

أهمية الابتكار في تجنب المخاطر السلوكية للقرار من وجهة نظر العاملين في المنظمات السعودية

(دراسة حالة شركة سابك السعودية)

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير

إعداد الطالب:

محمد بن عبد الهادي بن عبد الله الحربي

الرقم الجامعي: (241001833)

إشراف الدكتور:

أسماء أبو عنزه

للعام الدراسي

٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (١٥٩)

آل عمران: ١٥٩

فهرس المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١.	أية قرآنية.....	٢
٢.	فهرس المحتويات	٣
٣.	قائمة الجداول	٧
٤.	قائمة الأشكال	٨
٥.	ملخص الدراسة.....	٩
٦.	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١١
٧.	مقدمة الدراسة	١٢
٨.	مشكلة الدراسة	١٤
٩.	أهمية الدراسة.....	١٦
١٠.	أهداف الدراسة	١٧
١١.	أسئلة الدراسة.....	٢١
١٢.	فروض الدراسة	٢٣
١٣.	الدراسات السابقة	٢٥
١٤.	التعليق على الدراسات السابقة	٢٨
١٥.	المنطلقات النظرية للدراسة	٢٩
١٦.	منهج الدراسة	٣٠
١٧.	أدوات الدراسة	٣١

١٨.	حدود الدراسة	٣٢
١٩.	الفصل الثاني: الإطار النظري	٣٣
٢٠.	المبحث الأول: الابتكار.....	٣٤
٢١.	تعريف الابتكار.....	٣٤
٢٢.	الفرق بين الإبداع و الابتكار.....	٣٧
٢٣.	التطور التاريخي للإبتكار.....	٣٨
٢٤.	خصائص الابتكار.....	٣٨
٢٥.	أنواع الابتكار:.....	٤١
٢٦.	نظريات الابتكار.....	٤٢
٢٧.	أهمية الابتكار.....	٤٤
٢٨.	المبحث الثاني: المخاطر السلوكية للقرارات.....	٤٧
٢٩.	النظرية السلوكية.....	٤٨
٣٠.	تعريف المخاطر السلوكية.....	٤٨
٣١.	أسباب المخاطر السلوكية.....	٤٩
٣٢.	أنواع المخاطر السلوكية:.....	٥٠
٣٣.	مفهوم القرار.....	٥١
٣٤.	عناصر القرار:.....	٥٢
٣٥.	مفهوم إتخاذ القرار.....	٥٣
٣٦.	الأساليب المناسبة لإتخاذ القرار وخطواتها.....	٥٤

٥٦	خطوات إتخاذ القرار:	٣٧.
٥٨	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	٣٨.
٥٩	منهج الدراسة.....	٣٩.
٦٠	مجتمع الدراسة.....	٤٠.
٦٠	عينة الدراسة.....	٤١.
٦٠	أداة الدراسة.....	٤٢.
٦٢	صدق الأداة.....	٤٣.
٦٤	ثبات الأداة.....	٤٤.
٦٥	فروض الدراسة.....	٤٥.
٦٧	إجراءات الدراسة.....	٤٦.
٦٩	الفصل الرابع: الجانب العملي.....	٤٧.
٧٠	تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.....	٤٨.
٨٦	النتائج	٤٩.
٨٧	التوصيات والمقترحات.....	٥٠.
٨٩	قائمة والمراجع	٥١.
٩٤	الملاحق	٥٢.

قائمة الجداول:

جدول ١ معامل ارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان	63
جدول ٢ قيم معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	64
جدول ٣ خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع.....	70
جدول ٤ توزيع خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة....	71
جدول ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الأول.....	73
جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الثاني.....	74
جدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الثالث.....	74
جدول ٩ إختبار لقياس دلالة الفروق لمحاور الإستبيان وفقاً لمتغير النوع.....	82
جدول ١٠ تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمحاور.....	83
جدول ١١ تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمحاور الإستبيان وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	84
جدول ١٢ تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمحاور الإستبيان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	89

قائمة الأشكال:

- شكل ١ توضيح خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس..... 70
- شكل ٢ توزيع خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة 72
- شكل ٣ توزيع خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي 73

المستخلص :

هدفت الدراسة الى تحسين جودة إتخاذ القرار حيث إن الخطر الرئيسي لا يولد فجأة ولا ينزل من السماء فهو نتاج عمل خاطئ يتمثل في قرار لم يتم دراسته وتحليله ومعرفة عواقبه وتأثيراته التي أدت الى خطر لا بد من التعامل معه، حيث تُعد عملية الابتكار أداة رئيسية في تطوير القدرات المؤسسية وتحجيم المخاطر السلوكية المتعلقة بإتخاذ القرار داخل المنظمات الحكومية السعودية، ولقد أظهرت الدراسة أهمية دمج الابتكار في استراتيجيات إدارة المخاطر السلوكية، حيث أنه يسهم في تحسين دقة وجودة القرارات، وتعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية، ومع استمرار التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، يصبح الابتكار ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الإستبانة، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر السلوكية وعملية إتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية السعودية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وتحجيم المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية السعودية كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شركة سابك وتشجيع

العاملين على الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية بالسعودية، ولا توجد فروض ذات دلالة إحصائية لأهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية تعزي لمتغير النوع والخبرة والمؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمات الحكومية من خلال نشر الوعي بأهمية الابتكار وربطه بتقليل المخاطر السلوكية في عملية إتخاذ القرار، وتبني حلول تقنية مبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لدعم صنع القرار وتقليل التحيزات الشخصية والسلوكية، وتطوير مهارات القيادات الحكومية من خلال برامج تدريبية تركز على الابتكار وتطوير إستراتيجيات فعالة لتحجيم المخاطر السلوكية، وإنشاء وحدات متخصصة في الابتكار تتولى مسؤولية تصميم وتنفيذ حلول مبتكرة لإدارة المخاطر السلوكية وتحسين أداء القرارات الحكومية، وتحفيز البحث والتطوير دعم الأبحاث العلمية والمشاريع التي تركز على الابتكار في سياق إدارة المخاطر داخل المنظمات الحكومية، كما خرجت بمجموعة من المقترحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة .
- ❖ مشكلة الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أسئلة الدراسة.
- ❖ فروض الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة.
- ❖ المنطلقات النظرية للدراسة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.

❖ : مقدمة الدراسة:

الحمد لله رب العالمين والعاقبة للمتقين وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه الى يوم الدين.

من أهم المحاور التي يتركز عليها السلوك البشري في دفع المخاطر هو سلوك القرار وعواقبه واهمية تدارك مثل هذه القرارات بحيث يتم تكوينها بشكل صحيح وسليم يهدف الى دفع الخطر عن جميع جوانب الحياة الشخصية أو العملية ، تتضمن مفاهيم القرار الإيجابي عدد من الأمور التي أوصانا بها ديننا الحنيف كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم : ليس الشديد بالصرعة ، انما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب ، وقوله صلى الله عليه وسلم في حديث أنس رضي الله عنه قال: مروا بجنابة فأتوا عليها خيراً فقال النبي صلى الله عليه وسلم : وجبت ، فقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه ما وجبت ؟ قال عليه الصلاة والسلام : هذا اثنتيم عليه خيراً فوجبت له الجنة .

يتبين لنا من هذا الحديث حرص الإسلام على القرارات واهميتها، فالحديث الأول يحث الدين الحنيف على عدم السرعة في ردة الفعل

وإِتخاذ القرار والنأي بالنفس عن صراعات عواقب القرار وفي الحديث الثاني أهمية وعلو شأن القرار بأن وجبت له الجنة بثناء الصحابة عليه. السلوك الشخصي والنفسي للفرد في جوانب الحياة العملية لا بد من ضبطه ووضع الرقيب عليه ليتم تنقية هذا القرار من عواقبه ومخاطرة وتتمثل في نهج الحوكمة للقرار وعدم إطلاق العنان للجنس البشري مفرداً بإِتخاذهِ للحد من مخاطرة.

يتمثل الإبتكار في رفع علو وشأن القرار والتفكير المطلق لنهجه والتمكن من التفكير بنهج صحيح للقرار وضمن إطار الإبداع فحيث ما تواجد الإبداع والإبتكار تواجد القرار الصحيح غالباً لأنه لن يكون قرار سلوكي متفوق حسب الحالة المزاجية النفسية للفرد.

ومن أهم الأمور التي تتطوي تحت العديد من الجوانب والإعتبارات في تحجيم الخطر السلوكي هو فهم أهمية المخاطر السلوكية والميول والأحكام المسبقة أو القادمة التي تؤثر في عملية إختيار القرار سواء كانت من تحيزات معرفية أو الخوف أو التفاؤل المبالغ به أو العديد من مشكلات الحياة العامة كالحالات المزاجية أو التأثير الأسري أو المجتمعي أو عدم الإهتمام لأصحاب الرأي والمشورة ، فالإبتكار في تحجيمه يتمركز في الأساس على تحسين عملية إِتخاذ القرار وإستخدام التحليل وفهم أدوار المنظمة والحد من التجارب السلوكية وتصميم نظم

دعم القرار بحيث تراعي الجوانب السلوكية لمتخذ القرار وتطوير أساليب إبتكاره للتوعية والتدريب .

تأثير النمطية السلوكية للفرد لا بد من أخذ اعتبارها وعدم تركها لمساحة حريتها لأن عواقبها ستكون وخيمة كتسلسل زمني للقرار فالبعد الإستراتيجي للمنظمة وأهدافها لا يمكن أن ينشأ من قرارات ناتجة عن أخطاء سلوكيه أو فكرية وسيكون عواقب هذا الفعل خيرة على أهدافها وأستراتيجياتها على المدى القريب والبعيد.

❖ مشكلة الدراسة:

إن أكبر العواقب التي تناقشها هذه الدراسة تواجه والتي تعتبر مشكلة الدراسة هي عدم تحديد الجوانب السلوكية للأشخاص إلا بعد إتخاذهم لقراراتهم وعدم القدرة على تحديد سلوك المسؤول أو فهم طريقة تفكيره في وقت القرار أو في ما يفكر له مستقبلاً والإعتراض على القرار في جانبه هو إعتراض شخصي وليس مفهوم عملي أو يصب لمصلحة المنظمة، فالجوانب العدائية المكونة من الإختلاف في القرارات هي جوانب ليست سهله وتؤدي للتحيز الفكري السلبي وتكوين الصورة النمطية للقرار بأنه سلبي في جميع الأوقات بسبب أنه من فرد معين، تحجيم هذا السلوك بين متخذ القرار ومستقبل القرار يُعتبر مشكلة في

فهم طريقة عمل المنظومات وتحولها من العمل الإحترافي المحاط بالأهداف والإستراتيجيات الى عمل عشوائي إجتهادي تكون التحيزات الفكرية والشخصية هي النمط السائد فيه .

من ضمن المشاكل أيضاً هو عدم القدرة على تطبيق هذا التحجيم في بعض المنظمات الصغيرة التي تهدف الى الإرتقاء بسلمها والنجاح لكون المسؤول عنها هو المالك الرئيسي لها وعدم قدرته في هذا النهج الى التطوير أو الإرتقاء أو المنافسة بشكل نموذجي مع المنشآت الصغيرة ولذلك انتشرت بعض الشركات التي تهدف الى إعادة تشخيص مشاكل هذه المنشآت الصغيرة ولكن في غالب الأحيان لا يتم اللجوء اليها الا بعد العديد من المشاكل التي سببت الخسائر وتهالك المنشئة بسبب السلوك العشوائي للقرارات.

المجتمعات البشرية في طبيعتها لا بد من السيطرة عليها لأن الفطرة السليمة للإنسان هي العشوائية مالم يوجد النظام، غالباً الأنظمة في دول العالم الثالث هي ليست نفس الأنظمة في دول التطور والنمو والفرق هو استخدام الأنظمة بتحجيم القرارات وتطبيقها والحد من مخاطرها.

❖ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين، وتكمن في الآتي:

الأهمية التطبيقية:

١- تعزيز القرارات الحكيمة: تتميز القدرة على تعزيز القرارات السليمة في إتخاذ نهج سليم لأدوات القرار تمكن صاحب القرار من تحليل جميع حيثيات القرار ودراستها دراسة منهجية لتحقيق الأهداف المرجوة من القرار وتطبيقها بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية والأهداف المستقبلية

٢- تحسين إدارة المخاطر: الإبتكار في طرق تحديد قياس المخاطر السلوكية يساعد بوضع الإستراتيجيات لتخفيف هذا النوع من المخاطر وإنعكاسها بشكل أفضل على المنظمة والتميز المنهجي الخاص بالقرارات الاستراتيجية.

