدور الحيوي لمهارات الإدارة الحديثة في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا الوظيفي والتنظيمي لدى العاملين، وهو ما ينعكس إيجابًا على تحقيق الرضا العام عن الحياة المهنية، خصوصًا لدى القيادات والخبرات الوطنية التي تدير المشروعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

جدول: (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التواصل في المشروع

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.00449	3.1061	تلزم الشركة العاملين على المعدات الثقيلة (مثل) الرافعات (بالتواصل المستمر لتجنب الأخطاء والحوادث
مرتفعة	2	1.07720	3.0455	تهتم الشركة بتوفير المعدات والتقنيات الحديثة للإتصال مثل أجهزة لاسلكية، هواتف محمولة مزودة بالإنترنت
متوسطة	3	1.23399	2.8990	تحرص الشركة على عقد الاجتماعات الأسبوعية و الشهرية مع العاملين

متوسطة	4	1.26870	2.8788	تحرص الشركة على عقد الدورات و الندوات التدريبية حول إجراءات الإبداع التنظيمي . للعاملين لديها
متوسطة		1.14610	2.9823	المتوسط الكلي

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (12) أن درجة أهمية بُعد التواصل في إدارة المشاريع تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (2.9823)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التواصل في المشاريع الحكومية جاء ضمن المستوى المتوسط من حيث الفاعلية.

وقد أوضحت البيانات أن التزام الشركة بتعزيز التواصل المستمر بين العاملين، خصوصًا المشغلين للمعدات الثقيلة مثل الرافعات، يُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين كفاءة التواصل التنظيمي، لما له من دور في الحد من الأخطاء والحوادث وتعزيز بيئة عمل آمنة ومنسقة. ويأتي بعد ذلك اهتمام الشركات بتوفير تقنيات اتصال حديثة مثل أجهزة اللاسلكي والهواتف المحمولة المزودة بالإنترنت، التي تُسهم في تسريع تدفق المعلومات وتحقيق التواصل الفعّال بين فرق العمل والإدارة.

أما العوامل الأقل تأثيرًا فقد تمثلت في ضعف انتظام عقد الاجتماعات الأسبوعية والشهرية مع العاملين، وكذلك قلة تنظيم الدورات والندوات التدريبية الخاصة بتطوير مهارات الاتصال ورفع الوعي بأهمية التواصل في بيئة العمل. ويُظهر ذلك أن بعض المؤسسات تركز على التواصل التشغيلي اليومي أكثر من التواصل التنظيمي الممنهج، مما يُحدّ من فرص تطوير ثقافة تواصل مؤسسية مستدامة.

وتعكس هذه النتائج أن التواصل الفعّال يُعدّ أحد ركائز مبادئ إدارة الأعمال الحديثة، إذ يُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية، ويعزز من الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما تؤكد على أن تطبيق ممارسات إدارة الأعمال بفاعلية في المشاريع الصغيرة يتطلب دمج التقنيات الحديثة وتطوير قنوات الاتصال الداخلية لضمان تحقيق رضا العاملين

واستدامة بيئة العمل الإيجابية، بما يدعم تحقيق أهداف الإبداع والتنمية التنظيمية في القطاع الحكومي السعودي.

جدول (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الرقابة و التحكم في المشروع .

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.15123	3.1212	تسعى الشركة على القيام بالصيانة الدورية لأدوات والمعدات مشروع للحفاظ على فعاليتها أكبر مدة
مرتفعة	2	1.15582	3.0960	تمتلك الشركة أساليب حديثة للرقابة على العاملين لديها مثل الكاميرات
متوسطة	3	1.10595	2.9848	تحرص الشركة على القيام بعمليات تفتيش مستمرة وغير متوقعة لموقع المشروع
متوسطة	4	1.09261	2.9040	تطبق الشركة نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لإلزامهم في تعليمات العمل
مرتفعة		1.12640	3.0265	المتوسط الكلي

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (13) أن درجة الأهمية لمفهوم الرقابة والتحكم في المشاريع تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.0265)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق الرقابة والتحكم في مؤسسات قطاع التشييد والبناء بالمملكة العربية السعودية جاء ضمن المستوى المرتفع نسبياً، ما يعكس وعياً إدارياً متزايداً بأهمية هذا الجانب في إنجاح المشاريع وتحقيق الإبداع التنظيمي.

أوضحت النتائج أن أكثر العوامل تأثيراً تمثلت في حرص الشركات على تنفيذ الصيانة الدورية للأدوات والمعدات للحفاظ على كفاءتها التشغيلية وضمان استمراريتهما لأطول فترة ممكنة، وهو ما يعكس تطبيقاً

فعليًا لمبدأ الكفاءة في إدارة الموارد، أحد ركائز مبادئ إدارة الأعمال الحديثة. تلا ذلك امتلاك الشركات لأساليب رقابة متقدمة مثل استخدام أنظمة المراقبة بالكاميرات، التي تُسهم في تحسين مستوى الإشراف وضمان جودة الأداء في مواقع العمل.

في المقابل، أظهرت العوامل التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (3.000) تأثيراً أقل، وأبرزها ضعف تطبيق نظام التفتيش المفاجئ والمستمر في مواقع العمل، وعدم الانتظام في تطبيق نظام العقوبات والمكافآت المرتبط بأداء العاملين. ويُظهر ذلك أن بعض الشركات تفتقر إلى أنظمة رقابية متكاملة توازن بين المتابعة الفورية والتحفيز المستمر، مما قد يُضعف كفاءة الرقابة الشاملة.

وقد تم تحليل هذه النتائج باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، حيث اعتُبرت العوامل ذات المتوسط الأقل من (3.000) منخفضة الأهمية، بينما تُعد العوامل التي تجاوزت (3.000) مرتفعة الأهمية، وهو ما يعكس تفاوتاً في فاعلية تطبيق أدوات الرقابة والتحكم عبر المؤسسات المشاركة في الدراسة.

وتؤكد هذه النتائج أن الرقابة والتحكم يمثلان عنصراً محورياً في تطبيق مبادئ إدارة الأعمال بالمشروعات الصغيرة، لا سيما تلك التي تُدار ضمن القطاع الحكومي السعودي. فالرقابة الفاعلة لا تُسهم فقط في رفع جودة الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي، بل تُعزز أيضاً من تطبيق معايير الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي، عبر خلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والانضباط والتحسين المستمر. ومن ثم، فإن تبني نظم رقابية حديثة ومتكاملة يُعد خطوة أساسية نحو تحقيق التميز الإداري والإبداع المؤسسي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

جدول (14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التى تقيس الرضا الوظيفي أو

المهني

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.17739	3.2121	تهتم الشركة بتوفير معدات الحماية الشخصية للعاملين في المواقع .
متوسطة	2	1.26442	2.9848	تهتم الشركة في عقد دورات تدريبية لتثقيف كادرها و رفع مستوى ثقافة السلامة لديهم مثل (دورة إدارة المخاطر)
متوسطة	3	1.07891	2.8636	تحرص الشركة على عدم العمل في درجات الحرارة العالية جداً أو المنخفضة جداً
متوسطة	4	1.13585	2.8283	تلتزم الشركة بتوفير كادر صحي مُدرب على الإسعافات الأولية و توفير أدوات المساعدة الأولى في المواقع
متوسطة		1.16414	2.9722	المتوسط الكلي

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (14) أن درجة أهمية بُعد الرضا الوظيفي أو المهني تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (2.9722) ، مما يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في المشروعات الصغيرة جاء ضمن المستوى المتوسط من التأثير.

وقد بيّنت النتائج أن أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز الرضا الوظيفي هو اهتمام الشركات بتوفير معدات الحماية الشخصية للعاملين في مواقع العمل، وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية سلامة بيئة العمل كأحد الجوانب الجوهرية في تطبيق مبادئ إدارة الأعمال الحديثة، لا سيما في قطاع التشييد والبناء.

أما العوامل الأخرى، فقد سجّلت متوسطات حسابية أقل من (3.000) ، ما يعني أن تأثيرها على الرضا الوظيفي كان محدودًا. وتشمل هذه العوامل تحسين ظروف العمل، وتطوير قنوات التواصل الداخلي، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة. ويدل ذلك على وجود قصور نسبي في تطبيق بعض الممارسات الإدارية التي تؤثر على رضا العاملين وتحفيزهم نحو الأداء المبدع.

وتُبرز هذه النتائج أن المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون في المملكة العربية السعودية تمتلك فرصة كبيرة لتعزيز أدائها من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والإدارية في بيئة العمل، مثل رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين بيئة العمل المادية والنفسية، وتوفير آليات دعم وتحفيز مستمرة.

إن تعزيز الرضا الوظيفي لا يقتصر أثره على تحسين كفاءة العاملين فحسب، بل يمتد ليشمل رفع مستويات الإبداع التنظيمي والاستقرار المؤسسي، مما يساهم في استدامة المشروعات الصغيرة ويدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد وطني قائم على الكفاءة، والإنتاجية، والرفاه الوظيفي.

جدول (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس تحسين بيئة العمل

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.06165	3.4141	تحرص الشركة على التخطيط السليم لموقع المشروع قبل تنفيذ الأعمال كتوفير رافعات امنية ، ممرات امنية و علامات تحذير
مرتفعة	2	1.10116	3.2475	تهتم الشركة في حماية و عزل المشروع عن البيئة المجاورة له لحماية المشاه و منع الدخول على المشروع
مرتفعة	3	1.06556	3.0404	تهتم الشركة في دراسة طبوغرافية المشروع و تجهيز البيئة المناسبة خاصة أثناء العمل في المرتفعات

متوسطة	4	1.05712	2.9343	توفر الشركة ضوابط الحماية من التعديات السلوكية لمنع النزاعات في بيئة العمل
مرتفعة		1.07137	3.1591	المتوسط الكلي

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (15) أن درجة أهمية بُعد الرضا النفسي تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.1591)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الرضا النفسي في بيئة العمل بالمشروعات الصغيرة يقع ضمن النطاق المتوسط إلى المرتفع، مما يعكس وعيًا متناميًا لدى الشركات بأهمية تهيئة بيئة عمل آمنة ومستقرة نفسيًا كجزء من تطبيق مبادئ إدارة الأعمال الحديثة في المملكة العربية السعودية.

وقد أوضحت النتائج أن أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق الرضا النفسي هو حرص الشركة على التخطيط السليم لموقع المشروع قبل البدء في التنفيذ، من خلال توفير رافعات وممرات آمنة ووضع علامات تحذيرية واضحة، بما يضمن سلامة العاملين ويُقلّل من الحوادث الميدانية. وجاء في المرتبة التالية اهتمام الشركة بحماية موقع المشروع وعزله عن البيئة المحيطة بهدف تأمين المارة ومنع الدخول غير المصرح به، وهو ما يعكس تطبيقًا عمليًا لمبدأ السلامة التنظيمية والاستباقية في إدارة المخاطر.

