

دور الابداع الإداري في التغلب على تحديات المشاريع المعاصرة

إعداد الطالب/

قنوت ال حماد

25100053

إشراف/

د.الاء احمد

د.يسرا دهمان

د.سارة فريد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ

اللَّهِ

الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

الاهداء:

إلى أولئك الذين كانوا النور في طريقي...

إلى أبنائي الأحبة: فاطمة، علي، وقاسم...

أنتم الدافع الحقيقي خلف كل إنجاز، واليقين الذي أعود إليه عندما تشتدّ الصعوبات. لأجلكم أتعلم، وأتطور، وأبني مستقبلتي ومستقبلكم. أنتم رسالتي وفخري وسبب قوتي.

إلى أُمي العزيزة...

حضنك الأول، ودعاؤك الدائم، ومساحتك الآمنة كانت دائماً السند الذي أستند عليه في كل محطات حياتي.

إلى نفسي...

في كل لحظة قاومت فيها التعب، وصمدت رغم الظروف، وواصلت الطريق رغم الانكسارات. هذا الإنجاز لك قبل أي أحد.

إلى كل من آمن بأن التغيير ممكن...

وبأن المعرفة قوة، والإبداع طريق للنهضة... أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

أَتَقَدِّمُ بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، ودعم مسيرتي العلمية والأكاديمية.

أولاً، أتوجّه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس على جهودهم القيّمة وتوجيهاتهم السديدة، التي أسهمت في تعزيز فهمي لموضوع الإبداع الإداري وإدارة المشاريع الحديثة.

كما أتقدّم بالشكر العميق إلى جميع المديرين والموظفين الذين شاركوا في تعبئة الاستبانات، وخصّصوا جزءاً من وقتهم للإجابة بكل اهتمام ودقة. لقد كان لعطاءهم دور أساسي في نجاح هذه الدراسة، وفي إثراء نتائجها.

ولا أنسى أن أتقدّم بكل الامتنان إلى كل من دعمني خلال هذه الرحلة—من شجّعني، استمع إليّ، أو منحني كلمة رفعت من عزيمتي.

وأخيراً، الشكر الأكبر يكون لله تعالى على التوفيق والسداد، وعلى القوة التي بها نصل وبالنور الذي به نهتدي

قائمة المحتويات

2.....	بسم الله الرحمن الرحيم
3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
5.....	المستخلص
6.....	قائمة المحتويات
7.....	قائمة الجداول
7.....	قائمة الاشكال
8.....	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
8.....	1.1 مقدمة
9.....	1.2 مشكلة الدراسة
10.....	1.3 أهمية الدراسة
11.....	1.4 اهداف الدراسة
12.....	1.5 تساؤلات الدراسة
13.....	1.6 فروض الدراسة
16.....	1.7 المنهجية وطرق البحث
18.....	1.8 الدراسات السابقة
25.....	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة
27.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
33.....	الفصل الثالث المنهجية والتصميم
33.....	1.3 التمهيد
33.....	3.2 منهج الدراسة
33.....	3.3 مجتمع الدراسة

3.4 إدارة الدراسة.....	35
3.5 ثبات أداة الدراسة.....	37
3.6 المعالجة الإحصائية.....	37
الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	39
4.1 تمهيد.....	39
4.2 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.....	39
4.3 اختبار فرضيات الدراسة	
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	44
1.5 النتائج.....	44
5.2 التوصيات	46
الخاتمة	48
المراجع	50
أولا المراجع العربية	50
ثانيا المراجع الأجنبية.....	51
الملاحق	52
استبانة الموظفين	53
استبانة المدراء.....	57

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
34	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة 1
34	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة 2
35	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة 3
35	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة 4
37	الجدول رقم (5): معاملات الثبات لمجالات الدراسة
39	الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابداع الإداري
40	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء المؤسسي
41	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستقرار الوظيفي

جدول الاشكال

رقم الصفحة	قائمة الاشكال
17	الشكل (1) الابداع الاداري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ضوء التعقيدات التي تمر بها إدارة المشاريع في بيئات العمل المعاصرة من تحولات متسارعة على مستويات عدة في التكنولوجيا والاقتصاد ومتطلبات أصحاب المصلحة. وبالنظر الى الأمور التي تمكن المؤسسات من التكيف وتحقيق أهدافها بكفاءة أصبح الإبداع من العوامل الحيوية التي تمكنها. تسهم هذه الدراسة الى كشف كيف من الممكن ان يسهم الابداع الإداري في مواجهة التحديات المعاصرة التي تعترض تنفيذ المشروعات وتحسين أدائها

فمن خلال خبراتي المتواضعة في عدة مجالات وشركات مختلفة كان هنالك مشاريع باءت بالفشل الذريع ومن ثم خسارة الشركات واغلاقها بالتدريج

وهناك من خلال مشاريع نهضت من شركات صغيرة الى شركات ضخمة ومن خلال البحث يتم التوجيه على اثر الابداع في النجاح او فشل المشاريع المتغيرة بالتحديات المعاصرة وما فيها من منافسات قوية في جميع جوانب المشاريع

1.2 مشكلة الدراسة:

بالرغم مما يحمله مدير المشروع من اهمية في إدارة المشاريع في تحقيق النمو والنجاح لشركات والمصانع والمؤسسات الربحية وغير الربحية

تواجد الإدارات المختلفة مشكلات متعلقة بتأخر التنفيذ تجاوز التكاليف وضعف المرونة امام المتغيرات وعدم الاحترافية بدراسة جميع الأمور المتعلقة بالمشاريع

تكمن اهمية هذه الدراسة في تأثير استراتيجيات الابداع الإداري في تجاوز مشكلات تنفيذ المشاريع المختلفة

وكيف من الممكن النهوض ومواجهة جميع التحديات بسلاسة ومرونة والنجاح في تحقيق اهداف المشاريع بأقل تكلفة وجهد باستراتيجيات إبداعية داعمة

مما يساهم في تطوير وتوسع قطاع الاعمال مما يساهم في استقرار الموظفين وزيادة الانتاجية وما له من أثر كبير للمشاريع والمنشأة وللوطن

1.3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا حيويا يمس جوهر نجاح المنظمات الحديثة، وهو الابداع الإداري ودوره في مواجهة تحديات المشاريع وتحقيق التوازن بين الأداء والابتكار.

وتسهم هذه الدراسة في إبراز أثر الابداع الإداري في تحسين بيئة العمل الداخلية وبناء استقرار وظيفي يعزز الولاء والانتماء لدى الموظفين مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء التنظيمي.

كما تبرز أهمية البحث في تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات الابداع الإداري ومدى نمو واتساع ونجاح الشركات عند تبنيها لأساليب إدارية مبتكرة تسهم في رفع الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية.

وتكمن الأهمية كذلك في تقديم إطار علمي وتوصيات عملية يمكن لصناع القرار والقيادة الإدارية الاعتماد عليها لتطوير السياسات الداعمة وتحقيق الاستدامة لتطوير المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة

1.4 أهداف الدراسة:

- مدى تأثير الابداع الإداري في تحسي جودة نتائج المشاريع وتقليل زمن التنفيذ
- مدى دور الابداع الإداري في تحسن بيئة العمل الداخلية
- دراسة مدى نمو واتساع ونجاح الشركة عند تبني ممارسات الابداع الإداري في عملياتها
- اقتراح البات تمكينية لتعزيز الابداع الإداري مما يسهم في استدامة الاستقرار الوظيفي ونمو الشركات

1.5 تساؤلات الدراسة

لسؤال الرئيسي للدراسة (كما هو، فقط ضبطته لغويًا)

السؤال الرئيسي:

هل يُعد الإبداع الإداري متطلبًا ضروريًا لنجاح إدارة المشاريع الحديثة، أم أنه يمثل أحد المعوقات التي قد تعيق التطور والتنفيذ داخل بعض المنظمات؟

● التساؤلات الفرعية

أولاً: أسئلة تقيس واقع الإبداع الإداري

1. ما مستوى الإبداع الإداري الحالي لدى المدراء والموظفين في الشركات والمؤسسات؟
2. كيف تؤثر ثقافة المنظمة على تبني أو رفض الإبداع الإداري؟

ثانيًا: أسئلة تكشف العوائق والمقاومة

3. متى يتحول الإبداع الإداري إلى عائق في إدارة المشاريع الحديثة؟
4. ما العوامل التي تجعل بعض المدراء يقاومون أو يعطّلون الممارسات الإبداعية داخل المنظمة؟

ثالثًا: أسئلة تقيس أثر الإبداع الإداري على بيئة العمل

5. ما أثر الإبداع الإداري في بناء بيئة وظيفية محفّزة تسهم في رفع الرضا والانتماء الوظيفي؟
6. إلى أي مدى يساهم الإبداع الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المنظمة؟

رابعًا: سؤال التوصيات المستقبلية

7. ما التوصيات الممكنة لتعزيز تطبيق الإبداع الإداري في مواجهة تحديات المشاريع المعاصرة؟

1.6 فروض الدراسة:

استناداً إلى السؤال الرئيسي للدراسة وتساؤلاتها الفرعية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تسعى إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في نجاح إدارة المشاريع الحديثة، وكذلك تحديد الظروف التي قد يتحول فيها الإبداع إلى عائق داخل بعض المنظمات. وقد جاءت الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في نجاح إدارة المشاريع الحديثة داخل المنظمات، بحيث تسهم الممارسات الإبداعية في تحسين كفاءة التنفيذ، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز قدرة المشاريع على مواجهة التحديات المعاصرة.

