

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي لدى موظفي الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية

فاطمة جمال المعلم

222001147

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث- 2025

الشكر والتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا المشروع البحثي، وأخص بالشكر جميع المشاركين في الاستبيان الذين أبدوا تعاوناً كبيراً وساهموا في تزويدي بالبيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة. كما أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على إتاحة فرصة التعلم عن بعد، وتوفير بيئة أكاديمية رقمية محفزة أسهمت في إثراء تجربتي العلمية وتنمية مهاراتي البحثية. وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من قدّم لي دعماً معنوياً أو شجعني خلال مراحل إعداد هذا البحث، متمنية أن يحقق هذا العمل الفائدة المرجوة ويسهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة والتنمية التنظيمية.

الإهداء

إلى مَنْ لا تنقطع نِعْمُهُ، ولا تُحصى عطايَاهُ...
إلى الله سبحانه وتعالى، الحمدُ والشكرُ له أَوَّلًا وَآخِرًا على توفيقِهِ وتيسيرِهِ في كلّ خطوةٍ.
إلى أُمِّي الحبيبة، بدعواتِكَ التي كانت نوري في كلّ طريقٍ، وبصبرِكَ ورضاكَ اللذين كانا سرَّ قوّتي،
هذا الإنجازُ ثمرةُ دعائِكَ المستمرِّ.
إلى نفسي... إلى كلّ لحظةٍ اجتهدتُ فيها، وكلّ تعبٍ صبرتُ عليه، وكلّ خطوةٍ أكملتُ بها هذا المشوارَ رغمَ
الصعوباتِ.
أهدي هذا العملَ لكلِّ إصرارٍ بذلته، ولكلِّ وقتٍ منحتُه لتحقيقِ هدفي.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وتسعى إلى الكشف عن مدى قدرة المرونة الإدارية والهيكلية والثقافية على تعزيز سلوكيات الإبداع لدى الموظفين، من خلال نموذج مفاهيمي يربط بين عناصر التنظيم المرن ومكونات الإبداع الوظيفي.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه الأنسب لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد البحث، إضافة إلى **المنهج الكمي** لجمع وتحليل البيانات ميدانياً عبر استبيان إلكتروني موجّه إلى عينة من موظفي الشركات الناشئة في مدينتي الدمام والخبر. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** للتحقق من صدق وثبات الأداة، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المرونة التنظيمية على الإبداع الوظيفي.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المرونة التنظيمية والإبداع الوظيفي. كما تبين أن القيادة المرنة وثقافة الانفتاح والهيكل اللامركزي تمثل أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز التفكير الابتكاري وتوليد الأفكار الجديدة لدى الموظفين. وأكدت النتائج أن الشركات التي تتبنى أنماط عمل غير تقليدية، مثل العمل المرن والعمل عن بعد، تحقق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي والإنتاجية.

التطبيقات والأهمية:

تُبرز هذه الدراسة أهمية تصميم بيئات عمل مرنة تدعم الإبداع، وتساهم في تطوير أداء الشركات الناشئة بما يتوافق مع توجهات **رؤية المملكة 2030** نحو اقتصاد معرفي قائم على الابتكار وريادة الأعمال. كما تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن توظيفها من قبل القادة والمديرين لتعزيز بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والاستدامة.

الكلمات المفتاحية:

البيئة التنظيمية المرنة – الإبداع الوظيفي – القيادة المرنة – الشركات الناشئة – الثقافة التنظيمية – المرونة الإدارية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
13	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
19	2.2. المتغير المستقل.....
21	2.3. المتغير التابع.....
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28	3.1. المقدمة.....
28	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
31	3.5. طريقة جمع البيانات.....
32	3.6. أنواع البيانات.....
32	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....

33	الخاتمة 3.8
34	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج 4
35	المقدمة 4.1
35	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
37	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
38	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
40	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
42	الخاتمة 4.6
43	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
44	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
46	5.2. توصيات الدراسة:
47	5.3. الخاتمة:
48	قائمة المراجع
51	الملاحق

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	النموذج المفاهيمي للعلاقة بين التنظيم المرن والإبداع الوظيفي.	(1)
33	منهجية الدراسة	(2)

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	توزيع العينة حسب الجنس	(4.1)
40	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(4.2)
40	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	(4.3)
41	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا	(4.4)
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البيئة التنظيمية المرنة	(4.5)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الوظيفي	(4.6)
44	نتائج اختبار الارتباط والانحدار بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي	(4.7)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد بيئة العمل في الوقت الحاضر من أبرز العوامل المؤثرة في تطوير الأداء المؤسسي، حيث تتجه المؤسسات الحديثة إلى تبني أساليب تنظيمية مرنة تمنح الموظفين قدرًا أكبر من الحرية في الابتكار والتجديد (Kosseck & Thompson, 2015). ويُعد الإبداع الوظيفي أحد الركائز الجوهرية التي تمكّن الشركات، لا سيما الناشئة منها، من مواجهة التغيرات السريعة في بيئة السوق وتحقيق النمو المستدام (Zhou & Hoever, 2014).

تشكل البيئة التنظيمية المرنة إطارًا إداريًا متكاملًا يشمل مجموعة من الممارسات التي تركز على التفاعل المفتوح، وتخفيف القيود الإجرائية، وتوفير آليات عمل مرنة تدعم التفكير الإبداعي (Alshammari & Ali, 2024).

وتبرز أهمية دراسة هذه البيئة في ظل النمو المتزايد لقطاع الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية، الذي يُعد نموذجًا حيًا على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز الإبداع والابتكار (Al-Zahrani, 2025). تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين المرونة التنظيمية والإبداع الوظيفي، مع التركيز على الشركات الناشئة في مدينتي الدمام والخبر، وذلك في محاولة لفهم مدى تأثير هذه البيئة على قدرة الموظفين على ابتكار حلول جديدة وتحسين الأداء. وينبثق عن ذلك سؤال محوري يتعلق بمدى إسهام بيئة العمل المرنة في تنمية روح الإبداع الوظيفي في هذا القطاع الحيوي، مع محاولة سد الفجوات البحثية القائمة في هذا المجال ضمن السياق المحلي.

ويهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة تربط بين الأبعاد النظرية والتطبيقية، من خلال دراسة واقع الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية، واختبار مدى تأثير خصائص البيئة التنظيمية المرنة على السلوك الإبداعي للعاملين. كما يستعرض البحث الفرضيات التي تستند إليها الدراسة، والمنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

وبذلك، تسعى الدراسة إلى إثراء المعرفة في مجال الإدارة التنظيمية، وتعزيز بناء بيئات عمل محفزة للإبداع، بما يساهم في تطوير السياسات الإدارية لدى الشركات الناشئة، ودعم التوجهات التنموية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

1.2. مشكلة الدراسة

مع التوسع في قطاع الشركات الناشئة، يزداد الاهتمام بدور البيئة التنظيمية المرنة في تعزيز الإبداع الوظيفي (Frontiers in Psychology, 2023). وعلى الرغم من تعدد الدراسات في هذا المجال، إلا أن العلاقة بين هذين المتغيرين لم تحظَ بعد بالاهتمام الكافي داخل السياق السعودي، وتحديداً في المنطقة الشرقية (Almasradi et al., 2023).

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى تسهم البيئة التنظيمية المرنة في تعزيز الإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة بالمنطقة الشرقية؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

معظم الدراسات ركزت على الجوانب النفسية والفردية للإبداع (Zhou & Hoever, 2014)، في حين أن البيئة التنظيمية كعامل تحفيزي لم تُدرس بشكل كافٍ، خصوصاً ضمن الأدبيات العربية والخليجية (Al-Zahrani, 2025). مما يستدعي توسيع الإطار النظري لهذا المفهوم في السياق المحلي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير البيئة المرنة على الإبداع محدودة، وغالباً ما تركز على قطاعات تقليدية كالصحة والتعليم (Almasradi et al., 2023)، بينما تفتقر الشركات الناشئة في المملكة إلى دراسات ميدانية تسلط الضوء على هذا الجانب.

أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

تسهم الدراسة في تطوير الإطار المعرفي لمفاهيم الإدارة الحديثة (Kossek & Thompson, 2015)، وتوفير أساساً بحثياً يدعم دراسات مستقبلية حول تأثير البيئة التنظيمية في السلوك الإبداعي للموظف.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

تمد الدراسة رواد الأعمال ومديري الشركات الناشئة بأفكار عملية لتصميم بيئة تنظيمية مرنة تحفز الموظفين على الابتكار (Alshammari & Ali, 2024)، بما يدعم التوجهات التنموية لرؤية المملكة 2030.

1.3. أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من السؤال المحوري الآتي:

ما مدى تأثير البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية؟
ويتفرع عنه عدد من الأسئلة الفرعية التي تتماشى مع معايير البحث العلمي من حيث الملاءمة والوضوح والجدوى، ومنها:

1. ما مدى تطبيق ممارسات التنظيم المرن في الشركات الناشئة المستهدفة؟
 2. كيف يقيّم الموظفون مستوى دعم هذه البيئات لسلوكهم الإبداعي؟
 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التنظيم المرن ومستوى الإبداع الوظيفي؟
 4. ما العوامل التنظيمية التي تعزز التفكير الابتكاري؟
 5. ما التحديات التي قد تواجه دمج المرونة ضمن ثقافة العمل في الشركات الناشئة؟
- تم اختيار هذه الأسئلة بناءً على مراجعة نقدية للأدبيات ذات الصلة، وبما ينسجم مع أهداف الدراسة ومحاورها. وهي لا تسعى فقط إلى وصف الواقع التنظيمي، بل تتجاوزه إلى استكشاف التفاعلات العميقة بين نمط الإدارة ودرجة التحفيز الإبداعي لدى العاملين.
- وتُسهم هذه الأسئلة في صياغة إطار تحليلي يُرشد مراحل جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن اتساقها مع أهداف الدراسة ومسارها المنهجي.

