

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

إعداد الطالب/

محمد صالح الرحيلي

الرقم الجامعي/

٢٥٣٠٠٠٨٦٦

إشراف/

أ.د. فايز علي جراد

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي

٢٠٢٦

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

٣.....	إهداء.....
٤.....	شكر وتقدير.....
٧.....	قائمة الجداول.....
٩.....	فهرس الأشكال.....
١٠.....	المستخلص.....
١١.....	الفصل الأول.....
١٢.....	المقدمة.....
١٣.....	مشكلة الدراسة.....
١٥.....	أهمية الدراسة.....
١٦.....	أهداف الدراسة.....
١٦.....	تساؤلات الدراسة.....
١٧.....	فرضيات الدراسة.....
١٨.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
٢٢.....	الفصل الثاني.....
٢٢.....	الدراسات السابقة.....
٢٣.....	المقدمة.....
٢٤.....	المتغير التابع والمستقل.....
٢٧.....	الدراسات السابقة.....
٢٨.....	الإطار النظري للدراسة.....
٣٣.....	الفصل الثالث.....
٣٣.....	منهجية الدراسة.....
٣٤.....	المقدمة.....
٣٥.....	مجتمع البحث.....
٣٦.....	المنهجية وطرق البحث.....

٣٦.....	خطوات جمع البيانات.....
٣٨.....	أدوات الدراسة.....
٣٩.....	حدود البحث.....
٤١.....	الفصل الرابع.....
٤١.....	نتائج الدراسة.....
٤٢.....	المقدمة.....
٤٣.....	تحليل البيانات.....
٨٥.....	المناقشة.....
٨٧.....	الخاتمة.....
٨٨.....	التوصيات.....
٨٩.....	المراجع.....
٩٢.....	الملاحق.....
٩٧.....	Abstract.....

قائمة الجداول

٤٥.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
٤٦.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....
٤٨.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....
٤٩.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
٥١.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة العليا على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها داخل الشركة.....
٥٢.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية.....
٥٤.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمكافأة الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكارًا ابتكارية تسهم في تطوير العمل.....
٥٥.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة.....
٥٧.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.....
٥٨.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية.....
٦٠.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعيتهم نحو العمل.....
٦١.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام.....
٦٣.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتشجيع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات.....
٦٤.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتوفير الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.....
٦٦.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتشجيع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل.....
٦٧.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.....
٦٩.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتميز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.....
٧٠.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لانعكاس الإبداع الإداري إيجابًا على جودة أداء العاملين.....
٧٢.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين.....
٧٣.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.....
٧٤.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.....
٧٦.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
٧٦.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....
٧٧.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. ودعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.....
٧٨.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.....
٧٩.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.....
٨١.....	جدول 27 : ملخص النموذج.....
٨١.....	جدول 28 : تحليل التباين.....

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد..... ٨٢

جدول 30: اختبار التباين الأحادي..... ٨٤

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز..... ٨٤

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر..... ٤٧
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس..... ٤٨
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية..... ٥٠
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لحرص الإدارة العليا على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها داخل الشركة..... ٥١
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية..... ٥٣
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمكافأة الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكارًا ابتكارية تسهم في تطوير العمل..... ٥٤
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة..... ٥٦
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم..... ٥٧
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية..... ٥٩
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعيتهم نحو العمل..... ٦٠
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام..... ٦٢
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات..... ٦٣
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين..... ٦٥
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتشجيع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل..... ٦٦
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية..... ٦٨
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتميز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية..... ٦٩
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لانعكاس الإبداع الإداري إيجابًا على جودة أداء العاملين..... ٧١
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين..... ٧٢
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لأداء تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين..... ٧٣
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض..... ٧٥
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء العاملين. ودعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا..... ٧٧
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء العاملين. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار..... ٧٨
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء العاملين. وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر..... ٨٠
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواق..... ٨٢
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار..... ٨٣

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وذلك عبر قياس أثر ثلاثة أبعاد رئيسية للإبداع الإداري، هي دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، في تحسين أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من 272 عاملاً من مختلف المستويات الإدارية في الشركات محل الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين، حيث تبين أن دعم الإدارة العليا للإبداع جاء الأكثر تأثيراً، يليه تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، ثم تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر. كما أكدت النتائج أن تعزيز بيئة العمل الإبداعية يساهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا للإبداع، وتوسيع برامج تمكين العاملين، وتطوير نظم الحوافز المرتبطة بالابتكار، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، والاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات الإدارية، بما يعزز كفاءة أداء العاملين ويدعم تنافسية الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري - أداء العاملين - الشركات الصغيرة والمتوسطة - تمكين العاملين - الابتكار المؤسسي

- الإدارة العليا - مدينة الرياض.

الفصل الأول

المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات اقتصادية ومعرفية متسارعة، انتقل فيها التركيز من الموارد التقليدية والأصول المادية إلى الموارد غير الملموسة، وعلى رأسها رأس المال البشري والإبداع المؤسسي. وفي هذا السياق، تبرز المملكة العربية السعودية كواحدة من أبرز الاقتصادات الناشئة التي تسعى إلى تنويع مصادر دخلها والانتقال من الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد المعرفة والإنتاج، وذلك تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العمود الفقري لهذا التحول، حيث تستهدف الرؤية رفع مساهمة هذه الشركات في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠ (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ٢٠٢٣).

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

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

تطرح هذه الدراسة إشكالية جوهرية تتعلق بمدى فاعلية استراتيجيات الإبداع الإداري المتبعة في هذه الشركات في تعزيز أداء العاملين. فهل تؤدي بيئة العمل الإبداعية إلى تحفيز الموظفين؟ أم أن ضغوط العمل في الشركات الصغيرة قد تطغى على الجوانب الإبداعية؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تتطلب غوصاً عميقاً في الأدبيات الإدارية، وفهماً دقيقاً للواقع الميداني في الرياض، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية منهجية تهدف إلى كشف العلاقة السببية والارتباطية بين متغيرات الدراسة.

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من توقيتها الحساس، حيث تمر المملكة بمرحلة تحول هيكلي، وتحتاج الشركات إلى أدوات إدارية حديثة لضمان استدامتها. كما أن التركيز على "استراتيجيات الإبداع" كمتغير مستقل، و"أداء العاملين" كمتغير تابع، يملأ فجوة

في الأدبيات العربية التي غالباً ما تركز على الإبداع كمنتج نهائي دون التطرق للاستراتيجيات الإدارية التي تولده، أو تركز على الأداء المالي دون الأداء البشري (الغامدي، ٢٠٢١).

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

مشكلة الدراسة

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

فالإبداع الإداري يتطلب ثقافة تنظيمية تدعم المخاطرة المحسوبة، وتشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفر الحوافز غير المادية والمعنوية. إلا أن الواقع يشير إلى أن العديد من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض لا يزالون يتبعون أساليب إدارية تقليدية هرمية، تركز على الرقابة الصارمة والالتزام بالتعليمات، مما قد يكبت الروح الإبداعية لدى العاملين ويؤثر سلباً على أدائهم (العتيبي، ٢٠٢٢).

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

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

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري في عينة الدراسة؟
- ما مستوى أداء العاملين في عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل: حجم الشركة، قطاع النشاط، الخبرة)؟

فجوات على المستوى النظري

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

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

فجوات على المستوى التطبيقي

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

- فجوة التطبيق في الشركات الصغيرة: غالباً ما تركز استشارات التنمية الإدارية على الشركات الكبرى، بينما تهمل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل النسبة الأكبر من النسيج الاقتصادي. وأدوات عملية قابلة للتطبيق في بيئات محدودة الموارد.
- فجوة القياس: تفتقر العديد من الشركات إلى مؤشرات أداء واضحة (KPIs) تربط بين الممارسات الإبداعية والنتائج الفعلية. مما يجعل الاستثمار في برامج الإبداع عشوائياً وغير مضمون العائد.

- فجوة التدريب: هناك نقص في البرامج التدريبية الموجهة لمديري الشركات الصغيرة حول "كيفية إدارة الإبداع"، حيث يركز التدريب غالباً على الجوانب الفنية أو المالية، متجاهلاً الجانب السلوكي والإبداعي في إدارة الموارد البشرية (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٢٣).

أهمية الدراسة

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

على المستوى النظري:

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

على المستوى التطبيقي:

- دعم صنع القرار: تقدم الدراسة توصيات عملية لمديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض حول الاستراتيجيات الإدارية الأكثر فاعلية في تحسين أداء موظفيهم.
- تعزيز التنافسية: من خلال تحسين أداء العاملين via الإبداع، تساهم الدراسة بشكل غير مباشر في رفع كفاءة القطاع الخاص، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.
- توجيه السياسات الحكومية: يمكن للجهات الداعمة مثل "منشآت" و"البنك السعودي للتنمية" الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم حزم دعم تركز على بناء القدرات الإدارية والإبداعية وليس فقط الدعم المالي.

- تحسين بيئة العمل: تسليط الضوء على أهمية البيئة الإبداعية قد يحفز الشركات على تحسين ظروف العمل، مما يقلل من التوتر الوظيفي ويزيد من الانتماء المؤسسي.

أهداف الدراسة

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

- التعرف على المفاهيم: توضيح مفهوم استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين، والأبعاد المكونة لكل منهما، والعلاقة النظرية بينهما.
- تشخيص الواقع: الوقوف على الواقع الحالي لممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري في عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- قياس الأداء: تقييم مستوى أداء العاملين في الشركات محل الدراسة من خلال مؤشرات موضوعية وتقديرية ذاتية.
- تحليل العلاقة: تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين، ومعرفة أي أبعاد الإبداع أكثر تأثيراً في الأداء.
- اختبار الفروق: الكشف عن وجود فروق في استجابات العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، لفهم الفئات الأكثر استجابة للاستراتيجيات الإبداعية.
- تقديم المقترحات: الخروج بمجموعة من التوصيات والإجراءات العملية التي تساعد إدارات الشركات على تفعيل الإبداع الإداري لتحسين الأداء.

تساؤلات الدراسة

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

- ما التصور النظري لاستراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين وفقاً للأدبيات الحديثة؟
- ما درجة ممارسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟

- ما مستوى أداء العاملين في هذه الشركات وفقاً للمعايير المعتمدة في الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع الإداري (بأبعادها) وأداء العاملين؟
- ما مدى قدرة استراتيجيات الإبداع الإداري على التنبؤ بالتغير في أداء العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المنشأة)؟

فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية الأولى:

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

الفرضيات الفرعية الأولى:

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

الفرضية الرئيسية الثانية:

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

الفرضية الرئيسية الثالثة:

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

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: نظرية الإبداع الإداري (Administrative Creativity Theory)

تستند الدراسة الحالية بصورة رئيسة إلى نظرية الإبداع الإداري، التي تُعد من أهم النظريات الإدارية الحديثة التي تفسر كيفية تطوير الأداء المؤسسي من خلال تشجيع الابتكار في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات وأساليب العمل. وتنطلق هذه النظرية من أن المؤسسات لم تعد قادرة على تحقيق التميز والقدرة التنافسية بالاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، بل أصبحت بحاجة إلى تبني ممارسات إبداعية تُمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستجابة السريعة للتحديات، وتحسين كفاءة الأداء على جميع المستويات التنظيمية.

وترى النظرية أن الإبداع الإداري لا يقتصر على ابتكار أفكار جديدة، وإنما يشمل القدرة على تحويل تلك الأفكار إلى ممارسات عملية تسهم في تطوير أساليب الإدارة، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز كفاءة العاملين. كما تؤكد أن البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع وتدعم المبادرات الفردية والجماعية تُعد أكثر قدرة على تحقيق النمو والاستدامة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على النمط الإداري التقليدي.

وتوضح النظرية أن نجاح المؤسسات في تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري يرتبط بمجموعة من العوامل، أهمها دعم الإدارة العليا، وتوفير بيئة عمل مرنة، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتمكين العاملين، وتبني ثقافة تنظيمية تتقبل الأفكار الجديدة، وتوفير الحوافز المناسبة للإبداع والابتكار. ومن خلال هذه الممارسات تستطيع المؤسسة رفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا العاملين، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة قدرتها على المنافسة.

وفي سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية التي تشهدها المملكة، حيث أصبح الإبداع الإداري أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز تنافسية هذه الشركات، ودعم قدرتها على النمو والاستمرار، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد أهمية الابتكار وريادة الأعمال في دعم الاقتصاد الوطني.

ثانياً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View Theory)

تشكل نظرية الموارد والقدرات من أهم النظريات التي تستند إليها الدراسة الحالية، إذ تؤكد أن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات يعتمد بصورة أساسية على امتلاك موارد داخلية يصعب تقليدها، واستثمارها بكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولا

تقتصر هذه الموارد على الأصول المالية أو المادية، وإنما تشمل أيضاً الموارد البشرية، والمعرفة التنظيمية، والخبرات الإدارية، والمهارات الابتكارية التي يمتلكها العاملون.

وتوضح النظرية أن استراتيجيات الإبداع الإداري تمثل أحد أهم الموارد غير الملموسة التي تمنح المؤسسة قدرة على تحسين الأداء المؤسسي، إذ تساعد على تطوير أساليب العمل، وتحسين العمليات، وتعزيز الابتكار، والاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة. كما تؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري، وتنمية مهارات العاملين، وتحفيزهم على الإبداع، يعد من أهم العوامل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النجاح طويل الأجل.

وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، تبرز أهمية هذه النظرية بصورة أكبر، لأن هذه الشركات غالباً ما تواجه محدودية في الموارد المالية، الأمر الذي يجعل الاعتماد على الإبداع الإداري والكفاءات البشرية وسيلة فعالة لتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق النمو والاستدامة.

ثالثاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تعتمد الدراسة كذلك على نظرية رأس المال البشري، التي تنظر إلى العاملين باعتبارهم أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، وأن الاستثمار في تنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية. وتؤكد هذه النظرية أن الأداء المرتفع للعاملين لا يتحقق فقط من خلال توفير الموارد المادية، وإنما يعتمد أيضاً على تطوير قدراتهم، وتوفير بيئة عمل محفزة، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. كما ترى أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتطوير المستمر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المستقبلية. وفي ضوء هذه النظرية، فإن استراتيجيات الإبداع الإداري تُعد وسيلة فعالة لاستثمار رأس المال البشري، لأنها تمنح العاملين الفرصة لتقديم الأفكار الجديدة، والمشاركة في تطوير العمليات، وتحمل المسؤولية، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

رابعاً: نظرية النظم (Systems Theory)

تشكل نظرية النظم من النظريات المهمة التي تفسر طبيعة عمل المؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. وتنظر هذه النظرية إلى المؤسسة كوحدة متكاملة، حيث يؤثر أي تغيير في

أحد مكوناتها على بقية المكونات، مما يجعل التنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوظائف أمراً ضرورياً لتحقيق الأداء الفعال.