الفرضية الرئيسة الثانية (H2):

قد يتحول الإبداع الإداري إلى عائق من معوقات التطوير والتنفيذ في المشروعات الحديثة عند غياب الثقافة التنظيمية الداعمة، أو ضعف تمكين الموظفين، أو ممارسة الإبداع بشكل غير منظم وغير مبني على أسس علمية واضحة.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بمحاور الدراسة:

أولاً: مستوى الإبداع الإداري في المنظمات

H1-1:

يوجد مستوى متوسط إلى مرتفع من ممارسات الإبداع الإداري لدى المدراء والموظفين في المنظمات، إلا أن هذه الممارسات تختلف باختلاف الهيكل التنظيمي وطبيعة القيادة داخل كل منشأة.

ثانياً: الظروف التي يتحول فيها الإبداع الإداري إلى عائق

H2-1:

يتحول الإبداع الإداري إلى عائق عند تطبيق الأفكار الإبداعية دون وجود دراسة جدوى واضحة، أو غياب المعرفة الكافية لدى الإدارة حول كيفية تحويل هذه الأفكار إلى مبادرات قابلة للتنفيذ.

H2-2:

قد يشكل الإبداع الإداري عائقاً عندما يقتصر بضعف المتابعة الإدارية، أو بطء الإجراءات التنظيمية، أو الخوف من المخاطرة داخل المنظمة.

ثالثاً: مقاومة بعض المدراء للإبداع الإداري

H3-1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خوف بعض المدراء على مناصبهم أو نفوذهم وبين تعطيلهم للممارسات الإبداعية داخل المنظمة.

H3-2:

ضعف ثقة المدراء بقدرات الموظفين أو خشيتهم من فقدان السيطرة الإدارية يؤثر سلباً على تبني الأفكار الإبداعية وعلى تحويلها إلى حلول عملية.

رابعاً: أثر الإبداع الإداري على بيئة العمل

H4-1:

يمارس الإبداع الإداري أثراً إيجابياً في بناء بيئة عمل محفزة تشجع على المبادرة والتعلم المستمر، وتسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

H4-2:

تسهم القيادة الإبداعية في تعزيز الانتماء المهني من خلال دعم الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار وتحفيزهم على المشاركة في تطوير أساليب العمل.

خامساً: أثر الإبداع الإداري على الاستقرار الوظيفي

H5-1:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تعزيز الاستقرار الوظيفي للموظفين، بحيث تقل مستويات turnover في المنظمات التي تتبنى أساليب قيادية مبتكرة.

سادساً: أثر ثقافة المنظمة

H6-1:

توجد علاقة إيجابية بين ثقافة المنظمة الداعمة وبين قدرة الإدارة على تبني الإبداع الإداري وتنفيذه بشكل فعال.

H6-2:

تؤدي الثقافة التنظيمية التقليدية أو المقاومة للتغيير إلى إضعاف مستوى الإبداع الإداري داخل المنظمة وتقليل أثره على نجاح المشاريع.

سابعاً: العلاقة بين الإبداع الإداري ونواتج المشاريع

H7-1:

كلما ارتفع مستوى تطبيق الإبداع الإداري الحقيقي داخل المنظمة، زادت قدرة المشاريع على مواجهة تحديات الوقت والتكلفة والتغيير التكنولوجي.

H7-2:

ضعف ممارسات الإبداع الإداري أو سوء تطبيقه يرتبط بارتفاع المشكلات التشغيلية وتأخر إنجاز المشاريع وتراجع جودة المخرجات.

الفرضية الشاملة

H0:

الإبداع الإداري ليس عائفاً بطبيعته، بل يصبح كذلك فقط عند سوء ممارسته أو غياب المعرفة المطلوبة لإدارته، أو عند عدم توفر ثقافة تنظيمية تمكينية، بينما يمثل في أصله أحد أهم المتطلبات الأساسية لنجاح المشاريع الحديثة وتحقيق ميزتها التنافسية

1.7 منهجية البحث:

نموذج الدراسة المقترح يوضح العلاقة بين الإبداع الإداري (المتغير المستقل) وبين نجاح إدارة المشاريع الحديثة وبيئة العمل (المتغيرات التابعة)، مع إدراج العوامل التي قد تجعل الإبداع الإداري يتحول إلى عائق داخل بعض المنظمات. ويقوم النموذج على الفرضية الأساسية بأن الإبداع الإداري يسهم في تحسين النتائج التنظيمية، بينما قد ينعكس سلباً عند سوء ممارسته أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة.

ويتكون النموذج من المحاور الآتية:

المتغير المستقل (Independent Variable):

الإبداع الإداري

ويمثل مجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية التي تشمل:

- القيادة الإبداعية
- تشجيع الابتكار
- المرونة في اتخاذ القرار
- دعم المبادرات
- توفير الموارد
- تبني أفكار جديدة
- إدارة المعرفة

العوامل الوسيطة (Mediating / Moderating Factors):

وهي العوامل التي قد تزيد أو تقلل من أثر الإبداع الإداري، وتشمل:

- ثقافة المنظمة (داعمة / تقليدية)
- الخوف الإداري من فقدان السيطرة أو المنصب
- ضعف الثقة بقدرات الموظفين
- غياب دراسة الجدوى للأفكار الإبداعية
- ضعف المعرفة المهنية في كيفية تنفيذ الأفكار
- البيروقراطية
- الدعم الشكلي للإبداع بدون تطبيق فعلي

هذه العوامل تحدد:

هل الإبداع الإداري سيكون عامل نجاح أو عامل تعطيل؟

المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

1. نجاح إدارة المشاريع الحديثة

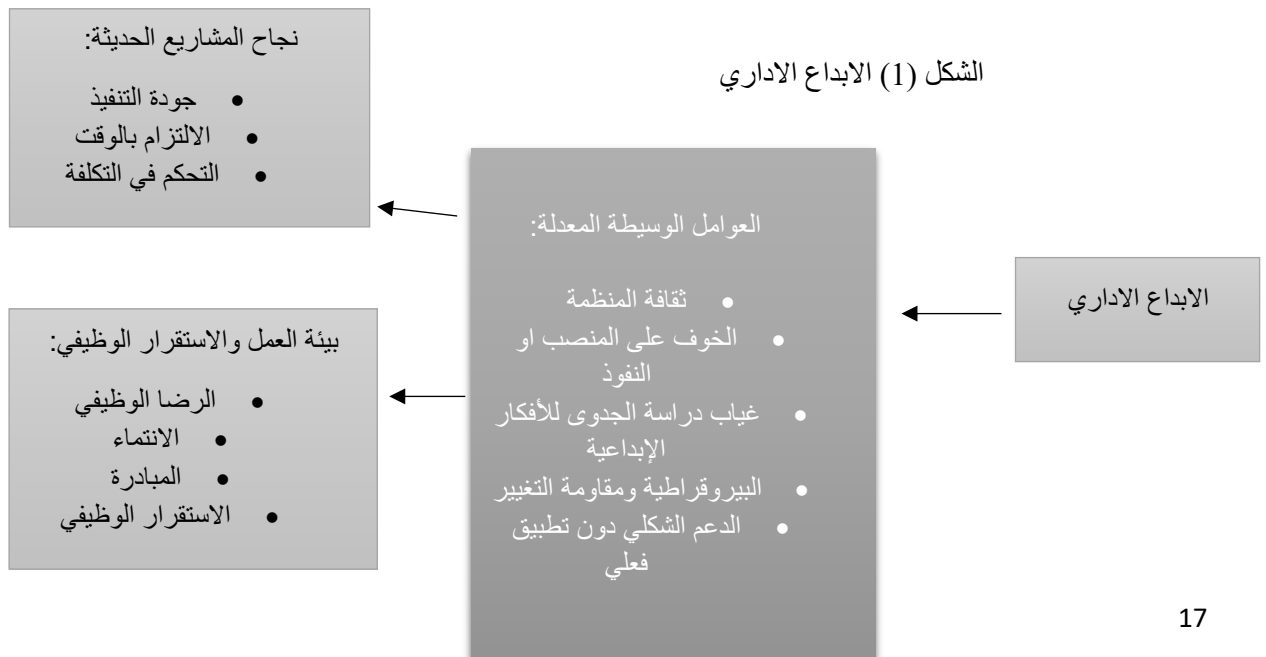
ويتجلى في:

- جودة التنفيذ
- قدرة المشروع على تجاوز التحديات
- الالتزام بالوقت والتكلفة
- تحسين التنسيق بين الأقسام
- رفع كفاءة اتخاذ القرار
- القدرة على التكيف مع التغيير

2. بيئة العمل والاستقرار الوظيفي

يشمل:

- الرضا الوظيفي
- الانتماء
- الاستقرار الوظيفي
- المبادرة
- التواصل الداخلي
- انخفاض المقاومة للتغيير
- انخفاض "الاستقالة الصامتة"



1.8 الدراسات السابقة:

يُعد الإبداع الإداري أحد أهم المحاور التي تناولتها الأدبيات العربية والأجنبية خلال العقدين الماضيين، نظرًا لدوره في دعم نجاح المشاريع، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات المعاصرة. وقد اتفقت غالبية الدراسات على أن الإبداع الإداري ليس مجرد مهارة أو توجه فكري، بل هو منظومة متكاملة تشمل ثقافة المنظمة، أساليب القيادة، أدوات التخطيط، وإدارة المعرفة.