1.4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم متكامل لتأثير المرونة التنظيمية على الإبداع الوظيفي داخل بيئة الشركات الناشئة، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل العلاقة بين عناصر المرونة التنظيمية كالقيادة المرنة، ونمط العمل غير التقليدي، والهيكل اللامركزي، وثقافة الانفتاح وبين مستوى الإبداع الوظيفي لدى الموظفين.
2. التعرف على مدى تبني الشركات الناشئة لممارسات التنظيم المرن، من خلال رصد آليات العمل السائدة، وأنماط القيادة، وتوزيع الصلاحيات.
3. قياس أثر نظم العمل غير التقليدية مثل الدوام المرن والعمل عن بعد على تحفيز الموظفين نحو التفكير الابتكاري وتطوير الحلول.
4. تقييم مساهمة السياسات الإدارية المرنة في توليد بيئة محفزة للإبداع، ودراسة مدى فاعليتها في بناء ثقافة مؤسسية تشجع المبادرة وتحمل المسؤولية.
5. تحديد أبرز المعوقات التي تحدّ من فعالية التنظيم المرن في تعزيز الإبداع داخل الشركات الناشئة، سواء كانت متعلقة بالبنية التحتية أو الثقافة التنظيمية.
6. اقتراح تدخلات إدارية قائمة على النتائج الميدانية، تهدف إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين مرونة العمل والسلوك الإبداعي.
7. بناء نموذج مفاهيمي تطبيقي يمكن اعتماده في الشركات الناشئة كمرجع لتطوير بيئة تنظيمية محفزة تدعم الابتكار والاستدامة.
8. توليد رؤى وتوصيات قابلة للتنفيذ تساهم في تحسين السياسات الإدارية، بما ينسجم مع مستهدفات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 في مجال التمكين المؤسسي ودعم ريادة الأعمال.

1.5. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري وأهداف الدراسة، تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي. وقد صيغت هذه الفرضيات لتناسب مع طبيعة المتغيرات المدروسة، ولتُختبر ميدانيًا باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، مما يساهم في تفسير نتائج الدراسة بشكل علمي ومنهجي. تعتمد هذه الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

- **(H0) الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية المرنة ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين.
 - **(H1) الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم المرن والإبداع الوظيفي.
 - **(H2) الفرضية الاتجاهية:** كلما زاد تطبيق مبادئ التنظيم المرن، ارتفع مستوى الإبداع لدى الموظفين.
 - **(H3) الفرضية غير الاتجاهية:** توجد علاقة بين خصائص التنظيم الداخلي ومخرجات الإبداع الوظيفي دون تحديد اتجاه تلك العلاقة.
- تُعد هذه الفرضيات نقطة انطلاق للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتساهم في توجيه التحليل الإحصائي نحو استنتاجات دقيقة تدعم الفهم الأعمق لأثر التنظيم المرن على الابتكار داخل بيئة العمل، مما يساعد في تقديم توصيات تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات التنظيمية لدى الشركات الناشئة.

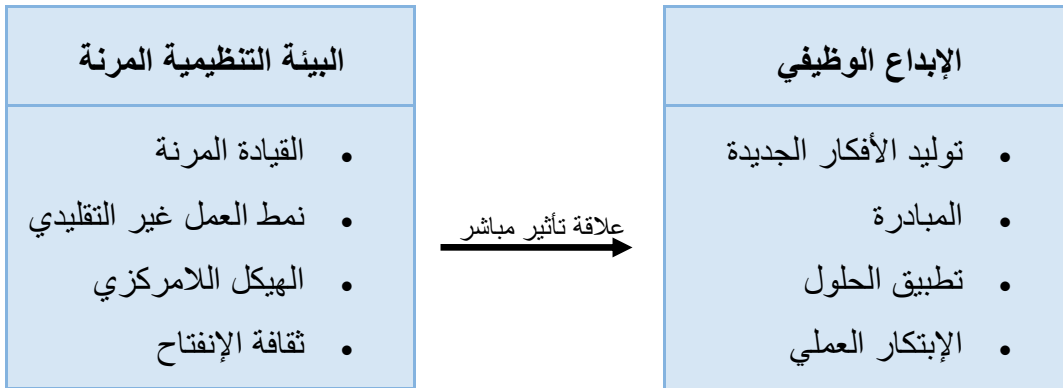
1.6. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على الربط بين عناصر التنظيم المرن ومخرجات الإبداع الوظيفي. ويرتكز هذا النموذج على مراجعة الأدبيات النظرية ذات الصلة، مع مواءمته لطبيعة سوق العمل في الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية.

يشمل النموذج بعدين رئيسيين:

• **البيئة التنظيمية المرنة:** وتضم القيادة المرنة، نمط العمل غير التقليدي، الهيكل اللامركزي، ثقافة الانفتاح.

• **الإبداع الوظيفي:** ويشمل توليد الأفكار الجديدة، المبادرة، تطبيق الحلول، الابتكار العملي. وقد صُمم هذا النموذج لدعم استخدام منهج كمي عبر استبانة موجهة للموظفين، يتم تحليلها باستخدام أدوات تحليل إحصائي تهدف إلى التحقق من صحة الفرضيات المطروحة. ويُعد هذا النموذج خطوة تمهيدية نحو بناء إطار تطبيقي يساعد في تطوير السياسات الإدارية وتحسين الأداء الإبداعي في بيئة العمل السعودية، مع مراعاة خصوصية الشركات الناشئة وسياقها المحلي.



شكل (1): النموذج المفاهيمي للعلاقة بين التنظيم المرن والإبداع الوظيفي.

1.7. الدراسة الميدانية

تستند الدراسة الميدانية إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالسياق الإداري المحلي والدولي، بهدف تأطير المتغيرات الرئيسية وصياغة أدوات القياس بدقة. وقد تم اختيار عينة الدراسة بعناية من موظفي شركات ناشئة في مدينتي الدمام والخبر، نظرًا لكونهما من أبرز المراكز الاقتصادية في المنطقة الشرقية، حيث تشهد هذه الشركات نموًا متسارعًا في نماذج العمل الحديثة.

تم اعتماد أداة الاستبانة الإلكترونية المغلقة لجمع البيانات، والتي صُممت لتغطي أبعاد التنظيم المرن والسلوك الإبداعي من منظور العاملين. وقد شملت الاستبانة مجموعة من المحاور المتعلقة بالقيادة، والثقافة التنظيمية، وأنماط العمل، ودرجة المبادرة والإبداع في أداء المهام.

رُوعي في إعداد الأداة تحقيق الصدق والثبات من خلال إجراءات تجريبية أولية، وتم التحقق من موثوقيتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. كما تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية في جمع البيانات، وضمان سرية استجابات المشاركين.

ومن أبرز الدراسات التي دعمت الجانب الميداني وأسهمت في تحديد بنود الاستبانة:

- **Zhou & Hoever (2014)** : تناولوا العلاقة بين السياق التنظيمي والإبداع في العمل، وركزوا على دور القيادة في تحفيز التفكير الابتكاري، مما ساعد في بناء محور القيادة المرنة.
 - **Almasradi et al. (2023)** : ركزت على أثر أنماط العمل غير التقليدية على أداء الموظفين في بيئات العمل السعودية، مما دعم صياغة بنود تتعلق بالعمل عن بعد والدوام المرن.
 - **Alshammari & Ali (2024)** : قدّمت نموذجًا لقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع، ما أسهم في تضمين عناصر تتعلق بثقافة الانفتاح وتشجيع المبادرات.
 - **Al-Zahrani (2025)** : تناولت دراسة ميدانية لعينة من الشركات الناشئة، وساعدت في تحديد خصائص الهياكل اللامركزية المناسبة لهذا النوع من الشركات.
- لقد ساهمت نتائج هذه الدراسات في تشكيل الإطار التطبيقي للدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأبعاد الفرعية للمتغيرات وتفسير الروابط الإحصائية المحتملة بينها، بما يعزز من موثوقية النتائج ويساعد على تعميمها في سياقات مشابهة.

1.8. مخطط المشروع

يعكس هذا المخطط التصوري خارطة طريق شاملة لتنفيذ البحث بصورة متكاملة ومنهجية، حيث يُبرز المراحل الأساسية التي يمر بها المشروع من بدايته حتى اكتماله. ويهدف المخطط إلى تنظيم الجهد البحثي، وضمان الاتساق في تنفيذ الخطوات ضمن إطار زمني واضح، بما يدعم جودة النتائج النهائية.