وتشير النظرية إلى أن الإبداع الإداري يمثل مدخلاً لتطوير النظام الإداري بأكمله، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتطوير آليات الاتصال، وتعزيز التعاون بين الإدارات، ورفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار. كما تؤكد أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة للتحديات من خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة.

وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، تساعد هذه النظرية على تفسير كيفية تأثير استراتيجيات الإبداع الإداري في مختلف جوانب الأداء، حيث يؤدي تحسين أحد عناصر النظام الإداري إلى تحسين أداء بقية العناصر، مما ينعكس بصورة إيجابية على أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

خامساً: نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory)

تدعم الدراسة أيضاً نظرية السلوك التنظيمي، التي تركز على تفسير سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، ودراسة العوامل التي تؤثر في أدائهم واتجاهاتهم ودافعيتهم. وترى هذه النظرية أن البيئة التنظيمية، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز، والاتصال الإداري، جميعها تؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء والإبداع لدى العاملين.

وتوضح النظرية أن تبني استراتيجيات الإبداع الإداري يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على الابتكار، والمشاركة، والتعاون، وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. كما تؤكد أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتقدير جهودهم، وتوفير الحوافز المناسبة، يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويعزز قدرتهم على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

سادساً: ملاءمة النظريات للدراسة الحالية

استندت الدراسة الحالية إلى تكامل مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية لتفسير العلاقة بين استراتيجيات الإبداع الإداري بوصفها المتغير المستقل، وأداء العاملين بوصفه المتغير التابع. حيث تفسر نظرية الإبداع الإداري الكيفية التي تساهم بها الممارسات الإبداعية في تطوير العمل الإداري وتحسين الأداء، بينما تؤكد نظرية الموارد والقدرات أن الإبداع يمثل مورداً استراتيجياً يمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة. كما توضح نظرية رأس المال البشري أهمية الاستثمار في العاملين وتنمية

قدراتهم الإبداعية، في حين تفسر نظرية النظم أثر التكامل بين مكونات المؤسسة في نجاح تطبيق استراتيجيات الإبداع، وتوضح نظرية السلوك التنظيمي تأثير البيئة التنظيمية والثقافة الإدارية في تعزيز الإبداع وتحسين أداء العاملين.

ويُسهم هذا التكامل النظري في بناء إطار علمي متماسك يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويوفر الأساس العلمي لصياغة الفرضيات وتفسير النتائج المتوقعة، كما يدعم فهم الدور الذي تؤديه استراتيجيات الإبداع الإداري في رفع كفاءة أداء العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تعزيز الابتكار، وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ورفع كفاءة رأس المال البشري.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، إذ يهدف إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة تساهم في تفسير مشكلة الدراسة، وتوضيح أبعادها المختلفة، وبيان طبيعة العلاقات التي تحكم موضوع البحث. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة؛ لأنه يوفر الخلفية العلمية اللازمة لفهم المفاهيم الرئيسة ذات الصلة بالإبداع الإداري وأداء العاملين، ويستعرض الاتجاهات الفكرية الحديثة التي تناولت هذه الموضوعات في الأدبيات الإدارية، بما يساهم في تكوين رؤية علمية واضحة يمكن الانطلاق منها عند تفسير النتائج ومناقشتها لاحقاً.

كما يركز هذا الفصل على تقديم معالجة علمية شاملة للأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، من خلال تحليل المفاهيم والنظريات والاتجاهات الفكرية الحديثة، واستعراض الجهود البحثية السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري وأثره في تحسين الأداء داخل المؤسسات. ويساعد ذلك على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، بما يعزز من أصالتها وإسهامها العلمي في مجال الإدارة.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضاً في أنه يشكل حلقة الوصل بين الجانب المفاهيمي والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يوفر الإطار العلمي الذي تستند إليه الفرضيات، ويُساهم في توضيح الأسس الفكرية التي يقوم عليها البحث، ويُبرر اختيار موضوع الدراسة ومتغيراتها في ضوء التطورات الحديثة التي تشهدها بيئة الأعمال، ولا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت مطالبة بتبني ممارسات إدارية مبتكرة تمكنها من رفع كفاءة الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية.

إن هذا الفصل يساعد في توضيح موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية، ويبين مدى إسهامها في تطوير المعرفة المتعلقة بالإبداع الإداري وأثره في أداء العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما يوفر إطاراً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج وربطها بالنظريات والدراسات السابقة، بما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويدعم الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

المتغير التابع والمستقل

المتغير التابع: أداء العاملين

يشكل أداء العاملين المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مستوى الكفاءة والفاعلية التي ينجز بها العاملون المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وجودة عالية. ويُمثل أداء العاملين أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ يعكس مدى قدرة الموارد البشرية على توظيف معارفها ومهاراتها وخبراتها لتحقيق النتائج المطلوبة، كما يُعد مؤشراً رئيساً لقياس كفاءة الإدارة وفاعلية السياسات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة.

ويتميز مفهوم أداء العاملين بأنه مفهوم متعدد الأبعاد، فلا يقتصر على كمية العمل المنجز فقط، وإنما يشمل جودة الأداء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، وسرعة الإنجاز، والقدرة على الابتكار، والتعاون مع الزملاء، وتحمل المسؤولية، والاستجابة لمتطلبات العمل، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية. كما يرتبط الأداء الوظيفي بدرجة الرضا الوظيفي، ومستوى الدافعية، ومدى توفر بيئة عمل تشجع على الإبداع والمبادرة.

ويُنظر إلى أداء العاملين باعتباره أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات، لأن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم. ولذلك تحرص المؤسسات الحديثة على تطوير نظم إدارة الأداء، وربطها ببرامج التدريب والتطوير والحوافز، بهدف تحسين مستوى الإنجاز ورفع الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي. كما أصبح أداء العاملين أحد المعايير الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم نجاح استراتيجياتها الإدارية وقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، تزداد أهمية أداء العاملين نظراً لاعتماد هذه الشركات بدرجة كبيرة على رأس المال البشري في تحقيق النمو والاستدامة. فكلما ارتفع مستوى أداء العاملين، زادت قدرة الشركة على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتوسع في السوق.

- المتغيرات المستقلة

١. دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا

يعد دعم الإدارة العليا للإبداع الإداري من أهم المتغيرات المؤثرة في نجاح المؤسسات الحديثة، ويقصد به مدى التزام القيادات الإدارية بتوفير البيئة المناسبة التي تشجع العاملين على التفكير الإبداعي، وطرح المبادرات الجديدة، والمشاركة في تطوير أساليب العمل، مع تقديم الدعم اللازم لتحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وتتمثل مظاهر دعم الإدارة العليا في تشجيع المبادرات الإبداعية، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة، ومنح العاملين الثقة والاستقلالية، وتقدير الإنجازات الإبداعية، وتبني سياسات تنظيمية تشجع على الابتكار، إضافة إلى توفير برامج التدريب والتطوير التي تنمي القدرات الإبداعية للعاملين. كما يشمل ذلك استعداد الإدارة لتحمل المخاطر المحسوبة الناتجة عن تجربة أساليب عمل جديدة، وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والانفتاح على التغيير.

ويسهم هذا الدعم في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وزيادة شعورهم بقيمة أفكارهم، مما يرفع مستوى الدافعية لديهم ويشجعهم على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة. كما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة العمليات، وزيادة الإنتاجية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

٢. تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار

يمثل تمكين العاملين أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة، مع إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم وبيئة عملهم. ويقوم مفهوم التمكين على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الحلول، والمساهمة في تطوير الإجراءات، وتحمل مسؤولية النتائج، بما يعزز شعورهم بالانتماء والثقة والالتزام تجاه المؤسسة.

وتزداد أهمية التمكين في المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات الإبداع الإداري، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق في ظل بيئة تنظيمية تعتمد على المركزية المفرطة أو تحد من حرية العاملين في التفكير واتخاذ المبادرات. ولذلك فإن منح العاملين الاستقلالية المناسبة، والاستماع إلى آرائهم، وإشراكهم في صنع القرار، يسهم في تنمية روح الابتكار، وتحسين جودة الأداء، وزيادة سرعة الاستجابة للتحديات والمتغيرات.

كما يؤدي تمكين العاملين إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقوية العلاقات التنظيمية، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وزيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تعتمد سياسات التمكين تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والإبداع مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية، مما يجعل هذا المتغير أحد أهم محددات أداء العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

٣. تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر

تعد ثقافة الابتكار والتحسين المستمر من المرتكزات الأساسية للإبداع الإداري، حيث تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية التي تشجع العاملين على البحث المستمر عن أساليب جديدة لتطوير الأداء وتحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة. وتمثل هذه الثقافة بيئة تنظيمية داعمة للتجديد، تسمح بتبادل الأفكار، وتشجع التعلم المستمر، وتعتبر الأخطاء فرصاً للتطوير والتحسين بدلاً من كونها مصدراً للعقاب.

وتقوم ثقافة الابتكار على تشجيع التفكير الإبداعي، وتقبل التغيير، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، وتطوير العمليات بصورة مستمرة بما يتوافق مع المتغيرات البيئية واحتياجات العملاء. كما تعتمد على نشر المعرفة داخل المؤسسة، وتبادل الخبرات، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، بما يحقق التميز المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية.

وتؤدي هذه الثقافة إلى خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من حماس العاملين، وتشجعهم على تطوير مهاراتهم، والمشاركة في تحسين العمليات، واقتراح الحلول الإبداعية للمشكلات التنظيمية. كما تساهم في رفع جودة الخدمات والمنتجات، وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة، الأمر الذي يجعلها من أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين داخل المؤسسات الحديثة.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين استراتيجيات الإبداع الإداري بأبعادها الثلاثة، وهي دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وبين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. فكلما زاد اهتمام الإدارة العليا بدعم الإبداع، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الابتكار، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أداء العاملين من حيث الإنتاجية، وجودة العمل، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، والقدرة على حل المشكلات، والتكيف مع المتغيرات.

وتستند هذه العلاقة إلى أن الإبداع الإداري يوفر بيئة تنظيمية محفزة تستثمر قدرات العاملين وتطلق طاقاتهم الابتكارية، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي، ويزيد من كفاءة الأداء الفردي والجماعي. كما أن التكامل بين دعم الإدارة العليا، وتمكين العاملين، وترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر يسهم في بناء منظومة إدارية قادرة على تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في دعم الابتكار، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية المستدامة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية:

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

دراسة (Pieterse et al., 2019): تناولت تأثير القيادة التحويلية على الأداء عبر الإبداع. أظهرت النتائج أن القادة الذين يشجعون على التفكير الجديد يحققون فرقاً في الأداء بنسبة ٢٥٪ مقارنة بالقيادة التقليدية.

دراسة (Anderson et al., 2018): مراجعة منهجية لـ ١٠٠ دراسة حول الابتكار والأداء، وأكدت أن البيئة التنظيمية الداعمة هي الشرط الأساسي لتحويل الإبداع الفردي إلى أداء مؤسسي.

ثانياً: الدراسات العربية:

دراسة (الغامدي، ٢٠٢١): "أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على أداء الموظفين في البنوك السعودية". طبقت على عينة من موظفي البنوك في جدة. أوصت بضرورة تخفيف الروتين الإداري لتعزيز الأداء.

دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢): "استراتيجيات الإبداع وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المنشآت الصغيرة بالرياض". وجدت أن بعد "المخاطرة المحسوبة" هو الأقل ممارسة، رغم تأثيره العالي على الأداء.

دراسة (محمد وعلي، ٢٠٢٠): "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع والأداء في الشركات الأردنية". أكدت على أن مشاركة المعرفة هي استراتيجية إبداعية ترفع الكفاءة.

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

دراسة (صندوق المنشآت، ٢٠٢٣): تقرير ميداني أشار إلى أن ٦٠٪ من فشل الشركات الصغيرة يعود لضعف الممارسات الإدارية وعدم قدرة المؤسس على تحفيز الفريق بشكل إبداعي.

دراسة (الزهراني، 2020): ركزت على قطاع التجزئة في الرياض، ووجدت أن التدريب على مهارات التفكير الإبداعي رفع مبيعات الموظفين (كأحد مؤشرات الأداء) بنسبة ١٥٪.

نقد الدراسات السابقة والفجوة المستهدفة

رغم غزارة الدراسات، إلا أن معظمها ركز على الشركات الكبرى أو القطاع الحكومي. كما أن العديد من الدراسات عالج الإبداع كمتغير وسيط وليس كاستراتيجية إدارية شاملة. تميز الدراسة الحالية بالتركيز المباشر على "استراتيجيات الإبداع" كحزمة ممارسات إدارية في قطاع "الشركات الصغيرة والمتوسطة" في "الرياض" تحديداً، في توقيت يتزامن مع رؤية ٢٠٣٠، مما يعطيها خصوصية زمنية ومكانية.

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

الفرضيات المستنبطة من الدراسات السابقة

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

الإطار النظري للدراسة

المتغير المستقل: استراتيجيات الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري

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

في السياق السعودي، يضيف (القرني، ٢٠٢٢) بُعداً ثقافياً، معتبراً الإبداع الإداري هو "القدرة على توظيف الموارد المتاحة بطرق غير تقليدية للتغلب على التحديات البيئية، بما يتوافق مع القيم المجتمعية". ويتضح من التعريفات أن الإبداع الإداري ليس موهبة فردية فحسب، بل هو استراتيجية مؤسسية تشمل:

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

أبعاد استراتيجيات الإبداع الإداري

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

أولاً: المرونة الإدارية (Administrative Flexibility):

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

ثانياً: تشجيع المخاطرة المحسوبة (Encouraging Calculated Risk):

الإبداع يتطلب تجربة أشياء جديدة، والجديد يحمل دائماً نسبة من عدم اليقين. استراتيجية تشجيع المخاطرة تعني أن الإدارة توفر "شبكة أمان" للموظفين الذين يجربون أفكاراً جديدة قد تفشل. وفقاً لـ (Kanter, 2017)، فإن الخوف من الفشل هو القاتل الأول للإبداع. لذا، فإن الاستراتيجية الفاعلة هي مكافأة المحاولة الجادة حتى لو لم تنجح النتيجة فوراً.

ثالثاً: تمكين العاملين (Employee Empowerment):

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

رابعاً: توفير الموارد الداعمة (Providing Supportive Resources):

لا يكفي الحماس للإبداع، بل لا بد من توفير الوقت، والميزانية، والتدريب، والتقنية. استراتيجية "الوقت المخصص للإبداع" (مثل سياسة ٢٠٪ في جوجل) هي مثال على ذلك. في السياق السعودي، يشير (الدوسري، ٢٠٢١) إلى أن نقص الموارد التدريبية المتخصصة في الإبداع يُعد عائقاً رئيسياً في الشركات المتوسطة.