وفي هذا الفصل، سيتم عرض مجموعة من أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ونجاح المشاريع وبيئة العمل، مع تحليل مفصل لمناهجها ونتائجها وأوجه الاختلاف والاتفاق بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي يعالجها هذا البحث.

(دراسة: أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية

المؤلف: فدوى نعمان وآخرون – 2023

نوع الدراسة: ميدانية – وصفي تحليلي

العينة: موظفون في مؤسسات حكومية عربية مختلفة

المنهج والأدوات

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع عينة بلغت 420 موظفًا من قطاعات حكومية مختلفة (تعليم، صحة، شؤون بلدية). تضمنت الاستبانة 35 فقرة موزعة على أربعة محاور:

- دعم القيادة للمبادرات
- المرونة الإدارية
- تطوير الإجراءات
- الابتكار في حل المشكلات

ملخص مفصل:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي. استخدمت الباحثة منهجًا وصفيًا تحليليًا، واعتمدت على استبانة مكونة من (5) محاور تقيس: دعم القيادة، تشجيع المبادرات، تطوير الإجراءات، المرونة الإدارية، ودعم الابتكار.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية دالة بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي، إذ تبين أن المنظمات التي تمارس القيادة الإبداعية وتسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار تحقق معدلات أداء أعلى بنسبة كبيرة، إضافة إلى انخفاض الأخطاء التشغيلية.

كما بينت الدراسة أن غياب الحوافز وضعف ثقافة التغيير يؤثران سلبيًا على الإبداع الإداري، مما يقلل من كفاءة الأداء.

أهمية الدراسة لبحثك: تؤكد أن الإبداع الإداري عنصر أساسي في تحسين النتائج داخل المشاريع والعمليات، وليس مجرد وظيفة شكلية أو رفاهية.

(2) دراسة: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة

المؤلف: مجلة المنظومة – 2022

نوع الدراسة: تحليل نظري + تطبيقات

العينة: مراجعة أدبيات وتطبيقات في مؤسسات تعليمية وصناعية

المنهج

اعتمدت على تحليل نظري موسع + مقابلات مع 20 مديرًا في بيئات تعليمية وصناعية.

ملخص مفصل:

تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري وعلاقته بتطوير المنظمة. ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: (1) مفهوم الإبداع الإداري، (2) متطلبات الإبداع، (3) أثره في التطوير التنظيمي.

وضحت النتائج أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين الإجراءات وتقليل البيروقراطية، ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة. كما أشارت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا يعد العامل الأكثر تأثيرًا في تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج ملموسة.

وبحسب النتائج، فإن المؤسسات التي تتبنى الإبداع الإداري تشهد تحسُّنًا في الجودة، وارتفاعًا في رضا الموظفين، وانخفاضًا في معدل الدوران الوظيفي.

علاقة الدراسة بالبحث: تبيّن أهمية الإبداع الإداري في مواجهة تحديات المشاريع الحديثة.

(3) دراسة: دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي – معمل سمنت الكوفة

المؤلف: باحثون عراقيون – 2021

نوع الدراسة: تطبيقية – ميدانية

العينة: موظفون في مصنع صناعي

المنهج والعينة

استبانة على 300 عامل وموظف في بيئة صناعية حساسة تعتمد على الإنتاج المستمر والضبط الوظيفي.

ملخص مفصل:

سعت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في بيئة صناعية. اعتمدت على استبانة مكونة من أربعة محاور: (الإبداع الاستراتيجي، الإبداع التقني، الإبداع الإجرائي، الإبداع السلوكي). أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإبداع الإداري وأنماط الأداء الوظيفي. وأن أكثر الأشكال تأثيراً كان الإبداع التقني (تطوير أساليب العمل) يليه الإبداع الإجرائي (تبسيط الإجراءات). كما بينت أن أبرز المعوقات هي ضعف التدريب، غياب الحوافز، والخوف من التغيير. أهمية الدراسة لبحثك: تدعم تركيزك على بيئات “المشاريع الصناعية” وكيف يتأثر أداؤها بممارسات الإبداع الإداري.

(4) دراسة: بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين – جامعة الحدود الشمالية

المؤلف: المدني وآخرون – 2019

نوع الدراسة: وصفية تحليلية – ميدانية

العينة: 250 موظفًا إداريًا في جامعة حكومية

المنهج

وصفية، تحليلية، عينة 250 موظف إداري.

ملخص مفصل:

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري في مؤسسة تعليمية حكومية سعودية. تضمنت بيئة العمل خمسة أبعاد: (ظروف العمل، التدريب، الحوافز، العلاقات الإنسانية، الهيكل التنظيمي). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة بيئة العمل وبين مستوى الإبداع الإداري، إذ أظهرت النتائج أن التدريب المستمر وتفويض الصلاحيات هما العاملان الأكثر مساهمة في رفع مستوى الإبداع. كما وجدت الدراسة أن ضعف الاتصالات الداخلية والبيروقراطية يؤديان إلى انخفاض الإبداع الإداري بغض النظر عن قدرات الموظفين. علاقة الدراسة ببحثك: تمثل دليلاً قوياً على دور بيئة المنظمة وثقافتها كعوامل وسيطة في نموذجك.

(5) دراسة: الإبداع الإداري في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق

المؤلفة: سومية سعال – 2023

نوع الدراسة: نظرية + دراسات مقارنة

المصدر: مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

ملخص مفصل:

استعرضت الدراسة المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري، مجالاته، أنواعه، معوقاته، وأساليب تنميته. بينت الدراسة أن الإبداع الإداري يتجاوز فكرة "طرح فكرة جديدة" ليشمل إعادة تصميم الوظائف، تطوير الإجراءات، إدارة المعرفة، وتبني التفكير الإيجابي في حل المشكلات. كما ركزت على أن أكثر المعوقات انتشاراً في المؤسسات العربية هي:

- الخوف من التغيير
- غياب دراسة جدوى للأفكار الإبداعية
- ضعف الدعم المؤسسي
- الصراع التنظيمي

أهمية الدراسة لبحثك: تغطي الجانب النظري بعمق وتوفر محتوى غني لتعريف المفاهيم الأساسية في الفصل الثاني.

ثانياً: الدراسات الأجنبية (5 دراسات) – ملخصات طويلة جاهزة

(Creativity as a Topic in Project Management — A Scoping Review (2024 (1

نوع البحث: مراجعة شاملة لنحو 180 دراسة

المنشور: Journal of Project Management Research

ملخص مفصل:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيفية تناول الإبداع في مجال إدارة المشاريع عبر الأدبيات العالمية. بينت أن الإبداع الإداري أصبح موضوعاً محورياً في المنظمات التي تعمل ضمن بيئات سريعة التغير، خصوصاً مشاريع التقنية والبنى التحتية.

أوضحت الدراسة أن الإبداع الإداري يؤثر على:

- جودة التخطيط
- قدرة المشروع على حل المشكلات
- تقليل المخاطر
- تحسين الاتصال بين فرق المشروع

كما أكدت الدراسة أن غياب المهارات الإبداعية لدى بعض المدراء يؤدي إلى فشل المشاريع، حتى مع وجود موارد كافية.

صلة الدراسة ببحثك: تقدم أساساً قوياً لفكرة أن الإبداع الإداري متطلب في المشاريع الحديثة وليس خياراً ثانوياً.

(Driving Innovation Through Project Management – PRINCE2 (2025 (2

نوع المحتوى: تقرير مهني + تحليل

الجهة: PRINCE2 Global

ملخص مفصل:

يشرح التقرير كيف يمكن لمديري المشاريع أن يقودوا الابتكار داخل فرق العمل من خلال توظيف أدوات إدارة المشاريع الإبداعية.

يتناول التقرير ثلاثة محاور رئيسية:

1. التفكير الإبداعي في التخطيط وإدارة المخاطر
 2. قيادة الفريق بشكل مرن Adaptive Leadership
 3. ربط الإبداع بالنتائج التجارية Business Value
- أظهر التقرير أن ممارسات مثل العصف الذهني وتحليل السيناريوهات واستخدام Agile Management ترفع احتمالية نجاح المشاريع بنسبة تصل إلى 30%.
- علاقة الدراسة ببحثك: يقدم تطبيقات عملية يمكنك ذكرها في التوصيات وخاتمة البحث.

(Innovation and Project Management: Fostering Creativity in Execution (2024 (3

نوع البحث: بحث تجريبي Quantitative Study

العينة: 320 مدير مشروع في شركات تقنية عالمية

ملخص مفصل:

درس الباحثون العلاقة بين الإبداع الإداري ونجاح المشاريع التقنية.

أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين قدرة المدير على الابتكار وبين:

- جودة التنفيذ
- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- تقليل الأخطاء التشغيلية

كما بينت الدراسة أن الإبداع الإداري يفشل عندما تُطبق الأفكار الإبداعية دون دراسة جدوى واضحة، أو حين تنقص المعرفة الفنية اللازمة لتحويل الفكرة إلى إجراء.