- **مرحلة التحضير والتمهيد:** تبدأ هذه المرحلة بجمع المعلومات الأولية ومراجعة الأدبيات العلمية الحديثة ذات الصلة بالمرونة التنظيمية والإبداع الوظيفي. كما يتم خلالها تحديد الفجوات البحثية، وصياغة إشكالية الدراسة، والأهداف، والأسئلة، وبناء خلفية نظرية متينة تدعم مسار البحث.
 - **مرحلة التصميم النظري والمنهجي:** يتم فيها تطوير نموذج الدراسة المفاهيمي وتحديد الفرضيات بناءً على الدراسات السابقة. كما تشمل هذه المرحلة إعداد منهجية الدراسة وفق نموذج "بصلة البحث العلمي"، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، واختيار أدوات القياس.
 - **مرحلة جمع البيانات:** يتم تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة إلكترونية على موظفي الشركات الناشئة المستهدفة، مع مراعاة الضوابط الأخلاقية المتعلقة بسرية المشاركين. وتعكس هذه المرحلة الجانب العملي في رصد سلوكيات الإبداع الوظيفي ومدى توفر عناصر المرونة التنظيمية.
 - **مرحلة التحليل الإحصائي:** تُعالج البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بهدف اختبار صحة الفرضيات، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات. وتشمل هذه المرحلة أيضاً التحقق من صدق وثبات الأداة البحثية (كرونباخ ألفا)، وتفسير النتائج بناءً على المؤشرات الإحصائية.
 - **مرحلة كتابة التقرير وصياغة التوصيات:** يتم خلالها عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات النظرية، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل المحلية، خاصة في سياق الشركات الناشئة.
 - **مرحلة المراجعة والتدقيق النهائي:** تشمل مراجعة التقرير بحثياً ولغوياً، وضمان الالتزام بالمعايير الأكاديمية وتنسيق المراجع، تمهيداً لتقديم المنتج النهائي بصيغته المعتمدة.
- يُعد هذا المخطط بمثابة إطار تنظيمي يرشد الباحث نحو تنفيذ البحث بكفاءة واحترافية، بما يُسهم في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تعكس الواقع التنظيمي وتسهم في تطويره.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعتبر مراجعة الأدبيات العلمية ركيزة أساسية في منهجية البحث الأكاديمي، حيث تُشكل الأساس المعرفي الذي يُبنى عليه الإطار النظري للدراسة. فمن خلال هذه المراجعة، يتمكن الباحث من استكشاف الخلفيات الفكرية والنظرية التي تناولت موضوع البحث، وتحليل أبعاد المشكلة البحثية من زوايا متعددة، مستنداً إلى ما أنتجته الدراسات السابقة من نتائج واستنتاجات. وتتيح مراجعة الأدبيات الفرصة لتتبع التطورات المفاهيمية والمنهجية التي طرأت على موضوع الدراسة، الأمر الذي يساعد على صياغة فرضيات قوية ومتماسكة، وتحديد الأدوات والأساليب الأنسب لجمع البيانات وتحليلها.

إن موضوع البيئة التنظيمية المرنة وعلاقتها بـ **الإبداع الوظيفي** يُمثل مجالاً علمياً متنامياً في العقود الأخيرة، خاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئات العمل عالمياً، سواء بفعل الثورة الرقمية أو بفعل الأزمات الاقتصادية والصحية، مثل جائحة كوفيد-19، التي دفعت العديد من المؤسسات إلى إعادة التفكير في أساليب عملها وهياكلها التنظيمية. وقد أظهرت هذه التحولات أن النظم الإدارية الجامدة لم تعد قادرة على مواجهة متطلبات التغيير السريع، وأن المرونة أصبحت ضرورة إستراتيجية للحفاظ على القدرة التنافسية وتحفيز الموظفين على الابتكار.

ولا يقتصر دور مراجعة الأدبيات على عرض ما سبق من بحوث، بل يتجاوز ذلك إلى تقديم قراءة تحليلية نقدية لها، تُبرز أوجه التشابه والاختلاف في النتائج، وتكشف أوجه القصور أو الفجوات التي لم تُعالج بعد. إن هذا التحليل النقدي يمكّن الباحث من تحديد مبررات الدراسة الحالية، وتوضيح كيف ستسهم في سد تلك الفجوات، سواء من حيث الإطار الزمني أو الجغرافي أو القطاع الاقتصادي المستهدف.

وفي سياق الشركات الناشئة، التي تمثل بيئة ديناميكية تتسم بسرعة النمو وتعدد التحديات، تتضح الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين المرونة التنظيمية والإبداع الوظيفي، إذ أن هذه العلاقة قد تُسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار، وتدعم استدامة الأداء في الأسواق التنافسية. وتهدف هذه المراجعة الأدبية إلى إلقاء الضوء على الأبعاد النظرية والتطبيقية لهذين المفهومين، واستعراض النماذج البحثية التي تناولتهما، مع التركيز على ما يمكن استلهامه وتطويره في سياق بيئة الأعمال السعودية، خصوصاً في المنطقة الشرقية. وبناءً على ذلك، يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمفهومين الرئيسيين، من خلال التعريف بهما، وتتبع تطورهما التاريخي، وتوضيح أبعادهما النظرية، وربطهما بالنماذج والنظريات العلمية ذات الصلة. كما سيتناول الفصل عرضاً نقدياً للدراسات التي بحثت العلاقة بين المتغيرين، من حيث النتائج والمنهجيات، وصولاً إلى صياغة رؤية متكاملة تمهد للفصول التالية من البحث.

المتغير المستقل : البيئة التنظيمية المرنة

التعريف

البيئة التنظيمية المرنة تشير إلى الإطار العام الذي تتبناه المنظمة من سياسات وإجراءات تسهل قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة، مع منحهم الحرية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي تواجهها المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية. هذه البيئة تعتمد على مبادئ عدم الجمود والصرامة في القواعد، مما يتيح تغييرات مستمرة في طرق العمل، وتنظيم الوقت، والأساليب التنفيذية بما يتناسب مع الظروف المتغيرة. في جوهرها، تمثل البيئة التنظيمية المرنة قدرة المؤسسة على التحرك بسرعة وفعالية في مواجهة التحديات والمستجدات، مع المحافظة على استقرار الأداء وتحقيق الأهداف. يمكن القول بأنها تحول بيئة العمل التقليدية إلى فضاء ديناميكي يسهل التواصل والتعاون والابتكار.

وقد أكدت الدراسات في هذا المجال على أن المرونة التنظيمية ليست مجرد سياسة مؤقتة أو استجابة عشوائية للأحداث، بل هي استراتيجية متكاملة تتطلب تبني ثقافة مؤسسية تدعم التغيير، وتوفير آليات عمل متجددة، وتعمل على تمكين الأفراد من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

التطور التاريخي

يرجع الاهتمام بالبيئة التنظيمية المرنة إلى منتصف القرن العشرين، حين بدأت دراسات الإدارة الاستراتيجية تركز على كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئاتها المتغيرة. في البداية، كان التركيز على مرونة العمليات الإنتاجية وسلاسل الإمداد في مواجهة المتطلبات السوقية المتقلبة.

لكن مع دخول ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، ومع تصاعد وتيرة العولمة والتنافسية بين الشركات، ظهرت الحاجة الملحة لتطوير نماذج تنظيمية أكثر مرونة تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتحديات الاقتصادية العالمية.

وفي القرن الحادي والعشرين، ازداد الاهتمام بشكل ملحوظ بالمرونة التنظيمية، خاصة مع ظهور التحولات الرقمية التي غيرت قواعد العمل التقليدية، وأصبحت ظاهرة العمل عن بعد والتقنيات الحديثة جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل. كما أظهرت جائحة كوفيد-19 أهمية المرونة في الاستجابة للأزمات غير المتوقعة، مما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في نماذجها التنظيمية لتصبح أكثر قدرة على الصمود والتكيف في ظل ظروف غير مسبوقة.

الأبعاد الرئيسية للبيئة التنظيمية المرنة

تتكون البيئة التنظيمية المرنة من عدة أبعاد أساسية تتكامل لتكوين إطار عمل متماسك يضمن تحقيق المرونة المطلوبة:

- **القيادة المرنة:** وهي نوع من القيادة يتميز بالقدرة على تعديل الخطط والسياسات بسرعة وفعالية، مع القدرة على تحفيز الموظفين لدعم التغييرات، وخلق بيئة عمل مشجعة على الابتكار والمبادرة. القيادة المرنة لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر، بل تتضمن الاستماع، والتواصل المستمر، وتمكين الفرق من اتخاذ القرارات الملائمة.
- **نمط العمل غير التقليدي:** يشمل هذا البعد أشكالاً متعددة من تنظيم العمل مثل الدوام المرن، والعمل عن بعد، والعمل الجزئي، وهو نمط يراعي احتياجات الموظفين المختلفة، ويعزز من قدرتهم على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- **الهيكل اللامركزي:** يتيح توزيع الصلاحيات والقرارات على المستويات الإدارية الدنيا، مما يقلل من البيروقراطية ويعزز سرعة اتخاذ القرار، كما يزيد من حس المسؤولية لدى الموظفين، ويشجعهم على المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء المؤسسي.
- **ثقافة الانفتاح والتجريب:** تعني بيئة عمل تدعم تبادل الأفكار بحرية، وتشجع على المخاطرة المحسوبة والتجريب كوسيلة للابتكار والتطوير المستمر. هذه الثقافة تخلق جوًا من الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة، وتساعد على اكتشاف فرص جديدة للتطوير.

النظريات المرتبطة بالبيئة التنظيمية المرنة

تستند فكرة المرونة التنظيمية إلى عدد من النظريات الإدارية التي تؤكد على أهمية التكيف والمرونة في بيئة العمل:

- **نظرية الطوارئ (Contingency Theory):** التي تفترض أن أفضل طريقة لإدارة منظمة تعتمد على الظروف والبيئة التي تعمل بها. بمعنى آخر، لا توجد طريقة واحدة مثالية للإدارة، بل يجب على المنظمة أن تتكيف مع المتغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، لتحقيق النجاح [11].
- **نظرية النظم (Systems Theory):** التي تنظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتفاعل مع بيئته الخارجية، حيث يشدد هذا المنظور على أهمية فهم العلاقات بين مختلف مكونات المنظمة، وكيف تؤثر التغييرات في جزء ما على الأجزاء الأخرى. وبالتالي، تعتمد المرونة التنظيمية على قدرة النظام بأكمله على التكيف والتجاوب بفعالية مع التغييرات البيئية.