كما أظهر التحليل أهمية اهتمام الشركات بدراسة طبوغرافية المشروع وتجهيز بيئة العمل المناسبة، خصوصًا في المشاريع المنفذة في المناطق المرتفعة أو ذات الطبيعة الخطرة، إذ يُعدّ ذلك من العوامل التي تسهم في تعزيز الاستقرار النفسي والشعور بالأمان المهني لدى العاملين.

أما العامل الذي حصل على متوسط حسابي أقل من (3.000) فكان متعلقًا بتوفير ضوابط الحماية من التعديات السلوكية والنزاعات في بيئة العمل، ما يشير إلى أنه لم يحظَ بنفس القدر من الاهتمام مقارنة ببقية العوامل، رغم أهميته في تعزيز بيئة عمل صحية ومتعاونة.

وتؤكد هذه النتائج أن الاهتمام بالسلامة المهنية والنفسية يُعدّ من الركائز الجوهرية لإدارة الأعمال الفعّالة في المشروعات الصغيرة، خاصة تلك التي يديرها المتقاعدون في المملكة العربية السعودية. إذ ينعكس

التخطيط الجيد وتهيئة بيئة عمل آمنة على الاستقرار النفسي، والرضا عن الحياة، ورفع مستوى الأداء والإبداع التنظيمي، مما يعزز استدامة هذه المشاريع ودعم مساهمتها في تحقيق التنمية الوطنية المستهدفة ضمن رؤية السعودية 2030.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس تقليل تكاليف السلامة.

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.25439	3.0101	توفر الشركة تأمين صحي ضد إصابات العمل للعاملين لديها .
متوسطة	2	1.20051	2.9798	تمتثل الشركة إلى لوائح السلامة والصحة المهنية من ناحية قانونية (لتفادي الخسائر الضخمة عند حدوث الحوادث الخطير).
متوسطة	3	1.12579	2.9596	تهتم الشركة بالرقابة على التزام العاملين بالمحافظة على الأدوات التي تحت تصرفهم.
متوسطة	4	1.08714	2.8384	تلتزم الشركة بالصيانة الدورية لمعدات السلامة مثل أجهزة الإنذار، أجهزة الأطفال التلقائي.
متوسطة		1.16696	2.9470	المتوسط الكلي

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (16) أن درجة أهمية بُعد الرضا المالي تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (2.9470)، مما يشير إلى أن مستوى الرضا المالي في المشروعات الصغيرة يقع ضمن المستوى المتوسط.

وقد تبين أن أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق الرضا المالي هو حرص الشركة على توفير التأمين الصحي للعاملين ضد إصابات العمل، وهو ما يُعد من الممارسات الإدارية المسؤولة التي تعزز الشعور بالأمان المالي والاستقرار المالي. في المقابل، جاءت بقية العوامل ذات متوسطات حسابية أقل من (3.000)، مما يعني أن تأثيرها في تعزيز الرضا المالي كان محدودًا، ويعكس الحاجة إلى تحسين السياسات المالية والإدارية المتعلقة بالمكافآت، والخوافز، وإدارة الموارد المالية في المشروعات الصغيرة.

وتؤكد هذه النتائج أن توفير أدوات الحماية المالية والتأمين الصحي يُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في رفع مستويات الرضا المالي والوظيفي لدى العاملين، خصوصًا في المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون في المملكة العربية السعودية. إذ إن تحسين الرضا المالي يسهم بدوره في رفع مستوى الرضا عن الحياة بشكل عام، مما يعزز من استمرارية ونجاح هذه المشاريع في المدى الطويل ويزيد من قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المحلية.

4.4 معوقات الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة

يركّز هذا الجزء على تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد المعوقات التي تواجه الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة، وذلك بالاعتماد على البيانات المجمعة من (198) استبانة تم تحليلها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) ووفقًا لهذا المقياس، تُعدّ العوامل ذات المتوسط الحسابي الأقل من (3.000) منخفضة الأهمية، في حين يُعتبر العامل محايدًا إذا بلغ (3.000)، وتُعدّ مرتفعة الأهمية إذا تجاوزت هذا الحد.

يساعد هذا التحليل في تحديد المعوقات الجوهرية التي تؤثر على كفاءة تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة تلك المرتبطة بعوامل الرضا عن الحياة والبيئة الإدارية. كما يسهم في تحديد المجالات التي تتطلب تحسينًا إداريًا وتنظيميًا من أجل تعزيز قدرات الإبداع والابتكار داخل هذه المشاريع.

إن فهم هذه المعوقات يُعتبر خطوة أساسية نحو تطوير مهارات إدارة الأعمال لدى المتقاعدين وتمكينهم من تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة بكفاءة أعلى، بما ينعكس إيجابياً على الرضا المالي والنفسي والوظيفي لديهم، ويُساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والإبداع المؤسسي ضمن رؤية المملكة 2030.

جدول (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس معوقات الإبداع التنظيمي في المشروعات الصغيرة

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.27724	3.2525	وجود مهندس الإبداع التنظيمي لكن لا يمتلك الصلاحية الإدارية الكاملة في الموقع
مرتفعة	2	1.29684	3.2323	تفضيل الربح المادي عن إتباع معايير الإبداع التنظيمي
مرتفعة	3	1.33947	3.1515	عدم تعيين مهندس سلامة عامة في الموقع
مرتفعة	4	1.18218	3.1364	عدم تخصيص ميزانية كافية للسلامة العامة
مرتفعة	5	1.29182	3.0354	ضعف الوعي وثقافة السلامة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية
مرتفعة	6	1.29783	3.0303	عدم وجود سياسة "الحوافز والمكافآت" لتشجيع المقاولين والمكاتب الاستشارية على الالتزام بالإشراف
متوسطة	7	1.26635	2.9798	زيادة مدة المشروع عن الوقت المحدد له والإهتمام في إنهاؤه على حساب مراعاة معايير السلامة
متوسطة	8	1.19302	2.9444	ضعف التشريعات والقوانين الملزمة لإتباع معايير الإبداع التنظيمي

متوسطة	9	1.13775	2.9293	عدم وجود الخبرات الكافية لمتابعة و تطوير تنفيذ متطلبات الإبداع التنظيمي في الموقع
متوسطة	10	1.27821	2.9242	عدم وجود توعية كافية بالمخاطر وكيفية إدارتها وتحليلها بشكل دوري ومستمر
متوسطة	11	1.10270	2.9141	عدم مراعاة توزيع العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم
متوسطة	12	1.37685	2.8485	إعتماد بعض أصحاب العمل على علاقاتهم أو إمكانياتهم المادية في تجاوز القانون
متوسطة	13	1.15506	2.8384	عدم التزام الإدارة العليا ومدرء المشاريع ببرامج الإبداع التنظيمي
مرتفعة		1.24579	3.0167	المتوسط الكلي

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (17) أن درجة الأهمية لمعوقات الرضا عن الحياة في المشروعات الصغيرة تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.0167)، مما يدل على أن تلك المعوقات تُعد ذات تأثير ملحوظ على تطبيق معايير الرضا عن الحياة في بيئة المشروعات الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية.

وقد تبين أن أكثر المعوقات تأثيراً تمثلت في وجود مهندس مختص بالرضا عن الحياة في المشروع دون امتلاكه الصلاحيات الإدارية الكاملة في الموقع، مما يحدّ من قدرته على تطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيق معايير السلامة والرفاه في العمل. يلي ذلك تغليب الاعتبارات المادية والربحية على الالتزام بمعايير الرضا عن الحياة، وهو ما يُعد من المعوقات الإدارية الجوهرية التي تحد من فعالية تطبيق مبادئ إدارة الأعمال المسؤولة والمستدامة.

كما أظهرت النتائج أن من بين المعوقات البارزة كذلك عدم تعيين مهندس سلامة عامة في بعض المواقع، وضعف تخصيص الميزانية اللازمة للسلامة العامة، إلى جانب محدودية الوعي وثقافة السلامة لدى العاملين

في المشاريع الإنشائية. وتدل هذه العوامل مجتمعة على قصور في تطبيق مبادئ التخطيط والتنظيم والرقابة الإدارية التي تُعد من أهم ركائز الإبداع التنظيمي والإدارة الحديثة.

أما المعوقات التي سجّلت متوسطات حسابية أقل من (3.000) فشملت زيادة مدة تنفيذ المشروع على حساب الالتزام بمعايير السلامة، وضعف التشريعات والقوانين التي تلزم باتباع معايير الرضا عن الحياة، ونقص الخبرات المتخصصة في متابعة تطبيق هذه المعايير، وعدم كفاية برامج التوعية بالمخاطر المهنية. كما لوحظ أن عدم مراعاة توزيع العمال وفق قدراتهم، واعتماد بعض أصحاب المشاريع على العلاقات الشخصية أو الإمكانيات المادية لتجاوز الأنظمة، إلى جانب ضعف التزام الإدارة العليا ومديري المشاريع ببرامج الرضا عن الحياة، لم تُعتبر من المعوقات الكبرى وفق تقييم المشاركين.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية تمكين مهندسي السلامة والرضا عن الحياة ومنحهم الصلاحيات الإدارية والفنية الكافية لتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية بفاعلية. كما تُبرز ضرورة تعزيز ثقافة السلامة العامة، وتخصيص ميزانيات مالية كافية، وتطوير الأنظمة التشريعية والتنظيمية لضمان الالتزام المستدام بهذه المعايير داخل المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون.

إنَّ تحسين بيئة العمل وتعزيز الوعي المؤسسي بمفاهيم الرضا عن الحياة يسهمان بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة الأعمال وتحقيق الإبداع التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة المهنية للمتقاعدين السعوديين ويُسهم في استدامة مشاريعهم ونجاحها ضمن توجهات رؤية المملكة 2030.

5.4. نتائج اختبار الفرضيات

تم تحليل الفرضيات البحثية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) عبر برنامج SPSS، وذلك بهدف التحقق من أثر تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولا سيما فيما يتعلق بعلاقة ممارسات إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة بمستوى الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة الأعمال الصغيرة على الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية.

وقد اشْتُقَّت من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، تمثل الأبعاد الأساسية لمهارات إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة، وهي على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتخطيط المشروعات الصغيرة على الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين.

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتواصل في المشروعات الصغيرة على الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للمراقبة والتحكم في المشروعات الصغيرة على الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين.

تعتمد هذه الفرضيات على فحص العلاقة بين أبعاد مهارات إدارة الأعمال (التخطيط، التواصل، الرقابة والتحكم) وبين مستوى الرضا عن الحياة، وذلك في سياق البيئة الإدارية للمشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون في المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام أساليب إحصائية دقيقة ومعتمدة لضمان دقة النتائج وصحتها، بما يتيح تفسير مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في تعزيز جودة الحياة والإبداع التنظيمي داخل تلك المشروعات.

تُسهم هذه التحليلات في توضيح الدور الحيوي لممارسات الإدارة الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي والنفسي للمتقاعدين، كما تُمكن من تقديم توصيات عملية لتطوير قدرات إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 في مجال التمكين الاقتصادي والابتكار الاجتماعي.