نظريات تفسير الإبداع الإداري

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

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

المتغير التابع: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين

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

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

أبعاد أداء العاملين

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

أولاً: الكفاءة الوظيفية (Job Efficiency):

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

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

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

ثالثاً: الالتزام والسلوك التنظيمي (Commitment & OCB):

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

عوامل تؤثر على أداء العاملين

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

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

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الإطار النظري للعلاقة

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

- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): عندما تقدم الإدارة استراتيجيات داعمة للإبداع (مثل التمكين، الثقة، الموارد)، يشعر الموظف بالالتزام برد الجميل عبر تحسين أدائه وزيادة ولائه (Blau, 1964).
- نظرية تحديد الهدف (Goal Setting Theory): استراتيجيات الإبداع غالباً ما تصاحبها أهداف تحدية وواضحة، مما يحفز الأداء العالي (Locke & Latham, 2019).

- النموذج التحفيزي: البيئة الإبداعية تلبى الاحتياجات العليا في هرم ماسلو (التقدير، تحقيق الذات)، مما يولد دافعية داخلية قوية تنعكس إيجاباً على الأداء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، إذ يتناول الإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث لتنفيذ الدراسة بصورة منظمة وموضوعية، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموثوقية. ويُعد هذا الفصل من أهم الفصول التطبيقية، لأنه يوضح الكيفية التي جرى من خلالها تصميم الدراسة، واختيار الأسلوب العلمي المناسب، وتحديد الإجراءات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً متكاملًا للخطوات المنهجية التي اتبعتها الدراسة، بدءاً من تحديد منهج البحث المناسب، ومروراً بوصف البيئة التي أُجريت فيها الدراسة، وآلية اختيار المشاركين، والأسس العلمية التي تم الاعتماد عليها في تحديد الحجم المناسب للعينة، وانتهاءً بالإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتنظيمها وتجهيزها للتحليل الإحصائي. ويسهم هذا التنظيم المنهجي في تعزيز مصداقية الدراسة، ويمنح القارئ تصوراً واضحاً عن الكيفية التي نُفذت بها جميع مراحل البحث.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يضمن إمكانية التحقق من سلامة الإجراءات العلمية المتبعة، كما يسهم في تعزيز الثقة بالنتائج التي سيتم التوصل إليها، من خلال توضيح الأساليب المستخدمة في جمع البيانات والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى بيان النطاق الذي أُجريت فيه الدراسة بما يساعد على تفسير النتائج في ضوء خصائص البيئة البحثية. كما أن الالتزام بمنهجية علمية واضحة يقلل من احتمالات التحيز، ويزيد من إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات بحثية مشابهة.

كما يمثل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل التحليل اللاحقة، حيث إن جودة البيانات وصحة إجراءات جمعها تؤثر بصورة مباشرة في دقة النتائج والاستنتاجات. ومن ثم فإن الاهتمام بالجوانب المنهجية لا يقتصر على كونه متطلباً أكاديمياً، بل يُعد عنصراً رئيساً في ضمان جودة الدراسة وتعزيز قيمتها العلمية والتطبيقية، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث من العناصر الأساسية التي تركز عليها الدراسات العلمية، إذ يمثل جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص موضوع الدراسة، والتي يمكن من خلالها الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. ويؤثر التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة بصورة مباشرة في جودة النتائج وإمكانية تعميمها، لذلك تحرص الدراسات الكمية على تحديد مجتمع البحث بصورة واضحة تتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية والمتغيرات محل الدراسة. وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين الإداريين والفنيين الذين يمارسون أعمالهم داخل هذه الشركات. ويُعد هؤلاء الأفراد الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري داخل مؤسساتهم، ومدى انعكاسها على أدائهم الوظيفي، نظرًا لارتباطهم المباشر بالعمليات الإدارية والتنظيمية اليومية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكون الشركات الصغيرة والمتوسطة تمثل أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، وتسهم بصورة كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني، وتوفير فرص العمل، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما أن هذه الشركات تواجه بيئة تنافسية متسارعة، الأمر الذي يجعل تبني استراتيجيات الإبداع الإداري ضرورة لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق النمو والاستدامة. ومن ثم فإن دراسة هذا المجتمع تسهم في تقديم نتائج تعكس واقع الممارسات الإدارية في هذا القطاع الحيوي، وتوفير مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئة العمل وتحسين أداء العاملين.

كما يتميز مجتمع الدراسة بالتنوع في المستويات الوظيفية والخبرات العملية والتخصصات الإدارية، وهو ما يوفر قاعدة بيانات متنوعة تعكس وجهات نظر مختلفة حول واقع الإبداع الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويساعد هذا التنوع في تعزيز دقة النتائج، ورفع قدرتها على تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما يسهم في الوصول إلى استنتاجات أكثر شمولاً يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي.

أهمية اختيار مجتمع البحث

تنبع أهمية اختيار مجتمع البحث الحالي من ارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يمثل العاملون في الشركات الصغيرة والمتوسطة الفئة الأكثر احتكاكاً بالممارسات الإدارية اليومية، والأقدر على تقييم مدى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. كما أن المعلومات التي يقدمها أفراد هذا المجتمع تستند إلى خبرات عملية حقيقية، مما يزيد من موضوعية البيانات ودقتها، ويسهم في الوصول إلى نتائج أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.

وتزداد أهمية هذا المجتمع في ظل الاهتمام المتزايد الذي توليه المملكة العربية السعودية لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها أحد المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي وتنوع مصادر الدخل. ولذلك فإن التعرف على واقع الإبداع الإداري داخل هذه الشركات، ومدى تأثيره في أداء العاملين، يمثل خطوة مهمة نحو تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار.

المنهجية وطرق البحث

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

خطوات جمع البيانات

أولاً: تحديد البيانات المطلوبة

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد نوعية المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين. وأسهمت هذه المراجعة في تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة، وصياغة مؤشرات قياسها بصورة تتوافق مع الإطار النظري والفرضيات البحثية، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة ترتبط بصورة مباشرة بموضوع الدراسة.

كما تم التركيز على جمع البيانات الكمية التي يمكن قياسها وتحليلها إحصائياً، بما يتناسب مع طبيعة المنهجية الكمية المعتمدة في الدراسة، ويساعد في قياس درجة تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري ومستوى أداء العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

ثانياً: إعداد أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للمنهجية الكمية وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة أن تغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بصورة متوازنة. واشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تقيس آراء العاملين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة، بما يسمح بتحويل استجابات المشاركين إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما روعي في إعداد الأداة الوضوح والدقة وسهولة الفهم، بما يقلل من احتمالات سوء تفسير العبارات ويزيد من جودة البيانات.

ثالثاً: تحكيم الأداة والتأكد من صدقها

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الموارد البشرية ومناهج البحث العلمي، بهدف تقييم مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، والتأكد من وضوح صياغتها، ومدى شمولها لجميع الجوانب التي تسعى الدراسة إلى قياسها.

وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، سواء من حيث الصياغة أو ترتيب الفقرات أو حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، بما يساهم في تعزيز الصدق الظاهري وصدق المحتوى، ويضمن أن تكون الأداة أكثر قدرة على قياس المتغيرات المستهدفة بصورة دقيقة.

رابعاً: توزيع الاستبانة وجمع البيانات

بعد التأكد من صلاحية الاستبانة، جرى توزيعها على أفراد العينة المختارة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، باستخدام الوسائل المناسبة سواء الإلكترونية أو الورقية، بما يحقق سهولة الوصول إلى المشاركين ويرفع نسبة الاستجابة.

كما تم توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين، مع التأكيد على أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى. وأسهم هذا الإجراء في تعزيز ثقة المشاركين وتشجيعهم على تقديم إجابات دقيقة تعكس آرائهم الحقيقية.

خامساً: مراجعة البيانات وإدخالها للتحليل

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمال الإجابات وخلوها من الأخطاء أو البيانات غير الصالحة للتحليل. كما تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تضمنت أنماطاً غير منطقية في الإجابة، حفاظاً على دقة النتائج. وبعد ذلك، جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS باستخدام نظام ترميز موحد، مع مراجعة عملية الإدخال أكثر من مرة للتأكد من صحة البيانات وخلوها من الأخطاء، بما يضمن الحصول على نتائج إحصائية دقيقة وموثوقة.

سادساً: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

في المرحلة الأخيرة، خضعت البيانات لمجموعة من التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث استخدمت الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص أفراد العينة ومستويات استجاباتهم، كما استخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين. وساعدت هذه التحليلات في تفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وقياس قوة تأثير كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري في أداء العاملين، واستخلاص نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما أسهمت النتائج في تقديم توصيات عملية تدعم تعزيز الإبداع الإداري، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الابتكار والإنتاجية.

أدوات الدراسة

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

- المحور الديموغرافي: (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، مسمى الوظيفة).
- محور استراتيجيات الإبداع الإداري: مكون من (٢٥) فقرة موزعة على ٤ أبعاد، مقياس ليكرت الخماسي.
- محور أداء العاملين: مكون من (٢٠) فقرة موزعة على ٣ أبعاد، مقياس ليكرت الخماسي.

- الإجراءات الميدانية:

- الحصول على الموافقات اللازمة لزيارة الشركات.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى معدل استجابة.

- فرز الاستبيانات واستبعاد الناقص منها.
- تفرغ البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حدود البحث

أولاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة الحالية على العاملين في مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وتشمل مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، مثل القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين الإداريين والفنيين. وقد تم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري داخل مؤسساتهم، ومدى انعكاس تلك الاستراتيجيات على مستوى أدائهم الوظيفي. كما يُتوقع أن تمتلك هذه الفئة الخبرة العملية والمعرفة الكافية للإجابة عن بنود أداة الدراسة بصورة موضوعية، بما يساهم في الوصول إلى نتائج تعكس واقع الممارسات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة ميدانياً على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وقد وقع اختيار مدينة الرياض لكونها المركز الإداري والاقتصادي للمملكة، وتضم عددًا كبيراً من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين. كما أن التنوع الاقتصادي والتنظيمي الذي تتميز به الشركات في مدينة الرياض يساهم في توفير بيانات متنوعة تعكس واقع تطبيق الإبداع الإداري داخل هذا القطاع الحيوي، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجها.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة من الناحية الزمنية على الفترة التي تم خلالها تنفيذ الجانب الميداني من البحث، والتي تمت خلال عام ٢٠٢٦ م، حيث جُمعت البيانات من أفراد عينة الدراسة في هذه الفترة الزمنية. وتمثل النتائج التي توصلت إليها الدراسة واقع استراتيجيات الإبداع الإداري ومستوى أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض خلال هذه المدة، مع الأخذ في الاعتبار أن

النتائج ترتبط بالظروف التنظيمية والإدارية السائدة وقت إجراء الدراسة، وقد تختلف باختلاف التطورات المستقبلية التي قد تشهدها بيئة الأعمال أو السياسات الإدارية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الرابع المرحلة التي تُعرض فيها المخرجات العلمية للدراسة، حيث تُقدم البيانات التي تم جمعها بصورة منظمة، ثم تُحلل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج التي تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها. ويمثل هذا الفصل ثمرة جميع المراحل السابقة، إذ يجمع بين التحليل العلمي للبيانات والتفسير الموضوعي للنتائج، بما يساعد على فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى تأثيرها في الواقع العملي.

ويتناول هذا الفصل عرض النتائج بطريقة منهجية، مع تفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية والمنطلقات النظرية، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، بهدف بيان أوجه الاتفاق والاختلاف وتفسيرها وفق طبيعة البيئة التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض المؤشرات الإحصائية، بل يمتد إلى تحليل دلالاتها العلمية والعملية، وبيان ما تعكسه من واقع الممارسات الإدارية وأثرها في أداء العاملين.

وتبرز أهمية هذا الفصل في أنه يربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي، ويحول البيانات الرقمية إلى مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير السياسات التنظيمية. كما يوضح مدى تحقق أهداف الدراسة، ويبرز إسهامها في تقديم حلول عملية للتحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة فيما يتعلق بتبني استراتيجيات الإبداع الإداري كمدخل لتحسين أداء العاملين وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

تستخلص الدلالات العامة التي توصلت إليها الدراسة، مع تقديم تفسيرات علمية للنتائج وربطها بالسياق الإداري والاقتصادي في المملكة العربية السعودية، وصولاً إلى استنتاجات تسهم في تطوير المعرفة الإدارية وتقديم مقترحات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة وصناع القرار. كما يمهد هذا الفصل الطريق لتقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تعزيز تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري، وتحسين أداء العاملين، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الابتكار المؤسسي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف المقاييس الوصفية العامة لمتغيرات الدراسة عن اتجاه عام إيجابي ومستقر نحو تأييد محاور البحث؛ فالمتوسطات الحسابية لجميع العبارات المتعلقة باستراتيجيات الإبداع وأداء العاملين دارت في الفلك الإيجابي متجاوزة حاجز ثلاثة فاصلة ثلاثين؛ حيث حققت العبارة الخاصة بانعكاس الإبداع الإداري إيجاباً على جودة الأداء القيمة الأعلى بمتوسط ثلاثة فاصلة ستين؛ وهو ما يبرهن على قناعة العينة المكونة من مائتين واثنين وسبعين فرداً بالجدوى التشغيلية المباشرة للابتكار؛ في حين استقر المقياس المقابل لمتغيرات الديموغرافيا عند ثلاثة فاصلة صفر اثنين للعمر وواحد فاصلة ثلاثة وأربعين للجنس؛ مما يوضح طبيعة توزيع مجتمع البحث؛ وبالتوازي مع هذه المؤشرات المركزية تظهر قيم الانحراف المعياري تشتتاً ملحوظاً ومتناسقاً بين العبارات؛ حيث تراوحت في الغالب بين واحد فاصلة أربعين وواحد فاصلة ستين؛ مما يترجم وجود تباين طبيعي في وجهات النظر والتقييمات الميدانية بين الموظفين داخل الشركات المختلفة؛ بينما تعزز قيم الالتواء السلبية السائدة تحت الصفر انحياز البيانات نحو القيم المرتفعة والموافقة؛ مؤكدة تفضيل عينة الدراسة لتبني آليات التمكين والدعم التنظيمي؛ كما تقدم معدلات التفرطح السالبة مؤشراً على توزيع أكثر تفلطحاً من التوزيع الطبيعي؛ وهو ما يحتمل تفسيره بوجود تنوع واسع في البيئات الإدارية بمدينة الرياض؛ مما يجعل صياغة هذه الأرقام ككتلة فكرية واحدة دليلاً إحصائياً متكاملًا على تداخل أبعاد المناخ الابتكاري في صياغة جودة الأداء البشري وتطويره

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.294	-1.263	.148	-.016	1.389	3.00	.084	3.02	0	272
.294	-1.942	.148	.269	.497	1.00	.030	1.43	0	272
.294	-1.052	.148	-.176	1.306	3.00	.079	3.23	0	272
.294	-1.200	.148	-.467	1.416	4.00	.086	3.54	0	272