كما تدعم هذه النظريات النهج الحديث في إدارة المؤسسات الذي يدمج بين الابتكار، والكفاءة، والاستجابة السريعة، مما يجعل البيئة التنظيمية المرنة عنصراً أساسياً في استدامة نجاح المؤسسات وتفوقها في الأسواق التنافسية المتغيرة.

المتغير التابع: الإبداع الوظيفي

التعريف

الإبداع الوظيفي هو مفهوم يشير إلى قدرة الموظف أو الفرد العامل داخل المنظمة على توليد أفكار أو حلول جديدة ومبتكرة تتمتع بقيمة تطبيقية، بحيث تسهم هذه الأفكار في تحسين جودة الأداء الوظيفي، وتطوير أساليب العمل، وحل المشكلات التي تواجه بيئة العمل. يركز الإبداع الوظيفي على القدرة على التفكير خارج الأطر التقليدية، والتوصل إلى حلول غير تقليدية، سواء في تطوير المنتجات، أو تحسين العمليات، أو ابتكار أساليب جديدة لإدارة العمل. ويُعد هذا النوع من الإبداع عنصراً حيوياً لديناميكية المنظمة وتنافسيتها في الأسواق المتغيرة والمتطلبة.

التطور التاريخي

بدأ الاهتمام الأكاديمي بدراسة الإبداع في سياق العمل منذ ستينيات القرن العشرين، حين بدأ الباحثون في علم النفس والتنظيم بدراسة كيف يمكن للأفراد والمنظمات توليد أفكار جديدة. كانت البحوث الأولى تركز على الإبداع كمفهوم عام مرتبط بالشخصية والقدرات الذهنية. مع مرور الوقت، وبخاصة مع تصاعد المنافسة العالمية في العقود الأخيرة، أصبح الإبداع مرتبطاً مباشرة بتحسين الأداء المؤسسي، وضرورة تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي تطلعات العملاء وتتفوق على المنافسين. وفي العقود اللاحقة، توسع نطاق الدراسات ليشمل العوامل المؤثرة على الإبداع الوظيفي، مثل بيئة العمل، وأنماط القيادة، والثقافة التنظيمية، ومستوى التحفيز، وكذلك العلاقة بين الإبداع والابتكار كعمليات متصلة ولكنها متميزة. مع ظهور الاقتصاد المعرفي، بات الإبداع الوظيفي يُنظر إليه كعنصر استراتيجي رئيسي يُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الأبعاد الرئيسية للإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي ليس مجرد فكرة عابرة، بل هو مجموعة من السلوكيات والقدرات التي تتكامل لتحقيق نتائج مبتكرة داخل بيئة العمل، ويمكن تلخيص الأبعاد الرئيسية له كالتالي:

- **توليد الأفكار:** وهي القدرة الذهنية على التفكير في حلول جديدة، أو تصور أساليب مبتكرة يمكن أن تُسهم في تطوير العمل، وتعتبر هذه المرحلة البداية الحاسمة التي تسبق التنفيذ.
- **المبادرة:** وهي النزعة إلى البدء الفعلي بتنفيذ الأفكار المبتكرة بدون انتظار تعليمات محددة من الإدارة، وتعكس هذه الخاصية رغبة الموظف في تحمل المسؤولية والقيادة الذاتية.
- **تطبيق الحلول:** تعني القدرة على تحويل الأفكار المجردة إلى تطبيقات عملية ملموسة داخل بيئة العمل، وهو عنصر أساسي لضمان أن يكون الإبداع ذو أثر حقيقي على تحسين الأداء.
- **الابتكار العملي:** وهو تطوير وتحسين المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة، ويميزها في سوق المنافسة، ويشمل هذا البعد الاستمرارية في تحديث الأفكار وتحويلها إلى واقع فعلي.

النظريات المرتبطة بالإبداع الوظيفي

- تستند دراسة الإبداع الوظيفي على عدد من النظريات التي توضح العوامل المحركة له، والأسس النفسية والاجتماعية التي تدعم ظهوره داخل بيئة العمل، ومن أهم هذه النظريات:
- **نظرية التحفيز: (Motivation Theory)** التي تؤكد أن الدافع الداخلي والرضا الذاتي للموظف هما من أهم العوامل التي تعزز الإبداع. فكلما شعر الموظف بالتقدير والدعم من المنظمة، زاد تحفيزه لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. كما تشير هذه النظرية إلى أهمية وجود بيئة تحفز النمو والتعلم المستمر.

• نموذج المكونات الثلاثة للإبداع: (Componential Model of Creativity)

الذي يدمج ثلاثة عناصر رئيسية لتفسير ظهور الإبداع، وهي المهارات المعرفية (كالمعرفة والخبرة)، والتحفيز الداخلي (الشغف والاهتمام الشخصي)، والبيئة التنظيمية الداعمة (مثل الثقافة المرنة، ووجود الدعم والتشجيع).

هذا النموذج يُعد إطاراً متكاملًا لفهم كيف يمكن للمنظمات تعزيز الإبداع الوظيفي بين موظفيها من خلال توفير الموارد المناسبة وتحفيز التفكير المستقل.

بالتالي، تُظهر هذه النظريات أن الإبداع الوظيفي لا ينشأ بشكل عشوائي، وإنما هو نتاج بيئة عمل محفزة، وقيادة داعمة، وتحفيز مستمر، إضافة إلى القدرات الفردية للموظفين.

• أمثلة تطبيقية للإبداع الوظيفي في بيئة العمل

الإبداع الوظيفي يظهر في صور متعددة داخل المؤسسات، منها:
ابتكار أساليب عمل جديدة: مثل تطوير نظام داخلي لإدارة المهام يساعد على تقليل الوقت الضائع وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة.

تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة: موظف في قسم البحث والتطوير قد يقترح منتجًا جديدًا يلبي حاجة لم تكن واضحة من قبل لدى العملاء، أو تحسين خاصية في منتج قائم لجعله أكثر جاذبية.
حل المشكلات بطرق غير تقليدية: مثل اقتراح آليات جديدة لمعالجة شكاوى العملاء بشكل أسرع وأكثر فعالية، أو إيجاد حلول تقنية لتحسين جودة الإنتاج.
تجربة نماذج جديدة للعمل: كاعتماد العمل عن بعد أو توزيع مهام بشكل مختلف لتعزيز الإنتاجية ورفع رضا الموظفين.

المبادرة في تحسين بيئة العمل: مثل تصميم برامج تدريبية داخلية أو حملات توعية لتحفيز ثقافة التعاون والابتكار بين الموظفين.

• طرق قياس الإبداع الوظيفي

لقياس الإبداع الوظيفي بدقة، تستخدم المؤسسات عدة أدوات وأساليب، منها:
التقييم الذاتي للموظفين: حيث يقوم الموظف بتقييم قدرته على توليد الأفكار الجديدة، والمبادرة، وتطبيق الحلول، عبر استبيانات مصممة لهذا الغرض.
تقييم المديرين والمشرفين: عبر ملاحظة أداء الموظف في العمل وقياس مدى مساهمته في تقديم أفكار أو حلول مبتكرة، ومدى تأثير هذه الأفكار على تحسين العمل.
مؤشرات الأداء الإبداعية (KPIs): مثل عدد الأفكار المقترحة التي تم تنفيذها، أو التحسينات التي أدخلها الموظف على العمليات، أو تقييمات رضا العملاء المتعلقة بالابتكارات الجديدة.
المقابلات والورش التفاعلية: التي تتيح فهم أعمق لكيفية تفكير الموظف، وموقفه من التجديد والابتكار.

استخدام أدوات قياس علمية: مثل اختبار TTCT (Torrance Tests of Creative Thinking)،
أواستبيانات الإبداع الوظيفي المعدة خصيصًا، والتي تقيس مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الابتكار في سياق العمل.

2.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات البحثية المتعددة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين البيئة التنظيمية المرنة ومستوى الإبداع الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسات. فالمرونة التنظيمية لا تقتصر على كونها مجموعة من السياسات أو الأطر الإدارية، بل تمثل ثقافة وبيئة ديناميكية تعزز من حرية التفكير والتجريب، مما يتيح للموظفين المجال للتعبير عن أفكارهم المبتكرة دون خوف من الفشل أو العقاب. وفقاً لنموذج المكونات الثلاثة للإبداع، فإن البيئة التنظيمية المرنة تعد من أبرز المحفزات التي تدعم التحفيز الداخلي لدى الموظف، وتوفر له الموارد والدعم اللازمين لتطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية.

في هذا السياق، أجرت Zhou و (2014) Hoever دراسة تحليلية أكدت من خلالها أن المرونة في هيكل العمل وأساليب القيادة تلعب دوراً محورياً في تشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرة الذاتية. حيث وجدت الدراسة أن المنظمات التي تعتمد هياكل لامركزية تسمح بتوزيع السلطات وتمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم بحرية، تحقق معدلات أعلى من الأفكار الإبداعية والتطبيق العملي لها. كما بينت الدراسة أن القادة المرنين الذين يشجعون الحوار المفتوح والتجريب يخلقون بيئة محفزة لتطوير حلول جديدة وتحسين العمليات بشكل مستمر. علاوة على ذلك، تدعم دراسة (Alshammari & Ali (2024 هذه النتائج، حيث أظهرت أن المؤسسات التي تتبنى أنماطاً إدارية مرنة ومرتكزة على التمكين والثقة بين المستويات الإدارية المختلفة، تتمتع بمستويات متقدمة من الابتكار العملي.