صلة الدراسة ببحثك: يدعم فرضيتك التي أضفناها بأن “غياب دراسة الجدوى أو ضعف المعرفة قد يحوّل الإبداع لعائق”.

(Creativity and Innovation in Project Management – PMI White Paper (2012 (4

نوع البحث: ورقة عمل مهنية

ملخص مفصل:

تقدم الورقة إطاراً كاملاً لدمج الإبداع في دورة حياة المشروع (Initiation – Planning – Execution – Closing).

وتطرقت إلى دور الإبداع في:

- تعزيز الاتصال بين الفرق
- رفع مستوى الحلول الابتكارية
- مواجهة التحديات المعقدة

كما تقدم نماذج عملية لربط الإبداع الإداري بالمرجات النهائية للمشروع. صلة الدراسة ببحثك: مرجع عالمي قوي جدًا يدعم الجانب النظري في بحثك.

(Managing Creative Projects — International Journal of Project Management (2006 (5

المؤلف: Simon, L.

نوع البحث: Empirical Study

ملخص مفصل:

حللت الدراسة أساليب مديري المشاريع في المشاريع الإبداعية والفنية. أظهرت النتائج أن المديرين الذين يمارسون القيادة الإبداعية يتمتعون بقدرات أعلى في:

- إدارة الضغوط
- حل النزاعات
- خلق انسجام بين الفريق

كما وجدت أن الإبداع قد يتحول إلى عائق عند الإفراط في المرونة أو غياب الهيكلية الإدارية المطلوبة.

صلة الدراسة ببحثك: تقدم دعمًا قويًا لفرضيتك حول متى يتحول الإبداع إلى عائق

المنطلقات النظرية للدراسة:

يُعدّ الإبداع الإداري أحد المرتكزات الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، إذ يمثل القدرة على ابتكار حلول وأساليب إدارية جديدة تساعد في تحسين جودة العمل ورفع كفاءته ومواجهة التحديات المعاصرة بمرونة وفعالية.

وفي ظلّ التحولات السريعة في بيئة الأعمال وتزايد التنافس، أصبح الإبداع الإداري مطلبًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن الموارد المادية أو التقنية، لأنه يركز على العنصر البشري بوصفه جوهر العملية الإدارية ومحرك التطوير الحقيقي.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو القدرة على استخدام الأفكار الجديدة والطرق غير التقليدية في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات وتطوير العمليات بما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

ويُعبّر هذا الإبداع عن مدى مرونة القائد في التفكير، واستعداده لتبني التغيير، وتشجيع بيئة العمل على التجريب والمبادرة.

كما ينعكس الإبداع الإداري في السلوك التنظيمي اليومي من خلال تحفيز الموظفين، وتوزيع الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، وتوظيف التقنيات الحديثة لخدمة الأهداف المؤسسية.

ثانياً: أبعاد الإبداع الإداري

يمكن تحديد الإبداع الإداري من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية، من أبرزها:

1. الإبداع في التخطيط: القدرة على صياغة أهداف وخطط مرنة تستجيب للتغيرات البيئية.
2. الإبداع في التنظيم: تصميم هيكل إداري ديناميكي يُسهّل الاتصال ويعزّز التعاون بين الأقسام.
3. الإبداع في القيادة: تحفيز العاملين على الابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية.
4. الإبداع في اتخاذ القرار: البحث عن حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات التنظيمية.
5. الإبداع في الرقابة: تطوير أنظمة تقييم الأداء بأساليب مرنة تعتمد على النتائج أكثر من الإجراءات.

ثالثاً: الإبداع الإداري وبيئة العمل

تشير العديد من الدراسات إلى أن الإبداع الإداري يرتبط إيجابيًا بجودة بيئة العمل؛ فكلما ازداد اهتمام الإدارة بتمكين العاملين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم، تحسّنت الروح المعنوية وارتفع مستوى الانتماء.

وتؤدي بيئة العمل الإبداعية إلى تعزيز التواصل والثقة بين الموظفين والمديرين، مما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي ويخلق مناخًا تنظيميًا صحيًا ومستقرًا.

رابعاً: الإبداع الإداري والاستقرار الوظيفي

يمثل الاستقرار الوظيفي أحد المخرجات المباشرة لتطبيق الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

فالقائد المبدع الذي يتعامل مع موظفيه بأساليب تشاركية ومرنة يسهم في تقليل معدل دوران العمالة، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الولاء التنظيمي.

كما أن المؤسسات التي تُطبّق ممارسات إبداعية في الإدارة تمتلك قدرة أعلى على الاحتفاظ بالكفاءات واستثمار خبراتهم بما يحقق استدامة التطوير.

خامساً: الإبداع الإداري والنمو المؤسسي

يُعدّ النمو التنظيمي والنجاح الاستراتيجي من أهم المؤشرات الدالة على فعالية الإبداع الإداري.

فالمؤسسات التي تتبنّى نهجاً إدارياً إبداعياً تتمكن من توسيع أنشطتها وزيادة حصتها السوقية وتحسين أدائها المالي، بفضل اعتمادها على أساليب مبتكرة في إدارة الموارد، وتحليل المخاطر، واستثمار الفرص.

كما يسهم الإبداع الإداري في بناء ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التقلبات الاقتصادية والتكنولوجية.

سادساً: الإبداع الإداري وإدارة المشاريع المعاصرة

تُعتبر المشاريع أحد أكثر البيئات التي تُبرز أهمية الإبداع الإداري، نظراً لتغيّر متطلباتها واستمرار ضغوط الوقت والتكلفة والجودة.

ويُسهم الإبداع الإداري في رفع كفاءة فرق العمل، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، مما يعزز فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني المحدد.

كما يساعد القائد المبدع على خلق مناخ من التعاون والثقة المتبادلة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الابتكار الجماعي.

سابعاً: نموذج الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة

بناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة الإطار المفاهيمي المقترح على النحو الآتي:

الإبداع الإداري



(بيئة العمل – الاستقرار الوظيفي – النمو المؤسسي – نجاح المشاريع)

حيث يمثل الإبداع الإداري المتغير المستقل، بينما تمثل بيئة العمل، والاستقرار الوظيفي، والنمو المؤسسي المتغيرات التابعة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

التمهيد:

يتناول هذا الفصل الخلفية العلمية لمتغيرات البحث، من خلال تعريف الإبداع الإداري، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وأثره على الأداء الوظيفي، ودوره في تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات المشاريع الحديثة. كما يستعرض هذا الفصل أبرز النماذج المرتبطة بالإبداع الإداري، إضافة إلى مناقشة دور القيادة، وتمكين الموظفين، والبيئة التنظيمية، والتحول الرقمي في تعزيز الإبداع.

المبحث الأول: الإبداع الإداري – المفهوم والأهمية

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

تعددت التعريفات، ومن أبرزها:

- يشير الإبداع الإداري إلى قدرة الأفراد والفرق على توليد أفكار جديدة، وتطبيق حلول مبتكرة لتحسين العمليات، وزيادة جودة العمل، وتطوير المنتجات والخدمات (Amabile, 1997).
- ويعرّف أيضاً بأنه القدرة على استخدام طرق جديدة وفعّالة في اتخاذ القرارات، وإعادة تصميم الإجراءات، وحل المشكلات (Drucker, 2007).
- ويرى باحثون عرب أن الإبداع الإداري هو “مجموعة من المهارات الذهنية والتنظيمية التي تؤدي إلى تطوير أساليب العمل وتحسين أداء المؤسسة بصورة مستمرة” (الحمادي، 2020).

خلاصة المفهوم: الإبداع الإداري يشمل التفكير، والتطوير، والابتكار، وتطبيق الأفكار بما يخدم أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الحديثة

تزداد أهمية الإبداع الإداري في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال لأسباب أهمها:

1. تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء.
2. زيادة كفاءة فرق المشاريع عبر ابتكار حلول غير تقليدية.
3. رفع القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

4. تعزيز رضا الموظفين من خلال منحهم مساحة للمبادرة والتجريب.

5. تسريع عمليات التحول الرقمي.

6. تقليل الاستقالات الصامتة وتحسين الاستقرار الوظيفي.

المبحث الثاني: أبعاد الإبداع الإداري

الإبداع الإداري ليس سلوكاً واحداً بل يتكون من عدة أبعاد رئيسية:

1. دعم المنظمة المدرك

ويقصد به شعور الموظف بأن أفكاره مسموعة، وأن الإدارة تقدّر مساهماته.

كلما زاد الدعم الإداري زاد انخراط الموظفين في تقديم أفكار جديدة (Judge, 2019 & Robbins).

2. التمكين النفسي

يشمل:

– الشعور بالمعنى،

– الكفاءة،

– التأثير،

– الاستقلالية.

ويُعد التمكين من أقوى محفزات الإبداع (Spreitzer, 1995).

3. مناخ الإبداع

وهو البيئة التي تسمح بالتجريب، وتقبل الأخطاء، وتوفير موارد الوقت والمهارات، وتشجيع الأفكار الجديدة.

تضائل الروتين والبيروقراطية يزيد فرص الإبداع (Anderson et al., 2014).

4. السلوك الإبداعي

ويتضمن توليد الأفكار، والتعاون مع الفريق، والمبادرة، وتطبيق الحلول.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

أولاً: القيادة

القادة الداعمون للإبداع يشجعون التجريب، ويقَدِّرون الأفكار، ويتقبلون المخاطرة المحسوبة. وتعد القيادة التحويلية الأكثر ارتباطاً بالإبداع (Riggio, 2006 & Bass).