توفر الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية.	272	0	3.59	.092	4.00	1.510	-.630	.148	-1.142	.294
تكافئ الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكاراً ابتكارية تسهم في تطوير العمل.	272	0	3.39	.092	4.00	1.520	-.381	.148	-1.367	.294
يسهم دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة.	272	0	3.51	.093	4.00	1.532	-.580	.148	-1.205	.294
تمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	272	0	3.51	.085	4.00	1.404	-.486	.148	-1.142	.294
تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية.	272	0	3.48	.089	4.00	1.475	-.426	.148	-1.296	.294
تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعيتهم نحو العمل.	272	0	3.32	.093	4.00	1.527	-.270	.148	-1.437	.294
يساعد تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام.	272	0	3.46	.095	4.00	1.567	-.489	.148	-1.337	.294
تشجع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات.	272	0	3.56	.089	4.00	1.467	-.526	.148	-1.188	.294
توفر الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.	272	0	3.56	.088	4.00	1.459	-.487	.148	-1.234	.294
تشجع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل.	272	0	3.46	.090	4.00	1.480	-.399	.148	-1.336	.294

تسهم ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.	272	0	3.51	.096	4.00	1.579	-.489	.148	-1.379	.294
يتميز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.	272	0	3.44	.088	4.00	1.457	-.417	.148	-1.265	.294
ينعكس الإبداع الإداري إيجاباً على جودة أداء العاملين.	272	0	3.60	.086	4.00	1.413	-.614	.148	-.993	.294
يسهم الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين.	272	0	3.38	.090	4.00	1.490	-.339	.148	-1.374	.294
يؤدي تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.	272	0	3.37	.098	4.00	1.609	-.373	.148	-1.489	.294
أرى أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.	272	0	3.47	.088	4.00	1.450	-.391	.148	-1.302	.294

جدول 1: التحليلات الإحصائية

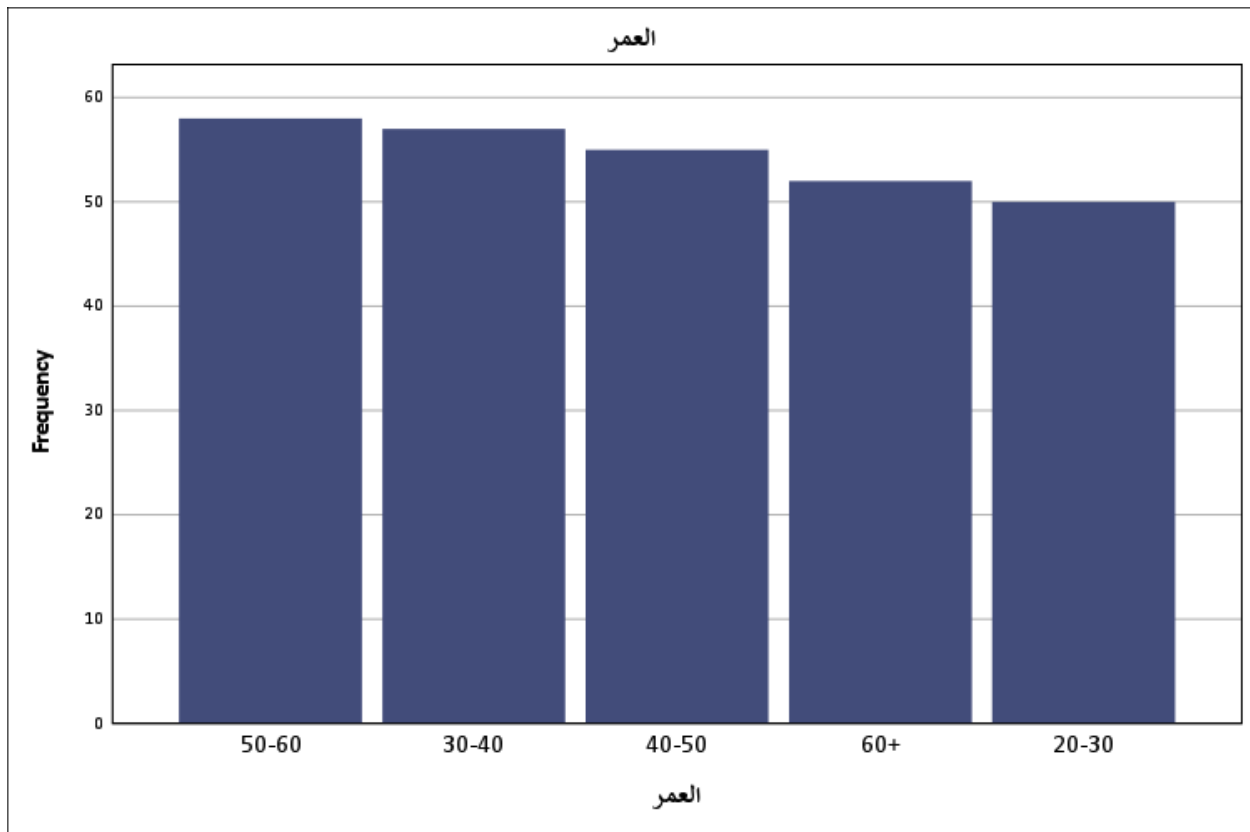
• عمر المشاركين في التجربة

أظهرت قراءات التوزيع التكراري للفئات العمرية في عينة الدراسة تقارباً كبيراً في نسب التوزيع بين مختلف الأجيال؛ فالفئة الممتدة من خمسين إلى ستين عاماً شكلت النسبة الأعلى بواقع واحد وعشرين وثلاثة أعشار بالمائة من إجمالي المشاركين البالغ عددهم مائتين واثنين وسبعين فرداً. تلتها مباشرة الفئة من ثلاثين إلى أربعين عاماً بنسبة واحد وعشرين بالمائة؛ وهو ما يعطي مؤشراً قوياً على أن بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض تعتمد على مزيج متوازن يجمع بين خبرة القيادات المخضرمة وحيوية الطاقات الشابة في منتصف مسيرتها المهنية. وفي المقابل نجد أن الفئات الأخرى المتمثلة في الأعمار من أربعين إلى خمسين عاماً، والأعمار فوق الستين، فضلاً عن الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً، قد تتابعت بنسب متقاربة جداً بلغت عشرين واثنين

بالعشره بالمائة، وتسعة عشر وواحد بالعشرة بالمائة، وثمانية عشر وأربعة أعشار بالمائة على التوالي. هذا التقارب العددي الكبير بين مختلف الأجيال يفسر القيمة المرتفعة نسبياً للانحراف المعياري العام لمتغير العمر؛ فقد جاءت هذه القيمة لتؤكد وجود تشتت وتنوع طبيعي واسع في البنية العمرية للمنظمات محل الدراسة. يحتمل أن يسهم هذا التنوع العمري الإيجابي في إثراء النقاشات الإدارية وتوليد أفكار إبداعية غير تقليدية؛ فالأجيال الشابة تجلب معها غالباً الشغف والحلول التقنية المعاصرة، بينما تضمن الفئات القيادية الأكبر سناً توجيه هذه الطاقات وحمايتها من المخاطر التشغيلية غير المحسوبة. إن هذا المزيج المتكامل من شأنه دعم استدامة العمليات الإدارية وتحسين جودة المخرجات الإبداعية؛ فالخبرة المتراكمة لدى كبار السن تشكل صمام أمان يحمي المبادرات الابتكارية من الفشل التنظيمي السريع.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
21.3	21.3	21.3	58	50-60	Valid
42.3	21.0	21.0	57	30-40	
62.5	20.2	20.2	55	40-50	
81.6	19.1	19.1	52	60+	
100.0	18.4	18.4	50	20-30	
	100.0	100.0	272	Total	

جداول 2: التحليل الإحصائي للعمر



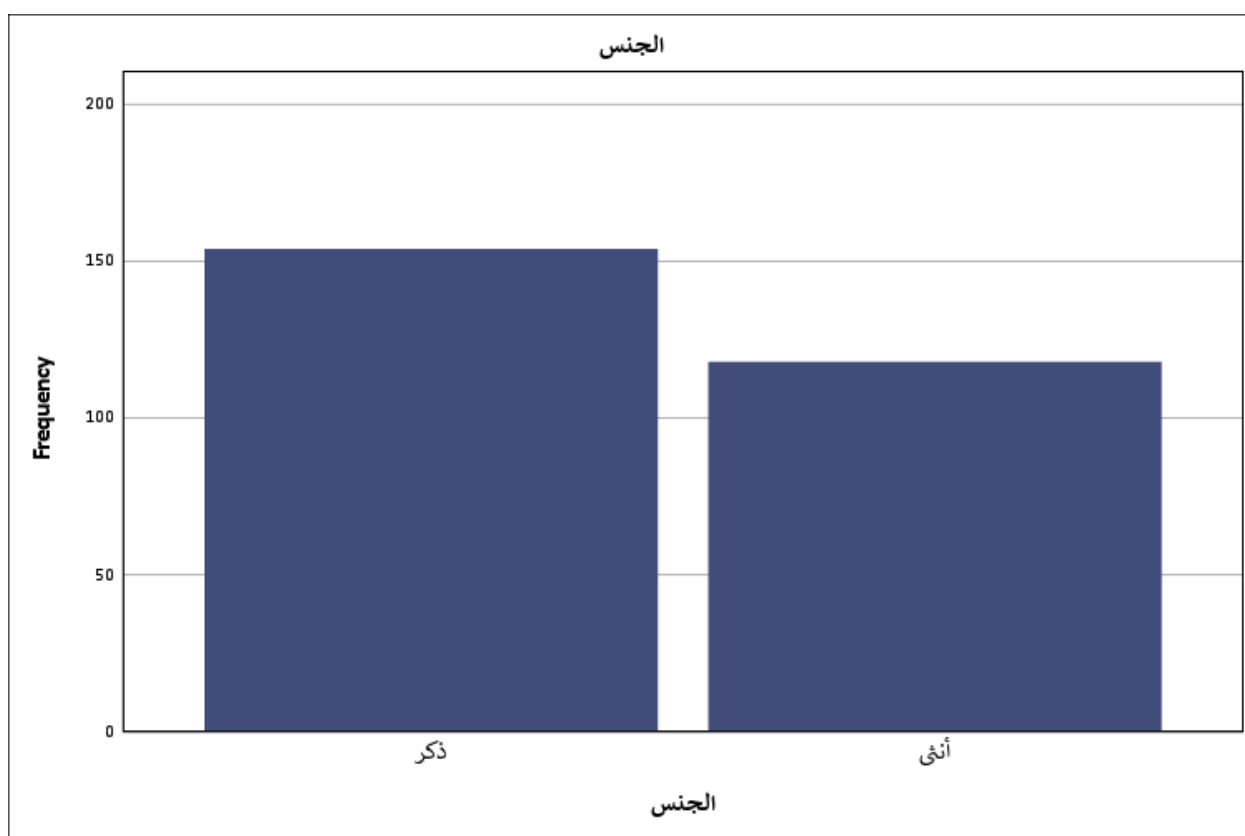
شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

كشفت نتائج الفرز الإحصائي لمتغير الجنس عن تفوق عددي واضح للمشاركين من الذكور؛ فقد بلغ تكرارهم مائة وأربعة وخمسين فرداً يشكلون ما نسبته ستة وخمسون وستة أعشار بالمائة من القوام الكلي للعينة. وفي المقابل تمثلت المشاركة النسائية بمائة وثمانية عشر تكراراً بنسبة بلغت ثلاثة وأربعين وأربعة أعشار بالمائة؛ وهي نسبة مرتفعة ومبشرة تعبر بدقة عن الحضور المتنامي والفعال للمرأة في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. تدل هذه التوزيعات عند ربطها بالانحراف المعياري البالغ صفر فاصلة أربع مائة وسبعة وتسعين على وجود درجة مقبولة من التوازن داخل بيئات العمل المعاصرة؛ فالأرقام تقترب من المناصفة وهو ما يتيح فرصة حقيقية لتبادل وجهات النظر المتنوعة بين الجنسين. يبدو أن هذا التقارب بين الجنسين يعزز من شمولية القرارات المتخذة؛ فالمرأة غالباً ما تضيف طابعاً مختلفاً في معالجة المشكلات التنظيمية يرتكز على التنظيم الدقيق والمتابعة الحثيثة، بينما قد يميل الرجال نحو المغامرة واتخاذ قرارات تشغيلية سريعة. يرجح أن ينعكس هذا التنوع والتكامل الجندري إيجابياً على تبني استراتيجيات الإبداع الإداري؛ فالمنظمات الشمولية التي تمنح الفرص لكلا الجنسين تكون أقدر على فهم متطلبات السوق المتغيرة وتلبية تطلعات العملاء المتنوعة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
56.6	56.6	56.6	154	ذكر	Valid
100.0	43.4	43.4	118	أنثى	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

أبانت المؤشرات الوصفية للمستوى الأكاديمي لعينة البحث عن طفرة نوعية في المؤهلات العلمية التي يحملها العاملون في هذه الشركات؛ إذ تصدرت فئة الشهادات العليا الترتيب بتكرار قدره واحد وسبعون موظفاً ونسبة بلغت ستة وعشرين وواحد بال عشرة بالمائة. تلتها فئة حملة الماجستير بواقع ستين فرداً ونسبة اثنين وعشرين وواحد بالمائة، ثم حملة الدكتوراه بتسعة وخمسين فرداً ونسبة واحد وعشرين وسبعة أعشار بالمائة؛ مما يعني أن أكثر من ثلثي العينة يمتلكون تحصيلاً أكاديمياً متقدماً.