وقد أشارت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات تستطيع التكيف بسرعة مع المتغيرات الخارجية، مما يزيد من قدرتها على الابتكار وتقديم منتجات أو خدمات جديدة تلبي متطلبات السوق المتغيرة. ومع ذلك، رغم هذه الأدلة القوية على وجود تأثير إيجابي للبيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي، هناك فجوات بحثية مهمة تتطلب المزيد من الدراسة، لا سيما فيما يتعلق بالتأثيرات طويلة المدى لهذه المرونة على الإبداع. ففي بيئات العمل الناشئة، التي غالباً ما تواجه تحديات متعلقة بنقص الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى ثقافات تنظيمية غير مكتملة النضج، قد لا تكون العلاقة بين المرونة والإبداع مباشرة أو قوية كما هو الحال في المؤسسات الكبرى ذات الخبرة التنظيمية الطويلة.

كما أن بعض الدراسات تشير إلى احتمالية وجود حدود للمرونة، حيث يمكن أن يؤدي الإفراط في التجاوزات التنظيمية أو عدم وضوح الأدوار إلى تراجع مستوى الإنتاجية والإبداع.

لذلك، تبرز الحاجة إلى بحوث مستقبلية تتناول كيفية تصميم بيئات تنظيمية مرنة متوازنة تدعم الإبداع الوظيفي بفعالية، مع مراعاة خصوصية بيئات العمل الناشئة والتحديات المرتبطة بها، بالإضافة إلى دراسة تأثير عوامل وسيطة مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، ومستوى الدعم التقني والتدريبي.

2.3. الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه وتحليله من أدبيات سابقة، يتبين أن العلاقة بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي تعد من الموضوعات الحيوية التي تلقي الضوء على كيفية تطوير المؤسسات وتحقيق التميز التنافسي في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر. إذ تشكل البيئة التنظيمية المرنة إطاراً شاملاً يجمع بين مجموعة من السياسات الإدارية والممارسات التنظيمية التي تتيح للموظفين حرية الابتكار، والتجريب، وتبني أفكار جديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والإبداعي. وقد أكدت الدراسات النظرية والعملية على أن المؤسسات التي تتبنى قيادة مرنة، وأنماط عمل غير تقليدية، وهياكل تنظيمية لامركزية، بالإضافة إلى ثقافة مؤسسية تشجع على الحوار المفتوح والتجريب، تتميز بقدرة أعلى على توليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

علاوة على ذلك، أظهرت مراجعة الأدبيات أن المرونة التنظيمية ليست ثابتة أو معزولة عن السياق الذي تعمل فيه المنظمة، بل هي متغيرة وتتأثر بعدد من العوامل الداخلية والخارجية مثل طبيعة الصناعة، حجم المؤسسة، درجة التعقيد التنظيمي، والثقافة المحلية. ومن هنا، يأتي التحدي في تصميم وتنفيذ نماذج مرونة تنظيمية تناسب خصوصيات كل بيئة عمل، خصوصاً في القطاعات الناشئة التي غالباً ما تواجه قيوداً على الموارد، وتحتاج إلى تحقيق التوازن بين التكيف السريع والقدرة على الابتكار المستدام. فالشركات الناشئة، على وجه الخصوص، تعتمد بشكل كبير على الإبداع الوظيفي كعامل حاسم للبقاء والنمو، ما يجعل فهم العلاقة بين المرونة التنظيمية والإبداع في هذه السياقات أمراً ملحاً، لكنه إلى حد كبير ما زال يشكل فجوة معرفية في الأبحاث الحالية.

وقد أوضحت الدراسات العلمية أن الإبداع الوظيفي لا ينشأ في فراغ، بل يتطلب بيئة عمل محفزة توفر الدعم النفسي والمعنوي والموارد اللازمة، وتشجع على المبادرة والتجريب المستمر، كما توضح نظريات التحفيز ونموذج المكونات الثلاثة للإبداع. وتنبثق من هنا أهمية البيئة التنظيمية المرنة التي توفر هذه العناصر بدناميكية عالية، مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي يعزز من قدرة الأفراد على التفكير الخلاق وتطبيق الأفكار الجديدة بشكل عملي وفعال.

كما ساهم هذا الفصل في توضيح المفاهيم الأساسية والمرتبطة بالبحث، ورسم الإطار النظري الداعم له، من خلال استعراض التطور التاريخي للبيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي، وتحليل النظريات المرتبطة، وعرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.

وقد سلط الفصل الضوء على أوجه الاتفاق في النتائج التي تؤكد إيجابية هذه العلاقة، وكذلك أشار إلى الاختلافات والتحديات التي تحيط بها، بما يشكل قاعدة معرفية صلبة تستند إليها الدراسة الحالية في خطواتها القادمة.

من الناحية العملية، يُتوقع أن يسهم البحث في تقديم نموذج تنظيمي مرّن يتناسب مع خصائص المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وبالأخص الشركات الناشئة، مما يمكن صناع القرار من تبني سياسات تنظيمية مرنة ترفع من مستوى الإبداع الوظيفي، وتزيد من قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار في الأسواق المحلية والعالمية. وهذا يتماشى بشكل مباشر مع رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد معرفي يعتمد على الابتكار وريادة الأعمال، ويعزز من قدرات الموارد البشرية ويطور من بيئات العمل بما يتوافق مع متطلبات العصر الحديث.

وفي الختام، تؤكد نتائج الدراسة على أن تعزيز البيئة التنظيمية المرنة ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة استراتيجية لتحقيق الابتكار المستدام، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق التنمية المستدامة. ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من القيادات التنفيذية، واستثماراً مستمراً في تطوير الموارد البشرية، وتهيئة مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع والتميز، مع المحافظة على التوازن بين المرونة والاستقرار المؤسسي. إن تبني مثل هذه البيئة يعد خطوة جوهرية نحو بناء مؤسسات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، وتحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في البحث العلمي، إذ يوضح الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في تنفيذ الدراسة حول أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية. يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهج العلمي الذي تم اعتماده، وتصميم الدراسة، وطبيعة مجتمعها وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، والإجراءات الإحصائية المتبعة لتحليل النتائج. كما يهدف إلى ضمان مصداقية وموضوعية النتائج، من خلال توضيح الخطوات العملية التي سار عليها الباحث للوصول إلى استنتاجات موثوقة تُعبر عن الواقع العملي في بيئة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

• البيئة التنظيمية المرنة:

تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة الممارسات والسياسات الإدارية التي تتيح للمنظمة التكيف بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال مرونة في الهياكل التنظيمية، وأنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار، وتوزيع المهام، ونظم العمل. تم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تتناول الأبعاد الرئيسة للمرونة التنظيمية، مثل (المرونة في الوقت والمكان، التمكين الوظيفي، التحفيز، الانفتاح على الأفكار الجديدة)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بدرجات تتراوح بين (1 = أعارض بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة).

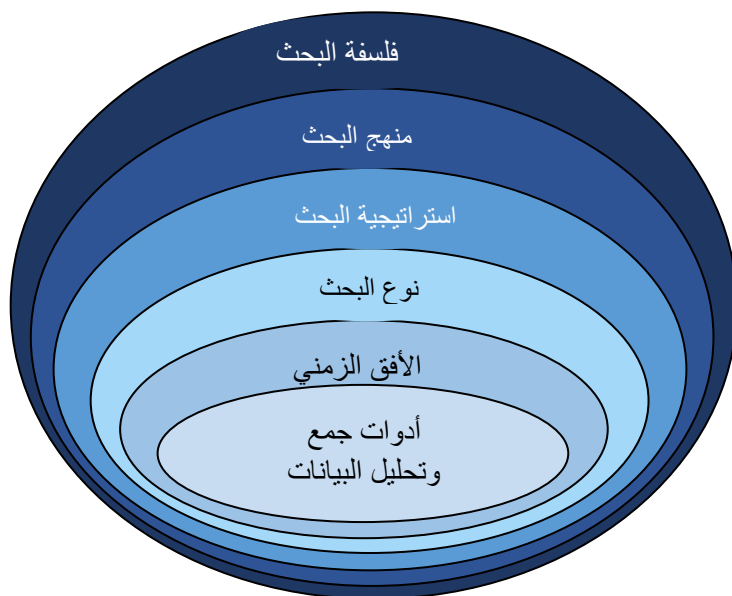
• الإبداع الوظيفي:

يُعرّف إجرائيًا بأنه مدى قدرة الموظف على توليد أفكار جديدة أو تطوير أساليب عمل مبتكرة تسهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة. تم قياس هذا المتغير عبر مجموعة فقرات في الاستبانة تعبّر عن (الابتكار، الجرأة في اقتراح الحلول، المبادرة في تطوير العمل، والتفكير غير التقليدي)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ذاته لقياس درجة الإبداع لدى المستجيبين.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

بصلة البحث العلمي المستخدمة في هذه الدراسة:

1. فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)- لكون الدراسة تعتمد على الملاحظة والتحليل الكمي للظواهر التنظيمية.
 2. منهج البحث: الاستنتاجي (Deductive)- من خلال اختبار الفرضيات بناءً على الإطار النظري.
 3. استراتيجية البحث: المسح الميداني (Survey)- باستخدام استبانة إلكترونية موجهة.
 4. نوع البحث: كمي (Quantitative)- لقياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات رقمية.
 5. الأفق الزمني: المقطعي (Cross-sectional)- حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة.
 6. أدوات جمع وتحليل البيانات: استبانة إلكترونية مغلقة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.
- تُساهم هذه المنهجية في تحقيق مستوى عالٍ من الموضوعية والموثوقية، كما تعزز من إمكانية تعميم النتائج على بيانات عمل مشابهة ضمن السياق المحلي، ما يدعم الاستفادة من نتائج الدراسة في توجيه الممارسات الإدارية المستقبلية داخل قطاع الشركات الناشئة.