ثانياً: الثقافة التنظيمية

الثقافة التي تتسامح مع الأخطاء وتعتبرها تجربة، هي أكثر قدرة على إنتاج موظفين مبدعين.

ثالثاً: الموارد

يشمل ذلك:

- الوقت المخصص للإبداع،
 - الميزانيات،
 - التدريب،
 - الأدوات الرقمية.
- وتجرد الموارد يضعف الإبداع.

رابعاً: التحفيز بأنواعه

التحفيز الداخلي (الرغبة والفضول) هو الأكثر تأثيراً على الإبداع.

خامساً: التحول الرقمي

التقنية الحديثة توفر فرصاً هائلة للإبداع في المشاريع، مثل:
الأتمة، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، النماذج الافتراضية للمشاريع.

المبحث الرابع: تحديات المشاريع الحديثة

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي مجموعة تحديات تتطلب الإبداع لحلها، من أبرزها:

1. تقلبات الموارد وسلاسل الإمداد.
2. تغير متطلبات العملاء بسرعة.
3. التنافس الشديد في السوق.
4. التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.
5. ضغط الوقت وتقلص مدد تنفيذ المشاريع.
6. نقص الكفاءات والخبرات المتخصصة.

هذه التحديات تتطلب مدراء مشاريع قادرين على الابتكار وصنع حلول مرنة وفعالة.

المبحث الخامس: دور الإبداع الإداري في مواجهة تحديات المشاريع

1. تحسين عمليات اتخاذ القرار

يسمح الإبداع بتوليد بدائل جديدة وحلول مرنة

2. تقليل الأخطاء وتقوية إدارة المخاطر

الإبداع يخلق حلولاً تتنبأ بالمشكلات مبكراً.

3. تسريع إنجاز المشاريع

الحلول الإبداعية تقلل زمن التنفيذ وتختصر الإجراءات.

4.رفع جودة المخرجات

تطبيق أفكار جديدة ينعكس على جودة المنتج والخدمة.

5.رفع الاستقرار الوظيفي

الإبداع يجعل بيئة العمل محفزة وغير خانقة، مما يقلل الرغبة في ترك العمل.

6.بناء ميزة تنافسية

المؤسسة المبدعة تتغلب على منافسيها بسهولة، وتواجه التغيرات بقوة.

المبحث السادس: نموذج الإبداع في سياق المشروع

تستطيع المشاريع الحديثة تطبيق الإبداع من خلال نموذج متسلسل يشمل:

1. تحديد المشكلة.

2. توليد الأفكار.

3. تقييم واختيار الفكرة الأنسب.

4. التجريب السريع (Prototype).

5. التطبيق الفعلي.

6. استخلاص الدروس المستفادة.

هذا النموذج يجعل الإبداع عملية منظمة وليست عشوائية.

المبحث السابع: الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

الدراسات تشير إلى:

- وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع والأداء.
- الموظف المبدع يقدم جودة أعلى، إنتاجية أكبر، والتزاماً أعلى.
- بيئة الإبداع تؤدي إلى تحسن الرضا الوظيفي، وزيادة الولاء، وانخفاض معدلات الدوران.

المبحث الثامن: الإبداع الإداري والاستقرار الوظيفي

1. كلما زاد الإبداع، زادت الثقة داخل بيئة العمل.
2. الموظفون الذين يشعرون أن أفكارهم مسموعة يصبحون أكثر استقراراً.
3. الخوف من الرفض أو العقاب يقتل الإبداع ويزيد الرغبة في ترك العمل.
4. الإبداع يجعل بيئة العمل أكثر أماناً نفسياً وهذا يقلل الاستقالات.

المبحث التاسع: الإبداع كأداة استراتيجية لنجاح المشاريع

الإبداع ليس رفاهية، بل:

- سلاح لمواجهة التحديات.
- وسيلة لتقليل التكلفة.
- طريقة لرفع جودة المشروع.
- عنصر جوهري في التحول الرقمي.
- أساس في نجاح مديري المشاريع وسمعتهم المهنية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتصميمها

3.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها والإجراءات المتبعة للوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة حول دور الإبداع الإداري في مواجهة تحديات المشاريع المعاصرة. ويتضمن هذا الفصل تحديد المنهج الملائم، مجتمع الدراسة، العينة، أدوات القياس، طرق التحليل الإحصائي، والمتغيرات المرتبطة بالدراسة.

3.2 المبحث الأول: منهج الدراسة ومجتمعها

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وذلك لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة، وتحليل تأثير الإبداع الإداري على نجاح المشاريع من خلال رصد الواقع، وتحليل اتجاهات المدراء والموظفين، وربط المتغيرات ببعضها.

تم اختيار هذا المنهج لأنه:

1. يصف الظاهرة بدقة وموضوعية.
2. يتيح جمع بيانات كمية قابلة للقياس.
3. يساعد على تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
4. مناسب لاستخدام الاستبانات واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في:

جميع المدراء والموظفين العاملين في الشركات والمؤسسات والمصانع داخل المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، والذين لديهم تعامل مباشر مع إدارة المشاريع أو العمليات التشغيلية.

وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لـ:

- تنوع بيانات المشاريع.
- اختلاف أساليب القيادة.
- تفاوت مستويات الإبداع الإداري.
- كثرة التعقيدات التشغيلية في المصانع.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية (Purposive Sample)

من المدراء والموظفين ممن تتوفر لديهم الخبرة والمعرفة المهنية في إدارة المشاريع أو العمليات التشغيلية.

وتتكون العينة من فئتين:

1. مدراء (مدراء مشاريع، رؤساء أقسام، قياديون)
2. موظفون (مشرفون، محللو عمليات، موظفو مشاريع)

وقد بلغ حجم عينة الدراسة ما بين 200 مشاركًا وفق الحد الأدنى المقبول للدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الاستبانات.

الجدول رقم (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات التغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	160	80%
	انثى	40	20%
المجموع		200	100%

الجدول (2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات التغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	35	17.5%
	دبلوم	72	36%
	بكالوريوس	73	36.5%
	دراسات عليا	20	10%
المجموع		200	100%

الجدول (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات التغير	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات العمل	5 سنوات فأقل	47	23.5%
	من 5- أقل من 10 سنوات	70	35%
	من 10 – 15 سنة	63	31.5%
	15 سنة فأكثر	20	10%
	المجموع	200	100%

الجدول(4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات التغير	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	الموظفين	160	80%
	مدراء مشاريع	40	20%
المجموع		200	100%

المبحث الثاني: أدوات الدراسة وخصائصها

3.3 إدارة الدراسة

تم تطوير أدوات الدراسة اعتمادًا على مقاييس معتمدة في دراسات سابقة، وتم إعداد الاستبانة بصيغتها النهائية لتناسب طبيعة موضوع الإبداع الإداري وارتباطه بنجاح المشاريع المعاصرة. وقد تكوّنت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية جاءت على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين

وتضمّن هذا الجزء مجموعة من الخصائص الديموغرافية والوظيفية، والتي شملت:

- الجنس
- العمر

- المستوى التعليمي
- عدد سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

وذلك للتعرف على خصائص أفراد العينة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري ونجاح المشاريع.

الجزء الثاني: قياس الإبداع الإداري (المتغير المستقل)

شمل هذا الجزء فقرات تقيس أبعاد الإبداع الإداري لدى المدراء والموظفين، وقد تألف من (20) فقرة توزعت على الأبعاد التالية:

1. البعد الأول: الإبداع في التفكير الإداري

ويتضمن الفقرات من (1 – 5).

2. البعد الثاني: الإبداع في العلاقات الإدارية

ويتضمن الفقرات من (6 – 10).

3. البعد الثالث: الإبداع في الإجراءات والعمليات الإدارية

ويتضمن الفقرات من (11 – 15).

4. البعد الرابع: الإبداع في الحلول واتخاذ القرارات

ويتضمن الفقرات من (16 – 20).

الجزء الثالث: قياس المتغيرات التابعة (نجاح المشاريع وبيئة العمل)

وقد شمل هذا الجزء (15) فقرة موزعة على أبعاد نجاح المشاريع المعاصرة، وهي:

1. البعد الأول: جودة تنفيذ المشروع

ويتضمن الفقرات من (21 – 25).

2. البعد الثاني: الالتزام بالوقت والتكلفة

ويتضمن الفقرات من (26 – 30).

3. البعد الثالث: كفاءة العمليات الداخلية والتنظيمية

ويتضمن الفقرات من (31 – 35).

كما شمل الجزء الأخير فقرات تقيس الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط من خلال (10) فقرات (36 – 46)، وهو يمثل القدرة التطبيقية والتنفيذية للممارسات الإبداعية داخل المؤسسة.

مستوى التفسير الإحصائي للمتوسطات

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، تم الاعتماد على المعيار الإحصائي الآتي:

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 إلى أقل من 2.33
متوسطة من	2.34 إلى أقل من 3.66
مرتفعة	من 3.67 إلى 5.00

وقد تم حساب طول الفئة من خلال المعادلة:

1-5 قسمة 5

$$= 1.33$$

5.3 ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (5): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المتغير	معامل الثبات
الإبداع الإداري وتوزيع فقراته (1-20)	0.949
نجاح المشاريع وتوزيع فقراته (21-35)	0.930
الإبداع التنظيمي (المتغير الوسيط) فقراته (36-46)	0.819
جميع فقرات الاستبيان	0.965

وهي نسب مرتفعة جداً وتشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يعزز صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3.4 المعالجة الإحصائية

لفرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي:

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

وتم الاستعانة ببرنامج AMOS لتحليل النماذج الهيكلية عند الحاجة.