جدول (18) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	0.604	0.598	0.57410
a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.				

يوضح الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استُخدم لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة كمتغيرات مستقلة (التخطيط، التواصل، الرقابة والتحكم) وبين الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية كمتغير تابع.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.777، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة يرتبط بزيادة مستوى الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين. كما يبين التحليل أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.603، أي أن 60.3% من التغيرات في مستوى الرضا عن الحياة يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة، مثل جودة التخطيط، وفعالية التواصل، ودقة الرقابة والتحكم.

أما النسبة المتبقية (39.6%) فتُعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار، مثل العوامل الاجتماعية أو النفسية أو البيئية، والتي قد تؤثر أيضاً على مستوى الرضا عن الحياة لكنها لم تدخل ضمن نطاق هذه الدراسة.

تعكس هذه النتائج أهمية تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الأعمال الصغيرة في تحقيق الإبداع التنظيمي وتحسين جودة الحياة المهنية والشخصية لدى المتقاعدين السعوديين الذين يديرون مشروعاتهم الخاصة. كما تُظهر أن النجاح الإداري في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة يسهم بشكل مباشر في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، وهو ما يُعد من الأهداف الجوهرية التي تسعى إليها رؤية المملكة 2030 عبر دعم قيادة الأعمال وتمكين المتقاعدين من المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

جدول (19) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	97.532	3	32.511	98.641	.000 ⁶
	Residual	63.940	194	0.330		
	Total	161.472	197			
a. الرضا النفسي: Dependent Variable						
b. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind						

تشير النتائج الواردة في الجدول (19) إلى أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (98.641) بدرجة دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ملائم إحصائياً لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتُثبت وجود ارتباط قوي ومؤثر بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة ومستوى الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية.

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتقدير معاملات العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة) والمتغير التابع (الرضا عن الحياة)، أظهرت النتائج أن العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى (H01) التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأعمال الصغيرة على الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية".

تُبرز هذه النتيجة أن المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون تطبق بدرجات متفاوتة ممارسات إدارية فعّالة تساهم في تحسين جودة بيئة العمل وتعزيز الإبداع التنظيمي. ومن بين أبرز تلك الممارسات تنظيم

الدورات التدريبية للكوادر العاملة، وتوفير معدات الحماية الشخصية والتجهيزات الوقائية في مواقع العمل، مما يسهم في الحفاظ على سلامة العاملين واستقرارهم النفسي والمهني.

ويُظهر هذا الترابط أن تطبيق مبادئ إدارة الأعمال الحديثة في المشروعات الصغيرة لا يقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يمتد ليؤثر إيجابًا في مستوى الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين، من خلال خلق بيئة عمل آمنة، منضبطة، ومحفزة على الإنتاج والإبداع.

وتؤكد هذه النتائج أن تحسين مهارات الإدارة والتخطيط والتنظيم والرقابة في المشروعات الصغيرة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي والمعيشي، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 في تمكين فئة المتقاعدين من المشاركة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر مشروعاتهم الخاصة المستدامة.

جدول (20) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الأولى

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std Error	Beta		
1	(Constant)	0.563	0.157		3.584	0.000
	تخطيط المشروع	0.011	0.054	0.013	0.208	0.836
	التواصل في المشروع	0.657	0.061	0.672	10.746	0.000
	الرقابة والتحكم في المشروع	0.137	0.075	0.133	1.825	0.069
Dependent Variable, الرضا الوظيفي أو المهني						

تشير النتائج الواردة في الجدول (20) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة والرضا الوظيفي أو المهني، وذلك من خلال تحليل معاملات الانحدار (β) التي تعبر عن قوة تأثير المتغيرات المستقلة (التخطيط، التواصل، الرقابة والتحكم) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

1. التخطيط: (H01-1)

بلغت قيمة (T) الخاصة بتخطيط المشروع 0.208 بدلالة إحصائية (Sig = 0.836)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على المحافظة على سلامة العاملين في المشروعات الصغيرة. وبالتالي، تم قبول الفرضية العدمية (H01-1)، التي تنص على أنه لا يوجد تأثير إحصائي معنوي للتخطيط في هذا السياق.

2. التواصل: (H01-2)

بلغت قيمة (T) لتواصل المشروع 10.746 بدلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية للتواصل في المشروع على سلامة العاملين. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتواصل المشروع على سلامة العاملين في المشروعات الصغيرة.

3. الرقابة والتحكم: (H01-3)

بلغت قيمة (T) الخاصة بالرقابة والتحكم 1.825 بدلالة إحصائية (Sig = 0.069)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود أثر معنوي للرقابة والتحكم على سلامة العاملين. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية العدمية (H01-3)، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في هذا المجال.

تحليل وتفسير النتائج

تُظهر النتائج أن ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة تسهم في تحسين الرضا الوظيفي والمهني بشكل عام، إلا أن مستوى التأثير يختلف بين المتغيرات الفرعية. فقد تبين أن التواصل هو العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز سلامة العاملين وتحسين بيئة العمل، نظراً لدوره في نقل المعلومات الدقيقة ومتابعة ظروف العمل وتنسيق الجهود بين فرق المشروع، مما يقلل من الأخطاء والمخاطر التشغيلية.

أما التخطيط والرقابة، فقد أظهر تأثيراً محدوداً في هذا السياق، وهو ما قد يُعزى إلى أنشطة إدارية غير متوازنة أو ضعف المتابعة الميدانية في بعض المشاريع الصغيرة. هذه النتائج تؤكد أن التواصل الفعال يُعدّ أحد ركائز نجاح إدارة الأعمال الصغيرة، لما له من تأثير مباشر على الرضا عن الحياة وجودة الأداء في بيئة العمل السعودية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية: (H02)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأعمال الصغيرة على الرضا النفسي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: (H02-1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) لتخطيط المشروعات الصغيرة على الرضا النفسي لدى المتقاعدين.

2. الفرضية الفرعية الثانية: (H02-2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) لتواصل المشروعات الصغيرة على المحافظة على الرضا النفسي لدى المتقاعدين.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: (H02-3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) للرقابة والتحكم في المشروعات الصغيرة على المحافظة على الرضا النفسي لدى المتقاعدين.

تفسير الفرضية الثانية وسياقها في الدراسة

تستند هذه الفرضيات إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة وأثرها على الرضا النفسي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال فحص مدى تأثير مهارات التخطيط، والتواصل، والرقابة والتحكم على الاستقرار النفسي والشعور بالرضا العام عن الحياة.

ويساعد هذا التحليل في فهم الدور الذي تلعبه الإدارة الفعالة للمشروعات الصغيرة في تحسين جودة الحياة النفسية للمتقاعدين، حيث إن تطبيق مبادئ إدارة الأعمال الحديثة — مثل التواصل التنظيمي، والتحفيز، والبيئة الآمنة — يساهم في خلق شعور بالإنجاز والانتماء والاستقرار النفسي، مما يعزز من الإبداع التنظيمي والالتزام المهني داخل تلك المشروعات.

وبذلك، تمثل هذه الفرضيات خطوة تحليلية مهمة لفهم العلاقة التكاملية بين الجوانب الإدارية والإنسانية في بيئة العمل السعودية، وخاصة في سياق تمكين المتقاعدين من إدارة مشروعاتهم الصغيرة بفعالية واستدامة ضمن إطار رؤية المملكة 2030.

جدول (21): ملخص نموذج الفرضية الرئيسية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.776 ^a	0.603	0.596	0.56803
a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.				

يوضح الجدول (21) نتائج تحليل الارتباط والانحدار بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة والرضا النفسي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.776$ ، مما يشير إلى علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرين. أي أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة — مثل التخطيط الجيد، التواصل الفعال، والرقابة التنظيمية — يؤدي إلى تحسن ملحوظ في مستوى الرضا النفسي لدى المتقاعدين الذين يديرون مشروعاتهم الخاصة.

كما أظهر التحليل أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.603، أي أن 60.3% من التغيرات في مستوى الرضا النفسي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي وقدرته التفسيرية. أما النسبة المتبقية (39.7%) فتُعزى إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الانحدار، مثل العوامل الاجتماعية أو الاقتصادية أو الشخصية التي قد تؤثر بدورها على الرضا النفسي.

وتُظهر هذه النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة يسهم بفاعلية في تحسين الحالة النفسية والاستقرار الذاتي لدى المتقاعدين، من خلال تعزيز الشعور بالإنجاز والمسؤولية والانتماء المهني. كما تعكس أهمية تبني ممارسات إدارية متقدمة — كالتخطيط الاستراتيجي والتواصل الداخلي والرقابة المستمرة — في دعم الإبداع التنظيمي ورفع مستوى الرضا عن الحياة في البيئة السعودية.

وبذلك، تؤكد النتائج أن إدارة الأعمال الصغيرة ليست مجرد نشاط اقتصادي، بل هي آلية نفسية وتنظيمية فاعلة تساعد المتقاعدين على الاندماج الإيجابي في الحياة العملية، وتدعم رؤية المملكة 2030 في تعزيز جودة الحياة والتمكين الاقتصادي للفئات ذات الخبرة.

جدول (22): تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	94.894	3	31.631	98.034	.000 ⁶
	Residual	62.595	194	0.323		
	Total	157,489	197			
a. Dependent Variable: تحسين بيئة العمل						
a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind						

. تشير النتائج الواردة في الجدول (22) إلى أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (98.034)، بدلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم مناسب إحصائياً لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

وقد تم توظيف تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الرئيسي (ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة) والمتغير التابع (الرضا النفسي لدى المتقاعدين). وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأعمال الصغيرة على الرضا النفسي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية".

وتُظهر هذه النتائج أن ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة — بما تتضمنه من تخطيط فعال، وتواصل إداري منظم، ورقابة وتحكم دقيقين — تسهم بصورة مباشرة في تحسين مستوى الرضا النفسي والمهني للمتقاعدين من خلال تهيئة بيئة عمل أكثر استقراراً ووضوحاً وتنظيماً.

إن التخطيط السليم يساعد في تقليل الضغوط المهنية وعدم اليقين، بينما يعزز التواصل الداخلي الفعال من روح الانتماء والتعاون بين العاملين، وتعمل الرقابة والتحكم الإداري على ضمان بيئة عمل آمنة ومنضبطة، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار النفسي والرضا العام عن الحياة لدى المتقاعدين الذين يديرون مشروعاتهم الصغيرة.

وتبرز أهمية هذه النتائج في سياق تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على تحسين جودة الحياة والتمكين الاقتصادي للمتقاعدين وأصحاب الخبرات، إذ تبين أن اعتماد ممارسات إدارة الأعمال الحديثة في المشروعات الصغيرة لا يحقق فقط كفاءة تشغيلية، بل يسهم أيضاً في تعزيز الصحة النفسية والرفاه العام، ما يعزز من استدامة هذه المشروعات ونجاحها في البيئة السعودية.