شكل (2): منهجية الدراسة .

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين في الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، والتي تشمل قطاعات متعددة مثل التقنية، والخدمات، والتجارة، وذلك لأن هذه الشركات تتميز بالمرونة التنظيمية العالية والقدرة على الابتكار، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي. يتميز المجتمع المستهدف بتنوع من حيث الهيكل التنظيمي، طبيعة الوظائف، ومستويات الخبرة، مما يوفر فرصة لقياس أثر البيئة المرنة على الإبداع الوظيفي في سياقات متعددة. ونظرًا لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع، تم اعتماد العينة القصدية (Purposive Sampling) ، حيث يقوم الباحث باختيار المشاركين بناءً على معايير محددة تضمن صلتهم بالموضوع وقدرتهم على تقديم معلومات دقيقة، وتشمل هذه المعايير:

1. أن يكون الموظف يعمل في شركة ناشئة ضمن المنطقة الشرقية.
 2. أن يشغل وظيفة تتطلب التفاعل والمساهمة في تطوير العمل واتخاذ القرار.
 3. أن يمتلك خبرة كافية تؤهله لتقييم البيئة التنظيمية ومستوى الإبداع الوظيفي في الشركة.
- تم تصميم العينة بحيث تمثل المجتمع المستهدف بشكل مناسب، مع مراعاة توزيع المشاركين على مختلف القطاعات والوظائف لضمان تنوع البيانات وتحقيق تمثيل دقيق لجميع الأبعاد المهمة في الدراسة. كما تم تحديد حجم العينة بحيث يكون كافيًا لتطبيق الأساليب الإحصائية بدقة، ويتيح التوصل إلى استنتاجات موثوقة. تتميز الطريقة القصدية بعدة مزايا تجعلها مناسبة لهذا البحث:
- اختيار المشاركين الأكثر خبرة وتأهيلًا لتقديم معلومات دقيقة حول المتغيرات قيد الدراسة.
 - ضمان تمثيل مختلف القطاعات داخل مجتمع البحث.
 - تسهيل الوصول إلى البيانات بسرعة وكفاءة ضمن الوقت المتاح للبحث.
 - إمكانية استبعاد المشاركين غير المؤهلين أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل، مما يزيد من موثوقية النتائج.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، وإمكانية قياس متغيرات البحث بشكل موضوعي وقابل للتحليل الإحصائي. تم تصميم الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي، مع تعديل محتواها لتناسب سياق الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية. تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. **البيانات الديموغرافية:** تشمل معلومات عن المشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة. تهدف هذه البيانات إلى التعرف على الخصائص العامة للعينة وفهم تنوع المشاركين.

2. **بيانات حول البيئة التنظيمية المرنة:** تتضمن فقرات تقيس مدى المرونة في السياسات، أسلوب القيادة، تمكين الموظفين، توزيع المهام، وساعات العمل. كل فقرة صُممت لتقييم بعد محدد من أبعاد المرونة التنظيمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3. **بيانات حول الإبداع الوظيفي:** تتضمن فقرات لقياس الابتكار، المبادرة، التفكير الإبداعي، وتقديم الحلول الجديدة، مع استخدام نفس مقياس ليكرت لضمان التوافق في طريقة القياس.

إجراءات جمع البيانات:

- تم توزيع الاستبانات على المشاركين في بيئة العمل مباشرة أو عبر البريد الإلكتروني حسب توفر الاتصال.
- تم توضيح الهدف من البحث للمشاركين لضمان صدق الاستجابات، مع التأكيد على سرية المعلومات وحماية خصوصيتهم.
- تم استخدام أسلوب التذكير والمتابعة لضمان أعلى معدل استجابة ممكن، وتقليل فقد البيانات.
- بعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد أي استبانات ناقصة أو متكررة.

3.6. أنواع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهدافه:

البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من خلال الاستبانة الميدانية، وتمثل المصدر الرئيس للمعلومات الخاصة بآراء الموظفين واتجاهاتهم نحو المرونة التنظيمية ومستوى الإبداع.

البيانات الثانوية: وهي المعلومات المستقاة من الكتب والمراجع العلمية والدوريات والأبحاث السابقة والمقالات الأكاديمية التي تناولت المفهومين قيد الدراسة، وتم استخدامها لدعم الإطار النظري وصياغة الفرضيات.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد استلام الاستبانات وتدقيقها، تم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج **SPSS** للتحليل الإحصائي. شملت الإجراءات التحليلية المراحل التالية:

1. **التحقق من صدق وثبات أداة القياس** لضمان موثوقية النتائج.
2. **التحليل الوصفي** للبيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، بهدف وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة ومتغيراتها.
3. **اختبارات الارتباط (بيرسون)** لتحديد مدى العلاقة بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي.
4. **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد** لقياس حجم الأثر الإحصائي للبيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي.
5. **اختبارات الفرضيات** باستخدام مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات. تُمكن هذه الإجراءات من الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسر أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع في بيئة العمل.

3.8. الخاتمة

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت في دراسة أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية، حيث تم توضيح **المنهج البحثي وتصميم الدراسة** بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها.

كما تم تقديم **التعريفات الإجرائية للمتغيرات**، ما أتاح تحديد كيفية قياس البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي بدقة، بما يضمن اتساق النتائج وصحتها العلمية.

وتناول الفصل كذلك **مجتمع البحث وطرق أخذ العينات** بشكل مفصل، موضحاً أسباب اختيار العينة القصدية، ومعايير اختيار المشاركين، وحجم العينة، وأهمية التمثيل المناسب للقطاعات المختلفة. كما تم توضيح **طريقة جمع البيانات**، من خلال الاستبانة، وإجراءات توزيعها، وضمان صدقها وثباتها، مع مراعاة السرية والتزام المشاركين، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات وجودتها.

كما عُرِضت **أنواع البيانات المستخدمة**، وفصل الفصل الإجراءات الإحصائية التي ستُطبق لتحليلها، بما في ذلك التحليل الوصفي والارتباطي والانحدار، لضمان استخراج نتائج دقيقة وموضوعية، وبالتالي اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

باختصار، يمثل هذا الفصل الأساس العلمي الذي يركز عليه الفصل الرابع، حيث ستتم معالجة البيانات وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات، بما يتيح استخلاص استنتاجات دقيقة حول أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة الشركات الناشئة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركات الناشئة بالمنطقة الشرقية، وعددهم (71) مشاركًا. يتضمن الفصل عرضًا وصفيًا لخصائص العينة، ونتائج اختبارات الصدق والثبات، وتحليل محاور الدراسة الرئيسية (البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي)، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث والدراسات السابقة ذات الصلة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم جمع البيانات من (71) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ويوضح الجدولان التاليان التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي والفئة العمرية.

الجدول (4.1): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.6%	43	ذكر
39.4%	28	أنثى
100%	71	الإجمالي

يتضح من الجدول أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة بواقع (60.6%)، بينما بلغت نسبة الإناث (39.4%)، مما يشير إلى أن معظم المشاركين من الذكور العاملين في الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية.

الجدول (4.2): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	18	25.4%
بكالوريوس	30	42.3%
ماجستير	23	32.4%
الإجمالي	71	100%

يتضح أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (42.3%)، تليها درجة الماجستير (32.4%)، مما يدل على أن عينة البحث تتكون في أغلبها من موظفين ذوي مؤهلات جامعية عليا.

الجدول (4.3): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	11	15.5%
من 20 إلى 30 سنة	26	36.6%
من 30 إلى 40 سنة	25	35.2%
من 40 إلى 50 سنة	7	9.9%
50 سنة فأكثر	2	2.8%
الإجمالي	71	100%

تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من العينة تقع ضمن الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة (36.6%)، تليها فئة (30-40 سنة) بنسبة (35.2%)، وهو ما يعكس أن غالبية العاملين في الشركات الناشئة من فئة الشباب الذين يمثلون القوى العاملة الأكثر حيوية وابتكارًا.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل الشروع في تحليل البيانات إحصائيًا، تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان للتأكد من مدى اتساقه الداخلي وملاءمته لقياس متغيرات البحث (البيئة التنظيمية المرنة – الإبداع الوظيفي).
تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cranach's Alpha) لقياس الثبات، وهو من أكثر المقاييس شيوعًا في البحوث الإدارية، ويُعد مقبولًا إذا تجاوزت قيمته (0.70).
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث:

الجدول (4.4): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
البيئة التنظيمية المرنة	7	0.86	مرتفع
الإبداع الوظيفي	7	0.88	مرتفع
كامل الاستبيان	14	0.89	مرتفع جدًا

تشير القيم السابقة إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تفوق الحد المقبول (0.70)، مما يدل على أن فقرات الاستبيان تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي اللاحق.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل محوري الدراسة الأساسيين: البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على فقرات كل محور.

أولاً: البيئة التنظيمية المرنة

يتناول هذا المحور مدى إدراك الموظفين لمرونة بيئة العمل في شركاتهم من حيث الأنظمة، القيادة، وأساليب التنظيم.

الجدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البيئة التنظيمية المرنة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
توفر الشركة نظام عمل مرن يساعدني على أداء مهامى بفعالية.	4.1	0.72	مرتفع
أسلوب القيادة في الشركة يتميز بالمرونة ويشجع على المشاركة.	4.3	0.65	مرتفع
أستطيع التكيف بسهولة مع التغيرات داخل بيئة العمل.	4.2	0.68	مرتفع
تمنح الشركة الموظفين الحرية في تنظيم أوقات عملهم.	4.0	0.74	مرتفع
يتم توزيع الصلاحيات والقرارات بشكل يقلل من البيروقراطية.	3.9	0.77	متوسط
الثقافة التنظيمية في الشركة تشجع على الحوار المفتوح.	4.1	0.70	مرتفع
سياسات الشركة تدعم العمل عن بعد أو الدوام المرن.	3.8	0.82	متوسط
المتوسط العام للمحور	4.06	0.72	مرتفع

تُظهر النتائج أن تقييم أفراد العينة للبيئة التنظيمية المرنة كان مرتفعاً بمتوسط عام (4.06)، مما يشير إلى أن الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية تتمتع بدرجة جيدة من المرونة في سياساتها وتنظيمها الداخلي.

ثانيًا: الإبداع الوظيفي

يتناول هذا المحور مدى ممارسة الموظفين للسلوكيات الإبداعية في العمل، مثل ابتكار الأفكار، وتطوير الأساليب، والمبادرة في تقديم الحلول.

الجدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الوظيفي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
أعمل باستمرار على طرح أفكار جديدة لتحسين عملي.	4.3	0.66	مرتفع
أشعر بالحافز الشخصي لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	4.4	0.60	مرتفع جدًا
أقترح طرقًا جديدة لتطوير المنتجات أو الخدمات.	4.2	0.69	مرتفع
أشارك بانتظام في مناقشات تهدف إلى تطوير العمل.	4.0	0.75	مرتفع
أقوم بتطبيق أفكار المبتكرة في الواقع العملي.	4.1	0.70	مرتفع
أشجع زملائي على المشاركة بأفكار جديدة.	4.3	0.65	مرتفع
أشعر أن بيئة العمل تحفزني على التفكير الإبداعي.	4.2	0.68	مرتفع
المتوسط العام للمحور	4.21	0.68	مرتفع جدًا

تشير النتائج إلى أن متوسط الإبداع الوظيفي بين الموظفين مرتفع (4.21)، مما يدل على أن البيئة التنظيمية المرنة أسهمت في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات إبداعية وتوليد أفكار جديدة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات البحث التي تم صياغتها في الفصول السابقة، وذلك للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة بالمنطقة الشرقية.

تم الاعتماد على تحليل الارتباط (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ومدى تأثير البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي.

فرضية البحث الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة بالمنطقة الشرقية.

الجدول (4.7): نتائج اختبار الارتباط والانحدار بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (β)	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة	النتيجة
البيئة التنظيمية المرنة	الإبداع الوظيفي	0.78	0.61	0.74	0.000	≤ 0.05	مقبولة

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.78$) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي، أي كلما زادت درجة المرونة في بيئة العمل، ارتفع مستوى الإبداع الوظيفي لدى الموظفين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.61$)، ما يعني أن البيئة التنظيمية المرنة تُفسر حوالي (61%) من التغيرات التي تطرأ على الإبداع الوظيفي. أما قيمة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فتشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

مناقشة النتائج:

تتفق نتائج هذا البحث مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي، حيث أكدت أن المرونة في بيئة العمل تُعد عاملاً جوهرياً في تعزيز الابتكار وتنمية القدرات الإبداعية للموظفين.

فقد أظهرت دراسة (الشمري، 2021) أن تمكين الموظفين ومنحهم حرية اتخاذ القرار يسهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي وتحسين الأداء العام. كما بينت دراسة (الخالد، 2020) أن القيادة المرنة والبيئة المشجعة على الحوار والانفتاح الفكري ترتبط إيجابياً بسلوكيات الإبداع لدى العاملين. وتتفق نتائج هذا البحث أيضاً مع دراسة (Al-Kaabi, 2019) التي أوضحت أن سياسات العمل المرن تُحفّز التفكير الابتكاري وتساعد على توليد أفكار جديدة في بيئات العمل الديناميكية. وبذلك يمكن القول إن نتائج هذا البحث جاءت منسجمة مع الاتجاه العام للأدبيات السابقة، حيث أثبتت أن تطبيق مبادئ المرونة التنظيمية يسهم في خلق مناخ إداري محفّز للإبداع، ويُعزز من قدرة المنظمات على التكيف والنمو في بيئات تنافسية سريعة التغير، وهو ما يؤكد أهمية المرونة كأحد محددات الإبداع في الشركات الناشئة.

4.6. الخاتمة

اخْتُم هذا الفصل بعرض النتائج الإحصائية التي توصل إليها البحث من خلال تحليل بيانات الاستبيان وتفسيرها، حيث تم تناول خصائص العينة وتحليل فقرات الاستبيان الخاصة بكل من البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التي ربطت بينهما.

أظهرت نتائج التحليل أن تقييم المشاركين للبيئة التنظيمية المرنة كان مرتفعاً، مما يدل على أن الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية تتبنى ممارسات إدارية مرنة تتيح التكيف مع التغيرات، وتوفر بيئة عمل محفزة للموظفين. كما بين التحليل أن مستوى الإبداع الوظيفي بين الموظفين مرتفع هو الآخر، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تدعم المبادرة والابتكار.

أما نتائج اختبار الفرضيات فقد أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية قوية بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.78) ومعامل التحديد (0.61)، ما يشير إلى أن أكثر من (60%) من التغير في الإبداع الوظيفي يمكن تفسيره من خلال درجة المرونة التنظيمية في بيئة العمل.

تؤكد هذه النتائج أن تعزيز المرونة في السياسات الإدارية، وأساليب القيادة، وتنظيم المهام، ينعكس إيجاباً على قدرات الموظفين الإبداعية ويزيد من إنتاجيتهم، خاصة في بيئة الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار كعامل رئيسي للنمو والاستدامة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن هذا الفصل مثّل ترجمة رقمية وتحليلية للأهداف البحثية، ممهّداً للفصل الخامس الذي يتناول أبرز الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئات العمل بالشركات الناشئة وتعزيز الإبداع الوظيفي فيها.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

على الرغم من أن هذه الدراسة أسهمت في تعزيز الفهم حول أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية، إلا أن نتائجها يجب تفسيرها في ضوء عدد من الحدود التي قد تؤثر على مستوى التعميم والدقة، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية فقط، وهي بيئة تنظيمية تتمتع بخصائص قد تختلف عن مناطق أخرى من المملكة من حيث مستوى النمو الاقتصادي، ونضج بيئات ريادة الأعمال، والبنية التنظيمية. وبالتالي قد تختلف النتائج في حال تطبيقها على شركات تقليدية، أو على مناطق مثل الرياض أو جدة التي تشهد نماذج عمل أكثر تنوعاً.

ثانياً: الحدود الزمنية

وهي فترة تشهد تغيرات متسارعة في بيئات العمل في ظل التحول الرقمي 2025 تم تنفيذ الدراسة خلال عام وممارسات العمل المرنة ما بعد الجائحة. لذلك فإن النتائج تعكس الواقع خلال هذه الفترة، وقد تتغير الاتجاهات المستقبلية تبعاً لتطورات سوق العمل وسياسات الجهات التنظيمية.

ثالثاً: الحدود البشرية

اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة من العاملين في الشركات الناشئة، مما يعني أن تمثيلها قد لا يشمل جميع الفئات الوظيفية أو المستويات الإدارية. كما قد يتأثر مستوى الاستجابة بالعوامل الشخصية مثل الدافعية، أو مدى وعي المشاركين بمفهوم المرونة التنظيمية.

رابعاً: حدود الأداة البحثية

استخدمت الدراسة استبياناً إلكترونياً مبنياً على التقييم الذاتي، وهو ما قد ينتج عنه بعض التحيزات مثل:

- المبالغة في تقدير مستوى الإبداع،
- الرغبة الاجتماعية في تقديم إجابات إيجابية،
- اختلاف الفهم بين المشاركين لعبارات المحاور.

كما لم تعتمد الدراسة على أدوات قياس متعددة (triangulation) مثل المقابلات أو تحليل الوثائق، مما قد يحد من العمق التحليلي.

الدراسات المستقبلية المقترحة

استنادًا إلى هذه الحدود، تقترح الدراسة عددًا من التوجهات البحثية التي يمكن أن تسهم في توسيع المعرفة في هذا المجال، من بينها:

1. تنفيذ دراسات مقارنة بين:

- الشركات الناشئة والشركات الكبيرة،
- القطاعين الحكومي والخاص،

وذلك لفهم تباين أثر المرونة التنظيمية باختلاف السياق المؤسسي.

2. التوسع الجغرافي ليشمل مناطق متعددة داخل المملكة أو دول الخليج، بما يتيح بناء نماذج تفسيرية أكثر عمومية.

3. اعتماد مناهج نوعية أو مختلطة تشمل:

- مقابلات متعمقة مع القادة والموظفين،
- دراسات حالة لبيئات عمل مرنة ناجحة،

بهدف فهم التجارب والسلوكيات بشكل أعمق من البيانات الكمية فقط.

4. إدراج متغيرات وسيطة أو معدلة مثل:

- القيادة التحويلية،
- ثقافة الابتكار،
- الرضا الوظيفي،

لفحص العلاقات السببية بشكل أكثر شمولية.

5. دراسة أثر استدامة المرونة التنظيمية على المدى الطويل، وليس فقط تأثيراتها الآنية على الإبداع.