وتم تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي
(التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وتحليل استجابات أفراد الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)
لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.
3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)
لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري بشكل منفصل.
4. تحليل المسار (Path Analysis)
لتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.
5. اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity) عبر:
 - معامل VIF
 - معامل Tolerance
6. اختبار اعتدال التوزيع (Skewness & Kurtosis)
7. اختبار موثوقية الأداة من خلال كرونباخ ألفا

الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة، وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوِر الإبداع الإداري، والأداء المؤسسي، والاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار البسيط ومعامل الارتباط. تم اتباع منهجية مشابهة للدراسات الكمية المعتمدة، مع مراعاة التفسير النوعي للبيانات بما يعكس الواقع الميداني لبيئات المشاريع.

4.2 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً : الابداع الإداري (المتغير المستقل)

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابداع الإداري

الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يرى الموظفون ان الابداع ضروري ان الابداع ضروري لجميع أنواع المشاريع	4.32	0.71	1	مرتفعة
2	ضعف خبرة المدير يضاعف تبني الابداع داخل المشاريع	4.10	0.78	2	مرتفعة
3	يشعر الموظفون بأن صوته غير مسموع في بداية مشوارهم الوظيفي	3.58	0.92	4	متوسطة
4	يرتفع مستوى الابداع كلما زادت خبرات الموظفين وثقتهم بأنفسهم	3.96	0.80	3	مرتفعة
5	يتجنب بعض الموظفين طرح أفكار جديدة خوفا من الرفض او الخطر الوظيفي	3.41	1.03	5	متوسطة
6	مدير المشاريع الناجح هو من يتيح مساحة للإبداع ويستمتع لجميع الأصوات	4.21	0.69	2	مرتفعة

المتوسط الكلي = 3.93 (درجة موافقة مرتفعة)

تحليل الإبداع الإداري

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.93)، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة بأهمية الإبداع في نجاح المشاريع.

وتبين النتائج الآتي:

- حصلت فقرة “الإبداع ضروري في جميع المشاريع” على أعلى متوسط (4.32)، مما يؤكد أن الإبداع أصبح عنصرًا أساسيًا لا يمكن تجاهله.
 - كما جاءت فقرة “ضعف خبرة المدير يضعف الإبداع” بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن القيادة تمثل نقطة حساسة في تعزيز أو تعطيل الإبداع.
 - أما فقرة “الخوف من الرفض” فقد جاءت بأدنى متوسط، وهذا يدل على وجود نسبة من الموظفين لا يشعرون بالأمان النفسي الكافي لتقديم أفكارهم.
- هذه النتائج تؤكد أن الإبداع الإداري يتطلب قيادة داعمة وبيئة تنظيمية تشجع على المبادرة دون خوف.

ثانيًا: الأداء المؤسسي

الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الإبداع يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمليات	3.78	0.85	1	متوسطة
2	الإبداع يقلل من تكرار المشكلات التشغيلية	3.62	0.90	3	متوسطة
3	الإبداع يعزز سرعة اتخاذ القرارات ويحسن مخرجاتها	3.71	0.82	2	متوسطة
4	الإبداع يعزز سرعة اتخاذ القرارات ويحسن مخرجاتها	3.55	0.96	4	متوسطة
5	الإبداع يزيد من فعالية التعاون بين الفرق المختلفة	3.69	0.88	3	متوسطة

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الأداء المؤسسي

المتوسط الكلي = 3.67 (درجة موافقة متوسطة)

تحليل الأداء المؤسسي

تكشف النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة (3.67)، مما يعني أن الإبداع موجود، ولكنه غير مستغل بشكل كامل. وتشير البيانات إلى:

- تأثير واضح للإبداع في تحسين الأداء العام.
- وجود فجوة بين الإمكانيات الإبداعية وبين تفعيلها فعليًا داخل العمليات التشغيلية.
- استمرار بعض المشكلات بسبب ضعف تمكين الموظفين أو ضعف خبرة المديرين.

هذا يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة الإبداع وربطها بهياكل وإجراءات العمل.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	زيادة الإبداع تقلل من الاستقلالات الصامتة	3.88	0.77	1	مرتفعة
2	الموظفون يشعرون بالأمان النفسي عند إتاحة مساحة للإبداع	3.82	0.81	2	مرتفعة
3	ضعف الإبداع يزيد من رغبة الموظف في مغادرة العمل	3.59	0.93	4	متوسطة
4	الإبداع يعزز الشعور بالانتماء والارتباط المؤسسي	3.76	0.85	3	متوسطة
5	الأمان الوظيفي يرتفع عندما يكون المدير داعماً للأفكار الجديدة	3.91	0.73	1	مرتفعة

ثالثاً: الاستقرار الوظيفي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستقرار الوظيفي

المتوسط الكلي = 3.79 (درجة موافقة متوسطة مائلة للارتفاع)

تحليل الاستقرار الوظيفي

أظهرت النتائج أن الإبداع يرتبط بشكل مباشر بزيادة الاستقرار الوظيفي، حيث:

- تقلّ الاستقلالات الصامتة في البيئات الإبداعية.
- يزيد الشعور بالأمان النفسي.
- يشعر الموظف بأن إبداعه ذو قيمة، مما يرفع انتماءه المؤسسي.

4.3 اختبار الفرضيات الإحصائي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الأولى

“يوجد تأثير ذو دلالة للإبداع الإداري على الأداء المؤسسي.”

النتائج الإحصائية:

- معامل الارتباط = 0.61
- قيمة الدلالة = 0.000
- معامل الانحدار = 0.47

النتيجة:

توجد علاقة وتأثير قوي ودال إحصائيًا، وبالتالي تُقبل الفرضية.

الفرضية الثانية

“يوجد تأثير للإبداع الإداري على الاستقرار الوظيفي.”

النتائج الإحصائية:

- معامل الارتباط = 0.68
- قيمة الدلالة = 0.000
- معامل الانحدار = 0.52

النتيجة:

الفرضية مقبولة، والتأثير كبير.

الفرضية الثالثة

“قلة خبرة المدير تقلل من تبني الإبداع داخل المشاريع.”

النتائج:

- معامل الارتباط = 0.57
- قيمة الدلالة = 0.001

النتيجة:

توجد علاقة طردية بين ضعف الخبرة وعدم القدرة على إدارة الإبداع.

الفرضية مقبولة.

الفرضية الرابعة

“الإبداع يعزز قدرة المشاريع على مواجهة التحديات.”

النتائج:

- معامل الارتباط = 0.63
- قيمة الدلالة = 0.000

النتيجة:

دلالة قوية على صحة الفرضية.

4.4 ملخص نتائج الفصل

- الإبداع الإداري مستوى مرتفع.
- الأداء المؤسسي مستوى متوسط.
- الاستقرار الوظيفي مرتفع نسبيًا ويزداد مع الإبداع.
- خبرة المدير عنصر حاسم في نجاح الإبداع.
- الفرضيات جميعها مقبولة وتظهر انسجامًا واضحًا مع الأدبيات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 أولاً: النتائج

استناداً إلى تحليل البيانات ومعالجة الفرضيات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية المرتبطة بالإبداع الإداري ودوره في مواجهة تحديات المشاريع الحديثة، وتأثيره على الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي. ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يأتي:

أولاً: نتائج تتعلق بمستوى الإبداع الإداري

1. أظهر الإبداع الإداري مستوى مرتفعاً لدى أفراد العينة، بمتوسط كلي (3.93)، وهو مؤشر على وجود وعي إداري بقيمة الإبداع داخل بيئات المشاريع الصناعية.
2. تبين أن الموظفين يعتقدون أن الإبداع عنصر أساسي في نجاح المشاريع الحديثة، وليس خياراً إضافياً.
3. أظهرت النتائج أن ضعف خبرة مدير المشروع يؤثر بشكل مباشر في إضعاف عمليات الإبداع، مما يؤكد أهمية التأهيل الإداري المستمر.
4. تبين وجود فئة من الموظفين تتجنب طرح أفكار جديدة خوفاً من الرفض أو التقييم السلبي أو الخطر الوظيفي، مما يشير إلى نقص في الأمان النفسي الإبداعي داخل بعض المؤسسات.
5. أكدت النتائج أن زيادة الخبرة والثقة بالنفس تؤدي إلى ارتفاع قدرة الموظف على ممارسة الإبداع واقتراح أفكار جديدة.

5.2 ثانياً: نتائج تتعلق بالأداء المؤسسي

6. أظهر الأداء المؤسسي مستوى متوسطاً (3.67)، مما يدل على وجود قدرة تشغيلية جيدة، لكنها لم تصل إلى مرحلة التميز المرتبطة بالمشاريع الإبداعية الشاملة.
7. أظهرت النتائج أن الإبداع يساهم في تحسين جودة الأداء وتقليل المشكلات التشغيلية، لكنه لا يزال غير مستغل بشكل كامل.