جدول (23) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	(Constant)	0.591	0.155		3.803	0.000
	تخطيط المشروع	0.193	0.054	0.230	3.604	0.000
	التواصل في المشروع	0.257	0.061	0.266	4.250	0.000
	الرقابة والتحكم في المشروع	0.391	0.074	0.384	5.281	0.000
الرضا النفسي a. Dependent Variable						

تشير النتائج الواردة في الجدول (23) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة والرضا النفسي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية، إذ تعكس قيم معاملات الانحدار (β) قوة تأثير ممارسات إدارة المشاريع — كالتخطيط، والتواصل، والرقابة والتحكم — على الرضا النفسي، بوصفها المتغيرات المستقلة التي تؤثر على المتغير التابع.

وقد بلغت قيم (T) المحسوبة (3.603)، 5.281، 4.250)، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو صلاحية عالية لتفسير العلاقة بين المتغيرات. وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضيات العدمية (H02-1, H02-2, H02-3) وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي دال لممارسات إدارة الأعمال الصغيرة على الرضا النفسي.

الفرضيات البديلة المقبولة

1. الفرضية الفرعية الأولى: (H02-1)

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط المشروع على الرضا النفسي في المشروعات الصغيرة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: (H02-2)

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتواصل المشروع على المحافظة على الرضا النفسي في مشاريع التشييد والبناء بمدينة الدمام.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: (H02-3)

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة والتحكم في المشروع على الرضا النفسي في المشروعات الصغيرة.

تفسير النتائج

تُظهر هذه النتائج أن المشروعات الصغيرة التي تطبق مبادئ إدارة الأعمال بفعالية — خصوصًا في مجالات التخطيط، والتواصل، والرقابة — تحقق بيئة عمل أكثر استقرارًا وأمانًا نفسيًا للعاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين الذين يديرون هذه المشاريع.

فعلى سبيل المثال، تُعد المشروعات التي تهتم بالتخطيط السليم لموقع المشروع — عبر توفير علامات تحذير واضحة، ودراسة الطبوغرافية، وعزل موقع العمل عن البيئة المحيطة — أكثر قدرة على خلق بيئة عمل آمنة ومريحة نفسيًا. كما أن توفر شبكة اتصال فعالة داخلية وخارجية، وتنظيم اجتماعات متابعة وتفتيش دوري يعزز من التعاون والثقة والرضا المهني بين أفراد الفريق.

وتشير النتائج إلى أن التكامل بين التخطيط، والتواصل، والرقابة يُسهم في بناء نظام إداري متوازن يعزز الصحة النفسية، والإبداع التنظيمي، والالتزام المؤسسي، وهو ما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تحقيق جودة حياة عالية وتمكين فئة المتقاعدين من المساهمة الاقتصادية المستدامة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة: (H03)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأعمال الصغيرة على الرضا المالي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة:

1. الفرضية الفرعية الأولى: (H03-1)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: (H03-2)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتواصل في المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: (H03-3)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة والتحكم في المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة.

تفسير سياق الفرضية الثالثة

تسعى هذه الفرضيات إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة والرضا المالي لدى المتقاعدين، وذلك من خلال دراسة أثر كل من التخطيط، والتواصل، والرقابة والتحكم في تحقيق الاستقرار المالي والرضا الاقتصادي في بيئة المشروعات الصغيرة.

ويهدف هذا التحليل إلى معرفة مدى قدرة الممارسات الإدارية المنهجية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون، وبالتالي تعزيز إحساسهم بالأمان المالي والاستقرار المهني بعد التقاعد.

فالتخطيط المالي الدقيق، وإدارة الموارد بفعالية، وتطبيق أنظمة رقابية شفافة، كلها عوامل تساعد في ضمان الاستدامة المالية وتقليل الهدر، مما يسهم في رفع الرضا المالي والرضا عن الحياة.

وتُعد هذه المرحلة من الدراسة خطوة حاسمة في ربط نتائج الأثر المالي بالرضا النفسي والمهني، بما يُبرز التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والنفسية والتنظيمية في تحقيق الإبداع المؤسسي والإدارة الفاعلة للمشروعات الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية.

جدول (24) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0.768 ^a	0.589	0.583	0.59802
a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.				

يوضح الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.768 بين ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة والرضا المالي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغيرين، أي أن تحسين ممارسات إدارة الأعمال يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا المالي لدى المتقاعدين الذين يديرون مشروعات صغيرة.

كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.589، مما يعني أن 58.9% من التغيرات في مستوى الرضا المالي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة، مثل التخطيط المالي السليم، التواصل التنظيمي، والرقابة الفعالة. أما النسبة المتبقية (41.1%) فتعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها

في نموذج الانحدار، مثل الوضع الاقتصادي العام، أو الظروف الشخصية، أو الدعم الحكومي للمشروعات الصغيرة.

وتدل هذه النتائج على أن ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الاستقرار المالي والمهني للمتقاعدين، إذ تساعد في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين اتخاذ القرار المالي، وتقليل المخاطر التشغيلية. كما أن التخطيط المنهجي والرقابة الدقيقة والتواصل الفعال داخل المشاريع يُسهم في ضبط النفقات وتعظيم العوائد، ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالأمان المالي والرضا عن الحياة.

وبذلك تؤكد النتائج أن تبني مبادئ إدارة الأعمال الحديثة داخل المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون لا يحقق فقط نجاحاً اقتصادياً، بل يسهم أيضاً في تحقيق الإبداع التنظيمي والرفاه الاجتماعي، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تمكين فئة المتقاعدين ودعمهم ليكونوا شركاء فاعلين في التنمية الاقتصادية المستدامة.

جدول (25): تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	99.564	3	31.631	98.034	.000 ⁶
	Residual	69.379	194	0.323		
	Total	168.943	197			
a. Dependent Variable: تقليل تكاليف السلامة						
a. Predictors: (Constant), controlling_ind, communication_ind, planing ind.						

تشير النتائج الواردة في الجدول (25) إلى أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (92.802) بدرجة دلالة إحصائية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار المستخدم ملائم إحصائياً لتفسير العلاقة بين المتغيرات. وقد تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple

(Regression) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل الرئيسي (ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة) والمتغير التابع (الرضا المالي لدى المتقاعدين).

وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأعمال الصغيرة على الرضا المالي لدى المتقاعدين في المملكة العربية السعودية".

تفسير النتائج

توضح هذه النتائج أن المشروعات الصغيرة التي تُدار وفق ممارسات إدارة الأعمال الحديثة — مثل التخطيط المالي الدقيق، الرقابة المستمرة على المصروفات، والالتزام بمعايير السلامة المهنية — تحقق استدامة مالية أكبر وكفاءة تشغيلية أعلى. فاتباع هذه الممارسات يساهم في تقليل تكاليف الصيانة والإصلاح الناتجة عن الأعطال أو الحوادث، كما يقلل من الهدر المالي الناتج عن ضعف التنظيم أو غياب الرقابة.

على سبيل المثال، فإن الالتزام بلوائح السلامة والصحة المهنية يؤدي إلى خفض النفقات غير المتوقعة المرتبطة بإصابات العمل أو الأضرار المادية بالمعدات، مما يُحسن من الاستقرار المالي للمشروع. كما أن تطبيق مبادئ الرقابة والتحكم الإداري يساهم في تحسين إدارة الموارد وتوجيه الإنفاق نحو الأولويات التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على الربحية والرضا المالي.

وتؤكد هذه النتائج أن ممارسات إدارة الأعمال الصغيرة تمثل أحد المحركات الرئيسة لتحقيق الرضا المالي والاقتصادي للمتقاعدين، حيث تُعزز من قدرتهم على إدارة مواردهم بفاعلية واستدامة. كما تدعم تحقيق الرضا عن الحياة من خلال تحقيق الأمن المالي والاستقرار المهني.

وبذلك، تُبرز الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في المشروعات الصغيرة لا يُعد مجرد وسيلة لتحسين الأداء الإداري، بل هو استراتيجية شاملة لتعزيز الكفاءة الاقتصادية والإبداع التنظيمي، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين المتقاعدين، وتحقيق الاستدامة المالية، ورفع جودة الحياة في المجتمع السعودي.

جدول (26) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	(Constant)	0.317	0.163		1.940	0.054
	تخطيط المشروع	0.191	0.056	0.219	3.380	0.001
	التواصل في المشروع	0.250	0.064	0.250	3.930	0.000
	الرقابة والتحكم في المشروع	0.421	0.078	0.399	5.396	0.000
a. Dependent Variable: الرضا المالي						

تشير النتائج الواردة في الجدول (26) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة المشاريع والرضا المالي في المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون في المملكة العربية السعودية، إذ تُظهر معاملات الانحدار (β) أن ممارسات إدارة المشاريع تمارس تأثيرًا معنويًا وواضحًا على الرضا المالي، وهو ما تم تأكيده من خلال قيم (T) المحسوبة التي بلغت (3.380، 3.930، 5.396)، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} < 0.05$).

وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضيات العدمية (H03-1)، (H03-2)، (H03-3) وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على ما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: (H03-1) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتخطيط المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: (H03-2) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتواصل المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: (H03-3) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للمراقبة والتحكم في المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة.

تحليل وتفسير النتائج

تُبرز هذه النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة تُعدّ من العوامل الأساسية لتحسين الرضا المالي والاستدامة الاقتصادية، إذ إن تطبيقها يُسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية وتقليل الهدر في النفقات التشغيلية.

ومن أبرز الممارسات التي أظهرت تأثيرًا واضحًا على تحقيق الرضا المالي:

- توفير التأمين الصحي ضد إصابات العمل للعاملين في المشاريع، وهو ما يُقلل من النفقات الطارئة الناتجة عن الحوادث المهنية.
- الرقابة الدقيقة على التزام العاملين بالمحافظة على الأدوات والمعدات المخصصة لهم، مما يقلل من معدلات التلف والاستبدال.
- تنفيذ برامج صيانة دورية لمعدات السلامة مثل أجهزة الإنذار وأجهزة الإطفاء التلقائي، ما يحد من احتمالية حدوث أعطال أو خسائر مادية غير متوقعة.

وتؤكد هذه الممارسات أن التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الأعمال الصغيرة يسهم في تحقيق كفاءة مالية واستدامة اقتصادية للمشروعات الإنشائية، حيث تتيح الإدارة المنهجية تحسين توزيع الموارد، وتقليل تكاليف التشغيل، وتعزيز العائد المالي.

وبناءً على ذلك، فإن النتائج تُظهر أن الرضا المالي لا يتحقق فقط من خلال زيادة الأرباح، بل من خلال إدارة واعية ومتكاملة للموارد والمخاطر وفقاً لمبادئ التخطيط، والتنظيم، والرقابة التي تشكل جوهر إدارة الأعمال الحديثة.