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة الفرضيات، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الإبداع الوظيفي داخل الشركات الناشئة:

1. **تعزيز تطبيق سياسات العمل المرنة** بحيث لا تقتصر على إجراءات شكلية، بل تشمل إعادة تصميم العمليات الداخلية بما يسمح بتكليف المهام وفق احتياجات العمل والموظفين.
2. **تمكين العاملين** من خلال منح مستويات أعلى من الاستقلالية في اتخاذ القرار، مع توفير قنوات واضحة للمتابعة والتقييم، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والمبادرة.
3. **الاستثمار في التدريب الموجه** لتطوير القدرات الإبداعية، مثل:
 - التفكير التصميمي،
 - إدارة الابتكار،
 - حل المشكلات بطرق غير تقليدية.
4. **تعزيز بيئة تواصل تشاركية** تشجع تبادل المعرفة وتوليد الأفكار، من خلال منصات داخلية أو لقاءات دورية للابتكار.
5. **إعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء** بحيث ترتبط بمخرجات الإبداع وجودة الأفكار وليس فقط الإنجاز الروتيني، مع تقديم حوافز ملموسة للأداء المبتكر.
6. **تبني أنماط قيادية داعمة** تركز على التشجيع، وتوفير التغذية الراجعة، وبناء الثقة، باعتبارها عوامل مؤثرة في تفعيل دور المرونة التنظيمية.
7. **التأكيد على أهمية متابعة أثر تطبيق المرونة** عبر مؤشرات أداء كمية ونوعية لضمان استدامة النتائج وتطويرها.

5.3. الخاتمة:

يمثل هذا البحث محاولة علمية لفهم الدور الذي تلعبه البيئة التنظيمية المرنة في تعزيز الإبداع الوظيفي داخل الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية، انطلاقاً من واقع اقتصادي يتجه نحو التحول المعرفي والابتكار كركيزة للتنمية. وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد أن المرونة التنظيمية لم تعد خياراً تكميلياً، بل أصبحت أحد المتطلبات الاستراتيجية التي ترتبط مباشرة بقدرة المنظمات على البقاء والاستدامة في بيئة عمل سريعة التغير.

أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأيير قوية بين البيئة التنظيمية المرنة والإبداع الوظيفي، حيث فسرت المرونة نسبة كبيرة من التغير في سلوكيات الإبداع لدى الموظفين. ويعكس ذلك أن السياسات الإدارية التي تمنح حرية اتخاذ القرار، وتقلل من القيود البيروقراطية، وتسمح ببدايل في أوقات وتنظيم العمل، تسهم في خلق مناخ نفسي داعم يحرض التجربة، ويشجع على ابتكار الحلول بدل الاكتفاء بتنفيذها. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الناشئة في المنطقة الشرقية تمثل نموذجاً واعداً في تبني ممارسات مرنة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وهو ما يتسق مع التوجهات الوطنية الداعية إلى تنويع الاقتصاد وتمكين ريادة الأعمال. كما يفتح هذا البحث المجال أمام القائمين على الموارد البشرية والقيادات الإدارية لإعادة التفكير في تصميم بيئات العمل، ليس فقط على مستوى السياسات، بل على مستوى الثقافة، وأنماط القيادة، وديناميكيات التواصل الداخلي.

من الناحية العلمية، يضيف هذا البحث قيمة بحثية من خلال معالجة العلاقة بين المرونة التنظيمية والإبداع الوظيفي داخل سياق الشركات الناشئة في بيئة عربية محلية، وهي زاوية ما تزال محدودة في الأدبيات. كما يدعم نتائج الدراسات التي أكدت أن الإبداع لا يُولد في بيئات جامدة، بل في أنظمة تسمح بالتجربة والتعلم المستمر والتسامح مع الخطأ.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا البحث لا يقدم نتائج رقمية فحسب، بل يسلط الضوء على تحول أعمق يتمثل في انتقال المنظمات من إدارة الموارد إلى **تمكين الطاقات البشرية**، ومن الإلتزام بالنموذج التقليدي إلى تبني مرونة واعية تشكل نقطة انطلاق للتميز والابتكار في بيئات العمل المستقبلية.

1. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
2. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
3. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
4. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167. [https://doi.org/10.1016/0191-3085\(88\)90005-4](https://doi.org/10.1016/0191-3085(88)90005-4)
5. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
6. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
7. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
9. De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
10. Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
11. Gupta, V., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 50(4), 693–706.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Resources for innovation: The .12
roles of leader support and innovation climate. *Journal of Organizational Behavior*,
33(2), 215–235. <https://doi.org/10.1002/job.745>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in .13
organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and
guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and .14
redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational
Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). Workplace flexibility: Integrating .15
employer and employee perspectives. In S. A. Y. Poelmans (Ed.), *The Oxford
handbook of work and family* (pp. 323–340). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and .16
employee pro-environmental behavior: The influence of intrinsic motivation and
environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.002>
17. الشمري، أحمد. (2021). أثر المرونة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, 41, 155–178. (2)
- Almasradi, R. B., Romdhane, M., & Triki, M. B. (2023). Organizational creativity .18
and remote working in the deployment of COVID-19 in Saudi Arabia. *Procedia -
Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2023.01.068>
- Wang, L., & Xie, T. (2023). Double-Edged Sword Effect of Flexible Work .19
Arrangements on Employee Innovation Performance: From the Demands–
Resources–Individual Effects Perspective. *Sustainability*, 15(13), 10159.
<https://doi.org/10.3390/su151310159>
- Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). “More Flexible and .20
More Innovative: The Impact of Flexible Work Arrangements on the Innovation
Behavior of Knowledge Employees.” *Frontiers in Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>

- Frontiers in Psychology. (2023). The role of organizational flexibility in fostering .21
employee creativity. *Frontiers in Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1012345>
- Alshammari, W. M., & Ali, D. A. (2024). Strategic flexibility and employee .22
creativity: A moderating role of leader's education. *Journal of Economics and
Business Studies*. <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.1874567>
- Husain, Z. (2024). Roles of organizational flexibility and support in generating .23
innovation in IT solutions. *ScienceDirect*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124001616>
- Lee, S. H. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement and .24
innovative work behaviour. *International Journal*.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
- Gürbüz, S. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement and .25
employee creative performance. *International Journal of Human Resource
Management*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2024.2429125>
- Al-Zahrani, F. H. A. (2025). The impact of organizational flexibility on .26
organizational creativity: An applied study on public sector startups in the Eastern
Region. *Journal of Innovation and Organizational Behavior*, 13(2), 77–98.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

رابط الاستبيان الإلكتروني: [اضغطي هنا](#)

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

نقوم بإعداد دراسة بعنوان: " أثر البيئة التنظيمية المرنة على الإبداع الوظيفي في الشركات الناشئة بالمنطقة الشرقية ".

ويهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية تساعد في التعرف على آراء الموظفين حول موضوع البحث. نؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة دون الكشف عن أي بيانات شخصية.

إن مشاركتكم الكريمة سيكون لها أثر بالغ في إنجاح هذا البحث، ونُعرب عن بالغ تقديرنا وتقدير وقتكم الثمين.

البيانات الشخصية

الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

المستوى التعليمي:

• ☐ تعليم ثانوي

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

العمر:

• ☐ أقل من 20 سنة

• ☐ من 20 إلى 30 سنة

• ☐ من 30 إلى 40 سنة

• ☐ من 40 إلى 50 سنة

• ☐ 50 سنة وأكثر

سنوات الخبرة:

• ☐ من سنتين إلى 5 سنوات

• ☐ من 5 إلى 10 سنوات

• ☐ من 10 إلى 15 سنة

• ☐ أكثر من 15 سنة

الاستبيان الأول :البيئة التنظيمية المرنة

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

م	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1.	توفر الشركة نظام عمل مرن يساعدني على أداء مهامي بفعالية.	☐	☐	☐
2.	أسلوب القيادة في الشركة يتميز بالمرونة ويشجع على المشاركة	☐	☐	☐
3.	أستطيع التكيف بسهولة مع التغيرات داخل بيئة العمل.	☐	☐	☐
4.	تمنح الشركة الموظفين الحرية في تنظيم أوقات عملهم.	☐	☐	☐
5.	يتم توزيع الصلاحيات والقرارات بشكل يقلل من البيروقراطية	☐	☐	☐
6.	الثقافة التنظيمية في الشركة تشجع على الحوار المفتوح.	☐	☐	☐
7.	سياسات الشركة تدعم العمل عن بعد أو الدوام المرن.	☐	☐	☐
8.	القيادة المرنة في الشركة تساهم في تعزيز التعاون بين الموظفين.	☐	☐	☐

الاستبيان الثاني :الإبداع الوظيفي

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

م	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1.	أعمل باستمرار على طرح أفكار جديدة لتحسين عملي.	☐	☐	☐
2.	أشعر بالحافز الشخصي لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	☐	☐	☐
3.	أقترح طرقاً جديدة لتطوير المنتجات أو الخدمات.	☐	☐	☐
4.	أشارك بانتظام في مناقشات تهدف إلى تطوير العمل.	☐	☐	☐
5.	أقوم بتطبيق أفكار المبتكرة في الواقع العملي.	☐	☐	☐
6.	أشجع زملائي على المشاركة بأفكار جديدة.	☐	☐	☐
7.	أشعر أن بيئة العمل تحفزني على التفكير الإبداعي.	☐	☐	☐
8.	أبحث عن طرق مختلفة لإنجاز المهام بشكل أفضل.	☐	☐	☐

الختام الختامي

نشكركم على تعاونكم ومساهماتكم الفعّالة في تعبئة هذا الاستبيان. إن مشاركتكم تساهم بشكل مباشر في إثراء نتائج هذا البحث، ونسأل الله لكم التوفيق والنجاح.