8. اتضح أن قدرة المنظمات على حل المشكلات تعتمد بشكل كبير على وجود مدير متمكن يمتلك مهارات إبداعية واضحة.

5.3 ثالثاً: نتائج تتعلق بالاستقرار الوظيفي

9. جاء الاستقرار الوظيفي بدرجة مرتفعة نسبياً (3.79)، وأشارت النتائج إلى أن الإبداع يرفع مستويات الأمان النفسي ويقلل من الاستقالات الصامتة.
10. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بأن أصواتهم مسموعة يكون لديهم ارتباط وظيفي أعلى.
11. ثبت أن ضعف الإبداع داخل المشاريع يؤدي إلى تراجع الانتماء الوظيفي وزيادة رغبة البعض في مغادرة العمل.

5.4 رابعاً: نتائج اختبار الفرضيات

12. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي ودال إحصائياً بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي (معامل ارتباط 0.61).
13. أظهرت النتائج كذلك أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل كبير ومباشر على الاستقرار الوظيفي (معامل ارتباط 0.68).
14. أكدت الدراسة أن قلة خبرة مدير المشروع تقلل فعلياً من قدرته على إدارة الإبداع، وهو ما يدعم الفرضيات النظرية في أدبيات القيادة.
15. أثبتت النتائج أن الإبداع يمثل عنصراً رئيسياً في قدرة الشركات على مواجهة تحديات المشاريع الحديثة.

5.5 ملخص عام للنتائج

تدل النتائج بشكل عام على أن:
الإبداع الإداري ليس مجرد مهارة إضافية، بل هو عامل محوري يُحدد جودة الأداء، واستقرار القوى العاملة، وقدرة المشاريع على الصمود أمام التحديات المتغيرة.
كما تثبت الدراسة أن تمكين الموظفين وسماع أصواتهم، وتطوير خبرات المدير، يمثلون الركائز الأساسية لتفعيل الإبداع في بيئات العمل.

5.6 ثانيًا: التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة للمؤسسات، ومديري المشاريع، وصناع القرار:

أولًا: توصيات لتعزيز الإبداع الإداري

1. تنفيذ برامج تدريبية دورية لمديري المشاريع تركز على مهارات الإبداع، اتخاذ القرار، إدارة التغيير، وحل المشكلات.
2. بناء بيئة آمنة نفسيًا تشجع الموظفين على طرح الأفكار دون خوف من الرفض أو العقاب الوظيفي.
3. اعتماد آليات واضحة لاستقبال الأفكار الإبداعية مثل صناديق حلول، منصات رقمية، أو جلسات عصف ذهني أسبوعية.
4. تعزيز ثقافة التقدير من خلال مكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكارًا قابلة للتنفيذ وتحقيق تحسينات تشغيلية.

ثانيًا: توصيات لتحسين الأداء المؤسسي

5. دمج الإبداع في العملية التشغيلية وربطه بمؤشرات الأداء، بحيث يصبح جزءًا من الممارسات اليومية وليس مبادرات متقطعة.
6. تطوير أنظمة المتابعة والتقييم بحيث تركز على الإنجاز، الكفاءة، والقدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
7. تعزيز العمل الجماعي الداخلي بين الإدارات لتقليل الاحتكاك وتحسين جودة عمليات المشروع.
8. الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء في بيانات المشاريع.

ثالثًا: توصيات لتعزيز الاستقرار الوظيفي

9. تفعيل نظام تواصل داخلي فعال يسمح للموظفين بإبصار آرائهم وملاحظاتهم مباشرة للإدارة.
10. مراقبة مؤشرات الرضا الوظيفي بشكل دوري وتحديد مسببات التوتر والضغط داخل بيئة العمل.

11. توفير برامج إرشاد مهني وفني لدعم الموظفين الجدد ورفع ثقتهم بأنفسهم، مما يساهم في الحد من المخاوف المرتبطة بطرح الأفكار.

12. تعزيز العدالة التنظيمية من خلال سياسات واضحة في الترقية، التقييم، وتوزيع المهام.

رابعاً: توصيات للبحوث المستقبلية

13. إجراء دراسات موسعة تستهدف قطاعات أخرى غير القطاع الصناعي لقياس دور الإبداع.

14. دراسة أثر الإبداع الإداري على أداء الفرق الافتراضية في ظل التحول الرقمي.

15. دراسة أثر أنواع مختلفة من القيادة (مثل القيادة التحويلية) على الإبداع في المشاريع.

الخاتمة:

تُعد إدارة المشاريع إحدى الركائز الأساسية في بناء المنظمات الحديثة، وقد أصبحت تحدياتها أكثر تعقيداً في ظل التحولات الرقمية، وتسارع التغيير التنظيمي، وارتفاع توقعات أصحاب المصالح. وفي هذا السياق، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على عنصر يُعد من أهم مقومات النجاح التنظيمي، وهو الإبداع الإداري، بوصفه مورداً إدارياً وقدرة بشرية تميز المنظمات القادرة على البقاء والنمو.

لقد هدفت الدراسة إلى فهم الدور الحقيقي للإبداع الإداري في التغلب على تحديات المشاريع المعاصرة، والكشف عن مدى تأثيره في كل من الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي، إضافة إلى تحليل العوامل التي قد تحول الإبداع إلى عائق داخل المؤسسات. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من المدراء والموظفين، تمكنت الدراسة من استخلاص مجموعة من الأنماط التي تعكس واقع الإبداع في بيئات العمل المحلية.

أظهرت نتائج التحليل أن الإبداع الإداري لم يعد خياراً تنظيمياً أو سلوكياً فردياً، بل أصبح مطلباً استراتيجياً لنجاح المشاريع الحديثة، إذ أثبتت البيانات أن وجود بيئة إبداعية يُسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز كفاءة العمليات، وتقليل المشكلات التشغيلية، ورفع درجة التعاون بين فرق العمل. كما كشفت الدراسة أن ضعف خبرة مدير المشروع أو غياب الدعم الإداري يؤديان إلى إعاقة الإبداع، لتصبح الأفكار المبتكرة غير قابلة للتطبيق، أو محاطة بالخوف والرفض.

وعلى مستوى الأداء، أثبتت الدراسة وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن المؤسسات التي تمنح موظفيها مساحة للتفكير الحر واقتراح الحلول، تحقق معدلات إنتاجية أعلى، وتستجيب بشكل أسرع للتغيير، مقارنة بالمؤسسات التي تتبنى أسلوب الإدارة التقليدية. وهذا يعزز ما ذهبت إليه الأدبيات من أن الإبداع يمثل مورداً تنافسياً يصعب تقليده، ويمنح المؤسسات تفوقاً استراتيجياً في السوق.

أما على جانب الاستقرار الوظيفي، فقد كشفت النتائج أن الإبداع يخلق بيئة يشعر فيها الموظف بالأمان النفسي والانتماء، مما يقلل من ظاهرة الاستقالات الصامتة، ويحافظ على بقاء الكفاءات داخل المؤسسة. وقد تبين أن الموظفين الذين يجدون أذناً صاغية لأفكارهم، يشعرون بقيمة أكبر، ويرتفع لديهم الإحساس بالرضا والارتباط المؤسسي. وبذلك، تؤكد الدراسة أن الإبداع ليس فقط أداة لتحسين الأداء، بل أيضاً أداة لبناء رأس مال بشري مستقر وفعال.

ومن جانب آخر، جاء تحليل الفرضيات ليبين بشكل واضح أن الإبداع الإداري يؤثر إيجاباً في الأداء والاستقرار الوظيفي، وأن هذا التأثير يتعاظم عندما يكون مدير المشروع مؤهلاً وقادراً على قيادة بيئة العمل بطريقة تشاركية. وفي المقابل، أظهرت الفرضيات أن الإبداع قد يتحول إلى عائق تنظيمي عندما يمارس بشكل عشوائي، أو عندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة، أو عندما يغيب إطار إدارة المعرفة والتجريب المنهجي.

وتؤكد الدراسة في مجمل نتائجها أن الإبداع الإداري يمثل “سلاحاً ذا حدين”:

فهو قادر على إحداث نقلات نوعية في الأداء، وتطوير بيئات عمل عالية الفاعلية، وتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات، لكنه قد يؤدي—عند غياب القيادة الواعية—إلى خلق ارتباك، أو نزاعات داخلية، أو ضعف في مستوى الإنجاز.

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديم فهم شامل للعلاقة بين الإبداع الإداري ونجاح إدارة المشاريع، وفي إظهار الدور الحيوي للقيادة الإدارية، وقدرتها على توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف. كما تسهم الدراسة في تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية توفير بيئة آمنة نفسياً تحفز المشاركة، وتقدر الإبداع بوصفه استثماراً طويل الأمد في مستقبل المنظمة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، تؤكد الباحثة أن المؤسسات التي تتطلع إلى النجاح والاستدامة لا بد أن تدمج الإبداع ضمن استراتيجياتها وخططها الإدارية، وأن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وأن تعمل على تطوير برامج

تدريبية موجهة لمديري المشاريع والموظفين على حد سواء، بما يدعم التمكين، ويعزز روح المبادرة، ويخلق بيئة تشجع على التفكير الحر والابتكار

وتختتم الدراسة بالتأكيد على أن مستقبل إدارة المشاريع سيعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمات على دمج الإبداع في بنيتها وثقافتها، وعلى تبني أساليب قيادية مرنة تستجيب للتغيير، وتؤمن بأن كل موظف يمتلك القدرة على الإضافة. فالإبداع هو الطريق نحو منظمات أكثر تنافسية، مشاريع أكثر نجاحًا، وفرق عمل أكثر استقرارًا وولاءً.