٣- زيادة الكفاءات التنظيمية: الهدف الرئيسي المساعد لعملية القرار هو مضمون القرار وطريقة إتخاذه فحين تكون التنظيمات الخاصة بالمنظمة تعمل على أكمل وجه ويتم تطبيقها بحذافيرها فيكون ناتج القرار سليم ويتبع لإجراءات محدد بداية من حوكمة القرار الى

أصحاب الصلاحية لإتخاذ القرار الى دراسة القرار من جميع تفاصيله الى تناسب هذا القرار من الأهداف الرئيسة للمنظمة.

٤- تعزيز الميزة التنافسية: تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ومواكبتها أفضل طرق التميز والنجاح وكسب الثقة من خلاص التطور وحسن القرارات المثلى لها والعودة بالمنظمة الى مكانها أعلى من حيث الثقة والمسؤولية كل هذه الأمور تنطبق على تعزيز مكانتها ونهجها والتميز التي تصنعه في عملها .

الأهمية العلمية:

١- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث وبشكل مفصل عن أهمية الابتكار وأثره في تقليل المخاطر السلوكية على القرارات في المنظمات الحكومية، وبأسلوب علمي.

٢- ستقدم هذه الدراسة نتائج معلومات هامة، تمثل رافدا علميا، يمكن للباحثين والدارسين الاستفادة منها أو إكمال مشوارها البحثي.

❖ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة لتحسين جودة إتخاذ القرار حيث ان الخطر الرئيسي لا يولد فجأة ولا ينزل من السماء فهو نتاج عمل خاطئ يتضمن في قرار لم يتم دراسته وتحليله ومعرفة عواقبه وتأثيراته التي أدت

الى خطر لا بد من التعامل معه، تتضمن الأهداف الرئيسية للدراسة ما يلي:

١- التعرف على تحديد وفهم المخاطر السلوكية التي تؤثر سلباً على عملية إتخاذ القرار، عند المعرفة بسلوك متخذ القرار أو شعوره تجاه القرار أو النظر في كيفية إتخاذه للقرار يتم تشكيل صورته نمطية عن نتائج القرار وعواقبه فالحالة السلوكية للشخص لم يتم اخفاءها سواء كان القرار قد تم إتخاذه في حاله إنفعال أو في حال تعاطف، هي طبيعية بشرية لتأثر العقل مع ما يحيط بالإنسان من أخبار وحياة وأعمال وتفكير سلبي وإيجابي ومؤثرات لا يمكنه كإنسان أن يتجاوزها لإنتاج قرار لا يتأثر بما يحيط به.

٢- إستكشاف كيف يمكن للإبتكار في الممارسات والأدوات المتعلقة بإتخاذ القرار أن تساعد في التقليل من سلبية مخاطرة، حينما يكون التفكير مجرد من جميع العقبات التي تحيط بالفرد ويكون التفكير هدف لصالح القرار يكون الابداع بالقرار أهم عامل ينتج عنه لأن القرار ولد من فكره لم تكن محيطه بالسلبيات بل كان المكون الرئيسي له هو التفكير المتوازن العميق الذي يتواكب مع جملة الأهداف المنصوص اليها مسبقاً ومتمثلاً في طريقة التفكير الصحيحة

والناجحة باختيار أفضل العوامل التي أدت الى هذا النجاح الإبداعي والقرار الأمثل، كان لعدد من الشركات والمنظمات التي لم تمارس الابتكار في عملها نصيباً من الخطر والفشل بسبب عدم إهتمامها بتطوير الابتكار في القرار حيث كانت الصفة السائدة لهذه الشركات هي القرار السلوكي الإجهادي الخاطئ الذي لم يسعفها لتدرك أخطائها بعد إتخاذها ومن احد اهم الأمثلة التي لم تمارس عملية الابتكار هي الشركة الرائدة في صناعة التصوير الفوتوغرافي (كوداك) بعد أن تربعت على هيمنة السوق الفوتوغرافي في العالم أفلست في العام ٢٠١٢ م بسبب عدم مواكبة منتجاتها للتطور الحاصل في السوق العالمي وفشلها في تطبيق دور الابتكار كمنقذ لها والإصرار على قرار خاطئ يتمثل بأن سمعة الشركة ومعرفة العملاء لها أهم بكثير من دور الابتكار في إنتاج تقنيات حديثه تساهم بمواكبة التطور الحاصل في العالم .

- في مجال الأعمال:

- أ- تطوير أدوات إتخاذ القرار تراعي التحيزات السلوكية.
- ب- تصميم واجهات مستخدم مبتكرة تقلل من التحيزات المعرفية.
- ج- إستخدام تقنيات التنبؤ والتحليل البيانات لتجنب التأثيرات العاطفية.
- د- إدماج تغذية راجعة في الوقت الحقيقي للقرارات لتحسين الأداء.

هـ - إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة للإبتكار والتفكير النقدي:

و - تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتقديم اقتراحات.

ز - توفير برامج تدريبية لتنمية المهارات السلوكية للقادة.

ح - تبني آليات للتغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء.

- في مجال السياسة:

أ - استخدام التحليلات السلوكية في صنع السياسات:

ب - إجراء دراسات سلوكية لفهم تحيزات المواطنين والجماعات

المستهدفة.

ج - تصميم سياسات وتدخلات تستهدف تحفيز السلوكيات المرغوبة.

د - إختبار السياسات التجريبية قبل التنفيذ الواسع النطاق.

هـ - تطوير أدوات مبتكرة لإشراك المواطنين:

و - إنشاء منصات رقمية تفاعلية لجمع آراء المواطنين وملاحظاتهم.

ز - استخدام تقنيات التصميم التشاركي لتطوير السياسات.

ح - توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين التواصل والشفافية.

في كلا المجالين، التركيز على الإبتكار والتفكير النقدي يساعد على

تحديد وتحجيم المخاطر السلوكية بشكل أكثر فعالية، مما يحسن

جودة القرارات ونتائجها.

٣- تحليل الطرق المبتكرة لدمج التكنولوجيا والتصميم التجريبي في عمليات إتخاذ القرار، يتمثل عمل الشركات التحليلية على عدة إستنتاجات نهائية يتم تنقيحها والخروج منها بأفضل قرار يمكن المنظمات من إستخدام التقنيات الحديثة في دعم إتخاذ القرار وتقليل مخاطرة حيث يعد فحص التحليلات المتقدمة والطرق المبتكرة عاملاً مهماً في المساعدة عن الكشف عن الأنماط الحديثة والتصحيحية.

٤- تقييم الآثار المحتملة للإبتكارات المختلفة على تحسين الكفاءة والموضوعية في إتخاذ القرار، يتمثل هذا الهدف كهدف مهم تكون مخرجاته الرئيسية تحقيق هدفين مهمين في عملية إتخاذ القرار والتقليل من مخاطرة وإخراجه بطريقة إحترافية وأداء وتميز عالي من الناحية الموضوعية وفهم قدرة القرار لاحقاً على التقييمات المناطة به والآثار المحتملة والإستفادة منها في عمليات إتخاذ القرارات القادمة وتطوير النهج الشامل لها والتفرد بمصفوفة وجدولة للمخاطر السابقة من ناحية القرار والنجاح في تجاوزها .

٥- العمل على تقديم المقترحات التي تساهم في توجيه إدارات العمليات السعودية، لمواجهة المعوقات عند تطبيق وتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

❖ أسئلة الدراسة:

يمكن تقسيم اسئلة الدراسة الى الاتي:

لماذا لا يفهم بعض أصحاب القرار دور قراراتهم الخاطئة بالمخاطر؟

بعض أصحاب القرار ينظر الى القرار وكأنه حق مكتسب له لا يجوز لأي شخص آخر النظر فيه أو المشاركة وتكون هذه القناعة بسبب السلطة الممنوحة اليه في المنظمة أو التعنت الى رأي شخصي أو الى مدرسة عملية تكون غير قابله للنقاش ويكون في إعتقاده بأنه مداركه وطريقة تفكيره المتوقعة حول نظرة السلطة هي فقط من خولت له إتخاذها ، ولا يسمح للرأي الآخر أن يخترق أفكاره أو أن يؤثر على قراره وأن جميع هذا الآراء يتم تحويلها الى هدف معين تكون فكرته بأن جميع هذا الآراء انما هي مجرد قرارات خاطئة والهدف منها اطاحته من السلطة أو الصلاحية بينما هي في الأصل رأي ومشوره وواقع يتماشى مع الأهداف، أن الخطر السلوكي في إتخاذ القرار يخلق حالة من عدم الثقة في الأشخاص الاخرين مما ينتج عن ذلك قرارات متعنته لا ترى في الأصل هذه الآراء فلا بد من وجود نظام يمنع حصول القرارات من هذا النوع ويسمح للقرارات الصحيحة أن تكون هي القرارات المتخذة فقط.

ما هي طرق تحجيم السلوك النفسي في القرارات؟

يتم عادة وضع بعض الأنظمة والقوانين التي تساعد على تحجيم دور القرار الفردي في المنظمة وجعل عملية القرار عملية مشتركة تتواءم مع جميع الأهداف، ومن ضمن الطرق أيضاً هي عدم منح صاحب لقرار حرية التصرف في حيثيات القرارات ولا بد من مناقشته والتحكيم الى أهداف المنظمة وعدم منح الحريات المطلقة لأهواء القرارات الخاطئة بأن تكون منطلقة نحو تنفيذها.

لا بد من دراسة الجانب السلوكي لمتخذ القرار من الناحية النفسية وعرضه على الكشف الطلبي لمعرفة قدراته العقلية والجسدية واعتبار هذا العامل هو أولى طرق تصحيح إنتاج القرار في المنظمات حيث انه يكون شريك في عملية الإلتخاذ وليس بالإنفراد الى رأيه وقراراه.

❖ فروض الدراسة:

- عادة ما تتكون علاقة طردية بين قرارات المسؤول والبيئة التي يعيش بها أو سلوكه على مستوى نطاق التعليم المحيط به حيث أن أكثر الأشخاص يتحولون في هذا الشأن الى مدارس ينتهجونها في قراراتهم وأن هذه العلاقة ما هي إلا مجرد تشبع فكري وحسي لبيئة معيه تم الإعجاب بها من الشخص في المقام الأول ومن ثم تبناها وتعلمها

لتكون نهج وطريقة له في الحياة العملية، دور البيئة مهم جداً في مكتسبات التعلم ومخرجات القرار للأشخاص فهي من المؤثرات القوية على سلوكيات متخذ القرار، لا بد من فهم التوجهات المذهبية والمعتقدات السياسية لمتخذ القرار وتحليلها على أكمل وجه للنظر في أبعاد تأثيرها على منتهج القرار ومدى خطورتها على المصالح والأهداف العامة، عند الوقوف امام هذا الأمور بتشريعات وانظمه تكون العملية الأساسية منها تحجيم هذا القرار ورفضه لأنه قرار مباشر وأهدافه مباشره ولا يتكون مع النهج السليم والإستراتيجيات الهامة.

- في نتاج مخرجات صاحب القرار مع ارتباطه بالجانب السلوكي الخفي الذي غالباً ما يتمثل في قرارات خاطئة تكون علاقة صاحب القرار مع ذاته تتجه نحو الصواب دائماً وعدم قدرة الأشخاص حوله في تصنيف هذا القرار من أي الجوانب السلوكية قد تم إتخاذهِ وصعوبة فهمه وتطبيقه، هذه الجوانب المرتبطة بالقرار هي في الأصل ارتباط غير مباشر بين حالة الوعي وإِتخاذ القرار لدى المتلقين والتفكير حول النطاق التنظيمي الذي قد تم ، إتخاذ القرار فيه ووجود الصعوبة بربطه لأنه لم يكن له أي أساس إلا ارتباطي سلوكي غير مباشر فقط.

- هذه الفرضية من أصعب الأمور التي من الممكن فهم صاحب القرار به أو توجهاته أو مدى خطورة الذهاب نحو القرار.

❖ الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة التي يمكن إستعراضها:

١- دراسة (سلطان خليف ، ٢٠١٣م) بعنوان : المخاطر التنظيمية

والسلوك القيادي"، هدفت الدراسة الى تحديد الارتباط والأثر الذي تتركه المخاطر التنظيمية في السلوك القيادي في المنظومة وكانت عينة الدراسة جامعة الموصل ، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الوصفية منهج المسح الاجتماعي، لتحليل وتفسير المعلومات التي حصل عليها بواسطة الإستبانة التي قام ببنائها، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان أهمها:

وجود درجة من المخاطر في المنظمة ممثلة بشعور المبحوثين بسرعة المتغيرات دون امكانية مسايرتها فضلا عن الآخرين .
العمل على إقرار سلوكيات محببة لدى أطراف العملية التنظيمية تجاه وعدها ضربا من ضروب التفاؤل دون الخوف والتردد.