وفي المقابل تراجعت الفئات التقليدية المتمثلة في البكالوريوس إلى ثمانية عشر بالمائة، والثانوية العامة إلى اثني عشر وواحد بالعشرة بالمائة؛ وهو توزيع غير نمطي يشير إلى رغبة هذه الشركات في استقطاب الكفاءات الأكاديمية العالية. يفسر هذا التنوع التعليمي قيمة الانحراف المعياري المرتفعة البالغة واحد فاصلة ثلاثمائة وستة، وتؤكد هذه الأرقام تباين خلفيات المعرفة للموظفين. يحتمل أن يؤدي هذا التركيز الأكاديمي العالي إلى تسهيل استيعاب استراتيجيات التطوير الحديثة؛ فالأفراد الذين خضعوا للتدريب بحثي متقدم يكونون أكثر مرونة في تقبل التغيير التنظيمي وأكثر قدرة على نقد الأساليب التقليدية العتيقة. قد يواجه المديرون تحدياً في قيادة هذه النخبة المتعلمة؛ فالأفراد ذوو المؤهلات العليا يحتاجون إلى أساليب قيادية تشاركية تبتعد عن المركزية وتعتمد على الإقناع العلمي والمنطقي.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.1	26.1	26.1	71	شهادة عليا	Valid
48.2	22.1	22.1	60	ماجستير	
69.9	21.7	21.7	59	دكتوراه	
87.9	18.0	18.0	49	درجة البكالوريوس	
100.0	12.1	12.1	33	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



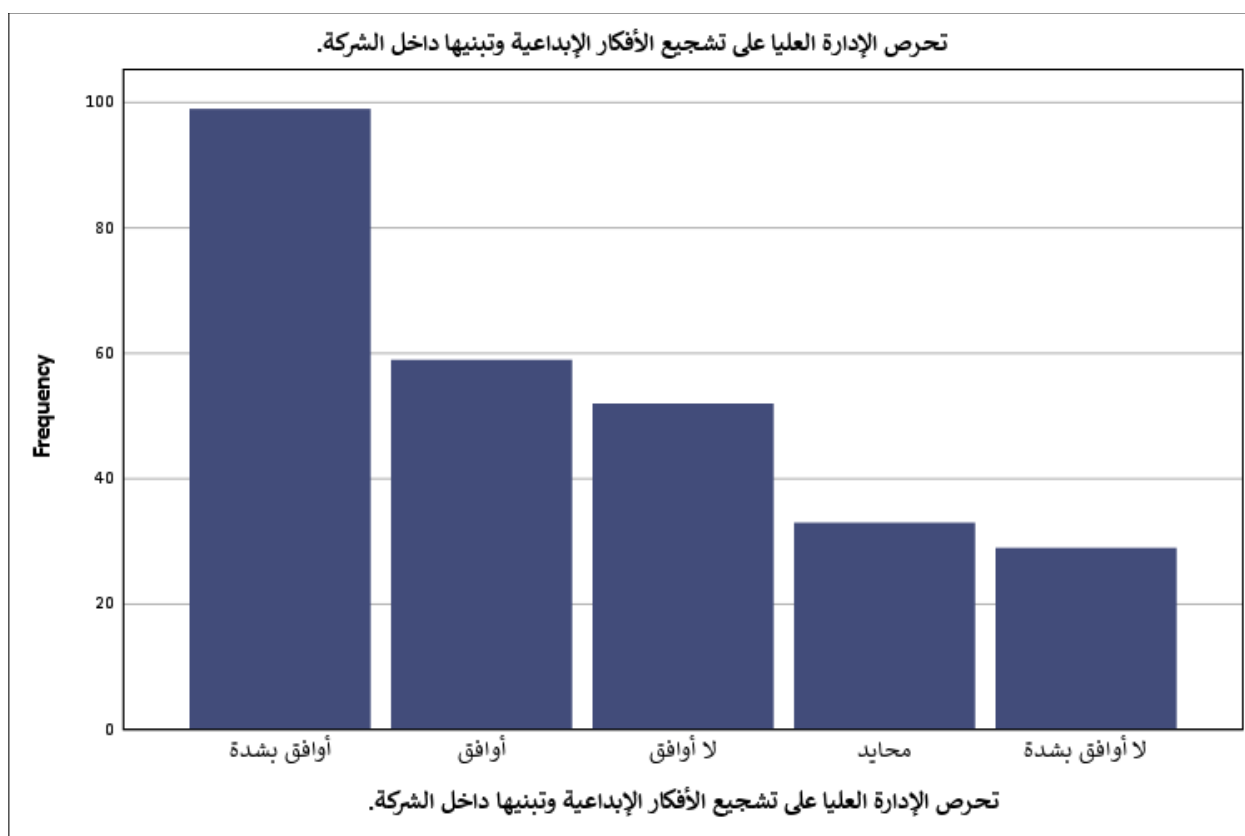
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- **تحرص الإدارة العليا على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها داخل الشركة.**

أعرب المبحوثون عن تأييدهم الواضح للتوجه الداعم من قبل القيادة؛ فقد وافق ستة وخمسون وواحد بالعشرة بالمائة من إجمالي العينة على هذه العبارة، وتوزعت هذه النسبة بين ستة وثلاثين وأربعة أعشار بالمائة أعلنوا موافقتهم الشديدة، وواحد وعشرين وسبعة أعشار بالمائة أبدوا موافقتهم العادية. تجسد هذه النتيجة قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة البالغة ثلاثة فاصلة أربعة وخمسين؛ وهي قيمة تقع في النطاق الإيجابي وتؤكد وعي الإدارات العليا بأهمية الابتكار كميزة تنافسية. ومع ذلك يشير الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة أربع مائة وستة عشر إلى تشتت ملموس في الآراء؛ إذ نجد تسعة وعشرين بالمائة من الموظفين لا يوافقون على وجود هذا الحرص الإداري. يحتمل أن يعود هذا التباين إلى الفروق بين الإدارات والأقسام داخل الشركات نفسها؛ فبعض المديرين التنفيذيين قد يمارسون سلوكيات مركزية تحجب توجهات الإدارة العليا العامة عن الموظفين الصغار. يرجح أن يؤدي غياب الدعم الموحد لجميع الأقسام إلى إحباط أصحاب الأفكار الابتكارية؛ فالبينة التي يشعر فيها الموظف بالتميز في تبني فكرته تتراجع فيها دافعيته للعمل وتنخفض إنتاجيته بشكل عام.

تحرص الإدارة العليا على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها داخل الشركة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.4	36.4	36.4	99	أوافق بشدة
	58.1	21.7	21.7	59	أوافق
	77.2	19.1	19.1	52	لا أوافق
	89.3	12.1	12.1	33	محايد
	100.0	10.7	10.7	29	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	272	Total

جدول 5 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة العليا على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها داخل الشركة.



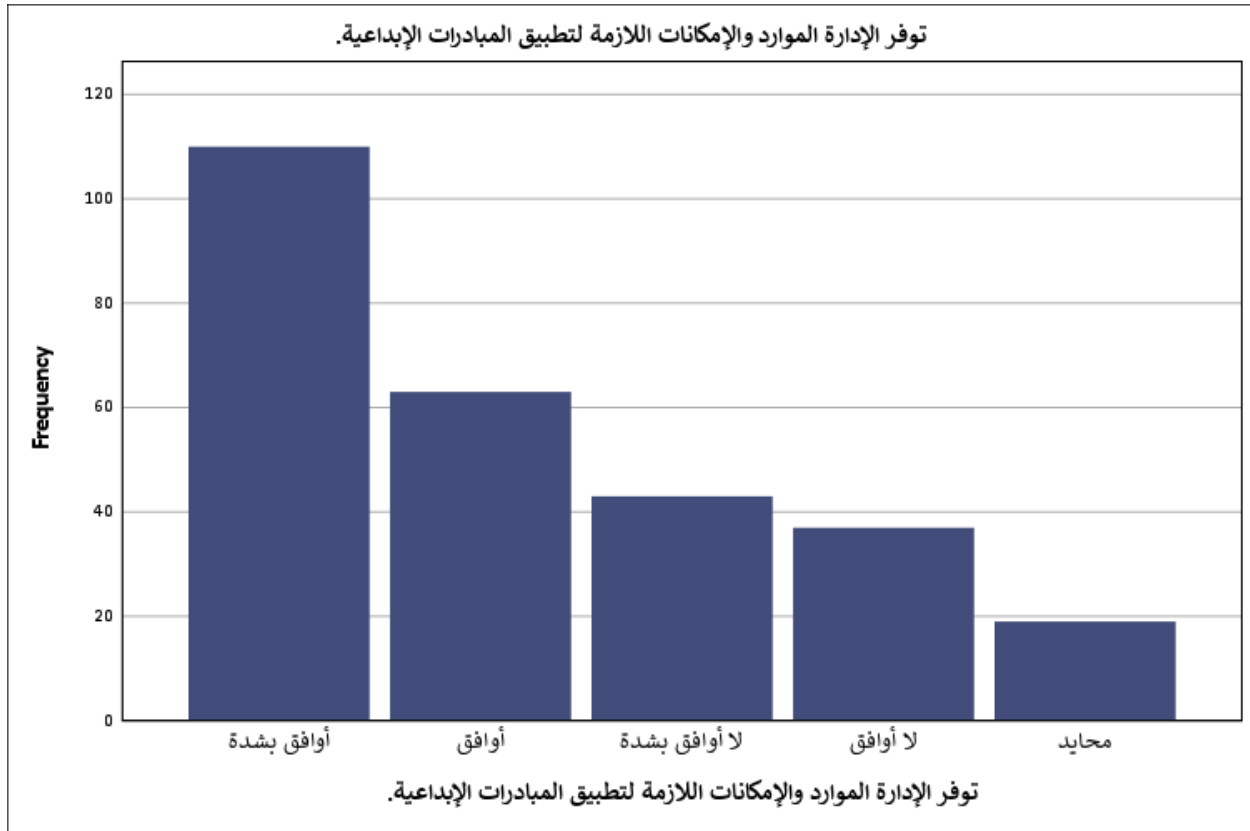
شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لحرص الإدارة العليا على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها داخل الشركة.

• توفر الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية.

أبرز التحليل الإحصائي اتجاهًا عامًا يميل نحو الإيجابية بخصوص توفير الدعم المادي واللوجستي للمبادرات؛ إذ بلغت نسبة الموافقين ثلاثة وستين وستة أعشار بالمائة، وجاءت النسبة الأكبر لصالح الموافقين بشدة بواقع أربعين وأربعة أعشار بالمائة من عينة الدراسة. يعزز هذا التوزيع القوي قيمة المتوسط الحسابي التي استقرت عند ثلاثة فاصلة تسعة وخمسين؛ مما يعني أن البنية التحتية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض تعد مهيأة للاستثمار في التطوير الإبداعي. وبالتوازي مع هذا التوجه الإيجابي يبرز انحراف معياري مرتفع قيمته واحد فاصلة خمسمائة وعشرة، ويدعم هذا التشتت وجود قرابة الثلاثين بالمائة من الباحثين الذين يرون عكس ذلك تمامًا. يحتمل أن ترتبط هذه الفجوة بحجم الميزانيات المخصصة لكل قسم على حدة؛ فالأقسام الإنتاجية والتسويقية قد تحظى بنصيب الأسد من الإمكانيات لظهور نتائجها السريعة، بينما تعاني الأقسام المساندة والموارد البشرية من ضعف التمويل لمبادراتها الإبداعية. يتوقع أن يؤثر هذا التوزيع غير المتكافئ للموارد سلباً على الروح المعنوية العامة؛ فتكامل العملية الإبداعية يتطلب تدفق الموارد لجميع مفاصل المنظمة دون استثناء.

توفر الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	110	أوافق بشدة	Valid
63.6	23.2	23.2	63	أوافق	
79.4	15.8	15.8	43	لا أوافق بشدة	
93.0	13.6	13.6	37	لا أوافق	
100.0	7.0	7.0	19	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية.



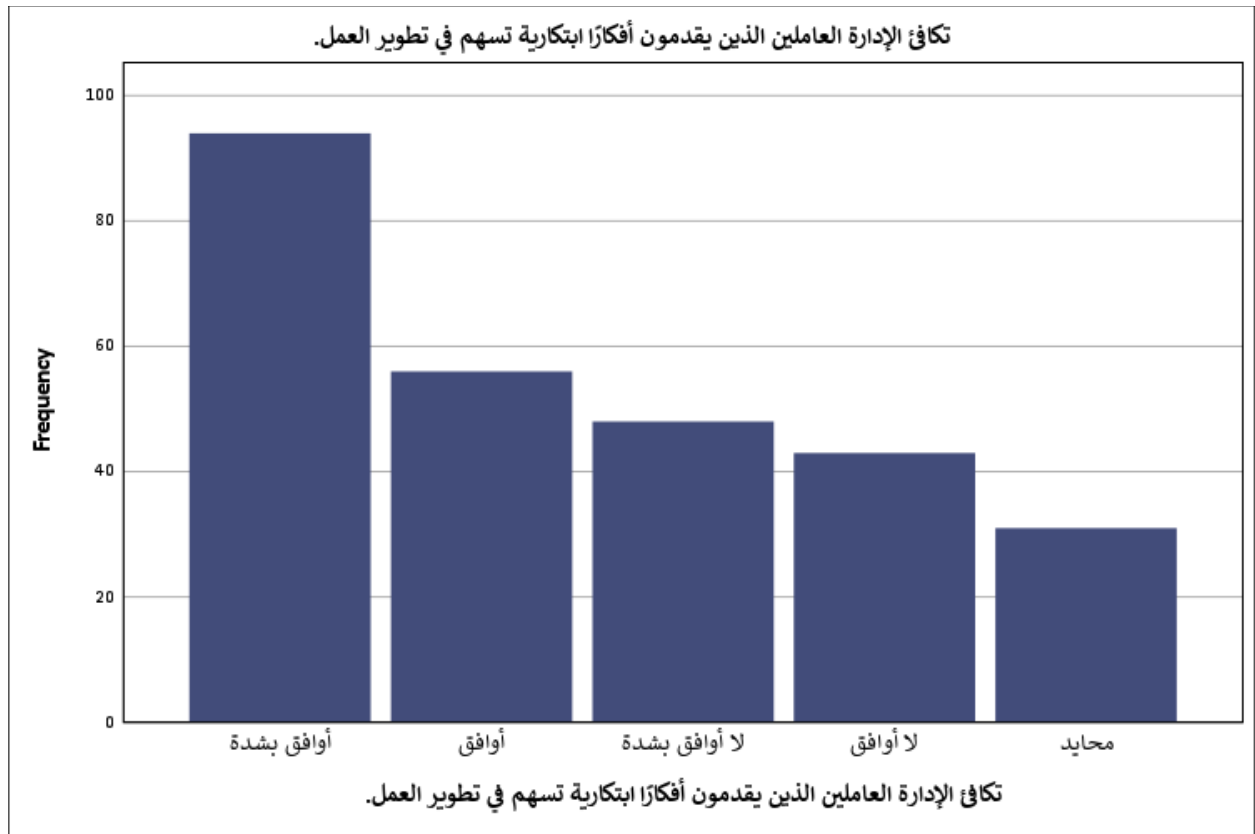
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوفير الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية.

• تكافئ الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكاراً ابتكارية تسهم في تطوير العمل.

أظهرت النتائج أن سياسة التحفيز والمكافآت داخل المؤسسات محل البحث تحظى بقبول جيد؛ فقد وافق خمسة وخمسون وواحد بالعشرة بالمائة من المشاركين على كفاءة نظام المكافآت، ومثل التحيز لخير "أوافق بشدة" أربعة وثلاثين وستة أعشار بالمائة من التكرارات. انعكس هذا التأييد على المتوسط الحسابي الذي بلغ ثلاثة فاصلة تسعة وثلاثين؛ وهي درجة تشير إلى قناعة الإدارة بأهمية الحوافز المادية والمعنوية لتفجير طاقات الموظفين الإبداعية. ورغم هذه النتيجة الإيجابية يظهر الانحراف المعياري كبيراً بشكل لافت محققاً واحد فاصلة خمسمائة وعشرين؛ مما يترجم وجود فئة غير راضية بلغت نسبتهم الإجمالية ثلاثة وثلاثين وأربعة أعشار بالمائة. يحتمل أن تنبع هذه المعارضة من غياب المعايير الموضوعية والشفافية في توزيع المكافآت؛ فالشخصية والمحسوبية قد تلعبان دوراً في بعض الشركات الصغيرة عند تقييم الأفكار. يبدو أن شعور الموظف بعدم عدالة نظام الحوافز يقتل لديه الرغبة في التفكير الإبداعي مستقبلاً؛ فالجهد الفكري الفائق يتطلب عائداً عادلاً ومنصفاً يمنح الموظف شعوراً بتقدير المنظمة لجهوده الاستثنائية.