وتنعكس هذه النتائج بشكل مباشر على الرضا عن الحياة لدى المتقاعدين الذين يديرون هذه المشروعات، إذ يؤدي الاستقرار المالي وتحقيق الكفاءة الإدارية إلى تعزيز الإحساس بالأمان الاقتصادي، والطمأنينة النفسية، والرضا العام عن الأداء والحياة.

وتتماشى هذه النتائج مع توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تمكين المتقاعدين من المشاركة الفاعلة في النشاط الاقتصادي عبر مشروعات صغيرة مستدامة قائمة على أسس الإدارة الفعالة والإبداع التنظيمي.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

استنادًا إلى التحليل الإحصائي والاختبارات الميدانية التي تم عرضها في الفصل الرابع، يتناول هذا الفصل مناقشة شاملة لنتائج الدراسة، بغرض تفسير العلاقات بين المتغيرات وتوضيح أسباب ارتباطها أو ضعفها، وتحليل دلالاتها النظرية والتطبيقية. كما يهدف هذا الفصل إلى ربط النتائج بالأطر النظرية لمبادئ إدارة الأعمال والإبداع التنظيمي، مع التركيز على تطبيقاتها في المشروعات الصغيرة التي يديرها المتقاعدون داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتسعى هذه المناقشة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الأعمال من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والرضا عن الحياة، وتقديم رؤى يمكن أن تُسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الاستدامة المهنية والنفسية لدى فئة المتقاعدين العاملين في المشروعات الصغيرة.

5.2 مناقشة النتائج

طرحَت الدراسة ثلاثة أسئلة رئيسية تناولت أثر ممارسات إدارة المشاريع على الرضا عن الحياة في المشروعات الصغيرة، وتوصل الباحث من خلالها إلى النتائج التالية:

5.2.1 النتيجة الأولى: أثر ممارسات إدارة المشاريع على الرضا عن الحياة

أظهرت النتائج أن المشروعات الصغيرة تطبق بدرجات مختلفة ممارسات إدارة المشاريع لتحسين الرضا عن الحياة في المشاريع الإنشائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.1515، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبيًا من تطبيق تلك الممارسات.

ويمكن تفسير ذلك بأن العديد من هذه المشروعات بدأت في تطوير أطر عمل تنظيمية متكاملة تسعى إلى تحسين جودة بيئة العمل وتعزيز الصحة المهنية والنفسية للعاملين، وذلك من خلال دمج معايير الرضا عن الحياة ضمن الخطط والسياسات التشغيلية.

يسهم هذا النهج في تحقيق توازن بين الإنتاجية والاستدامة، ويعزز من نجاح واستمرارية المشروعات على المدى الطويل.

5.2.2 النتيجة الثانية: أثر ممارسات إدارة المشاريع على سلامة العاملين

أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على المحافظة على سلامة العاملين في المشروعات الصغيرة.

ويُفسر ذلك بأن المشاريع الإنشائية تولي اهتمامًا واضحًا بالسلامة المهنية ومعدات الوقاية الشخصية بهدف تقليل الحوادث الميدانية وضمان بيئة عمل آمنة.

وتعتبر رعاية صحة العاملين وتوفير الخدمات الوقائية من أهم العوامل التي ترفع جودة الأداء وتعزز الولاء المؤسسي.

كما تُظهر النتائج أن معظم الشركات تركز على إجراءات السلامة في المراحل الأولى من تنفيذ المشروع، حيث يكون معدل المخاطر أعلى، مما يعكس اتجاهًا استباقيًا نحو الوقاية وتقليل الإصابات خلال مراحل التنفيذ الأولى.

النتائج الفرعية المنبثقة عن هذا المحور:

1. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على المحافظة على سلامة العاملين:

تُفسر هذه النتيجة بأن المشروعات الصغيرة غالبًا ما تفتقر إلى خطط سلامة متكاملة ومسبقة الإعداد، خصوصًا في مراحل ما قبل التنفيذ.

2. فضعف التخطيط الوقائي يؤدي إلى عدم تحديد المخاطر الداخلية والخارجية بدقة، مما يُظهر قصورًا في القدرة على الاستجابة الفعالة للمخاطر داخل مواقع العمل الإنشائية.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتواصل المشروع على المحافظة على سلامة العاملين: تؤكد النتائج أن التواصل المستمر بين أطراف المشروع حول المخاطر المحتملة والإجراءات الوقائية يسهم بفاعلية في الحد من الحوادث وتحسين بيئة العمل.
4. وتلعب الاجتماعات الدورية، والدورات التدريبية، وتوثيق الحوادث السابقة دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقافة السلامة.
5. كما أن التواصل أثناء تشغيل المعدات الثقيلة كالرافعات يعدّ عاملاً حاسماً لضمان سلامة العاملين والمتواجدين في الموقع.
6. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم في المشروع على المحافظة على سلامة العاملين: يُعزى ذلك إلى أن العديد من المشروعات الصغيرة تفتقر إلى نظام رقابي منظم ومستمر في مواقع العمل.
7. كما أن قلة عمليات التفتيش المفاجئة والصيانة الدورية، إلى جانب ضعف نظام المكافآت والعقوبات، يؤدي إلى غياب الالتزام الكامل بإجراءات السلامة.
8. ويرتبط هذا القصور بطبيعة العمل المؤقت في المشاريع الصغيرة التي تركز على الإنجاز السريع أكثر من الجودة والرقابة، مما يزيد من احتمالية تعرض العاملين للمخاطر المهنية.

5.2.3 النتيجة الثالثة: أثر ممارسات إدارة المشاريع على الرضا النفسي

كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على الرضا النفسي في المشروعات الصغيرة.

ويُعزى ذلك إلى أن المشاريع الإنشائية بطبيعتها تواجه تحديات بيئية ومناخية وتنظيمية معقدة، مثل اختلاف التضاريس، درجات الحرارة، طبيعة التربة، وضغوط التنفيذ، مما يجعل الرضا النفسي للعاملين أكثر هشاشة مقارنةً بالقطاعات الأخرى.

ورغم هذه التحديات، أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة الأعمال بفاعلية — كالاهتمام بالتخطيط السليم، وتوفير بيئة آمنة، وتعزيز التواصل الإنساني بين الفرق — يسهم في رفع مستويات الرضا النفسي لدى العاملين والمتقاعدين الذين يشرفون على هذه المشاريع.

إن توفير بيئة عمل مستقرة ومنظمة يحد من الضغوط المهنية ويُعزز من الإحساس بالانتماء والرضا عن الذات، مما يُشكل عاملاً محفزاً لتحقيق الإبداع التنظيمي والاستقرار المؤسسي في قطاع المشروعات الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية.

أولاً: أثر ممارسات إدارة المشاريع على سلامة العاملين في المشروعات الصغيرة

1. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على المحافظة على سلامة العاملين: تعود هذه النتيجة إلى أن المشروعات الصغيرة تفتقر إلى خطة واضحة ومتكاملة للسلامة المهنية، خصوصاً في مرحلة ما قبل التنفيذ، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على تحديد المخاطر وتقدير أولوياتها. كما تُظهر النتائج أن هذه الشركات غالباً ما تواجه تحديات في التعامل مع العوامل الداخلية والخارجية للمخاطر، وتُولي الأولوية للسرعة في الإنجاز على حساب إجراءات الوقاية، مما ينعكس سلباً على قدرة العاملين على أداء مهامهم بأمان وكفاءة.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتواصل المشروع على المحافظة على سلامة العاملين: يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التواصل الجيد بين جميع أطراف المشروع يعزز من الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل ويسهم في الحد من الحوادث والمخاطر التشغيلية. وتشمل مظاهر التواصل الفعال الاجتماعات الدورية، والدورات التدريبية، وتوثيق الحوادث السابقة، مما يعزز من ثقافة السلامة في المشاريع الإنشائية. وتبرز أهمية هذا البعد بشكل خاص عند تشغيل المعدات الثقيلة كالرافعات، حيث يؤدي سوء التواصل إلى حوادث خطيرة قد تطل العمال والمارة على حد سواء، ما يؤكد أن المتابعة الدقيقة والتواصل المستمر عامل أساسي في حماية الأرواح وتقليل الخسائر.

3. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم على سلامة العاملين: تشير النتائج إلى أن العديد من المشروعات الصغيرة لا تُؤلي الرقابة الميدانية المستمرة الاهتمام الكافي، إذ تفتقر إلى نظام تفتيش دوري وصيانة منتظمة للمعدات، ولا تعتمد على أنظمة رقابية حديثة أو آلية واضحة للمحاسبة والتحفيز. كما أن الطبيعة المؤقتة للمشاريع الإنشائية تجعل الشركات تركز على الانتهاء من المشروع بسرعة دون تطبيق نظام رقابة مستدام، ما يزيد من احتمالية تعرض العاملين للمخاطر المهنية.

ثانيًا: أثر ممارسات إدارة المشاريع على الرضا النفسي في المشروعات الصغيرة

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على الرضا النفسي: يمكن تفسير ذلك بأن التخطيط الفعال للمشروع يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا، ويمنح مديري المشاريع إطارًا متكاملًا للتعامل مع متغيرات السلامة والتنظيم. ويساعد تقليل عدد المقاولين وتحديد مسؤولياتهم بوضوح على تعزيز ثقافة الرضا عن الحياة في بيئة العمل. كما أن إدراك أثر القرارات الإدارية على الصحة النفسية للعاملين في المراحل الأولى من المشروع، يُساهم في رفع مستوى الرضا النفسي وتحقيق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع التنظيمي.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على الرضا النفسي: تبرز هذه النتيجة أهمية تعزيز قنوات الاتصال الفعالة بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع. إذ يساهم التواصل المستمر في نقل المعلومات الدقيقة، وتبادل الخبرات، وتعزيز العمل الجماعي. كما أن تنظيم برامج تدريبية وتوعوية حول معايير السلامة والرضا الوظيفي ينعكس إيجابًا على الاستقرار النفسي للعاملين. وتُعد العمليات الحساسة مثل تشغيل الرافعات والمعدات الثقيلة من أكثر المجالات التي تحتاج إلى تواصل منظم ودائم لضمان تجنب الحوادث وتحقيق بيئة عمل مطمئنة.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم على الرضا النفسي: يُفسر هذا الأثر بوجود أنظمة واضحة لتحديد المهام والمسؤوليات الفردية داخل المشروع، مما يُسهل عملية المساءلة والمحاسبة في حال وقوع أخطاء. كما أن الرقابة المنتظمة وتوثيق الحوادث والإصابات يُعزز الإحساس بالشفافية والعدالة التنظيمية. وتُسهم أيضًا عمليات التخلص من معدات الوقاية التالفة

واستبدالها بمعدات حديثة في تحسين الإحساس بالأمان والرضا النفسي. بالإضافة إلى ذلك، فإن فرض ضوابط لمنع التعديات السلوكية بين العاملين يساعد في تجنب النزاعات وتحسين المناخ الوظيفي.