٢- جميل النجار، ٢٠١٧م، العوامل السلوكية المحددة لقرارات المستثمرين الأفراد وأثرها في أداء المحفظة الاستثمارية (دراسة تحليلية من سوق فلسطين للأوراق المالية)، هدفت الدراسة إلى إستكشاف العوامل السلوكية المؤثرة في عملية إتخاذ القرار لدى المستثمرين الأفراد داخل سوق رأس المال الفلسطيني، وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المستثمرين الأفراد داخل سوق رأس المال الفلسطيني من خلال شركات الوساطة العاملة في فلسطين، وقد تم توزيع (١٨٠) إستبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (١٣٠) إستبانة صالحة للتحليل أظهرت نتائج الدراسة وجود أربعة عوامل سلوكية تؤثر في قرارات المستثمرين الأفراد داخل سوق رأس المال هي: الإستدلال، التوقع، عامل، وعامل القطيع، وإن العوامل السلوكية تؤثر إيجاباً في أداء المحفظة الإستثمارية، وأوصت الدراسة بضرورة تفهم المستثمرين الأفراد داخل سوق رأس المال الفلسطيني للعوامل السلوكية كافة، المنصوص عليها في نظرية التمويل السلوكي والتي توجه قراراتهم داخل السوق .

- ٣- دراسة Kahneman and Tversky (1979) عن "نظرية المنظور" والتحيزات السلوكية في إتخاذ القرار، مثل التحيز ضد الخسائر والحساسية المفرطة للمخاطر.
- ٤- دراسة (Thaler and Sunstein (2008) عن "التدخل" والتصميم الذكي للبيئات التي تؤثر على إتخاذ القرار بشكل إيجابي.
- ٥- دراسة Gigerenzer and Gaissmaier (2011) عن إستخدام القواعد البسيطة والقرارات التكيفية في ظل عدم اليقين.
- ٦- دراسة Mauboussin (2012) عن إستخدام التحليلات المعرفية والذكاء الاصطناعي لتحسين عملية إتخاذ القرار.
- ٧- دراسة Zhang and Cueto (2017) عن التصميم التجريبي وتقنيات اختبار القرارات لتقليل التحيزات السلوكية.
- ٨- دراسة Rzepka and Berger (2018) عن دور التكنولوجيا المالية والتطبيقات الذكية في إدارة المخاطر السلوكية في الاستثمار.
- ٩- دراسة Rouault et al. (2019) عن إستخدام التطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي لتحسين الإدراك والتقييم في إتخاذ القرارات.
- ١٠- دراسة Schepman and Rodway (2020) عن تطوير أنظمة دعم القرار المعززة بالذكاء الاصطناعي لتخفيف التحيزات في صنع السياسات العامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يتضح الآتي:

- من حيث الموضوع:

ركزت بعض الدراسات السابقة على الابتكار وبعضها ركز على الجانب السلوكي التنظيمي، وبعضها ركز على جانب اتخاذ القرارات ولم تتطرق الى جوانب مختلفة لأهمية الابتكار ودوره في تحجيم المخاطر السلوكية للقرارات كما أنها لم تأتي بالبحث الكافي في هذا المجال، وتعتبر هذه الدراسة قد جمعت بين محاور دراسات متعددة وخرجت بنتيجة مشتركة..

وأما العلاقة التي تربط بين الدراسات السابقة و البحث الحالي فيتفقان جميعاً في دراسة الابتكار، لكن كل دراسة كان لها اتجاه معين وخاص في نوع الدراسة.

ولكن أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي هو إن الدراسات السابقة تناولت الجانب السلوكي بشكل عام، بينما البحث الحالي ركز على الابتكار وأهميته في تقليل حجم المخاطر التي تنتج عن القرارات في المنظمات الحكومية السعودية.

- من حيث منهج البحث:

يتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في إستخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسات الإنسانية، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في إستخدام المنهج التحليلي إضافة الى ما سبق .

- من حيث المجتمع والعينة والأداة :

يختلف البحث عن الدراسات السابقة في إستهدافه للمنظمات الحكومية، بينما شملت الدراسات السابقة جوانب أخرى غير المنظمات الحكومية.

❖ المنطلقات النظرية للدراسة:

تتمثل أهم المنطلقات النظرية لهذا البحث العلمي بالتالي:

- الخروج بقرارات صحيحة مرتبطة في أهداف حقيقية وإستراتيجية لتكوين النموذج الأمثل والأنجح في قيادة المنظمات وتحديد المسؤوليات.

- الحد من العبث العشوائي في القرارات وتحجيم دورها وتقليل المخاطر الناتجة عنها إقتصادياً وإجتماعياً وحتى على مستوى الفرد.

- الإستفادة من تجارب العديد من الشركات والمنظمات في تحجيم القرار الفردي وتجنب عواقبه ومخاطرة والنظر في العملية التشاركية للقرار بأنها عملية منظمة تحد من الأضرار والمخاطر في المقام الأول.
- ترتيب إجراءات القرار ونزع السلوك الخاطئ والملتون في عملية إتخاذ القرار.
- النظر الى القرار بأنه بعد استراتيجي للمنظمة وهدف قائم يُبنى عليه خطط واستراتيجيات تحقق المصالح للجميع .

❖ منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تهدف الى الإلمام بظاهرة معينة، لتكوين صورة أكثر دقة عن هذه الظاهرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول الى إستنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره، الذي يهدف كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات، الدراسة المتمثلة دراسة وتحقيق النهج العلمي للموضوع وتصنيف العادات والقرارات السلوكية بالتجارب البحثية السابقة على مستوى

الشركات والمنظمات وتجاربها مع هذا النهج وإكتساب جل اهتماماتها
وسر نجاحها في تجاوز هذا الأمر والتركيز بشكل كامل على الإستفادة
من وضخ الخطط المدروسة والاهداف القائمة ودراسة وتحقيق مثل هذه
الحالات التي مكنت هذه المنظمات من تجاوز أزماتها وحل مشاكل
قراراتها على نهج سليم مكن لها هذا الإستمرار والنجاح في جميع
تفاصيلها وتطبيق مبدأ الحوكمة الفعال من خلال احدث الممارسات
التي أوجبت على صناع القرار بها الإلتزام الكامل للحد من عبث القرار
وجعلت التنظيم الداخلي هو الأساس والإطار الذي يتم بناء عليه
استراتيجية الشراكة والتميز، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف
الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصل إلى
وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

❖ أدوات الدراسة:

- البحث العلمي.
- البحث الكمي.
- التجارب والإختبارات السلوكية.
- تجربة المستخدم.

• التحليل والتقييم.

• بيانات الأداء والسجلات.

❖ حدود الدراسة:

✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على التركيز على القرارات الإستراتيجية وأنواع المخاطر السلوكية فقط في المملكة العربية السعودية.

✓ الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة " بمشيئة الله " على عينة عشوائية من العاملين في المنظمات الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية .

✓ الحدود الزمانية : تتمثل هذه الحدود في تاريخ الدراسة والذي سيكون في العام الدراسي ٢٠٢٤م.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول : الإبتكار.

❖ تعريف الإبتكار .

❖ الفرق بين الابداع والإبتكار.

❖ التطور التاريخي للإبتكار

❖ خصائص الإبتكار.

❖ أنواع الإبتكار.

❖ نظريات الإبتكار.

❖ أهمية الإبتكار.

المبحث الأول: الابتكار.

❖ تعريف الابتكار :

يعود اصل هذه الكلمة الكلمة الى اللاتينية، لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للابتكار بل تعددت التعريفات للمختصين والخبراء في ميادين العلم المختلفة حيث يعتبر الابتكار والابداع يؤديان نفس المعنى ويكملان بعضهما البعض فالابتكار هو "الابتكار هو الاستعداد الذهني لتغيير الواقع والبيئة المحيطة بناء على التفكير الابتكاري فهو قدرة الفرد على انتاج الجديد" (الدريني، ١٩٨٢م، ص ١٦٤).

وعرف الابتكار بأنه: "عملية تطبيق الأفكار المبتكرة والمبادئ الجديدة لإنشاء منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو تحسين الموجودة. الابتكار يهدف إلى إيجاد حلاً جديداً أو تحسين الحلول الحالية لمشكلة معينة أو تلبية احتياجات جديدة بطرق مبتكرة وفعالة" (عقوني، ٢٠١٦م، ص ٢).

وقد عرف الابتكار بأنه الاستثمار الناجح للأفكار الجديدة على المؤسسة، أو الشركة، أو الصناعة أو القطاع، وعلى مستوى الدولة فإن الابتكار ينطبق على الخدمات، المنتجات، العمليات التجارية، والنماذج الصناعية والنماذج الصناعية، والتسويق والتكنولوجيا التمكينية (الشحي، ٢٠١٦م، ص ١١).

وكذلك عرف الابتكار على أنه: "خلق أفكار جديدة وترجمتها عمليا إلى خدمات أو إجراءات أو أنظمة أو أشكال تفاعل إجتماعية. وأن "الابتكار في القطاع الحكومي رُكز على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة، وقد يكون الابتكار على شكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحديث عمل يأت قائمة أو اقتراح سياسة، أو حتى من خلال التفكير بتحد معين بطريقة مختلفة أو التوقف عن ممارسة معينة لم تُثبت نجاحها" (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، ٢٠١٥م).

وقد عرف الصرن الابتكار بأنه: "تطبيق الأفكار الإبداعية والعمل على خلق المنتجات أو الخدمات الجديدة أو لتحسين العمليات الموجودة، وإنه عملية تتركز على تحويل الأفكار الإبداعية، إلى واقع من خلال التنفيذ، والتطبيق، العملي، ويرتبط الابتكار عادة بتطوير أو تحسين شيء موجود بالفعل، للعمل على تحقيق القيمة الأكبر أو الفائدة الجديدة (الصرن، ٢٠٠١م، ص٤٣).

وبناء على التعريفات الواردة أعلاه عن الابتكار في فإنه يمكننا أن نخلص إلى عدة ملاحظات واستنتاجات وهي كالتالي:

١- يعتبر غياب تعريف علمي دولي موحد للابتكار، له تأثير إيجابي من عدة جوانب أولها: أن غياب هذا التعريف الموحد يتيح المجال أمام الدول لتطوير مفهوم يعكس الخصوصية كل دولة وأولوياتها الوطنية في الأعمال الحكومية، وتعمل مؤسسات القطاع العام في

سياق بيئة وثقافية وإجتماعية سياسية متنوعة، بتنوع المجتمعات ولكل منها تجاربها الخاصة والتي تسمح لها بإعتماد تعريف للإبتكار، يتلائم مع هذه السياقات ومسار التنمية الإدارية، على أن يحتوي هذا التعريف الى الحد الأدنى من القواسم، والخصائص، المتفق عليها دوليا والتي تميز الإبتكار في المنظمات الحكومية.

٢- لا يمكن الحكم على دولة ما، بأنها ذات قطاع حكومي، غير مبتكر، لأن الممارسات المطبقة، في هذا الجانب لا تتلاءم مع التعريف الدولي للإبتكار، إذ أن مؤسسات القطاع الحكومي، في تلك الدولة قد تبتكر بما يتلاءم مع السياق الخاص بها، أما ثاني التأثيرات الإيجابية، فيما يتعلق بعدم وجود تعريف دولي موحد للإبتكار، في المنظمات الحكومية فتتمثل في إتاحة المزيد من المرونة، والتنوع، لتبادل التجارب، المبتكرة، بين الدول دون التقيد بالجوانب النظرية الصارمة التي قد يفرضها وجود تعريف دولي للإبتكار في المنظمات الحكومية، ويعتبر الانشغال بتحديد إطار مفاهيمي موحد للإبتكار، قد يحد من البحث، عن بقية الموضوعات ذات الصلة بالإبتكار، وأهمها قياس الأثر الإبتكاري لها.

٣- تحتوي تعريفات الإبتكار الدلالة على أنواعه الرئيسة، كإبتكار الخدمات، وإبتكار العمليات، والإبتكار الإداري، والإبتكار الإتصال.

٤- يلاحظ أن كل تعريفات الإبتكارات في القطاع الحكومي، المعتمدة في الدول، التي ليست ذات صلة وثيقة بطبيعة النظام السياسي، أو الإداري، وهناك قواسم مشتركة، في تعريفات الإبتكار، في هذه الدول لا علاقة لها بالشكل السياسي للدول، ولكن النتيجة لا تنفي تأثير

الإبتكار بالسياسة العامة للدول، وأن الإبتكار في حد ذاته، ما هو إلا تعبيراً عن قرار من قرارات السياسة العامة، التي تتبناها حكومات دول العالم، من بين عدة بدائل للسياسة العامة، كما أن ازدهار الإبتكار وتطويره مرتبط بالبرامج الحكومية، وكذلك بالسياسات.

٥- يمكن تحديد خصائص، وسمات مشتركة بين التعريفات، المعتمدة في مختلف الدول وهذه السمات هي: الإبتكار مرتبط بالتغيير، والذي يكون على إجراءات أو خدمات، أو منتجات قائمة فعليا ومطبقة في المؤسسات الحكومية، ولكن إدخال الإبتكار عليها يؤدي إلى تحسينها وتطويرها، في حين المختلفة تتمثل السمة الثانية المشتركة، في أن الإبتكارات تعني توليد الأفكار الجديدة، وبشكل جوهري، وجذري، هو متعارف عليه سابقا سواء في الخدمات، أو المنتجات.