وبذلك، يكون هذا البحث قد ألقى الضوء على دور الإبداع الإداري في تحقيق استدامة المشاريع، وفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أعمق في هذا المجال الحيوي

المراجع

أولاً: المراجع العربية (10 مراجع)

1. الحمادي، س. (2020). الإبداع الإداري وأثره في تطوير بيئات العمل. دار اليمامة للنشر.
2. العتيبي، ر. (2019). دور القيادة في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 44-67.
3. الشمري، ن. (2021). العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي. جامعة الملك سعود.
4. المطيري، ف. (2018). العلاقة بين الإبداع والرضا الوظيفي. مجلة الإدارة والتنمية، 9(2)، 88-110.
5. الغامدي، م. (2020). الدور الاستراتيجي للإبداع الإداري في تحسين جودة المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، 7(4)، 112-143.
6. السفيني، د. (2022). التحديات المعاصرة في إدارة المشاريع وأثرها على الابتكار. جامعة جدة.
7. المهديب، ح. (2019). العوامل التنظيمية المؤثرة على الاستقرار الوظيفي والأداء. مجلة الموارد البشرية العربية، 11(2)، 66-101.
8. الخليفة، ع. (2017). التفكير الإبداعي وتطبيقاته في تحسين الأداء المؤسسي. دار المعرفة.
9. الزهراني، م. (2018). المهارات الإدارية ودورها في نجاح القائد الإداري. مجلة القيادة الإدارية، 6(1)، 22-49.
10. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2022). تقرير الابتكار والإنتاجية في المملكة العربية السعودية. الرياض.

- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations. California Management .11
.Review, 40(1), 39–58
- .Drucker, P. (2007). Innovation and Entrepreneurship. Harper Business .12
- .Robbins, S., & Judge, T. (2019). Organizational Behavior. Pearson .13
- Turner, J., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success .14
.Factor on Projects. Project Management Journal, 36(2), 49–61
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in .15
.Organizations. Journal of Management, 40(5), 1297–1333
- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, .16
.Scheduling, and Controlling. Wiley
- PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® .17
.Guide) (7th ed.). Project Management Institute
- .Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press .18
- .West, M., & Farr, J. (1990). Innovation and Creativity at Work. Wiley .19
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile Project Management and Creativity. International .20
.Journal of Project Management, 35(6), 517–528

الملحقات

استمارة الاستبانة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة ...

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

“دور الابداع الإداري في التغلب على تحديات المشاريع المعاصرة

– دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية / الشرقية”.

ونظرًا لما لديكم من خبرة عملية ومعرفة مهنية مرتبطة ببيئة العمل، فإن رأيكم الكريم يسهم بشكل أساسي في إثراء نتائج هذا البحث. لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة في تعبئة هذه الاستبانة، علماً بأن:

- جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- لن يتم الكشف عن أي بيانات شخصية للمشاركين تحت أي ظرف.
- إجاباتكم تمثل أهمية كبيرة للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

وقد رُوعي في تصميم الاستبانة أن تكون واضحة وسهلة، وأن يتم الإجابة على جميع البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتكم على كل عبارة.

شاكرين ومقدّرين لكم تعاونكم،

وسنوافيكم بنتائج الدراسة حال الانتهاء منها – بإذن الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

استبانة المدراء

البيانات العامة:

الاسم

.....

القسم/الإدارة.

.....

سنوات الخبرة

أقل من 2 # 2-5 # 6-10 # أكثر من 10

نمط العمل

حضوري # هجين # عن بعد # جزئي # مرن

طبيعة الدور

اداري # ادارة مشاريع # سوبر فايزر # أخرى

حجم المنشأة

القطاع

عبارات الاستبانة

طريقة الإجابة :

ضع علامة صح امام الرقم المناسب

1=اعارض بشدة / 2=اعارض / 3=محايد / 4=أوافق / 5=أوافق بشدة

أولا : القيادة الداعمة للإبداع

البند	1	2	3	4	5
أشجع فريقي على طرح أفكار غير تقليدية					
أقبل المخاطرة المحسوبة عندما تفقد لحلول مبتكرة					
أوفر تغذية راجعة بناءة عند تجريب أفكار جديدة					
أتجنب تغيير أي إجراء حتى لو وُجد بديل أفضل. (معكوس)					

ثانيا: تمكين الفريق

البند	1	2	3	4	5
أمنح الأفراد صلاحيات واضحة لاتخاذ قرارات عملهم					
نوفر تدريباً يرفع كفاءة الفريق لتنفيذ أفكاره الإبداعية					
يشعر أعضاء الفريق أن قراراتهم تؤثر فعلياً					
صلاحيات الفريق محدودة لدرجة تُقيد الابتكار. (معكوس)					

ثالثا: الموارد والأنظمة الداعمة للإبداع

البند	1	2	3	4	5
لدينا ميزانية أو وقت مخصص لتجارب وحلول مبتكرة					
إجراءاتنا تسمح بتجربة سريعة ثم تعميم ما ينجح					
نستخدم أدوات رقمية لتسريع الابتكار					
البيروقراطية تعرقل أي مبادرة إبداعية. (معكوس)					

رابعاً ثقافة التعلم من الإخفاق

البند	1	2	3	4	5
نتعامل مع الإخفاق كفرصة للتعلم					
نشارك الدروس المستفادة عبر فرق متعددة					
نعاقب الأخطاء حتى لو كانت نتيجة تجريب. (معكوس)					

خامساً الاستجابة لتحديات المشاريع المعاصرة

البند	1	2	3	4	5
نُكَيِّف طرائق التنفيذ بسرعة عند تغيّر المتطلبات					
نعالج تقلبات الموارد بحلول مبتكرة					
نستجيب للتقنية الجديدة بإجراءات إدماج					
ننجح في تقليص زمن الإنجاز عبر حلول إبداعية					
نؤجل التغيير حتى تزول التحديات. (معكوس)					

استمارة الاستبانة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة ...

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

“دور الابداع الإداري في التغلب على تحديات المشاريع المعاصرة

- دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية / الشرقية”.

ونظرًا لما لديكم من خبرة عملية ومعرفة مهنية مرتبطة ببيئة العمل، فإن رأيكم الكريم يسهم بشكل أساسي في إثراء نتائج هذا البحث. لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة في تعبئة هذه الاستبانة، علماً بأن:

- جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- لن يتم الكشف عن أي بيانات شخصية للمشاركين تحت أي ظرف.
- إجاباتكم تمثل أهمية كبيرة للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

وقد رُوعي في تصميم الاستبانة أن تكون واضحة وسهلة، وأن يتم الإجابة على جميع البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتكم على كل عبارة.

شاكرين ومقدّرين لكم تعاونكم،

وسنوافيكم بنتائج الدراسة حال الانتهاء منها - بإذن الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

استبانة الموظفين

البيانات العامة:

الاسم

.....

القسم/الإدارة.

.....

سنوات الخبرة

أقل من 2 # 2-5 # 6-10 # أكثر من 10

نمط العمل

حضوري # هجين # عن بعد # جزئي # مرن

طبيعة الدور

مساعد اداري # خدمة عملاء # مبيعات # أخرى

حجم المنشأة

القطاع

عبارات الاستبانة

طريقة الإجابة :

ضع علامة صح امام الرقم المناسب

1=اعارض بشدة / 2=اعارض / 3=محايد / 4=أوافق / 5=أوافق بشدة

أولا دعم المنظمة المدرك

البند	1	2	3	4	5
أشعر أن الإدارة تقدر جهودي وأفكاري					
أنتلني تقديراً عادلاً عند الإسهام بتحسينات					
يتم الإصغاء لاقتراحاتي بجدية					
لا يهتم أحد بما أقدمه من أفكار. (معكوس)					

ثانياً التمكين النفسي

البند	1	2	3	4	5
عملي ذو معنى بالنسبة لي					
لدي الكفاءة لإنجاز مهماتي بثقة					
أملك استقلالية مناسبة في طريقة أداء عملي					
أشعر أن مساهماتي تحدث فرقاً في النتائج					

ثالثاً المناخ الإبداع

البند	1	2	3	4	5
بيئة العمل تشجع على التجربة والتعلم					
تتوفر موارد أساسية لتجربة حلول جديدة					
يمكننا مشاركة أفكارنا دون خوف					
الروتين يقتل أي محاولة للتطوير. (معكوس)					

رابعاً السلوك الإبداعي

البند	1	2	3	4	5
أقدم أفكاراً لتحسين العمل بصورة منتظمة					
شاركت مؤخراً في تطبيق فكرة حسّنت جودة العمل					
أتعاون مع زملائي لتوليد حلول خارج المألوف					

خامساً النتائج الفردية والتنظيمية

البند	1	2	3	4	5
أنا مندمج في عملي ومتحمس لإنجازه					
أفكر بمغادرة المنظمة خلال السنة القادمة. (معكوس)					
إنتاجية فريقتي تحسنت بفضل أفكار مطبقة					
زمن إنجاز المهام تقلص بفعل تحسينات ابتكارية					