تكافئ الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكارًا ابتكارية تسهم في تطوير العمل.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	94	34.6	34.6	
	أوافق	56	20.6	55.1	
	لا أوافق بشدة	48	17.6	72.8	
	لا أوافق	43	15.8	88.6	
	محايد	31	11.4	100.0	
	Total	272	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لمكافأة الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكارًا ابتكارية تسهم في تطوير العمل.



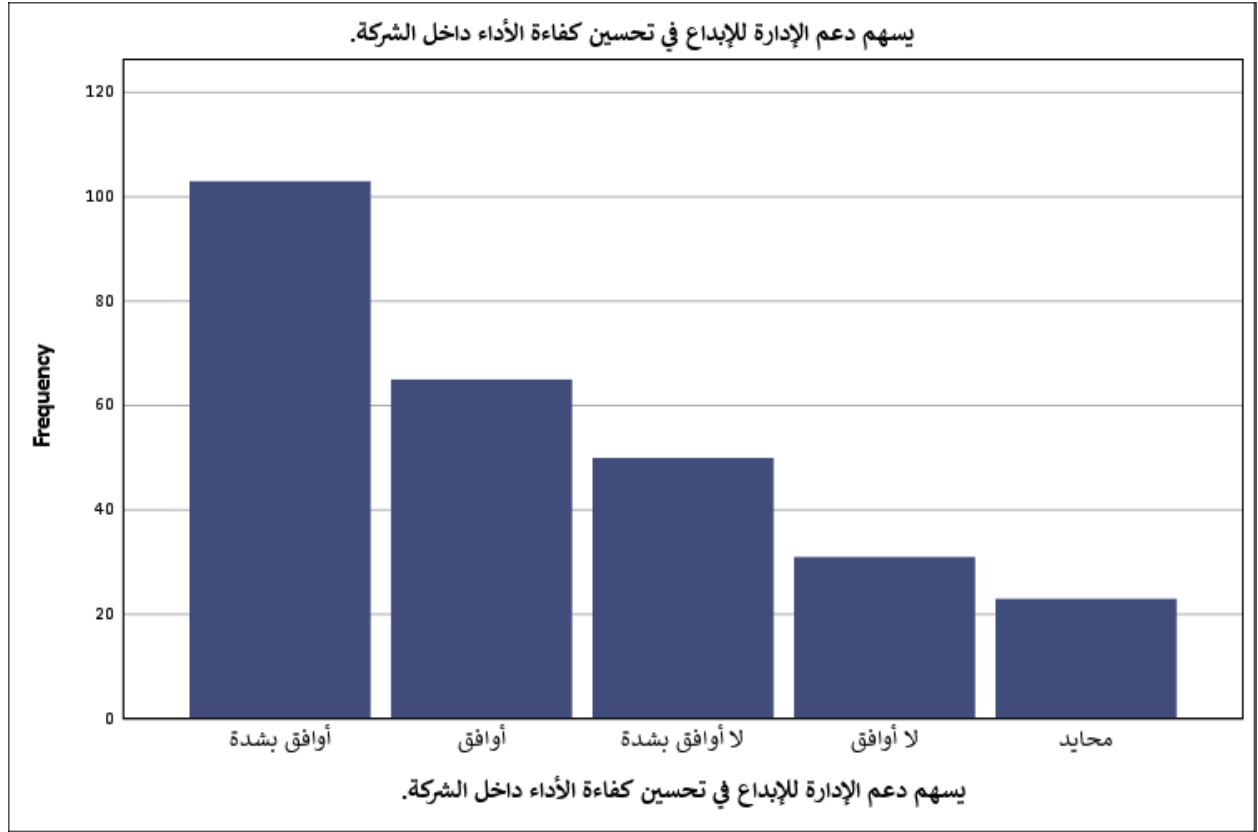
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمكافأة الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكارًا ابتكارية تسهم في تطوير العمل.

• يسهم دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة.

اتفق أغلب أفراد العينة على الأثر البالغ الذي يتركه المناخ القيادي الداعم في رفع مستويات الكفاءة التنظيمية؛ إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة معاً واحد وستين وثمانية أعشار بالمائة من المجموع الكلي. تترجم هذه النسبة المرتفعة المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة واحد وخمسين، وهو ما يؤكد الوعي بوجود علاقة سببية مباشرة بين تبني الإدارة للأفكار الجديدة واختصار الوقت والجهد المهدر في الأساليب التقليدية. وفي الاتجاه المقابل سجلت البيانات انحرافاً معيارياً مرتفعاً بقيمة واحد فاصلة خمسمائة واثنين وثلاثين، ويرجع هذا التباين لوجود ما يقارب الثلاثين بالمائة من الآراء المعارضة. يحتمل أن يعود هذا التباين لكون الأثر الإيجابي لدعم الإبداع لا يظهر بشكل فوري؛ فعمليات التطوير تحتاج فترات زمنية طويلة لكي تتضح ثمارها على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي. يرجح أن يستعجل بعض الموظفين والمديرين النتائج؛ مما يجعلهم يشككون في جدوى الجهود الإبداعية المبذولة إذا لم تحقق عوائد سريعة وملموسة في الأمد القصير.

يسهم دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	103	أوافق بشدة	Valid
61.8	23.9	23.9	65	أوافق	
80.1	18.4	18.4	50	لا أوافق بشدة	
91.5	11.4	11.4	31	لا أوافق	
100.0	8.5	8.5	23	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة.



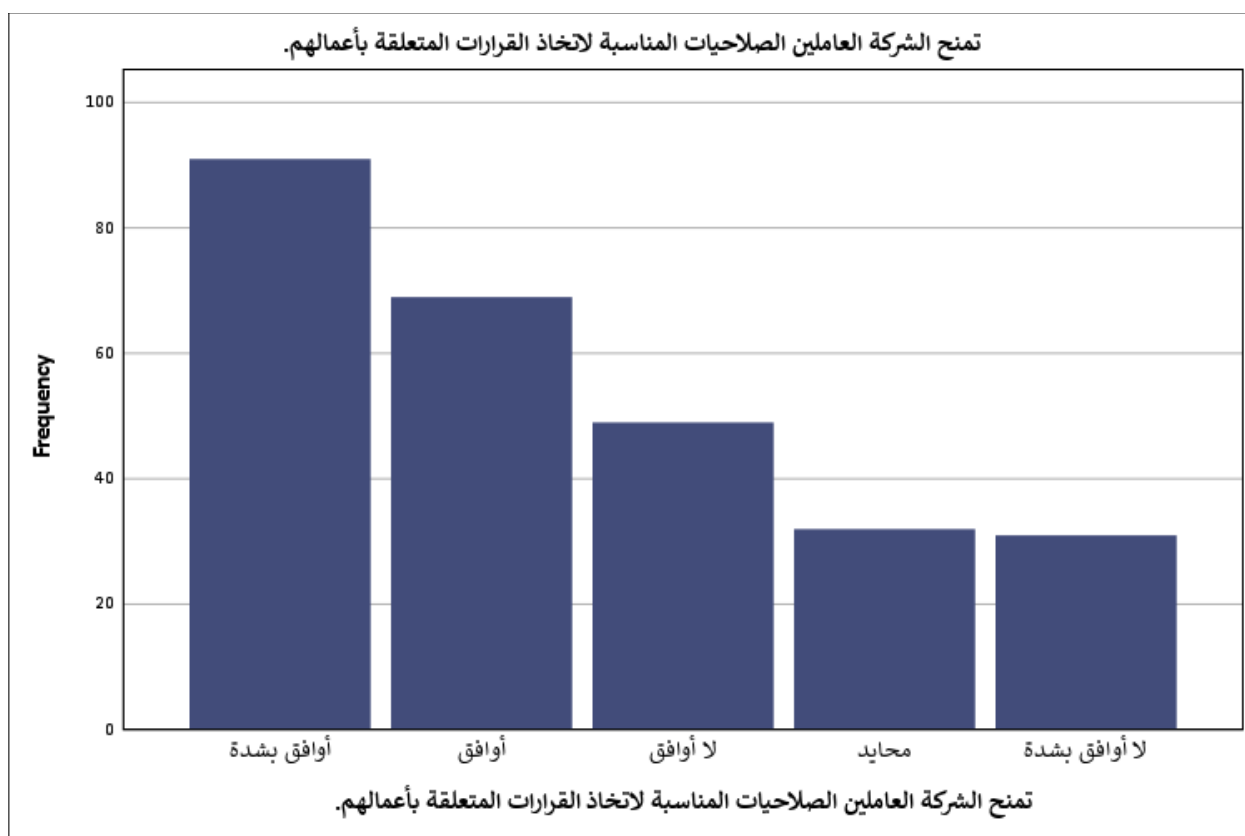
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة.

• تمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

كشفت الإحصاءات الوصفية الخاصة بعبارة التفويض الممنوح للموظفين عن تأييد بلغ ثمانية وخمسين وثمانية أعشار بالمائة؛ حيث انقسمت هذه التوجهات بين ثلاثة وثلاثين وخمسة أعشار بالمائة وافقوا بشدة، وأربعة وعشرين وأربعة أعشار بالمائة وافقوا بشكل عادي. نتج عن ذلك متوسط حسابي مقداره ثلاثة فاصلة واحد وخمسين؛ وهو ما يعكس رغبة واضحة من الشركات في التخلي عن المركزية الصارمة والتوجه نحو الإدارة الذاتية وفرق العمل المرنة. ومع ذلك يبرز تباين واضح في الإجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة واحد فاصلة وأربعمئة وأربعة؛ إذ بلغت نسبة غير الموافقين تسعة وعشرين وأربعة أعشار بالمائة. يحتمل أن يرتبط هذا التشتت بنوعية الوظائف والمهام؛ فالوظائف التشغيلية والمالية الحساسة قد تظل تحت رقابة صارمة ولا يمنح شاغلوها حرية اتخاذ القرار خوفاً من الأخطاء الكارثية. يؤدي غياب التفويض في المسائل الروتينية اليومية إلى خنق روح المبادرة؛ فالمرونة في اتخاذ القرار هي الحاضنة الأساسية التي تنمو فيها الأفكار الإبداعية.

تمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	91	33.5	33.5	
	أوافق	69	25.4	58.8	
	لا أوافق	49	18.0	76.8	
	محايد	32	11.8	88.6	
	لا أوافق بشدة	31	11.4	100.0	
	Total	272	100.0	100.0	

جدول 9 : التحليل الإحصائي لمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.



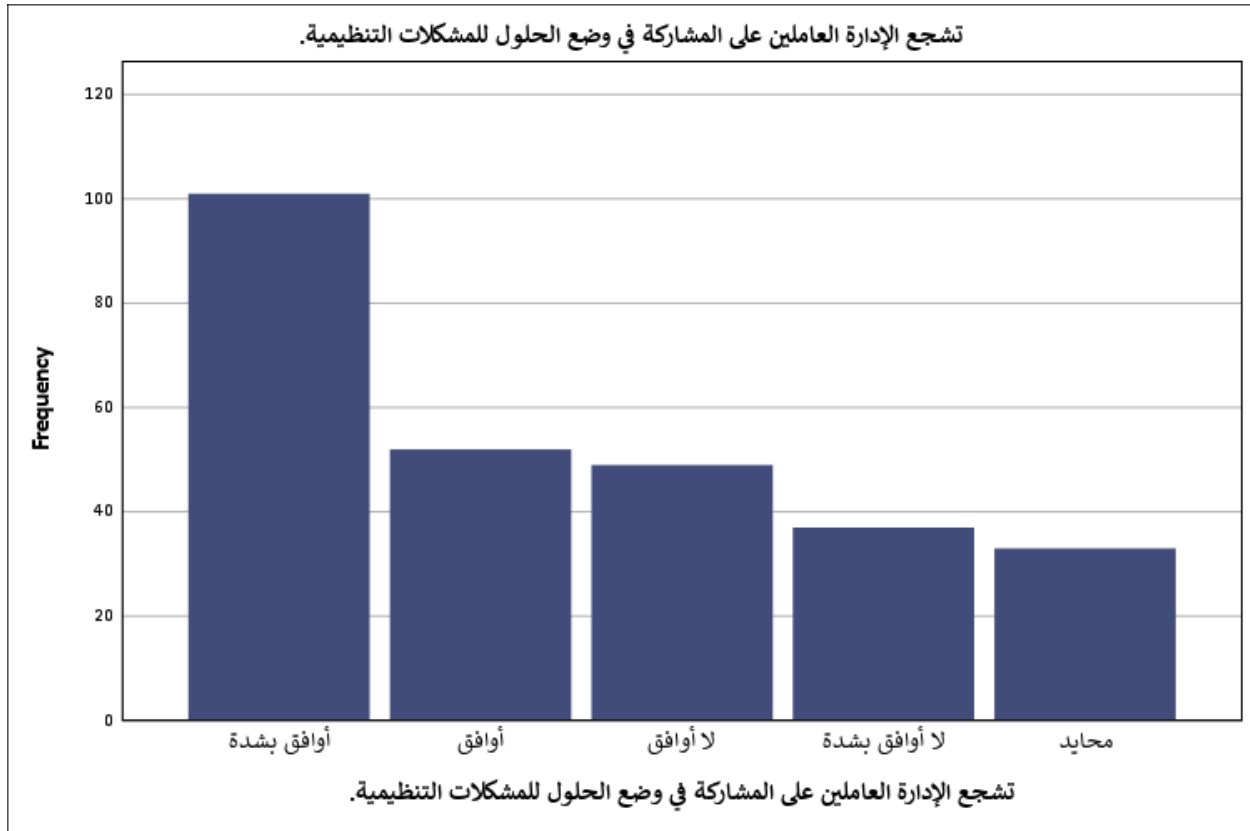
شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

• تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية.

سجلت الإجابات ميلاً عاماً نحو الإيجابية بخصوص انفتاح الإدارة على سماع مقترحات العاملين؛ حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذه السياسة التشاركية ستة وخمسين وثلاثة أعشار بالمائة من العينة المبحوثة. تعاضد هذه النسبة المتوسط الحسابي المستقر عند ثلاثة فاصلة ثمانية وأربعين؛ وهو مؤشر طيب على رغبة القيادات في الاستفادة من العقل الجمعي للمنظمة لحل الأزمات المزمنة. وعلى الجانب الآخر يظهر تشتت ملحوظ في الآراء تدل عليه قيمة الانحراف المعياري البالغة واحد فاصلة وأربعمائة وخمسة وسبعين؛ فالنسبة الإجمالية للرافضين بلغت واحداً وثلاثين وستة أعشار بالمائة. يحتمل أن يعود هذا الاختلاف إلى أن بعض جلسات العصف الذهني والمشاركة تكون صورية وشكلية فقط؛ فالإدارة قد تستمع للحلول المقترحة من العاملين لكنها تطبق في النهاية رؤيتها المسبقة دون اعتبار لآرائهم. يولد هذا السلوك الشكلي شعوراً بالإحباط والاقتراب التنظيمي؛ مما يجعل العاملين يمتنعون عن تقديم حلول حقيقية جادة في المستقبل.

تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.1	37.1	37.1	101	أوافق بشدة	Valid
56.3	19.1	19.1	52	أوافق	
74.3	18.0	18.0	49	لا أوافق	
87.9	13.6	13.6	37	لا أوافق بشدة	
100.0	12.1	12.1	33	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية.