❖ الفرق بين الابداع و الإبتكار:

الإبداع يتعلق بإستكشاف فكرة جديدة ومتميزة، أما الإبتكار فإنه يتعلق بوضع الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص، فإن الإبتكار يتعلق بالمنظمات وبنشاطها الإنتاجي كالتسويقي، والإبداع دائما يسبق الإبتكار بالضرورة(الديب، ٢٠٠٨م، ٣٤).

فإن العلاقة ما بين الإبداع، والإبتكار، هي علاقة تكاملية لبعضها بعضا، ولكن الإبداع شيء، والإبتكار شيء، آخر، حيث أن الإبداع هو: عملية عقلية خلاقة تأتي بالأفكار المفيدة، والجديدة وغير المألوفة

من قبل الأفراد أو المجموعة الذين يعملون سويا، بينما الابتكار هو: ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة، التي تعتبر الركيزة، والأساس في العملية الابتكارية، على الابتكار الإداري وهو عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار على أرض الواقع.(خصاونة، ٢٠١١م، ٣٦).

❖ التطور التاريخي للابتكار:

كان الاهتمام بدراسة الابتكار، منذ القدم، حيث كان ينظر اليه على أنه قوة خارقة لا يمكن السيطرة عليها يملكها بعض الناس كتفضيل طبيعي، وكان يتم الخلط بين الابتكار والعبقرية وصولا الى العصور الوسطى كان يعتقد أن الوراثة هي العامل الرئيسي في تمييز بعض الأفراد عن غيرهم (Binet, 1896, 114)

❖ خصائص الابتكار:

إن عدم وجود تعريف علمي، موحد للابتكار في القطاع الحكومي، (المنظمات الحكومية) يعله أكثر مرونة، وأن هناك مجموعة من الخصائص، والعناصر المشتركة، والتي تم الإتفاق عليها لتمييز الابتكار، في المنظمات الحكومية، عن سواه من الابتكارات في القطاعات المختلفة.

يركز الابتكار على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً ، كما يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في الابتكارات العليا الوسطى الدنيا عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطور، ويرشد متخذي القرارات في العملية الإدارية، كما يسهم الابتكار في دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لإتخاذ القرارات الأمثل والأكثر قابلية للتنفيذ (الدجني ، ٢٠١١م، ص٥٢)

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في المنظمات المبتكر أهمها: (الشحي، ٢٠١٦م، ص١٥).

١- الأصالة والتجديد: لا يشمل الابتكار التغييرات الشكلية التي يتم إضفاءها على العمليات أو المنتجات أو السلع وإنما يركز أساسا على إدخال منظور جديد عليها بواسطة إجراء تغييرات وتعديلات جذرية على هذه المنتجات والسلع والعمليات.

٢- التنفيذ: الابتكار يجب أن يتم تطبيقه وتنفيذه، فالابتكار ليس مجرد فكرة جيدة فحسب، وإنما يجب أن تكون هذه الأفكار قابلة للتنفيذ في واقع عمل المؤسسات الحكومية.

٣- الأثر: يهدف الابتكار إلى تحقيق نتائج أفضل في القطاع الحكومي كتحقيق الفعالية والكفاءة وتحقيق رضا الموظفين أو مستخدمي الخدمة.

كذلك "المسكارنة" الابتكار يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم، مع المخرجات التي تنتج عن العملية الإبداعية، والتي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي: (المسكارنة، ٢٠١١م، ص ٢٠).

١- يعني الابتكار بالتميز: وهو إيجاد ما هو مختلف عن الآخرين، من المباشرين، المنافسين، وغيرهم، حيث ينشئ شريحة من خلال الإستجابة المتفردة، لحاجاتها عن طريق الإبداع.

٢- يمثل الابتكار الشيء الجديد: وهو إيجاد الجديد كلياً، أو جزئياً، في مقابل الحالة الحالية، و يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على الحصة التطويرية.

٣- الابتكار يعتبر التوليفة الجديدة: وهو عملية وضع أشياء، معروفة وقديمة، في توليفة جديدة، وفي نفس المجال أو نقلها من مجال إلى مجال آخر، لم تستخدم فيه من قبل.

٤- الابتكار: أن تكون المتحرك الأول في المجال، وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار، كونه الأول في التوصل، إلى الفكرة، الإبداعية عن الآخرين، وهم يكونوا المقلدون والتابعون، وفي حالة التحسين، الإبداع الجزئي، فإن صاحب الابتكار يكون الأول، بما أدخل على المنتج من التعديلات، وهذه السمة في السبق في الإبداع، أن يكون صاحب الابتكار، أسرع من المنافسين له، في التوصل، والإدخال إلى ما يكون جديد.

❖ أنواع الابتكار:

ثلاثة أنواع للابتكار في المنظمات الحكومية: (الخزعلي، ٢٠٢٢م،

(٢٧٩

- ١- الابتكار في الخدمة والذي يعني تقديم خدمة جديدة، أو إدخال تحسن على جودة خدمة قائمة فعلياً.
- ٢- الابتكار في توفير الخدمة والذي يعني تعديل أو تغيير أو ابتكار طرق جديدة في إيصال الخدمة العامة.
- ٣- الابتكار الإداري والتنظيمي، والذي يعني التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والروتين السائد .
- ٤- ونوع آخر من الابتكار هو: ابتكار العمليات.
- ٥- الابتكار التواصلي ويتضمن ابتكار العمليات تطبيق أسلوب أو منهجية جديدة وإحداث تغيرات نوعية ملموسة، مقارنة بالأساليب والمنهجيات المعروفة، في المؤسسة، وذلك فيما يتعلق في إنتاج وتوفير الخدمات والسلع، كما قد يشمل هذا الابتكار تغيير وتطوير المعدات والمهارات أو إدخال تحسينات على الخدمات المساندة مثل تقنيات المعلومات والمشتريات والمالية والمحاسبة، في حين يعني الابتكار الإتصالي تطبيق أساليب جديدة لتعزيز وتطوير الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة، أو إحداث تطورات نوعية عليها لتأثير على سلوك الأفراد أو غيرهم.

❖ نظريات الابتكار:

أن مجال الابتكار يتسع وتعددت جوانبه، نتيجة تراكمات واسعة ومتنوعة من الابتكارات، وتختلف ثمار للابتكار من حيث الشكل، والمدى، والأسلوب والتشكل، والتطور، وعلى ذلك فإن تفسير الابتكار وتوصيفه، يكون من خلال نماذج، أو نظريات، تشمل الحالات المختلفة له، ويمكن أن نقسم النظريات التي تفسر الابتكار كما يلي: (نجم عبود، ٢٠٠٣م، ٣٦).

- النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي:

هذه النظرية تتأسس كون الابتكار يعتمد، على نمط خاص من أفراد المجتمع، وهم العباقرة المبتكرون، لذلك على الشركات، أن تبحث على الأفراد من هذا النمط الذي يتصف بالعبقرية، الذين يكونون قادرين، على التوصل إلى ابتكارات جديدة وبطريقة مميزة وسريعة عن غيرهم، العباقرة إذا توافرت لهذه الفئة الأخيرة ظروف وموارد أفضل، لذلك فإن هذا النموذج لا يوجد منه سوى العدد القليل من الأفراد في الشركة، وهم المبتكرون الذين ويقدمون النسبة الأكبر، من الأفكار الابتكارية والجديدة.

- نموذج التركيب التراكمي:

هذه النظرية تقوم على المجهود التفكيرى، التحليلات، الترابطية، والتحقق من أجل الوصول إلى الأفكار الإيجابية، ثم إلى منتجات، أو خدمات جديدة، تفسر هذه التحسينات الكثيرة، على المنتجات الحالية

من خلال توليفة جديدة، أو إضافة، مكون جديد، أو أي سمة جديدة، وغيرها مما يكشف عن الاستتارة والتبصر الذي يوصل إلى توليفة جديدة، يشير "الصرن"، الى أنه قد تعددت النظريات الابتكارية، والإبداع، وفقا لاختلاف الاتجاهات والمدارس، وأن أغلب أبحاث الابتكار احتلت مكانها، في مجالات علم النفس، والتعليم، قليل منها هي التي حددت تأثير دراسات الابتكار على القرائن، والمحتويات، وقلة أخرى من تطرقت الى العمليات المبدئية، التي تسهل عملية الابتكار،. ومن أهم النظريات (الصرن، ٢٠٠٠م، ٣٧).

- النموذج الآلي:

المبادئ الأساسية لهذه النظرية، هي: المثل القائل "الحاجة هي أم الابتكار"، الذي يمكنه أن يظهر ببسر أكبر، عندما تكون هناك مشكلة تواجه الأفراد، أو الشركة، تكون ملحة عليهم لأجل حلها، لا شك في أن النظرية هذه، تقوم على أساس وجود المشكلة، أو الحادثة القادرة، التي تدفع الأفراد، إلى توجيه جهودهم الخاصة، تلقائيا لابتكار ما يعالجون به مثل هذه المشكلة.

يمكن لهذا النموذج، أن يفسر العديد من الابتكارات، الامر الذي يؤكد الافتراض القائل بأن: هذه الابتكارات، أنتجت لحل المشكلات، التي تواجه الشركات والأفراد، إن الجسور منذ القدم، لم تبتكر إلا في مواجهة مشكلة العبور من على ضفتي النهر، وكذلك ناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة، نقص الأراضي في مراكز المدن مع ارتفاع

أسعارها، وأيضا المصاعد لم تبتكر، إلا لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق الكثيرة في البنايات المرتفعة ، ومن ثم في الناطحات السحابية. (شرارة، ٢٠١٩م، ص٦٦).

❖ أهمية الابتكار:

الابتكار يعتبر عنصر أساسي في التقدم. والتطور، في مختلف المجالات المتنوعة، سواء كان ذلك في العلوم والتكنولوجية، أو الفنون، أو العمل التجاري، أو حتى في الحياة اليومية، وتبرز أهمية الابتكار في الاتي: (عقوني، ٢٠١٦م، ص٧)

١- تطوير الإقتصاد والمجتمع: الابتكار يساهم بشكل كبير، في عملية تطوير المجتمع والعمل على زيادة النمو الاقتصادي، من خلال ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، ويمكن تحقيق المزيد من الفرص الوظيفية والزيادة الإنتاجية، ومما يؤدي إلى التحسين لمستوى المعيشة وتحقيق الازدهار.

٢- حلحلة المشكلات: الابتكار يساهم، في إيجاد حلول جديدة، وفعالة، لمواجهة التحديات، والمشكلات، التي يواجهها المجتمع والعالم، بأكمله سواء أكان ذلك في مجالات البيئة، أو التكنولوجيا، أو الصحة، يمكن للابتكار أن يساهم في تحسين الجودة للحياة وحل المشكلات المعقدة.

٣- التميز والتنافسية: في سوق العمل والصناعات المتنوعة، حيث يسهم الابتكار في إيجاد، منافسة صحيحة ومحفزة، عن طريق تقديم خدمات، أو منتجات فريدة، ومبتكرة، ويمكن للشركات، والمؤسسات، أن تحقق التميز وتجذب الانتباه من قبل الجمهور والعملاء.

٤- تطور علمي وتكنولوجي: من خلال الابتكار الذي يدفع عجلة التطور التكنولوجي، والعلمي، إلى الأمام، وكذلك من خلال الاكتشافات الجديدة والتقنيات المبتكرة، يمكن أن يتحقق التقدم الهائل في المجالات المختلفة، مثل والهندسة، الطب، وعلم الحاسوب، مما يؤثر بالشكل الكبير على حياة الناس وتقدم المجتمعات.

٥- توسيع الآفاق للمعرفة: الابتكار يمكن أن يفتح الأبواب الجديدة لاكتشافات ومعرفية جديدة' وذلك من خلال التجارب الجديدة والتفكير المبتكر، ويمكن توسيع الحدود المعرفية البشرية، والفهم الأعمق للعالم من حولنا.

٦- الإثراء للفنون والثقافة: يسهم الابتكار، في مجال الفنون والثقافة، في إثراء الإنسانية، بالأعمال الفنية والأدبية الجديدة، يمكن للابتكار في هذا المجال أن يعمل على تحقيق التفاعلات مع الجمهور، وتعزيز التواصل الثقافي.

٧- التحفيز للروح الريادية: الابتكار يشجع على التفكير، الريادي، والمبادرة الشخصية، ويمكن أن يلهم الأفراد على تحقيق أحلامهم، وتحويل الأفكار إلى واقع قائم بحد ذاته.