ثالثًا: أثر ممارسات إدارة المشاريع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على الرضا المالي: تُظهر النتائج أن التزام الشركات الصغيرة بلوائح السلامة والصحة المهنية يساهم في تحقيق الاستفادة المالية وتقليل الخسائر الناتجة عن الحوادث. فاتباع المعايير القانونية يُقلل من تكاليف الإصلاح والمطالبات القانونية ويحد من السمعة السلبية التي قد تؤثر على ثقة العملاء والمستثمرين.

إن الامتثال للأنظمة والمعايير الوقائية يُمثل استثمارًا طويل الأجل في سلامة المشروع واستقراره المالي، حيث إن تجاهل هذه اللوائح قد يؤدي إلى مقاضاة الشركات أو إيقاف أنشطتها. وبذلك فإن الممارسات الإدارية الفعالة، كالرقابة على النفقات التشغيلية، والتواصل الواضح بين الإدارات، والتخطيط المالي المسبق، كلها تساهم في تحقيق رضا مالي أكبر للمتقاعدين الذين يديرون هذه المشاريع، مما يعزز في الوقت ذاته مستوى الرضا عن الحياة لديهم.

5.3 النتائج الفرعية

5.3.1 أثر تخطيط المشروع على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على الرضا المالي، ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط الجيد لإدارة المخاطر المالية والمهنية، حتى وإن كانت تكلفته منخفضة نسبيًا، يعد عنصرًا محوريًا لتحقيق الكفاءة المالية.

فمن خلال إدارة المخاطر بفاعلية في جميع مراحل المشروع، يستطيع مدير المشروع خفض تكاليف السلامة وتقليل معدلات الحوادث، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي العام للمشروعات الصغيرة.

كما يُعد التخطيط المسبق وسيلة استراتيجية تساعد على رفع كفاءة الإنفاق وتوجيه الموارد نحو تحقيق السلامة والاستدامة التشغيلية، مما يعزز بدوره الرضا المالي والإبداع التنظيمي في بيئة العمل الحكومية والخاصة.

5.3.2 أثر التواصل على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة

أثبتت النتائج وجود أثر معنوي دال للتواصل الإداري الفعال على الرضا المالي، إذ إن تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين يرسّخ ثقافة السلامة التنظيمية ويؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء المالي.

فعندما تصبح السلامة جزءًا من ثقافة العمل اليومية لجميع المستويات الإدارية، يتحقق خفض مباشر في الخسائر الناتجة عن الحوادث أو الأخطاء التشغيلية. كما أن الممارسات التشاركية مثل التواصل المنتظم، مشاركة العمال في اتخاذ القرار، التدريب المتخصص في السلامة، وتشكيل لجان سلامة أثبتت فعاليتها العالية في رفع مستوى الرضا المالي وتقليل تكاليف التشغيل.

وتبرز أهمية هذه الممارسات في المشروعات الإنشائية الصغيرة التي تواجه تحديات مالية، إذ إن الالتزام بسلوكيات السلامة والاتصال المنظم يعد وسيلة فعّالة لتقليل النفقات وتحسين الاستدامة الاقتصادية.

5.3.3 أثر الرقابة والتحكم على الرضا المالي في المشروعات الصغيرة

أظهرت النتائج وجود أثر إحصائي دال للرقابة والتحكم الإداري على الرضا المالي، حيث تسهم الرقابة الفعالة في تحسين الأداء المالي وتقليل النفقات التشغيلية المرتبطة بالحوادث والمخاطر. وتكمن أهمية ذلك في وجود متابعة دقيقة لتطبيق معايير السلامة والإشراف على الالتزام بالتعليمات التنظيمية في مواقع العمل، إلى جانب التنسيق بين المشرفين وفرق التنفيذ لتقويم السلوكيات المهنية وضبط بيئة العمل.

كما أن عمليات التفتيش الدورية وتقييم الأداء الميداني تسهم في تعزيز العادات الآمنة وتقليل الميزانية المخصصة للسلامة على المدى البعيد.

وفي المقابل، فإن ضعف تدابير الرقابة يؤدي إلى ارتفاع معدلات الحوادث وإصابات العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على النجاح المالي للمشروعات الصغيرة ويزيد من تكاليف التشغيل. من هنا، فإن الرقابة الإدارية الدقيقة والتحسين المستمر لبرامج وتقنيات السلامة تمثل ركيزة مالية وتنظيمية أساسية للإبداع المؤسسي والاستدامة الاقتصادية.

5.3.4 معوقات تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز الرضا عن الحياة

أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي العام للمعوقات بلغ (3.1515)، مما يشير إلى وجود تحديات متوسطة التأثير تحد من كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق الرضا عن الحياة في المشروعات الإنشائية.

ومن أبرز هذه المعوقات:

- ضعف الوعي الإداري بمفهوم السلامة والرضا المهني.
- نقص برامج التدريب على ممارسات إدارة المخاطر والسلامة.
- غياب ثقافة السلامة بين العاملين والمشرفين.

- عدم تخصيص موارد مالية كافية لدعم أنشطة السلامة والتطوير التنظيمي. هذه العوامل مجتمعة تُضعف من قدرة المؤسسات على دمج ممارسات إدارة المشاريع في منظومتها الإدارية، مما يتطلب تدابير تصحيحية جادة على مستوى السياسات والموارد البشرية.

5.4 التوصيات

انطلاقاً من النتائج السابقة، وبالاستناد إلى الأدبيات العلمية والمقارنة بالدراسات التطبيقية في مجال إدارة الأعمال والإبداع التنظيمي، يقدم الباحث التوصيات التالية:

5.4.1 على مستوى الإدارة العليا

تعزيز دور الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة الرضا عن الحياة والابتكار المؤسسي: ينبغي أن تكون السلامة وجودة بيئة العمل من المعايير الأساسية للأداء المؤسسي إلى جانب التكلفة والجودة والوقت، مع توفير برامج تدريب منتظمة لتمكين العاملين من تحديد المخاطر والتعامل معها بوعي ومسؤولية.

التأكيد على مراجعة وتدقيق المخططات الهندسية قبل التنفيذ:

يجب ضمان مراعاة عناصر السلامة والجودة النفسية في التصميمات الهندسية، مع تعيين مهندسي سلامة متخصصين في المشاريع الكبرى للإشراف على التنفيذ الفعلي لمعايير السلامة.

5.4.2 على مستوى التخطيط والتنظيم

دمج مراحل التصميم والبناء مع تحديد واضح لمتطلبات العمل: من الضروري استكمال التصميمات قبل البدء في التنفيذ، وتأهيل المقاولين مسبقاً بناءً على قدرتهم على تطبيق معايير الرضا عن الحياة والسلامة، مع تخصيص ميزانية مستقلة للسلامة في العقود وتجنب نظام العطاءات الذي يركز على التكلفة فقط.

رفع كفاءة مديري المشاريع في إدارة الرضا عن الحياة:

يجب على الجهات المعنية تزويد مديري المشاريع بالمعارف التطبيقية حول إدارة بيئة العمل والرضا المؤسسي، وتشجيع المؤسسات الأكاديمية على دمج مفاهيم السلامة والإبداع التنظيمي في مناهج الهندسة والإدارة.

5.4.3 على مستوى القوى العاملة

التركيز على التدريب والكفاءة في المراحل المبكرة للمشروعات: ينبغي إيلاء أهمية خاصة لتدريب العمالة، خصوصًا العمالة الوافدة محدودة الخبرة، على أساليب العمل الآمن والإنتاج الفعال، بهدف تقليل الحوادث ورفع الإنتاجية وتحسين جودة الحياة العملية.

توظيف تكنولوجيا المعلومات لتعزيز التخطيط والرقابة

إن التحول الرقمي في إدارة المشاريع يسهم في تحسين التنظيم والتواصل وخفض التكاليف وتعزيز الشفافية.

يُوصى بتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة التقنية الحديثة لإدارة السلامة والمخاطر وتحليل الأداء.

5.4.4 على مستوى السياسات الحكومية

تقديم حوافز حكومية للالتزام بمعايير السلامة والإبداع الإداري: ينبغي للجهات الحكومية توفير حوافز مالية ومعنوية للمؤسسات الملتزمة بتطبيق معايير السلامة والجودة. كما يُوصى بتنفيذ زيارات تفتيشية دورية لضمان الامتثال، وفرض عقوبات عادلة ومتناسبة مع حجم المخالفات.

وتهدف هذه الإجراءات إلى رفع الوعي بأهمية الوقاية من المخاطر وتعزيز ثقافة الالتزام والسلامة المهنية، بما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا العام في المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to explore the impact of applying business management principles on enhancing organizational creativity within government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. It focused on four key practices—strategic planning, human resource management, internal marketing, and motivational leadership—to assess their effect on indicators of organizational creativity, namely innovative thinking, process development, and service improvement. A purposive sample of 236 employees from various government bodies, all experienced in implementing these principles in their daily work, was surveyed. A rigorously designed questionnaire measured both the extent of principle application and the level of organizational creativity. Collected data were analyzed with SPSS to determine statistical relationships. Findings revealed a statistically significant positive correlation between adherence to strategic planning and human resource management practices and the creation of a work environment that stimulates creativity. The study also underscored the critical role of motivational leadership in encouraging staff to generate and refine new ideas. Accordingly, it recommended the launch of specialized training programs for government personnel to strengthen their business management skills and the establishment of regular mechanisms to measure and nurture creativity within institutions.

Keywords: Business Management Principles; Organizational Creativity; Government Institutions; Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. سعدي، وحيدة، و ولهي، حنان. (2015). الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات. مجلة دراسات وأبحاث، ع19، 409 - 421. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/706046>
2. النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (2024). التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي: الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء على الأعضاء الأكاديميين بجامعة الحدود الشمالية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج8، ع2، 153 - 176. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1453764>
3. علي، سر الختم محجوب. (2016). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. الإدارة العامة والاصلاح الإداري في الوطن العربي - بحوث مجمعة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1068 - 1097. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/59004>
4. رشيد، سندس سعيد. (2015). إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي: العلاقة والتأثير: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، س38، ع102، 179 - 183. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/803131>
5. الشلي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2019). أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع37، 19 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1018801>
6. رينوبة، الأخضر، و عيلان، زكاري. (2024). التماثل التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العمال: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للعمال الأجراء بوكالة الجلفة. مجلة أبحاث، مج9، ع1، 239 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496888>

7. علة، مراد. (2015). ثنائية اقتصاد المعرفة والإبداع التنظيمي: أية مقارنة ممكنة؟. *مجلة إدارة الأعمال*

والدراسات الاقتصادية، ع2، 1، 19. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1085639>

8. الجوزي، خيرة، و باوية، نبيلة. (2015). *الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز: دراسة ميدانية على*

عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح

- ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1010394>

9. بوعطيط، جلال الدين، و بوعطيط، فايزة. (2019). *الإبداع الإداري: خصائصه وعناصره ودور القيادة*

الإدارية في تنميته لدى العاملين. مجلة التكامل، ع5، 195. 209. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1358897>