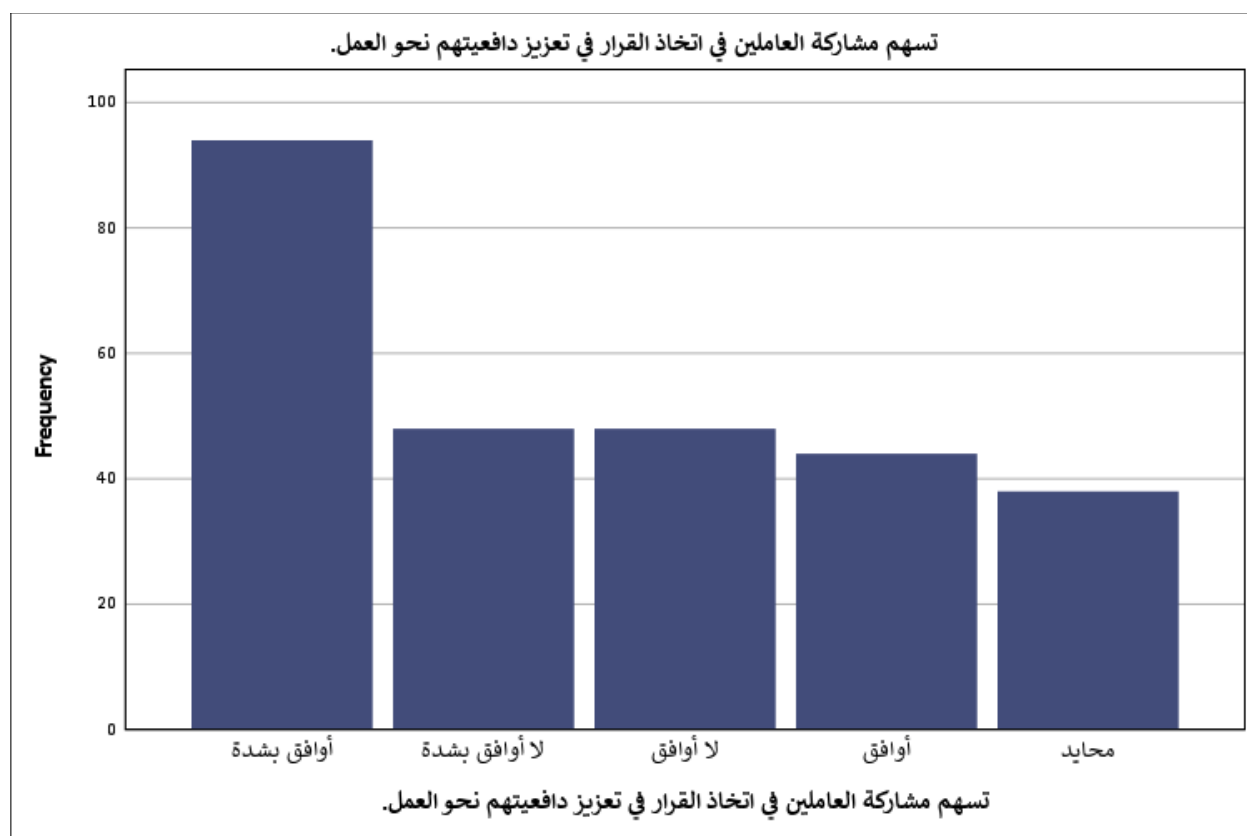
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية.

• تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعيتهم نحو العمل.

جاءت ردود الأفعال حول الأثر النفسي للمشاركة تشير إلى موافقة عامة بنسبة خمسين وثمانية أعشار بالمائة، واستحوذ خيار "أوافق بشدة" على أربعة وثلاثين وستة أعشار بالمائة من الإجمالي. استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة اثنين وثلاثين؛ وهو ما يؤكد الارتباط الوثيق بين إشراك الموظف في صنع القرار وارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالملكية تجاه المنظمة. ومع ذلك فإن الانحراف المعياري سجل قيمة مرتفعة بلغت واحد فاصلة خمسمائة وسبعة وعشرين؛ ويعزى ذلك لوجود جهة معارضة قوية بلغت نسبتها خمسة وثلاثين واثنين وعشرين بالمائة. يحتمل أن يرتبط هذا الموقف السلبي من قبل شريحة واسعة بزيادة الأعباء والمسؤوليات التي تصاحب عملية المشاركة في القرار؛ فبعض الموظفين يفضلون البقاء في منطقة الراحة وتنفيذ الأوامر الجاهزة دون تحمل تبعات اتخاذ القرارات ومسئولتها الإدارية. يتطلب نجاح الإشراك التنظيمي تأهيلاً نفسياً وتدريباً للموظف؛ لكي يدرك أن الصلاحيات الجديدة تمثل فرصة للنمو المهني وليست عبئاً إضافياً عليه.

تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعتهم نحو العمل.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	94	34.6	34.6	
	لا أوافق بشدة	48	17.6	52.2	
	لا أوافق	48	17.6	69.9	
	أوافق	44	16.2	86.0	
	محايد	38	14.0	100.0	
	Total	272	100.0	100.0	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعتهم نحو العمل.



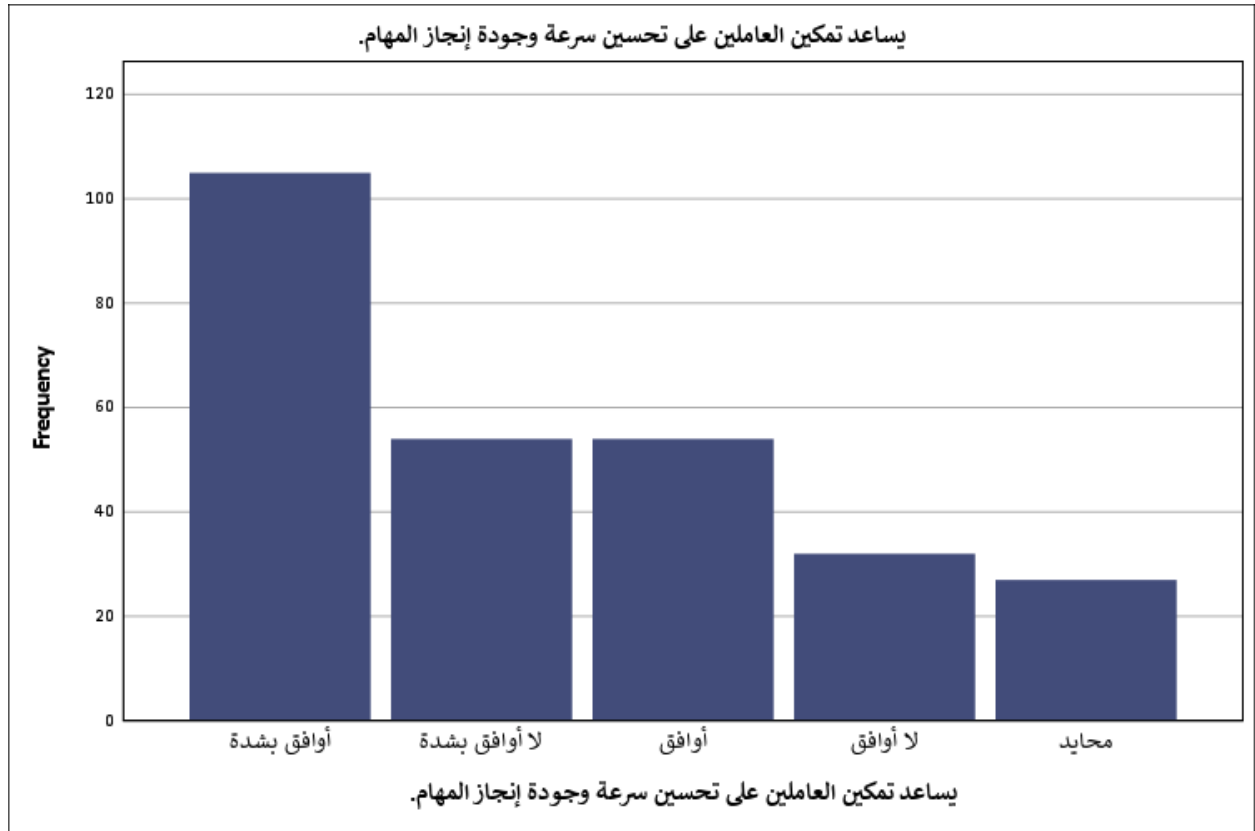
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعتهم نحو العمل.

• يساعد تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام.

أظهرت النتائج توافقاً إيجابياً واضحاً حول المخرجات التشغيلية لسياسة التمكين؛ إذ بلغت نسبة الموافقين ثمانية وخمسين وخمسة أعشار بالمائة، وسجلت الموافقة الشديدة النسبة الأعلى بثمانية وثلاثين وستة أعشار بالمائة. يفسر هذا التركيز القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي البالغة ثلاثة فاصلة ستة وأربعين؛ وهي نتيجة منطقية تؤكد أن كسر الحواجز البيروقراطية يمنح الموظف مرونة فائقة لتلبية احتياجات العملاء دون إبطاء. وفي المقابل نجد انحرافاً معيارياً مرتفعاً قدره واحد فاصلة خمسمائة وسبعة وستين بسبب وجود نسبة معارضة بلغت واحداً وثلاثين وسبعة أعشار بالمائة. يحتمل أن يعود هذا التقييم السلبي من البعض إلى سوء فهم التمكين وتطبيقه العشوائي؛ فالتمكين دون وجود نظام حوكمة صارم قد يتحول إلى فوضى وتضارب في الصلاحيات؛ مما يؤدي بالضرورة إلى نتائج عكسية تؤخر إنجاز المعاملات وتخفف جودتها بسبب تخطيط الموظفين غير المؤهلين للتصرف المستقل.

يساعد تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	38.6	38.6	38.6	Valid
لا أوافق بشدة	54	19.9	19.9	58.5	
أوافق	54	19.9	19.9	78.3	
لا أوافق	32	11.8	11.8	90.1	
محايد	27	9.9	9.9	100.0	
Total	272	100.0	100.0		

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساعدة تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام.



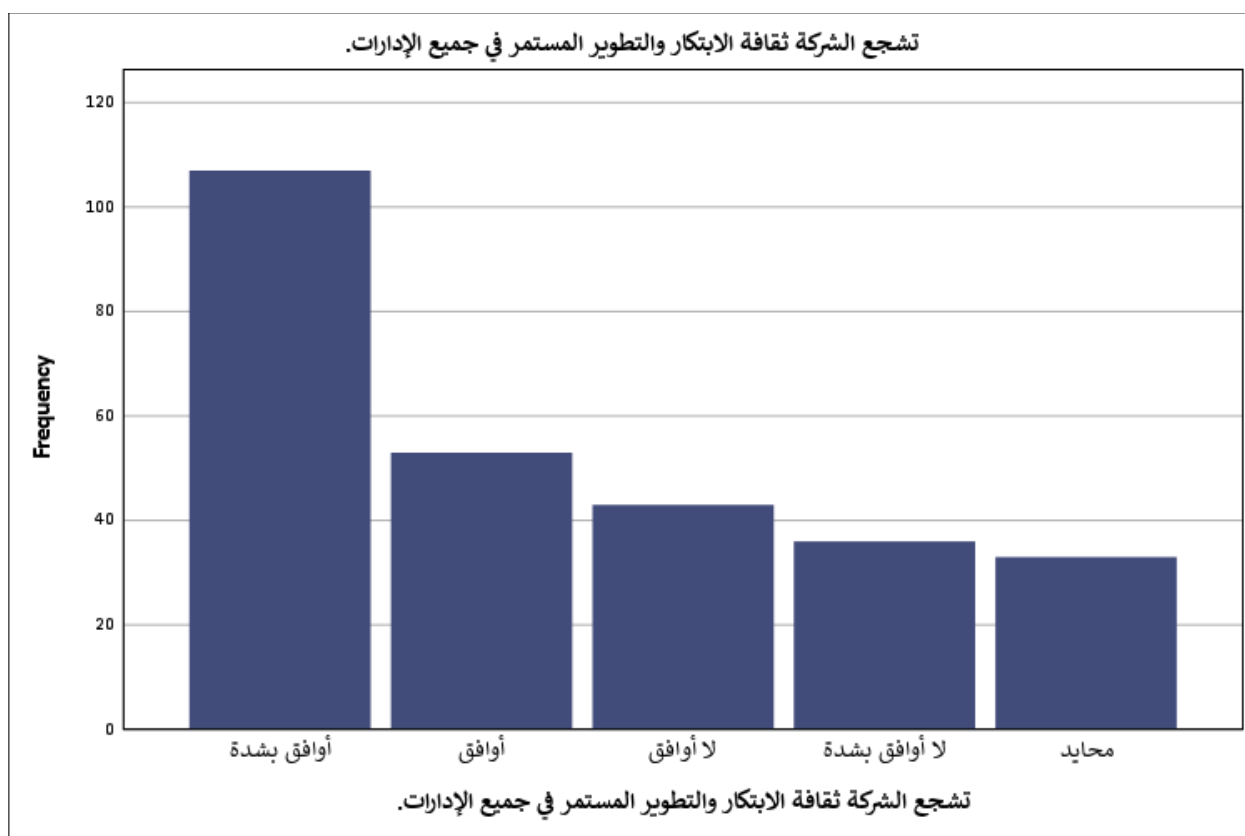
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساعدة تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام.

• تشجع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات.

مالئت دفة الإحصاءات نحو تأييد وجود مناخ تنظيمي عام يدعم ثقافة التطوير؛ فقد وافق ثمانية وخمسون وثمانية أعشار بالمائة من المبحوثين على هذه العبارة، وحاز خيار "أوافق بشدة" على تسعة وثلاثين وثلاثة أعشار بالمائة. انعكس هذا الموقف الإيجابي على المتوسط الحسابي الذي سجل ثلاثة فاصلة ستة وخمسين؛ مما يدل على نجاح الشركات في غرس قيم التجديد المستمر كفلسفة عمل ثابتة. ومع ذلك يبرز الانحراف المعياري بقيمة واحد فاصلة وأربع مائة وسبعة وستين ليعكس وجود فجوة حقيقية وتشتت في الآراء؛ إذ بلغت نسبة غير الموافقين سبعة وعشرين بالمائة. يحتمل أن يرجع هذا التباين إلى الاختلاف الهيكلي والثقافي بين الفروع والإدارات؛ فبينما تنعم بعض الإدارات بمناخ منفتح يسمح بالتجربة والتطوير، قد تترجح إدارات أخرى تحت قيادات تقليدية تقاوم أي محاولة للخروج عن الأنماط المألوفة. يستدعي هذا الأمر جهداً مركزياً من الإدارة العليا لتوحيد القيم التنظيمية وضمان وصول ثقافة الابتكار لجميع المستويات الإدارية بلامتمايز.