ويرى (الخزعلي، ٢٠٢٤م، ٢٧٥-٢٧٦) أن أهمية الابتكار تكمن في الآتي:

١- يعمل الابتكار على التوليد للإجراءات المفيدة، والمبتكرة، ليحقق نوعاً من التغيير، والتطوير، في نتائج المؤسسة، ويتمثل في قدرته على خلق الأساليب والأفكار للعمل، التي تساعد في تحسين ظروف العمل، والتحفيز المستمر للعاملين، وقدراتهم، إضافة إلى الزيادة في مواهبهم، لتحقيق أفضل أهداف للإنتاج والأداء.

٢- أن الابتكار عاملاً مهماً في نجاح والبقاء والميزة التنافسية من خلال بناء تحسين الأداء التنظيمي.

٣- أن الابتكار هو مقياس لنجاح المنظمة في تطبيق الإبداع، فإن القيادة الابتكارية تعتبر قوة دافعة رئيسية وراء الابتكار.

٤- تعمل القيادة الابتكارية على زيادة كفاءة الأعمال التي تعمل على إنشاء أشكال جديدة من ممارسات الأعمال.

٥- تقوم القيادة الابتكارية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهي إحدى الأدوار الأساسية للقيادة.

المبحث الثاني : المخاطر السلوكية للقرارات.

- ❖ تعريف المخاطر السلوكية .
- ❖ أسباب المخاطر السلوكية.
- ❖ أنواع المخاطر السلوكية.
- ❖ تعريف مفهوم القرار.
- ❖ عناصر القرار.
- ❖ مفهوم إتخاذ القرار.
- ❖ الأساليب إتخاذ القرار وخطواتها.
- ❖ خطوات إتخاذ القرار.

المبحث الثاني: المخاطر السلوكية للقرارات.

❖ النظرية السلوكية:

إن السلوك، من وجهة نظر المدرسة السلوكية هو نتاج للتعلم من غير أن يكون للوراثة أثر في ذلك وتقوم النظرية السلوكية على أسس نظريات التعلم بصفة عامة، والتعلم الشرطي بصفة خاصة، ومستند إلى أطر النظريات التي وضعها جون واطسن، في التعلم الشرطي (زهران، ١٩٨٠م، ص ٣٦٤).

وإن إتخاذ القرار من وجهة نظر السلوكية سلوك متخذي القرار يعتمد على عمليات التعلم الإنساني، والتي هدفها النهائي في العلاقات بين الإختبارات التي يقوم بها الشخص في المواقف مختلفة، وأثر تلك المواقف في توليد أنماط مؤقتة من الإستجابات، غير أن الإختيارات نفسياً تحصل بشكل متكرر عدة مرات، ويكتسب الشخص بالخبرة معلومات إحصائية حول الأحداث. (العبيدي، ١٩٨٧م، ص ٢٨-٢٩).

❖ تعريف المخاطر السلوكية:

عندما نتحدث عن إتخاذ القرارات، فإننا غالباً ما نفترض أننا نعتمد على منطق صارم ومعلومات دقيقة، ولكن الحقيقة هي أن القرارات التي

نتخذها تتأثر بشكل كبير بعوامل نفسية، واجتماعية، والتي تعرف
مجتمعة بالمخاطر السلوكية، هذه المخاطر هي انحرافات عن التفكير
المنطقي قد تؤدي إلى قرارات غير مثالية، وقد تكون خاطئة.

المخاطر السلوكية هي: "تلك التحيزات والانحرافات التي تؤثر على
طريقة تفكيرنا واتخاذنا للقرارات، هذه التحيزات ليست بالضرورة سلبية،
بل هي جزء طبيعي من كوننا بشراً، ومع ذلك، فإن فهم هذه التحيزات
يساعدنا على إتخاذ قرارات أكثر وعياً ورشداً (جاسم، ٢٠٠٦، ص ٣٨).

❖ أسباب المخاطر السلوكية: (جاسم، ٢٠٠٦، ص ٤٥)

١- الحدود المعرفية، يتمثل في القدرة المحدودة على معالجة
المعلومات، مما يدفعنا إلى استخدام اختصارات ذهنية لتبسيط
القرارات.

٢- العواطف، العواطف تلعب دوراً كبيراً في إتخاذ القرارات، وقد تؤدي
إلى تجاهل المعلومات الهامة.

٣- الضغوط الإجتماعية، الرغبة في الانسجام مع المجموعة أو تحقيق
الموافقة الإجتماعية قد تؤثر على قراراتنا.

٤- التجارب السابقة، التجارب الشخصية السابقة تشكل معتقداتنا وتؤثر
على توقعاتنا المستقبلية.

❖ أنواع المخاطر السلوكية:

تعتبر المخاطر السلوكية جزء لا يتجزأ من الطبيعة البشرية، ومع ذلك، من خلال فهم هذه المخاطر وتطبيق بعض الإستراتيجيات يمكننا حصر بعض أنواعها فيما يلي: (الراحلة وآخرون، ٢٠١١م، ٨٧)

٥- التحيز التأكيدي، وهو الميل إلى البحث عن المعلومات التي تؤكد معتقداتنا القائمة، وتجاهل المعلومات، التي تتناقض مع معلومات الآخرين.

٦- التحيز الإرتكابي، التوقع بأن المستقبل سيكون شبيهاً بالماضي، حتى لو كانت ظروف الواقع المعاش قد تغيرت.

٧- التحيز التمثيلي، الذي يمثل تصنيف الأشياء بناءً على تشابهها، مع نموذج ذهني معين، حتى لو كان هذا النموذج غير دقيق.

٨- التحيز نحو الخسارة، العمل على تجنب الخسارة أكثر من العمل على تحقيق المكاسب، حتى لو كانت القيمة المتوقعة متساوية.

٩- تأثير الإطار، الذي يمارسه طريقة طرح السؤال، أو تقديم المعلومات، على القرار الذي يتم إتخاذ.

١٠- وهم التجمع، والإعتقاد الخاطئ بأن الأحداث العشوائية، تتبع أنماط معينة.

١١- التحيز نحو الذات، وهو يتمثل في التقدير المبالغ فيه لإمكاناتنا وقدراتنا.

١٢- التحيز نحو المؤلف، وذلك بتفضيل الأشياء والأشخاص الذين
ونثق بهم نعرفهم.

❖ مفهوم القرار:

يعرف القرار في اللغة: بأنه الإختيار، والحُكم، أو تغليب أحد
الجوانب على الآخر، بهذا هو يعني الوقوف على رأي، بعينه مع
أمكانية تنفيذه من قبل متخذه، أو تعيين أداة، أو مسار سلوك أو
تصرف بقصد التنفيذ، وذلك أن هناك حالة أو مشكلة أو قضية يراد
إيجاد حل لها، أو البت فيها أو العمل على حسمها، ، ولتعدد خيارات
البت، أو الحل، في هذه الحالة، أو الموقف، فلا بد من وجود فإذا لم
يوجد في الموقف إلا بديل واحد، وليس هناك قرار ليتم إتخاذها، وذلك
لعدم وجود مجال للإختيار (بكر، ٢٠٠٢م، ص ٦٦).

ويعرف القرار اصطلاحاً: يوجد الكثير من التعريفات لمفهوم القرار،
تعددت بتعدد الباحثين في هذا المجال، واختلفت باختلاف وجهات
النظر، ومن أهم التعريفات:

يعرف بأنه: عملية ذهنية، عقلية، بالدرجة الأولى، تتطلب قدر كبير
من التصور والإبداع والمبادرة، ودرجة عالية من المنطقية، والبعد عن
التعصب، أو الرأي الشخصي، أو التحيز، بما يمكن معه إختيار بدائل
متاحة، تحقق الهدف في وقت قصير، وبأقل التكاليف (مصطفى،
٢٠٠٢م، ص ١٥٤).

ويعرف بأنه: "نشاط ذهني وعقلي مناسب، يعتمد على التفكير المنظم الهادف، والمعرفة والخبرة، والتحليل وإصدار الحكم، تجاه المواقف والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في عمله" (النبيه، ٢٠١١م، ص ١٥).

وكذلك يعرف بأنه: عملية البت النهائية، والإرادة المحددة، لصانع القرار، بشأن ما يجب عمله وما لا يجب، من أجل للوصول لوضع معين، وإلي نتيجة دقيقة، والقرار هو مسار فعلٍ يتم إختياره من قبل المقرر، بإعتبار ذلك أنسب الوسائل المتاحة أمامه، لإنجاز الأهداف أو الهدف الذي يريده، أو لحل المشكلة الشاغلة له (عياصرة وحجازين، ٢٠٠٦م، ص ٢٨).

❖ عناصر القرار:

توجد عدد من العناصر لموضوع القرار، وإتخاذه حسب الاطلاع المتواضع للباحث،ويمكن تحديدها بالآتي: (أحمد، ٢٠٠٢م، ص ١٤٣).

١- متخذ القرار: ويمثلون الجماعة أو الأفراد الذين يقومون بالفعل، بالإختيار، من بين البدائل المطروحة، في حل المشكلة، أو مواجهة الموقف.

٢- أهداف القرار: وهي الأهداف، التي يسعى متخذ القرار إلى العمل على الوصول إليها، أو تحقيقها.

٣- بيئة إتخاذ القرار: ويتمثل في العوامل الداخلية، والخارجية، التي يمكن أن تؤثر على متخذي القرار، عند القيام بإختيار البديل المناسب.

٤- البدائل المناسبة لإتخاذ القرار: يتضمن موقف القرار، على الأقل بدلين ملائمين، ويمثل البديل الملائم، ذلك البديل الذي يعتبر عملياً، وصحيحاً، من الناحية التنفيذية، وكذلك يساهم في معالجة موقف ما أو حل مشكلة قائمة أو قضية.

٥- الترتيب بين البدائل: لا بد أن يكون الترتيب تنازلياً، ويبدأ من البدائل الأكثر أهمية، ثم الذي يليها والأقل أهمية.

٦- الإختيار للبدائل: ويتمثل الإختيار الحقيقي، بين البدائل المتاحة، العنصر الأخير في موضوع القرار، إن هذا الإختيار يؤكد على حقيقة أن القرار قد تم إتخاذها (الدهمشي، ٢٠٠٥، ص ١٣٦).

❖ مفهوم إتخاذ القرار:

لقد تم استخدام مفهوم إتخاذ القرار وبشكل كبير، كما أورد العديد من الباحثين والكتاب بعض من التعريفات، التي توضح مفهوم إتخاذ القرار، متبعين في ذلك جوانب مختلفة، نورد منها الاتي:

فقد عرف بأنه: عملية واعية وعقلية، ونوع من أنواع التفكير المنظم، والهادف، والذي يسعى المقرر من خلاله إلى تحديد مشكلة، موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة في الوقت الحالي وفي المستقبل، يهدف

الى تحقيق الأغراض المحددة، بأقل التكاليف الممكنة في الجهد والوقت ، وبأوسع، وأفضل كفاءة وعائد إيجابي ممكن (البديري، ٢٠٠١م، ص٣٦).

عملية عقلانية ورشيدة، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث، والمقارنة بين البدائل، والإختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته، وبين عملية إتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية إتخاذ القرار، فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة، الإختيار وما يليها (الحريري، ٢٠٠٨م، ص٢٢١)

❖ الأساليب المناسبة لإتخاذ القرار وخطواتها:

– أولاً: أساليب عملية إتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب لإتخاذ القرار منها: الأساليب التقليدية، المعتمدة على الخبرات السابقة، والتقديرات الشخصية للإداريين، ومنها الأساليب الأسلوب العلمي الذي يقوم علي إتباع الخطوات المنطقية، للتفكير، مع إتباع المنهج العلمي، في التحديد للمشكلة، والجمع للبيانات والمعلومات وتحليلها، مع إخضاع نتائجها للتقويم والاستنتاج (الرقب، ٢٠١٠م، ص٩٢).

أ- الأساليب التقليدية: (النبية، ٢٠١١م، ص٢٧)

تشمل الأساليب التقليدية، في إتخاذ القرار ما يأتي :

١- **الخبرات الماضية:** يعد أسلوب الخبرة الماضية، من الأساليب القديمة، والأكثر شيوعاً في عملية إتخاذ القرارات، وذلك من خلال الإستفادة، من الخبرات الشخصية، أو الخبرات عند الآخرين في مجال إتخاذ القرارات.

٢- **الحكم الشخصي، والبديهية:** يتمثل هذا الأسلوب في إستخدام المدير لحكمه الشخصي، معتمداً على سرعة البديهية، في عملية الإدراك للعناصر الرئيسية، التي تؤثر في المواقف، وما يتعرض لها من المشكلات، والتقدير الصحيح، لكل أبعاد المشكلة جوانبها.

٣- **الطرق الكمية:** هذا الأسلوب المسمى الطرق الكمية المتاحة، من خلاله، من يتم إتخاذ القرارات، سواءً في شكلها المبسط مثل: في شكل رياضيات، أو متقدمة دفتر الحسابات، مثل: الطرق الإحصائية المتعددة أو المحاسبة.