10. الخطيب، أحمد محمود. (2019). *إدارة التغيير والإبداع: استراتيجيات وتقنيات حديثة في التطوير*

التنظيمي. ندوة تحديث الإدارة الجامعية، أريد: اتحاد الجامعات العربية ومنظمة اليونسكو وجامعة

اليرموك، 227 - 271. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/34577>

11. الابرو، هادي عبد الوهاب عبد الإمام، و عطشان، نادية عطية. (2020). *أثر كل من التراجع والروتين*

التنظيمي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية. مجلة

دراسات إدارية، مج12، ع25، 81. 117. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1301511>

12. نصير، طلال، و العزاوي، نجم. (2011). *الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة*

وتحليل تجارب وطنية ودولية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع4، 1. 23. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/644500>

13. زيد، ميلود، و ابن رطال، الخير عبد القادر. (2011). *أثر التدريب على الإبداع و التغيير*

التنظيمي. أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب

وطنية ودولية، ج2، البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة،

348 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/646960>

14. محمد، فلاح، و عثمان، عامر بشير. (2011). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. أعمال الملتقى

الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ج 2،

البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة، 455 - 465. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/647056>

15. المشهداني، عمر إقبال توفيق، كشوب، سالم بن لبخيت محاد، و بلال، زروق عثمان. (2020). أثر

نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة

ظفار. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 4، ع 9، 52 - 70. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103152>

16. جالو، عبدالله. (2022). دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات

الشرعية، مج 10، ع 138، 105 - 148. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1328461>

17. الأسدي، رونق جودت، و الابرو، هادي عبد الوهاب عبد الإمام. (2022). تأثير القيادة المتناقضة في

الإبداع التنظيمي: الدور التفاعلي للسلامة النفسية. العلوم الاقتصادية، مج 17، ع 66، 112 - 140.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329267>

18. حسون، شفاء محمد علي، و الفلاحي، مصطفى مؤيد أحمد. (2017). إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها

بتعزيز الإبداع المنظمي: بحث استطلاعي تحليلي في شركة الفارس العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد

للدراستات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج 9، ع 2، 72 - 91. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1256803>

19. غالي، بتول عبد علي. (2019). الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة

التأمين الوطنية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج 11، ع 1،

377 - 392. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1259572>

20. غالي، بتول عبد علي. (2019). الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة

التأمين الوطنية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج 11، ع 1،

377 - 392. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1259572>

21. صيتي، عبد اللطيف، بهاز، جيلالي، و صيتي، أبو بكر. (2020). دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع

التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية غارداية. *مجلة دراسات اقتصادية*، مج14، ع3، 129

145- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1340666>

22. القاضي، حسام صايل، و البشاشة، سامر عبد المجيد هزيم. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز

الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة*

العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج37، ع5، 188. 226. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1342959>

23. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز

الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، مج7، ع1، 196. 227. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1465633>

24. الاحمري، سعيد بن عايش عبدالله، و فلمبان، كمال نووي توحيد. (2024). أثر الصمت التنظيمي على

الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية لموظفي وزارة الحرس الوطني بالقطاع الغربي بمحافظة جدة. *مجلة*

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع4، 96. 113. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1465926>

25. المياي، حاكم أحسوني مكروود، و الشافعي، نسوم رزاق كاظم. (2023). تأثير القيادة الخادمة في تعزيز

الإبداع التنظيمي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج19، ع4، 429. 466. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1469457>

26. الصادق، ضيف محمد، و زكرياء، بله باسي. (2024). أثر التشارك المعرفي على الإبداع التنظيمي:

دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لسونطراك حوض بركاوي ورقلة. *مجلة المنهل الإقتصادي*، مج7، ع1،

727. 740. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490155>

27. القاضي، حسام صايل. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على

البنوك التجارية الأردنية. *العلوم الاقتصادية*، مج18، ع69، 276. 301. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1402304>

28. لحسن، يوسف، و سراج، وهيبة. (2023). تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيرها بالإبداع

التنظيمي: دراسة حالة موبيليس وكالة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع2 ، 368 - 382.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406847>

29. الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2017). إدارة الأعمال: الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية : المظلة ،

والقصد ، والتركيز.مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 15، ع 3 ، 48. 52. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/504052>

30. الحكيم، منير سليمان. (2017). إدارة الأعمال: المشاركة بين القطاعين العام والخاص خطوة لا بد منها

لدعم مسيرة التنمية.مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 15، ع 3 ، 53. 56. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/504060>

31. هيئة التحرير. (2018). إدارة الأعمال: وقفة تأمل وتفكير. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 16، ع

2 ، 62. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/504589>

32. الخشروم، محمد بن مصطفى، مرسي، نبيل محمد، و الهندي، وحيد بن أحمد. (2018). إدارة الأعمال:

المبادئ والمهارات والوظائف الإداري، س 20، ع 75 ، 193. 200. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/50107>

33. النحاس، صفوت صلاح الدين. (2018). إدارة الأعمال والقطاع الحكومي. التنمية الإدارية، س 27، ع

120 ، 4. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96139>

34. الدحابة، عارف. (2023). في إدارة الأعمال. رسالة المعلم، مج 9، ع 3، 4 ، 44. 47. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/75723>

35. عفيفي، صديق، و رضا، عبدالحميد. (2022). الادارة في مشروعات الأعمال. مكتبة الإدارة، مج 9، ع

3 ، 59. 72. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/21057>

36. حمدي، حسنى إبراهيم. (2023). برنامج ماجستير إدارة الأعمال: حوار مع عمادة كلية العلوم الإدارية

بجامعة الكويت.المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 6، ع 1 ، 9. 16. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/134074>

37. هيئة، التحرير. (2022). إدارة بيانات الأعمال. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، مج 18، ع 1، 49 -

53. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/502134>

38. زغال، رياض. (2022). إدارة الأعمال بلا تخطيط. *مجلة رسالة اليونسكو*، س 47، 16، 18 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/708933>

39. مصطفى، توفيق زكي توفيق. (2022). إدارة الأعمال وإدارة الدولة: مصر بين الصعود والهبوط. *إدارة*

الاعمال، ع 97، 33، 35 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/61615>

40. مصطفى، توفيق زكي توفيق. (2024). إدارة الأعمال وإدارة الدولة: مصر بين الصعود والهبوط. *إدارة*

الاعمال، ع 97، 33، 35 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/61615>

41. عبدالفتاح، محمد عبدالفتاح محمد. (2024). جمعية إدارة الأعمال العربية. *إدارة الاعمال*، ع 34،

5. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/60718>

42. فايد، عبدالحميد بهجت. (2016). أخلاقيات إدارة الأعمال: نظرة عامة. *ملتقى: أخلاقيات الإدارة*

والاعمال من أجل مستقبل أفضل - وورشة عمل - غسيل الاموال، شرم الشيخ: المنظمة العربية

للتنمية الادارية، 95 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120480>

43. فايد، عبدالحميد بهجت. (2018). أخلاقيات إدارة الأعمال: نظرة عامة. *ملتقى: أخلاقيات الإدارة*

والاعمال من أجل مستقبل أفضل - وورشة عمل - غسيل الاموال، شرم الشيخ: المنظمة العربية

للتنمية الادارية، 95 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/120480>

44. سالم، منير محمود. (2024). تقييم أعمال الادارة المركزية. *مجلة اتحاد المصارف العربية*، مج 9، ع

105، 16، 43، 48 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/329983>

45. رمضان، زياد سليم، و عبدالله، الريح آدم. (2018). إدارة الاعمال المصرفية. *مجلة المصرفي*، ع 47، 54

55. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/80261>

46. تيم، مصطفى عبدالفتاح. (2020). الإدارة الالكترونية والأعمال الالكترونية. *ندوة التجارة الالكترونية*،

مج 2، أ بها: كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والادارية - جامعة الملك خالد، 519 - 540. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/73976>

47. زيدان، عمرو علاء الدين، و الأردن. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. مركز التوثيق والمعلومات. (2017).

ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. *المجلة العربية للإدارة*، مج 27، ع 1 ، 167 - 171.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/49896>

48. زيدان، عمرو علاء الدين، و الأردن. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. مركز التوثيق والمعلومات. (2023).

ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. *المجلة العربية للإدارة*، مج 27، ع 1 ، 167 - 171.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/49896>

49. محمود، محمد عزت سعد. (2022). الابتكارية في إدارة الأعمال الصناعية. *مجلة التصميم الدولية*،

مج 2، ع 1 ، 31 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1021369>

50. عساف، محمود، و زكي، دلال محمود. (2024). المنهج الاسلامي في إدارة الأعمال. *مجلة المال والتجارة*،

مج 19، ع 223 ، 39 - 45. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96464>

51. عساف، محمود، و زكي، دلال محمود. (2017). المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال. *مجلة المال والتجارة*،

مج 19، ع 224 ، 31 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96477>

52. محمود، محمد عزت سعد. (2023). الابتكارية في إدارة الأعمال الصناعية. *مجلة المدير العربي*، ع 82 ،

54 - 59. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/67226>

53. إبراهيم، روى أحمد، محمد، منتصر حسن، و أحمد، حميد أنور. (2021). دور ريادة الأعمال في إدارة

الإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي لعينة من الأكاديميين - جامعة تكريت / السادة العمداء. *مجلة الغري*

للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 17، ع 3 ، 214 - 231. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1301323>

54. حمداوي، وسيلة. (2011). الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية. *حوليات جامعة قلمة للعلوم*

الاجتماعية والإنسانية، ع 6 ، 313 - 332. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1176983>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- El-Menawy, S. M. A., & Khayal, Z. A. E. (2022). Psychological empowerment and employees' administrative creativity: New evidence from Egyptian public and private universities. *Scientific Journal for Commercial and Environmental Studies*, 13(3), 174–214. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1335285>
- Muhammad, B. M. Z. A. (2023). Mental skills and their relationship to creative thinking: A field study of students at the Faculty of Commerce, Sudan University of Science and Technology. *North Europe Academic Journal for Studies and Research*, 4(18), 90–110. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1386769>
- Suleiman, A. A. M., & Abdel-Khair, A. Y. A. (2021). Knowledge management and its impact on the administrative creativity of service organizations in light of the emerging SARS-CoV-19 crisis: An applied study on the Islamic Solidarity Bank in Sudan. *Global Journal of Economics and Business*, 11(1), 86–95. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1166913>
- Al-Qadi, N. S., & Al-Dhmoor, A. G. (2022). Forensic accounting methods and reducing creative accounting practices: Evidence from Jordan. *Jordanian Journal of Business Administration*, 18(4), 567–580. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1326313>
- Alshafai, S. A. Y. (2024). Using the application of artificial intelligence in developing business organizations. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (47), 114–129. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1510769>
- Thabet, W. M. (2023). Barriers to creativity in universities from the perspective of postgraduate students. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(1), 439–454. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1379239>