٤- **إجراء التجارب:** يعتمد هذا الأسلوب على إجراء التجارب، على ويقوم متخذ القرار بنفسه، عملية إجراء التجارب، على البديل، الذي يتم إختياره، وإجراء التعديلات، أو التغييرات، على هذا البديل، بناء على الأخطاء والتغيرات التي تكشف عنها التجارب، والخروج من خلال ذلك الى القرار الأمثل (النوري، ١٩٩١م، ص ٤٨٠).

ب- **الأساليب الحديثة:** (عابدين، ٢٠٠١م، ص ٨١)

تعد الطرق العلمية، في إتخاذ القرارات، المعتمدة على المنهج العلمي المحدد والدقيق والمتكامل في خطواته، هي الطرق الحديثة،

والأمتل في إتخاذ القرار، تعتمد هذه الطريقة، على دراسة المدير للاقتراحات، والآراء، التي يقدمها مساعدو المدير وزملائه حول الموقف أو المشكلة، وتحليلها، ليتمكن على ضوء ذلك من إختيار البديل الأمثل، وبهذا يكون المدير قد أستطاع إستنباط الكثير من النتائج، المرتبطة بالمشكلة، واختيار البديل الأمثل على ضوء ذلك، ومن الأساليب الجماعية في إتخاذ القرار، أسلوب الجماعة الإسمية، وأسلوب العصف الذهني، وأسلوب دلفاي، وأسلوب السلم النقال، وغير ذلك.

❖ خطوات إتخاذ القرار:

تعد عملية إتخاذ القرارات، من أصعب العمليات الإدارية والقيادية، لأنها تحتاج إلى قدرات إدارية، وقيادية، راقية، وإلى قدر كبير من الجهد، والوقت، والالتزام بالخطوات للمخطط لها، المنظمة، المتعاقبة، وذلك من خلال الأسلوب العلمي لحل أي مشكلة، واتباع الطرق العلمية في إتخاذ القرار، والتي تعتمد على المنهج العلمي، للتفكير. (عالم، ٢٠٠٨م، ص٧٦).

ويتم تحديد هذه الخطوات كالآتي:

- ١- الوعي بالمشكلة، والتعرف عليها.
- ٢- وضع الأهداف (وتحديد المشكلة).
- ٣- الجمع البيانات.

- ٤ - التحليل البيانات.
- ٥ - وضع البدائل.
- ٦ - التقييم للبدائل.
- ٧ - الإختيار البديل الأفضل.
- ٨ - التنفيذ.
- ٩ - المتابعة، والتقييم(علاقي، ١٩٩٦م، ص٧٤).

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

- ❖ منهج الدراسة .
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة .
- ❖ أداة الدراسة .
- ❖ - صدق الأداة.
- ❖ - وثبات الاداة.
- ❖ فروض الدراسة.
- ❖ إجراءات الدراسة.

❖ منهج الدراسة :

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي علي الأطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها، "ويعرف المنهج علي أنه مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي وصفها الباحث عند دراسته لمشكلة البحث" (١).

أستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالات موضوع الدراسة ولما لئمتها الدراسات الإستراتيجية، وكذلك أستخدم أسلوب المقارنة، كما أستخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا لتحليل البيانات واختبار فروض البحث. يهدف أسلوب دراسة الحالة برنامج (SPSS) إلي التعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة أو مجموعة حالات أو ظواهر بصورة مفصلة ودقيقة، ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول علي نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها علي حالات أخرى مشابهة.

(١) انظر: الرفاعي، احمد حسين ، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية وإقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م، عمان، ص ١١٣.

❖ مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف مجتمع البحث يتكون من عينة عشوائية من العاملين في شركة سابك السعودية .

❖ عينة الدراسة :

قام الباحث بإستخدام أسلوب اختيار العينة العشوائية في الدراسة، أما عن عينة الدراسة فقد تكونت من جميع العاملين في شركة سابك السعودية، ونظرا لكبر العينة فقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي من كل العاملين في الشركة.

وعينة الدراسة مكونة مختلف العمال بغض النظر عن مراتبهم في العمل، حيث قام الباحث بإختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من العاملين في شركة سابك السعودية ، والتي بلغ عددهم (٥٨) فردًا.

❖ أداة الدراسة :

إستخدمت الدراسة أداة الإستبانة لجمع البيانات لكونها من أفضل الأدوات مناسبة لهذا النوع من الدراسات، والتي سيتم تفصيلها بشكل معمق من خلال الدراسة العملية.

خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) لمعرفة " أهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية (دراسة حالة شركة سابك السعودية)" وأتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

١- الإطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

٢- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد أقسام الإستبانة وأسئلتها.

٣- تحديد الأقسام الرئيسة التي شملتها الإستبانة.

٤- تحديد الأسئلة التي تقع تحت كل قسم.

٥- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.

٦- تم مراجعة وتنقيح الإستبانة من قبل المشرفين.

محتوى الإستبانة: تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج والمكون من خمس درجات؛ لقياس البنود المختلفة، ويأخذ هذا المقياس بالشكل التالي: (موافق بشدة=٥، موافق=٤، محايد=٣، غير موافق=٢، غير موافق بشدة=١).

يتضمن الإستبيان على جزئين، وهما كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية وهي (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: محاور الإستبيان، وهما:

- المحور الأول: (تقييم المخاطر السلوكية وعملية إتخاذ القرارات)
ويتضمن هذا المحور على ٦ فقرات.

- المحور الثاني: (الإبتكار وتحجيم المخاطر السلوكية في المنظمات) ويتضمن هذا المحور على (٧) فقرات.

- المحور الثاني: (دور شركة سابك وتشجيع العاملين على الإبتكار وتقليل المخاطر السلوكية) ويتضمن هذا المحور على (٧) فقرات.

الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة:

• الصدق الظاهري:

يقوم مقياس صدق المحتوى على ربط الإستبانة بأهداف الدراسة، ويعتبر هو نوع من أنواع الصدق الظاهري وذلك لأنه يعكس قدرة فقرات الإستبانة على تغطية المجال الذي ينتمي إليه وعادة يتم عرض الإستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين في المجال، فبعد تصميم أداة البحث بصيغتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإحصاء والتربية والبحث العلمي، من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في عدد من الجامعات، وذلك للإستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم والتأكد من وضوح وصلاحية فقرات الإستبانة، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وقد تم الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين في إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض،

وإضافة بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة، وهذا بعد مناقشة المشرف وأخذ رأيه وموافقته، وبذلك خرجت الإستبانة بصورتها النهائية.

• صدق الإتساق الداخلي:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الإتساق الداخلي للأداة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبيان مع الدرجة الكلية للإستبيان الذي ينتمي إليه كما في الجدول التالي:

جدول ١ معامل ارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل سبيرمان	الإرتباط القيمة (Sig)	الإحتمالية
تقييم المخاطر السلوكية المرتبطة بإتخاذ القرارات	.403**	.000	
دور الابتكار في تقليل المخاطر السلوكية	.823**	.000	
دور شركة سابك في تشجيع الابتكار وتقليل المخاطر	.779**	.000	

(**) تعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) فأقل.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لمحاور الإستهتبان جاءت دالة إحصائياً؛ لأن مستوى الدلالة بها جاء أقل من ٠.٠٥، كما جاء جميع محاور الإستهتبان بقيمة إرتباط عالية جداً، فكانت جميع القيم أكبر من ٠.٣٠، مما يدل أن جميع المحاور مترتبة بشكل كبير مع الإستهتبان، ولا يمكن حذف أي محور من محاوره.

- ثبات أداة الدراسة:

أعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Crenpach's Alpha)، وذلك للتأكد من صلاحية الإستهتبان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية وأنها تقيس ما يجب قياسه، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة، كما يلي:

الجدول (٣) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

جدول ٢ قيم معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ	ألفا
تقييم المخاطر السلوكية المرتبطة بإتخاذ القرارات.	٦	٠.٨٧٣	
دور الابتكار في تقليل المخاطر السلوكية.	٧	٠.٧٤٦	
دور شركة سابك في تشجيع	٧	٠.٨٦٤	

		الإبتكار وتقليل المخاطر السلوكية
٠.٨٦٩	٢٠	الإستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات الدراسة كانت أكبر من ٧٠٪، وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة ذات موثوقية عالية، بينما جاء الثبات العام للاستبيان بمقدار (٠.٨٦٩) والذي جاء بمقدار عالي جداً من الثبات.

❖ فروض الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر السلوكية وعملية إتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية السعودية.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار وتحجيم المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية السعودية.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شركة سابك وتشجيع العاملين على الإبتكار وتقليل المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية بالسعودية.
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروض ذات دلالة إحصائية لأهمية الإبتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية تعزي لمتغير النوع والخبرة والمؤهل العلمي.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قبل أن يقوم الباحث بتحديد الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة قامت بإجراء اختبار اعتدالية البيانات لتحديد طبيعة البيانات المستخدمة في هذه الدراسة، والتي من خلالها ستمكن من تحديد الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها بهذه الدراسة، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وهو & Kolmogorov-Smirnov Shapiro-Wilk، بالجدول التالي:

البُعد		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
		Sig.	Statistic	Sig.	Statistic
تقييم المخاطر السلوكية المرتبطة باتخاذ القرارات.		.200	.083	.244	.975
دور الابتكار في تقليل المخاطر السلوكية.		.260	.122	.298	.976
دور شركة سابك في تشجيع الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية		.200	.101	.367	.977
الإستبيان ككل		.200	.063	.551	.983

ويتضح من الجدول السابق أن البيانات معلميه وتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، وبناءً على ذلك سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسب المئوية).
 - اختبار بيرسون pearson ليقس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ليقس الثبات العام لأداة الدراسة.
 - اختبار T-test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ليقس دلالة الفروق بين متغيرات الدراسة.
- ❖ إجراءات الدراسة:

- قام الباحث بتناول الإطار النظري والدراسات السابقة لتغطية كافة الجوانب المتعلقة بالمتغيرات الذي سوف يتناولها الدراسة.
- عمل الباحث على تحكيم استبيان الدراسة من قبل المختصين ليتم توزيعها على المبحوثين بصورتها النهائية.
- ثم توزيع الاستبانة على المبحوثين ثم جمع كافة النسخ الموزعة من هذه الاستبانة لثم ترميزها وتفرغها ضمن البرنامج الإحصائي المناسب.
- ثم إدخال وترميز الاستبانة للشروع في عملية تحليلها.
- ثم إجراء التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

- ثم مناقشة النتائج وكتابة التوصيات التي تخدم الدراسات التالية في نفس المجال.

الفصل الرابع

الجانب العملي

❖ تحليل وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

– تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.

– تحليل محتويات الإستبيان.

❖ النتائج والتوصيات.

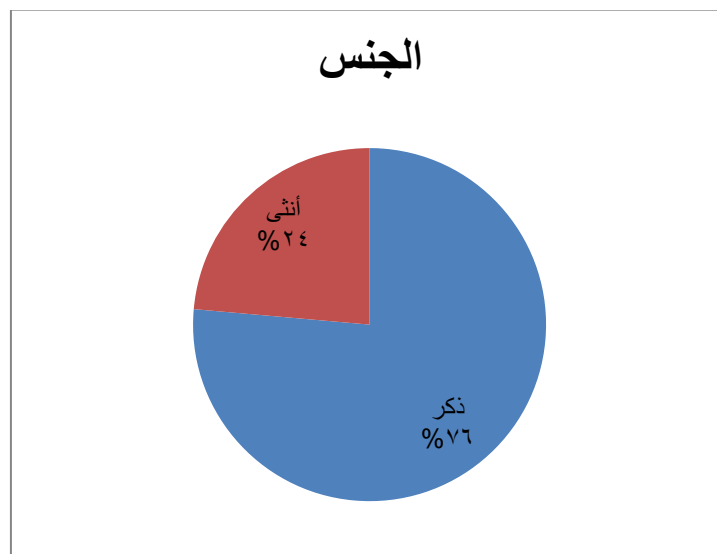
❖ تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.

- النوع:

جدول ٣ خصائص عينة الدراسة وفقًا لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٤٢	٧٦.٤%
أنثى	١٣	٢٣.٦%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور جاءت أعلى من نسبة الإناث، حيث جاءت نسبة الذكور بمقدار (٧٦.٤%)، بينما جاءت نسبة الإناث بمقدار (٢٣.٦%).