- Al-Hassani, T. S. F., & Kathim, S. J. (2024). The impact of creative accounting through elective entitlements on the drafting of the auditor's report. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 26(Special Issue), 10–30. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1526677>
- Taouti, A., & Lamour, R. (2020). The role of organizational culture in achieving a distinguished business organization from employees' perspectives: A field study at the High Plateau Tannery in Djelfa. *Economic and Administrative Research*, 13(3), 227–245. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1034663>
- Chorfi, S., & Hamouti, S. (2023). Bridging the gap from education to entrepreneurship: How universities can empower future business leaders. *Journal of Administrative and Financial Sciences*, 7(2), 184–201. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1454103>
- Hadi, B. H. (2022). The role of innovation ambidexterity in achieving sustainable competitive advantage: An analytical study of a sample of administrative leaders at the University of Al-Qadisiyah. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 24(3), 122–140. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1338727>
- Fouda, F. A. M. S., & Bilal, S. M. A. G. (2021). Designing a digital module in business administration to develop strategic planning and administrative creativity skills for technical commerce students. *Arab Studies in Education and Psychology*, (129), 23–66. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1115294>
- Ghrissi, S., & Bouchikhy, M. R. (2021). Activating knowledge management in economic institutions to develop the capacity for

- creativity: A field study on a sample of institutions. *Knowledge Aggregates Journal*, 7(Special Issue), 366–379. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1200687>
- Al-Jarjawi, M. A. M., & Al-Alam, W. O. (2024). Training and its effect on administrative creativity: A field study applied to employees at Gaza Municipality. *Journal of Finance and Business Economics*, 8(1), 129–154. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1473822>
 - Behaz, J., & Houari, M. A. (2019). The impact of employee empowerment on administrative creativity: Views from a sample of University of Ghardaïa employees. *Oases Journal of Research and Studies*, 12(2), 1064–1081. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1172384>
 - Abu Khater, Shaima Ahmed, and Qteishat, Mazen Kamal. (2016). The Influence of Creativity Model on Organizational Performance: Expectations & Evaluation: Field Study: Abdullah II Ibn Al-Hussein Industrial Estate (AHIE) / Sahab - Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa' Applied University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1299898>
 - Al-Najjar, A. M., Qawasmeh, R., and Sharari, H. (2023). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Role of Organizational Culture (Unpublished Master's Thesis). Al-Ahliyya Amman University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1483639>
 - Al-Kasr, Sharifa Bint Awad. (2022). The Impact of Intellectual Capital Management on Organizational Creativity. *Arab Journal of Educational and Social Studies*, Issue 19, pp. 95-125. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1308195>

- Al-Zaben, Mohammed Alian, and Al-Qahwi, Laith Abdullah Sulaiman. (2019). Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Organizational Creativity: A Case Study in Jordan Telecom Group - Orange (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1103198>
- Marzouqa, Kawthar Mohammed Tariq, and Al-Sarayrah, Aktham Abdul Majeed Muslim. (2014). Creative Destruction is a Main Gateway to the Organizational Excellence: A Field Study of the Private Telecommunication Companies in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa' Applied University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1298003>
- Ouari, H., and Lefkir, A. (2022). The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity. *Journal of Social Sciences*, Vol. 16, No. 1, 986-997. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1269021>
- Imoudache, K. (2024). Creative Pedagogy: Objective Foundations and Impact of the Intelligent Project. *Atras Journal*, Vol. 5, No. 3, 321-336. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1549781>
- Seifeddin, A. H., and El Garawany, M. S. M. (2018). Creative Training: A Step Towards Excellence Training. *Arab Journal of Training and Development Research*, Vol. 1, No. 2, 33-44. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1291723>
- Alrashah, R. A. b. R., Alismail, M. H. M., Alrashah, A. S. R., Alismail, A. M. A., and Alrashah, H. S. A. (2022). The Effect of Human Resource Management Strategies on the Organizational Creativity of Medical and Nursing Staff: An Applied Study at King Khaled Hospital in Saudi Arabia. *Ramah Journal of Research and*

Studies, Vol. 74, 379-408. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1338636>

- Al Zyoud, A. A. S., and Kharabsheh, R. E. R. (2012). The Influence of Organizational Climate on Employees' Creativity and Innovation in Jordanian Commercial Banks (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/747988>
- Meklati, F. Z., and Djellal, N. (2021). The Organizational Creativity and its Role in HR Planning in the Economic Institution: A Field Study at Tebessa Cement Institution. *Al-Resalah Journal for Humanities Studies and Research*, Vol. 6, No. 2, 58-69. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1232457>
- Bishr, Diao El-Din Yousef Ibrahim, and Obeidat, Ahmed Mohammed. (2019). The Effect of Employee Creativity on Entrepreneurial Intention within Organizations in Jordan: The Moderating Role of Perceived Rewards and Organizational Commitment (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1417484>
- Althaibah, T. S. A., Alalhareth, N. D. N., Alyami, A. S. A., Al Jaraib, S. H. M., and Al Bataj, I. A. M. (2022). Transformational Leadership and its Impact on Organizational Creativity and Patient Safety in Hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Rammah Journal of Research and Studies*, No. 73, 381-408. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1329471>
- El-Menawy, S. M. A., and Khayal, Z. A. E. (2022). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Employees' Creativity: New Evidence from PLS-SEM Method. *Scientific Journal of*

Business and Environmental Studies, Vol. 13, No. 4, 727-783.
Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1376183>

- Maher, N. H. (2007). The impact of creative abilities and the organizational context of managers on the developing content of the travel agencies in Egypt. Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. 4, No. 2, 1-46. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/849952>
- Elgammal, Iman El-Shenawi Islam. (2016). How Team Creative Environment is Fostered by Corporate Social Responsibility and Team's Organizational Citizenship Behaviors in Travel Agencies: A Mediation Model. Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. 13, No. 2, 41-65. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/880374>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور مهارة إدارة الأعمال الصغيرة وعلاقتها

بالإبداع التنظيمي في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات -10 سنة ☐ من 10 سنة -أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مهندس موقع ☐ مدير المشروع ☐ مقاول

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تخطيط المشروع						
1	تهتم الشركة بالتخطيط وإدارة توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل متوازن					
2	لدى الشركة القدرة على حصر المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة في المشاريع لمنعها أو تقليل تأثيرها					
3	تمتلك الشركة خطة وإجراءات للطوارئ في حال حدوث تغيرات مفاجئة.					
4	تحرص الشركة على تخطيط توزيع الأنشطة وفق جدول زمني يمنع حدوث تداخل بين المهام					
التواصل في المشروع						
5	تلتزم الشركة العاملين على المعدات الثقيلة (مثل الرافعات) بالتواصل المستمر لتجنب الأخطاء والحوادث					

					تهتم الشركة بتوفير المعدات والتقنيات الحديثة للإتصال مثل أجهزة لاسلكية هواتف محمولة مزودة بالإنترنت	6
					تحرص الشركة على عقد الاجتماعات الأسبوعية و الشهرية مع العاملين	7
					تحرص الشركة على عقد الدورات و الندوات التدريبية حول إجراءات الإبداع التنظيمي للعاملين لديها	8
الرقابة و التحكم في المشروع						
					تسعى الشركة على القيام بالصيانة الدورية لأدوات والمعدات مشروع للحفاظ على فعاليتها أكبر مدة	9
					تمتلك الشركة أساليب حديثة للرقابة على العاملين لديها مثل الكاميرات	10
					تحرص الشركة على القيام بعمليات تفتيش مستمرة وغير متوقعة لموقع المشروع	11
					تطبق الشركة نظام العقوبات والمكافآت على العاملين للإلتزامهم في تعليمات العمل	12
الرضا الوظيفي أو المهني						
					تهتم الشركة بتوفير معدات الحماية الشخصية للعاملين في المواقع	13

					14 تهتم الشركة في عقد دورات تدريبية لتثقيف كادرها و رفع مستوى ثقافة السلامة لديهم مثل(دورة إدارة المخاطر)
					15 تحرص الشركة على عدم العمل في درجات الحرارة العالية جداً أو المنخفضة جداً
					16 تلتزم الشركة بتوفير كادر صحي مُدرب على الإسعافات الأولية و توفير أدوات المساعدة الأولى في المواقع
تحسين بيئة العمل					
					17 تحرص الشركة على التخطيط السليم لموقع المشروع قبل تنفيذ الأعمال كتوفير رافعات امنة ، ممرات امنة و علامات تحذير
					18 تهتم الشركة في حماية و عزل المشروع عن البيئة المجاورة له لحماية المشاه و منع الدخول على المشروع
					19 تهتم الشركة في دراسة طبوغرافية المشروع و تجهيز البيئة المناسبة خاصة أثناء العمل في المرتفعات

					توفر الشركة ضوابط الحماية من التعديات السلوكية لمنع النزاعات في بيئة العمل	20
تقليل تكاليف السلامة						
					توفر الشركة تأمين صحي ضد إصابات العمل للعاملين لديها	21
					تمتثل الشركة إلى لوائح السلامة والصحة المهنية من ناحية قانونية (لتفادي الخسائر الضخمة عند حدوث الحوادث الخطير).	22
					تهتم الشركة بالرقابة على التزام العاملين بالمحافظة على الأدوات التي تحت تصرفهم.	23
					تلتزم الشركة بالصيانة الدورية لمعدات السلامة مثل أجهزة الإنذار، أجهزة الاطفاء التلقائي.	24

👉 المحور الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي في المشاريع الإنشائية. ضع

إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وجود مهندس الإبداع التنظيمي لكن لا يمتلك الصلاحية الإدارية الكاملة في الموقع					
2	تفضيل الربح المادي عن إتباع معايير الإبداع التنظيمي					
3	عدم تعيين مهندس سلامة عامة في الموقع					
4	عدم تخصيص ميزانية كافية للسلامة العامة					
5	ضعف الوعي وثقافة السلامة لدى العاملين في المشاريع الإنشائية					
6	عدم وجود سياسة "الحوافز والمكافآت" لتشجيع المقاولين والمكاتب الاستشارية على الإلتزام بالإشراف					
7	زيادة مدة المشروع عن الوقت المحدد له والإهتمام في إنهاؤه على حساب مراعاة معايير السلامة					

					8	ضعف التشريعات والقوانين الملزمة لإتباع معايير الإبداع التنظيمي
					9	عدم وجود الخبرات الكافية لمتابعة و تطوير تنفيذ متطلبات الإبداع التنظيمي في الموقع
					10	عدم وجود توعية كافية بالمخاطر وكيفية إدارتها وتحليلها بشكل دوري ومستمر
					11	عدم مراعاة توزيع العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم
					12	إعتماد بعض أصحاب العمل على علاقاتهم أو إمكانياتهم المادية في تجاوز القانون
					13	عدم التزام الإدارة العليا ومدراء المشاريع ببرامج الإبداع التنظيمي

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Business Administration Major

**The Impact of Applying Business Administration Principles
on Achieving Organizational Creativity: An Applied Study of
Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

Graduation Project

Prepared by

Mohamed Ali Saleh Al-Ajwad

251000534

Supervisor

AH / 2025 AD 1446/