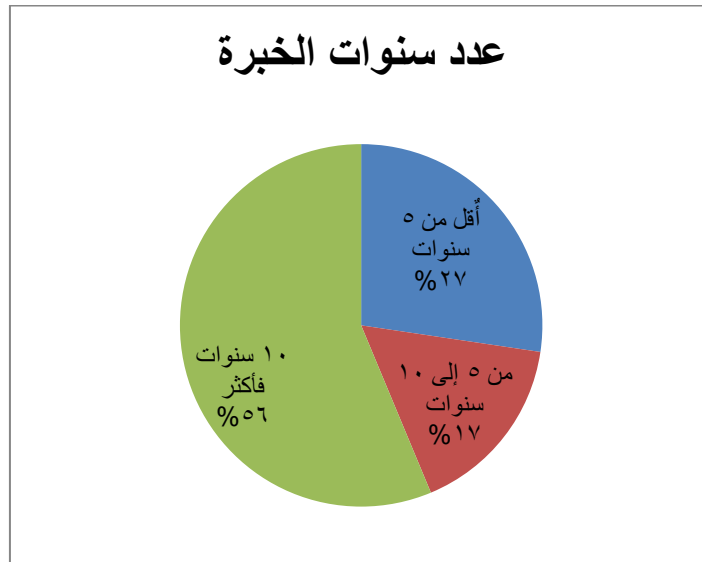
شكل ١ توضيح خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

- عدد سنوات الخبرة:

جدول ٤ توزيع خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٥	٢٧.٢%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩	١٦.٤%
١٠ سنوات فأكثر	٣١	٥٦.٤%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (٥٦.٤%) من أفراد عينة الدراسة كان مستوى الخبرة لديهم ١٠ سنوات فأكثر، بينما جاءت نسبة (٢٧.٢%) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأخيراً جاءت نسبة (١٦.٤%) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات.

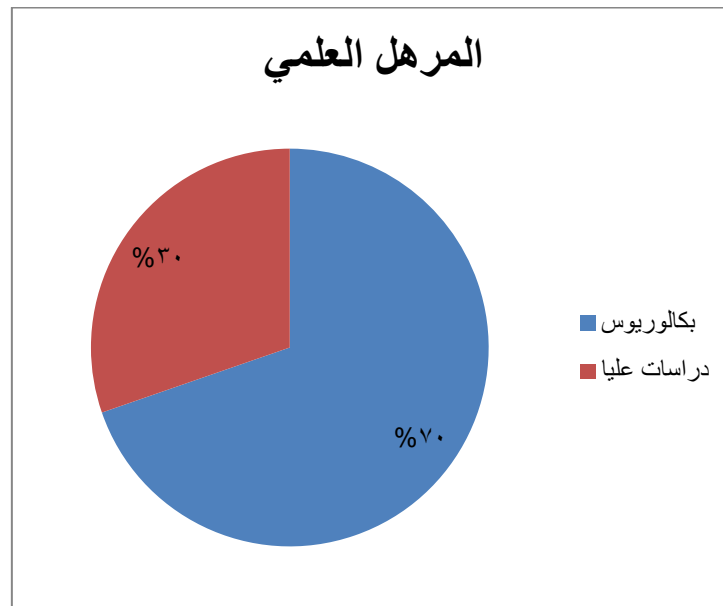


شكل ٢ توزيع خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- المؤهل العلمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٣٨	٦٩.١%
دراسات عليا	١٧	٣٠.٩%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة (٦٩.١%) من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما جاءت نسبة (٣٠.٩%) من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي دراسات عليا.



شكل ٣ توزيع خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

❖ تحليل محتويات الإستبيان.

أولاً: تقييم المخاطر السلوكية المرتبطة باتخاذ القرارات.

جدول ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات

أفراد عينة الدراسة عن المحور الأول.

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	٤.١٤٥	٠.٦٥٠٣
٢	٤.٠٩١	٠.٦١٦٨
٣	٤.٠٥٥	٠.٥٥٨٣

		بشكل كبير عند إتخاذ القرارات الجماعية.	
٤	٤.٢٥٥	أشعر أنني لست مسؤولاً عن النتائج السلبية لقراراتي.	٠.٥٥١٧
٥	٤.٠٣٦	أعتقد أن المخاطر المرتبطة بإتخاذ القرارات تزداد في بيئة العمل الحالية.	٠.٥٧٦٢
٦	٤.٠٣٤	أعتقد أن الضغوط الزمنية تؤثر سلباً على جودة القرارات التي أتخذها.	٠.٦٦٥٧
المحور ككل			٠.٣٠٠٢

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور تقييم المخاطر السلوكية المرتبطة بإتخاذ القرارات تراوحت ما بين (٤.٢٥٥-٤.٠٣٤) وإن إجمالي البُعد (٤.١٠٨) بأهمية عالية.

ثانياً: دور الابتكار في تقليل المخاطر السلوكية

جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	إن الابتكار يساعد في تقليل المخاطرة المرتبطة	٤.١٢٧	٠.٦١٠٢

		بالقرارات غير التقليدية.	
٢	٤.٠٩١	تشجع الشركة على طرح أفكار جديدة خارج الصندوق.	٠.٦٤٦٢
٣	٤.٣٠٩	أرى أن الابتكار يوفر حلولاً مبتكرة للمشاكل المعقدة.	٠.٥٧٣٢
٤	٤.٢٣٦	أشعر بالثقة في إتخاذ القرارات عندما أعتمد على الحلول الابتكارية.	٠.٦٥٧٥
٥	٤.٢٩١	أعتقد أن الابتكار يجعل العمل أكثر متعة وإثارة.	٠.٦٧٨٢
٦	٤.١٤٦	يساهم الابتكار في تحسين جودة القرارات المتخذة.	٠.٦٩٠٥
٧	٤.٣٠٩	أرى أن الابتكار يساعد في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.	٠.٦٨٩٠
	٤.٢١٦	المحور ككل	٠.٤٤٩١

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور دور الابتكار في تقليل المخاطر السلوكية تراوحت ما بين (٤.٠٩١-٤.٣٠٩) وإن إجمالي البُعد (٤.٢١٦) بأهمية عالية.

ثالثاً: دور شركة سابك في تشجيع الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية.

جدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الثالث.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحرافات المعيارية
١	توفر الشركة الموارد اللازمة لدعم الأفكار الابتكارية.	4.0545	.67818
٢	تشجع الشركة على التعاون بين الأقسام المختلفة لتبادل الأفكار.	4.090	.61682
٣	تكافئ الشركة الموظفين الذين يساهمون بأفكار مبتكرة	4.16٤	.66007
٤	توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات الابتكار لدى الموظفين.	4.18٢	.64092
٥	أعتقد أن القيادة العليا في الشركة تدعم ثقافة الابتكار.	4.14٦	.67818
٦	أرى أن شركة سابك هي بيئة عمل محفزة على الابتكار والتطوير.	4.2545	.61518
٧	أرى أن سياسات الشركة تشجع على إتخاذ المخاطر المحسوبة في سبيل الابتكار.	٣.٩٨٢	٠.٧٠٦٩
المحور ككل		٤.١٢٥	٠.٤٥٠٩

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور دور شركة سابق في تشجيع الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية تراوحت ما بين (٣.٩٨٢-٤.٢٥٥) وإن إجمالي البُعد (٤.١٢٥) بأهمية عالية.

❖ التحقق من فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر السلوكية وعملية إتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية السعودية"، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون للتأكد من معامل الارتباط للفرضية الأولى، وهو كما بالجدول التالي:

الفرضية الأولى	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
أشعر بالقلق من التبعات السلبية لإتخاذ قرار خاطئ في العمل.	.460**	0.000
أجد صعوبة في التعبير عن آرائي المخالفة خوفاً من ردود الفعل السلبية.	.499**	0.000
أؤثر على آراء الآخرين بشكل كبير عند إتخاذ القرارات	.482**	0.000

الجماعية.		
أشعر أنني لست مسؤولاً عن النتائج السلبية لقراراتي.	.433**	0.000
أعتقد أن المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات تزداد في بيئة العمل الحالية.	.567**	0.000
أعتقد أن الضغوط الزمنية تؤثر سلباً على جودة القرارات التي أتخذها.	.630**	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط للفرضية الأولى جاء عالي جداً، كما جاء مستوى الدلالة بها أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن العبارات دالة إحصائياً لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر السلوكية وعملية إتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية السعودية".

- الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وتحجيم المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية السعودية"،

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون
للتأكد من معامل الارتباط للفرضية الثانية، وهو كما بالجدول التالي:

الفرضية الثانية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إن الابتكار يساعد في تقليل المخاطرة المرتبطة بالقرارات غير التقليدية.	.641**	0.000
تشجع الشركة على طرح أفكار جديدة خارج الصندوق.	.560**	0.000
أرى أن الابتكار يوفر حلولاً مبتكرة للمشاكل المعقدة.	.754**	0.000
أشعر بالثقة في إتخاذ القرارات عندما أعتمد على الحلول الابتكارية.	.742**	0.000
أعتقد أن الابتكار يجعل العمل أكثر متعة وإثارة.	.751**	0.000
يساهم الابتكار في تحسين جودة القرارات المتخذة.	.798**	0.000
أرى أن الابتكار يساعد في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.	.754**	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط للفرضية الثانية
جاء عالي جداً، كما جاء مستوى الدلالة بها أقل من ٠.٠٠٥ مما يدل

على أن العبارات دالة إحصائيًا لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية السعودية".

- الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شركة سابك وتشجيع العاملين على الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية السعودية"، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون للتأكد من معامل الارتباط للفرضية الثالثة، وهو كما بالجدول التالي:

الفرضية الثالثة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
توفر الشركة الموارد اللازمة لدعم الأفكار الابتكارية.	.747**	0.000
تشجع الشركة على التعاون بين الأقسام المختلفة لتبادل الأفكار.	.795**	0.000
تكافئ الشركة الموظفين الذين يساهمون بأفكار مبتكرة	.641**	0.000
توفر الشركة برامج تدريبية	.716**	0.000

		لتطوير مهارات الابتكار لدى الموظفين.
0.000	.640**	أعتقد أن القيادة العليا في الشركة تدعم ثقافة الابتكار.
0.000	.561**	أرى أن شركة سابك هي بيئة عمل محفزة على الابتكار والتطوير.
0.000	.704**	أرى أن سياسات الشركة تشجع على إتخاذ المخاطر المحسوبة في سبيل الابتكار.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط للفرضية الثالثة جاء عالي جداً، كما جاء مستوى الدلالة بها أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن العبارات دالة إحصائياً لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شركة سابك في تشجيع الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية السعودية".

- الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أنه: توجد فروض ذات دلالة إحصائية لأهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية تعزي لمتغير النوع والخبرة والمؤهل العلمي، وللتحقق من

صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٩ اختبار لقياس دلالة الفروق لمحاور الإستبيان وفقاً لمتغير النوع.

المتغير	النوع	العدد	قيمة T	مستوى الدلالة
تقييم المخاطر وعملية إتخاذ القرار	ذكر	٤٢	١.٣٤٦	٠.٤٠٣
	أنثى	١٣		
الإبتكار وتحجيم المخاطر السلوكية	ذكر	٤٢	٠.٩٠٢	٠.٣٧٦
	أنثى	١٣		
دور شركة سابق في تحجيم المخاطر السلوكية	ذكر	٤٢	٠.٩٣٩	٠.٣٦١
	أنثى	١٣		

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة الإحتمالية لكلاً من محاور الإستبيان وفقاً لمتغير النوع أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) بجميع محاور الإستبيان، وهذا يدل على أنها غير دالة إحصائياً، لذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وجاءت نتيجة الفرضية بأنه: "لا توجد فروض ذات دلالة إحصائية لأهمية الإبتكار في تحجيم

المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية تعزي لمتغير النوع.

جدول ١٠ تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمحاور
الإستبيان وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

محور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
تقييم المخاطر وعملية إتخاذ القرار	بين المجموعات	٠.٣٠٥	٢	٠.١٥٣	١.٧٤١	٠.١٨٥
	داخل المجموعات	٤.٥٥٦	٥٢	٠.٠٨٨		
	المجموع	٤.٨٦١	٥٤			
الإبتكار وتحجيم المخاطر السلوكية	بين المجموعات	٠.٧٤٣	٢	٠.٤٧٢	١.٩٠٤	٠.١٥٩
	داخل المجموعات	١٠.١٥٠	٥٢	٠.١٩٥		
	المجموع	١٠.٨٩٣	٥٤			
دور شركة سابك في تحجيم المخاطر السلوكية	بين المجموعات	٠.٠٠٦	٢	٠.٠٠٣	٠.٠١٤	٠.٩٨٦
	داخل المجموعات	١٠.٩٧٦	٥٢	٠.٢١١		
	المجموع	١٠.٩٨٢	٥٤			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة الاحتمالية لكلاً من محاور الإستبيان وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) بجميع محاور الإستبيان، وهذا يدل على أنها غير دالة إحصائياً، لذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وجاءت نتيجة الفرضية بأنه: "لا توجد فروض ذات دلالة إحصائية لأهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول ١١ تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمحاور الإستبيان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

محور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
تقييم المخاطر وعملية اتخاذ القرار	بين المجموعات	٠.٠٠٥	١	٠.٠٠٥	٠.٠٥٧	٠.٨١٢
	داخل المجموعات	٤.٨٥٥	٥٣	٠.٠٩٢		
	المجموع	٤.٨٦١	٥٤			
الابتكار وتحجيم المخاطر السلوكية	بين المجموعات	٠.١٠٢	١	٠.١٠٢	٠.٥٠٠	٠.٤٨٣
	داخل المجموعات	١٠.٧٩١	٥٣	٠.٢٠٤		

			٥٤	١٠.٨٩٣	المجموع	
٠.٣٦٨	٠.٨٢٤	٠.١٦٨	١	٠.١٦٨	بين المجموعات	دور شركة سابق في
		٠.٢٠٤	٥٣	١٠.٨١٤	داخل المجموعات	تحجيم المخاطر
			٥٤	١٠.٩٨٢	المجموع	السلوكية

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة الاحتمالية لكلاً من محاور الإستبيان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) بجميع محاور الإستبيان، وهذا يدل على أنها غير دالة إحصائياً، لذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وجاءت نتيجة الفرضية بأنه: "لا توجد فروض ذات دلالة إحصائية لأهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

خلاصة النتائج والتوصيات

وبنهاية الأمر تُعد عملية الابتكار أداة رئيسية في تطوير القدرات المؤسسية وتحجيم المخاطر السلوكية المتعلقة بإتخاذ القرار داخل المنظمات الحكومية السعودية، ومن خلال اعتماد منهجيات مبتكرة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات العمل المتغيرة والمتطلبات المتسارعة، ولقد أظهرت الدراسة أهمية دمج الابتكار في إستراتيجيات إدارة المخاطر السلوكية، حيث أنه يسهم في تحسين دقة وجودة القرارات، وتعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية، ومع إستمرار التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، يصبح الابتكار ليس مجرد خيار، بل ضرورة إستراتيجية.

أولاً: النتائج.

- توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر السلوكية وعملية إتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية السعودية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وتحجيم المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية السعودية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور شركة سابك وتشجيع العاملين على الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية في المنظمات الحكومية بالسعودية.

- لا توجد فروض ذات دلالة إحصائية لأهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار في المنظمات الحكومية السعودية تعزي لمتغير النوع والخبرة والمؤهل العلمي.

ثانيًا: التوصيات.

أوصت هذه الدراسة بما يلي:

- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمات الحكومية من خلال نشر الوعي بأهمية الابتكار وربطه بتقليل المخاطر السلوكية في عملية إتخاذ القرار.

- تبني حلول تقنية مبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لدعم صنع القرار وتقليل التحيزات الشخصية والسلوكية.

- تطوير مهارات القيادات الحكومية من خلال برامج تدريبية تركز على الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة لتحجيم المخاطر السلوكية.

- إنشاء وحدات متخصصة في الابتكار تتولى مسؤولية تصميم وتنفيذ حلول مبتكرة لإدارة المخاطر السلوكية وتحسين أداء القرارات الحكومية.

- تحفيز البحث والتطوير دعم الأبحاث العلمية والمشاريع التي تركز على الابتكار في سياق إدارة المخاطر داخل المنظمات الحكومية.

ثالثاً: المقترحات.

- إطلاق برامج تعاون بين الجامعات والمنظمات الحكومية لتطوير حلول ابتكارية مشتركة تستهدف تحسين جودة القرارات وتحجيم المخاطر السلوكية.

- إدخال الابتكار ضمن معايير التقييم المؤسسي واعتماد مؤشرات أداء جديدة تقيس مدى فاعلية الابتكار في تقليل المخاطر السلوكية.

- تنظيم ورش عمل دورية لمشاركة أفضل الممارسات الابتكارية بين مختلف القطاعات الحكومية وتبادل الخبرات حول تحجيم المخاطر السلوكية.

- إجراء دراسات تحليلية مستقبلية لفهم الأثر طويل المدى للابتكار على تحسين عمليات اتخاذ القرار وتقليل المخاطر السلوكية في مختلف المؤسسات الحكومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- أحمد، إبراهيم أحمد، ٢٠٠٢م، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق،

مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.

٢- البدري، طارق، ٢٠٠١م، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات

التعليمية، دار الفرقان، عمان، الأردن.

٣- بكر، عبد الجواد سيد، ٢٠٠٢م، السياسات التعليمية وصنع القرار، دار

الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

٤- جاسم، تقي حمزة، ٢٠٠٦م، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن

العمل لدى مدرسي التربية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية

الرياضية، جامعة الموصل، العراق.

٥- الحريري، رافدة، ٢٠٠٨م، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات

الإدارية، دار المناهج للتوزيع والنشر، الأردن.

٦- الخزعلي، معتز حميد رحيم، ٢٠٢٤م، القيادة الابتكارية وانعكاسها في

تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري(دراسة

استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر و السياحية
في محافظة النجف الأشرف، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية،
جامعة الكوفة، العراق.

٧- خصاونة عاكف لطفي، ٢٠١١م، إدارة الابداع والإبتكار في منظمات
الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

٨- الدريني، حسنٌ عبد العز (١٩٨٢) الإبتكار: تعريفه وتقنيته، دار
الكتب العلمية.

٩- الدهمشي، سعود بن عامر، ٢٠٠٥م، الأنماط القيادية لدى مديري
المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها
بإتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه، الجامعة
الأردنية، عمان، الأردن،

١٠- الرحاحلة، عبد الرزاق وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات،
ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١١- الرفاعي، احمد حسين، ١٩٩٩م، مناهج البحث العلمي تطبيقات
إدارية واقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان،
الأردن.

١٢- الرقب، أحمد صادق محمد، ٢٠١٠م، علاقة القيادة التحويلية بتمكين
العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ،
جامعة الأزهر، غزة.

١٣- زهران، عبدالسلام حامد، ١٩٩٨م، الصحة النفسية والعلاج النفسي ،
عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ط ١ ، القاهرة .

١٤- أبو ساكور، تيسير، ٢٠٠٣م، معوقات إدارة الوقت وإِتخاذ القرارات
لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة
الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين
شمس، القاهرة.

١٥- الشحي، نوال عثمان، ٢٠١٦ الإبتكار في المؤسسات الحكومية
الاتحادية: "دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات

العربية المتحدة"، رسالة ماجستير، جامعة الامارات العربية المتحدة،
الامارات.

١٦- شرارة وليد، ٢٠١٩م، محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة
في الجزائر، رسالة دكتوراه، الجزائر.

١٧- الصرن ، رعد حسن، ٢٠٠١، إدارة الإبداع والابتكار كيف تخلق
بيئة إبتكارية في المنظمات ؟، دار الرضا للنشر، دمشق.

١٨- عابدين، محمد عبد القادر، ٢٠٠١م، الإدارة المدرسية الحديثة، دار
الشروق، عمان، الأردن.

١٩- عالم، خالد، ٢٠٠٨م، درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة
العامة للتربية والتعليم، للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية إتخاذ القرار،
رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٢٠- عامر، طارق عبد الرؤوف، المصري، إيهاب عيسى، ٢٠١٦م،
صناعة وإتخاذ القرار، مؤسسة طيبة النشر والتوزيع، القاهرة.

٢١- عبد الحميد، عبد العظيم، ١٩٩٦م، القيادة الإدارية ودورها في صنع

القرار: دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

٢٢- العبيدي، سعد خضير، ١٩٨٧م ، دراسة تجريبية لبعض المتغيرات

المؤثرة في إتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية

الآداب ، جامعة بغداد، بغداد.

٢٣- عقوني، محمد، ٢٠١٦م، الابداع والإبتكار، عمان، دار أمجد للنشر

والتوزيع.

٢٤- علاقي، مدني عبد القادر، ١٩٩٦م، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف

والقرارات الإدارية، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة

العربية السعودية.

٢٥- مركز محمد بن راشد للإبتكار الحكومي ومعهد ستانفورد الدول

للأبحاث، ٢٠١٦، إبتكار الحكومات الخلاقة، دبي مركز محمد بن

راشد للإبتكار الحكومي ،

<https://worldgovernmentsummit.org/ar/publications>

٢٦- مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠٧م، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في

القيادة، دار المعادي الجديدة، القاهرة.

٢٧- النبيه، إياد أحمد حسن، ٢٠١١م، فاعلية إتخاذ القرار و علاقتها

بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة

غزة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

٢٨- النوري، عبد الغني، ١٩٩١م، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية

في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

29- Binet, A., & Henri, V. (1896). La psychologie

individuelle, Revue générale. Année psychologi que, 2,

411-65 Baron

قائمة الملاحق

حفظه الله / - - - - -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع بحثي بعنوان " أهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار من وجهة نظر العاملين في المنظمات السعودية (دراسة حالة شركة سابك السعودية)" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص إدارة المخاطر بكلية الإدارة، جامعة ميدأوشن .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار من وجهة نظر العاملين في المنظمات السعودية (دراسة حالة شركة سابك السعودية)، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم أداة للدراسة للتعرف من خلالها على واقع أهمية الابتكار في تحجيم المخاطر السلوكية للقرار من وجهة نظر العاملين في المنظمات السعودية (دراسة حالة شركة سابك السعودية)، وتتكون من (٢٠) فقرة، إضافة الى ثلاثة أسئلة مباشرة، وقد صممت الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

ولأهمية رأيك في نتائج البحث آمل التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية ووضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل فقره من فقرات الإستبيان ، وذلك بما يتفق مع رأيك ، علماً بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة غاية علمية بحثه، حيث سيتم التعامل مع إجابتك وفقاً لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية .

شاكر لكم استجابتكم وتعاونكم . والله يحفظكم ويرعاكم ..

الباحث :

المشرف الأكاديمي :

القسم الأول: (معلومات عامة)

١ - هل توافق على إجراء البحث

☐ نعم ☐ لا

٢ - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٣ - سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر.

٤ - المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

القسم الثاني: الإستبانة ومجالاتها:

أولاً: تقييم المخاطر السلوكية المرتبطة باتخاذ القرارات؟

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	أشعر بالقلق من التبعات السلبية لإتخاذ قرار خاطئ في العمل.					
٢.	أجد صعوبة في التعبير عن آرائي المخالفة خوفاً من ردود الفعل السلبية.					
٣.	أؤثر على آراء الآخرين بشكل كبير عند إتخاذ القرارات الجماعية.					
٤.	أشعر أنني لست مسؤولاً عن النتائج السلبية لقراري.					
٥.	أعتقد أن المخاطر المرتبطة بإتخاذ القرارات تزداد في بيئة العمل الحالية.					
٦.	أعتقد أن الضغوط الزمنية تؤثر سلباً على جودة القرارات التي أتخذها.					

هل هناك مخاطر سلوكية أخرى ناتجة عن إتخاذ القرارات من وجهة نظرك؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

ثانيًا: دور الابتكار في تقليل المخاطر السلوكية؟

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٧.	إن الابتكار يساعد في تقليل المخاطرة المرتبطة بالقرارات غير التقليدية.					
٨.	تشجع الشركة على طرح أفكار جديدة خارج الصندوق.					
٩.	أرى أن الابتكار يوفر حلولاً مبتكرة للمشاكل المعقدة.					
١٠.	أشعر بالثقة في إتخاذ القرارات عندما أعتمد على الحلول الابتكارية.					
١١.	أعتقد أن الابتكار يجعل العمل أكثر متعة وإثارة.					
١٢.	يساهم الابتكار في تحسين جودة القرارات المتخذة.					
١٣.	أرى أن الابتكار يساعد في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.					

هل هناك أدوار أخرى للابتكار تقلل من المخاطر السلوكية لإتخاذ القرارات من وجهة نظرك؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

ثالثاً: دور شركة سابك في تشجيع الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية؟

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٤.	توفر الشركة الموارد اللازمة لدعم الأفكار الابتكارية.					
١٥.	تشجع الشركة على التعاون بين الأقسام المختلفة لتبادل الأفكار.					
١٦.	تكافئ الشركة الموظفين الذين يساهمون بأفكار مبتكرة.					
١٧.	توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات الابتكار لدى الموظفين.					
١٨.	أعتقد أن القيادة العليا في الشركة تدعم ثقافة الابتكار.					
١٩.	أرى أن شركة سابك هي بيئة عمل محفزة على الابتكار والتطوير.					
٢٠.	أرى أن سياسات الشركة تشجع على إتخاذ المخاطر المحسوبة في سبيل الابتكار.					

ما دور جهة العمل في تشجيع العاملين على الابتكار وتقليل المخاطر السلوكية عند إتخاذ القرارات؟

- ١-
- ٢-
- ٣-