تشجيع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.3	39.3	39.3	107	أوافق بشدة
	58.8	19.5	19.5	53	أوافق
	74.6	15.8	15.8	43	لا أوافق
	87.9	13.2	13.2	36	لا أوافق بشدة
	100.0	12.1	12.1	33	محايد
		100.0	100.0	272	Total

جدول 13: التحليل الإحصائي لتشجيع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات.



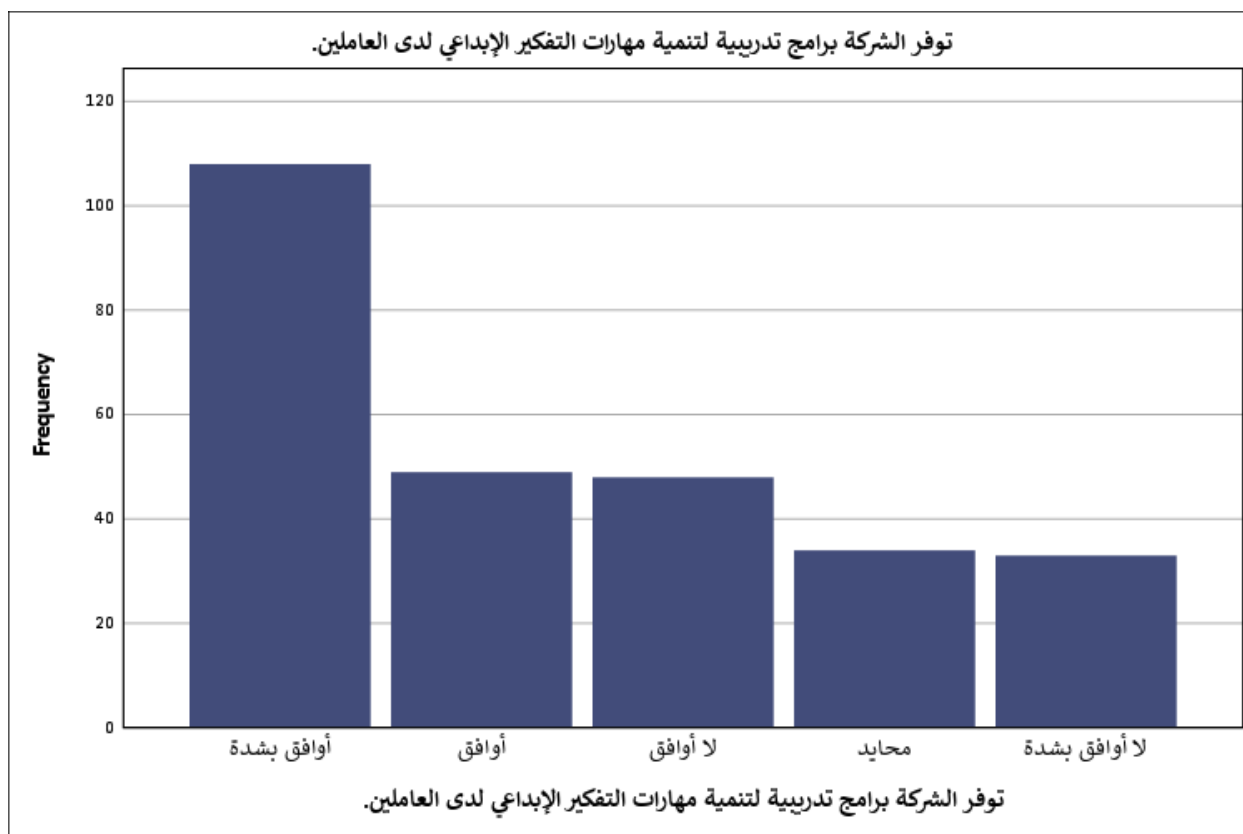
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتشجيع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات.

• توفر الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

كشفت البيانات عن اتجاه إيجابي عام بخصوص الدور التدريبي للشركات؛ حيث بلغت نسبة الموافقين سبعة وخمسين وسبعة أعشار بالمائة، واستأثر خيار "أوافق بشدة" بتسعة وثلاثين وسبعة أعشار بالمائة من الإجابات. يترجم هذا الدعم المتوسط الحسابي الذي بلغ ثلاثة فاصلة ستة وخمسين؛ وهو مؤشر متميز يوضح إدراك المنظمات بأن المهارات الإبداعية ليست موهبة فطرية فحسب بل هي قدرات يمكن ثقلها بالتدريب المستمر. وعلى النقيض يظهر انحراف معياري قدره واحد فاصلة أربع مائة وتسعة وخمسون نتيجة لوجود نسبة رافضة بلغت تسعة وعشرين وسبعة أعشار بالمائة. يحتمل أن تنبع هذه النظرة السلبية من تدني جودة البرامج التدريبية المقدمة أو عدم ملائمتها للتخصصات الفعلية للموظفين؛ فالبرامج النظرية العامة لا تسهم في حل المشكلات الواقعية في العمل وتعتبر هدراً للوقت. يتطلب النجاح الفعلي تصميم برامج نوعية ورش عمل تطبيقية تحاكي المشكلات اليومية وتدريب الموظف على التفكير النقدي المنظم.

توفر الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	108	39.7	39.7	39.7	Valid
أوافق	49	18.0	18.0	57.7	
لا أوافق	48	17.6	17.6	75.4	
محايد	34	12.5	12.5	87.9	
لا أوافق بشدة	33	12.1	12.1	100.0	
Total	272	100.0	100.0		

جدول 14: التحليل الإحصائي لتوفير الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

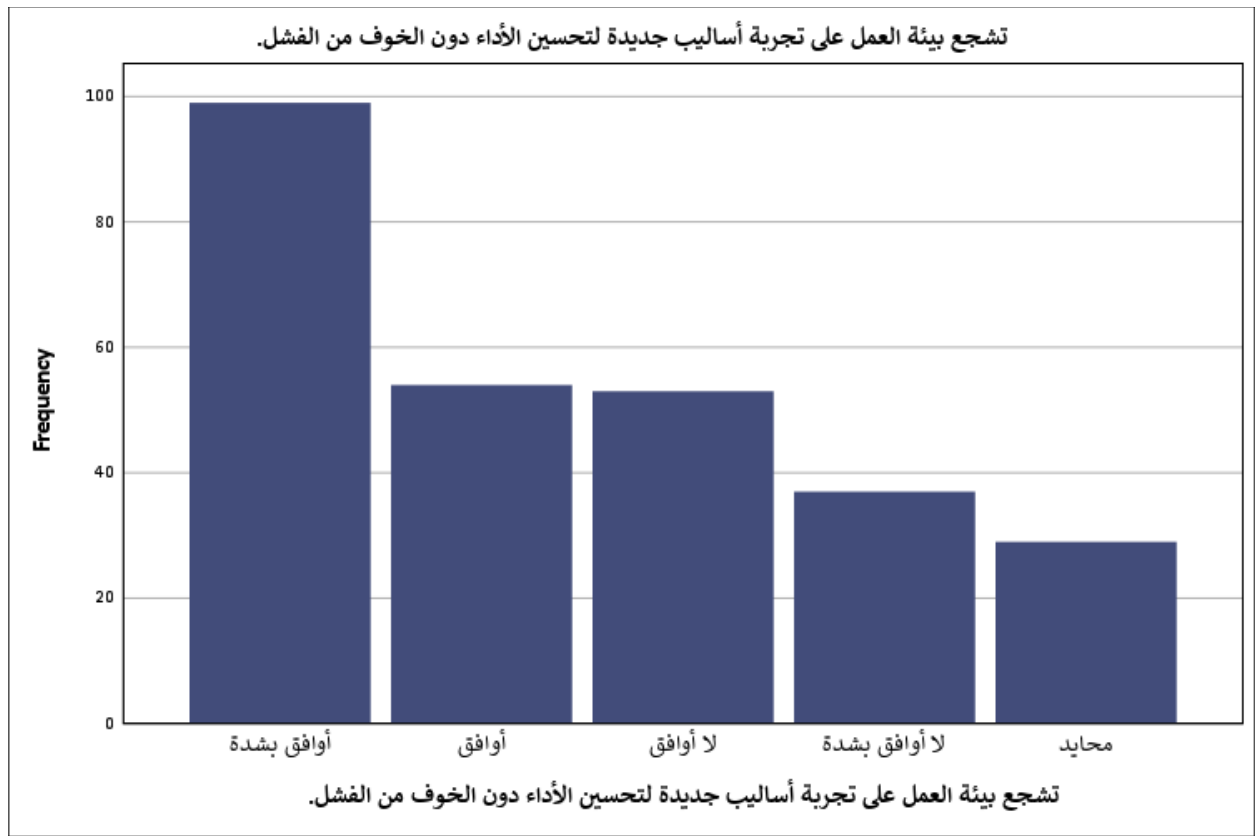
• تشجع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل.

أوضحت التكرارات أن قرابة ستة وخمسين وثلاثة أعشار بالمائة من الموظفين يشعرون بالأمان التنظيمي الذي يسمح لهم بالمخاطرة المحسوبة وتجربة الطرق الجديدة في العمل. ساعد هذا التوزيع على رفع قيمة المتوسط الحسابي إلى ثلاثة فاصلة ستة وأربعين؛ وهي ركيزة إحصائية تشير إلى وعي الإدارة بأن الخوف من الخطأ هو القاتل الأول لكل مبادرة إبداعية. وفي المقابل يبرز انحراف معياري واسع قيمته واحد فاصلة أربع مائة وثمانون؛ إذ بلغت نسبة غير الموافقين ثلاثة وثلاثين وواحد بالمائة من العينة. يحتمل أن يعود هذا الخوف الكامن لدى ثلث الموظفين إلى وجود عقوبات مبطنة أو تقييمات سنوية سلبية تترصد الأخطاء الناجمة عن التجربة والخطأ. إن بناء بيئة خالية من الخوف يتطلب تعديلاً جذرياً في أنظمة المحاسبة الإدارية؛ بحيث يتم التمييز بوضوح بين الإهمال المتعمد وبين الفشل التجريبي الذكي الذي يسعى لتطوير العمليات وتحسين الإنتاجية.

تشجع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	99	36.4	36.4	36.4

56.3	19.9	19.9	54	أوافق
75.7	19.5	19.5	53	لا أوافق
89.3	13.6	13.6	37	لا أوافق بشدة
100.0	10.7	10.7	29	محايد
	100.0	100.0	272	Total

جدول 15: التحليل الإحصائي لتشجيع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتشجيع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل.

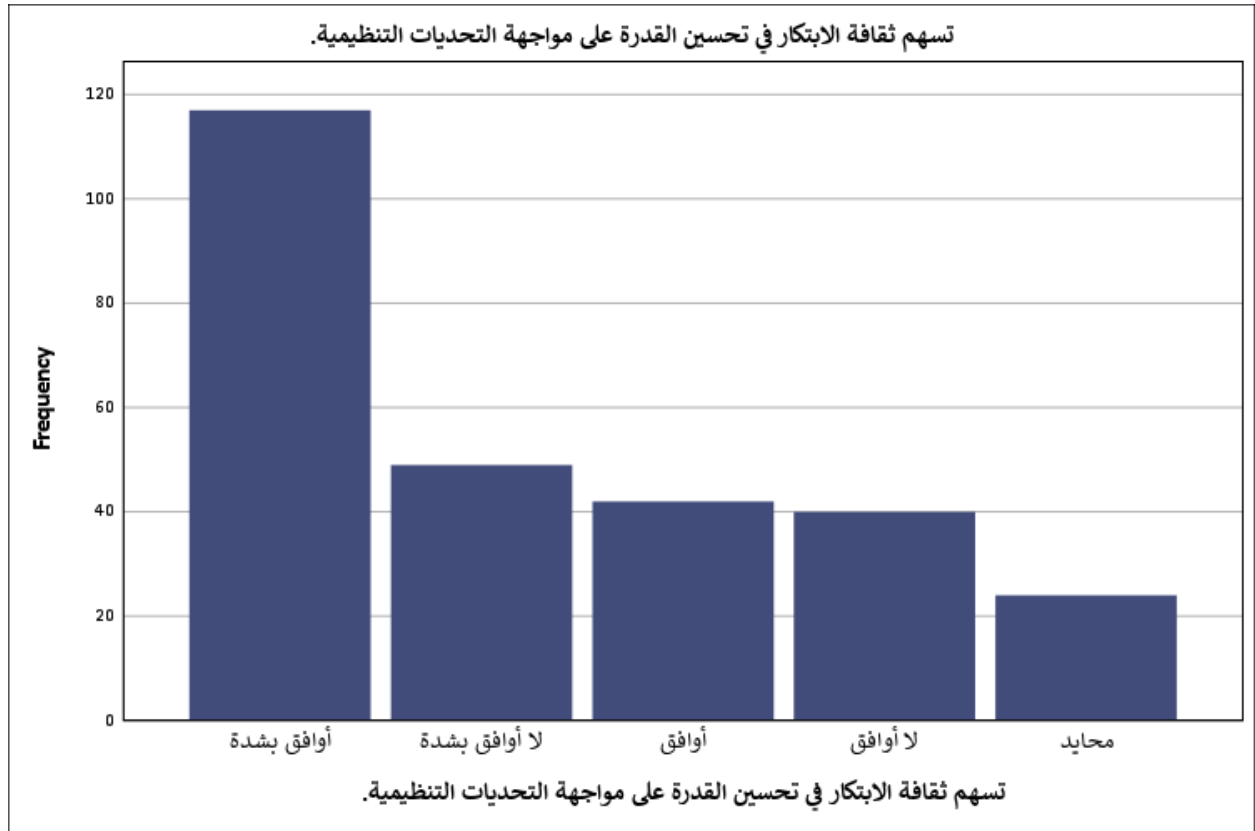
• تسهم ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.

حازت هذه العبارة على أعلى مستويات التأييد والاتفاق بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة ثمانية وخمسين وأربعة أعشار بالمائة، وسجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى على الإطلاق بواقع ثلاثة وأربعين بالمائة. تدعم هذه الأرقام القوية المتوسط الحسابي البالغ ثلاثة فاصلة وواحد وخمسين؛ وهي قناعة راسخة تشير إلى أن الثقافة الابتكارية تمثل خط الدفاع الأول للمنظمات في مواجهة تقلبات السوق والأزمات المفاجئة. وبالرغم من هذا الإجماع الكبير يبرز انحراف معياري

مرتفع قيمته واحد فاصلة خمسمائة وتسعة وسبعون نظراً لوجود شريحة معارضة بلغت اثنين وثلاثين وسبعة أعشار بالمائة. يحتمل أن تنبع وجهة النظر المعارضة من الموظفين الذين يميلون للاستقرار والهياكل البيروقراطية الجامدة؛ فالابتكار المستمر يتطلب مجهوداً ذهنياً دائماً وتكيفاً متواصلاً مع التغيير؛ وهو ما يراه البعض مصدراً للقلق والضغط النفسي بدلاً من كونه وسيلة لحل المشكلات التنظيمية.

تسهم ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.0	43.0	43.0	117	أوافق بشدة	Valid
61.0	18.0	18.0	49	لا أوافق بشدة	
76.5	15.4	15.4	42	أوافق	
91.2	14.7	14.7	40	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	24	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.



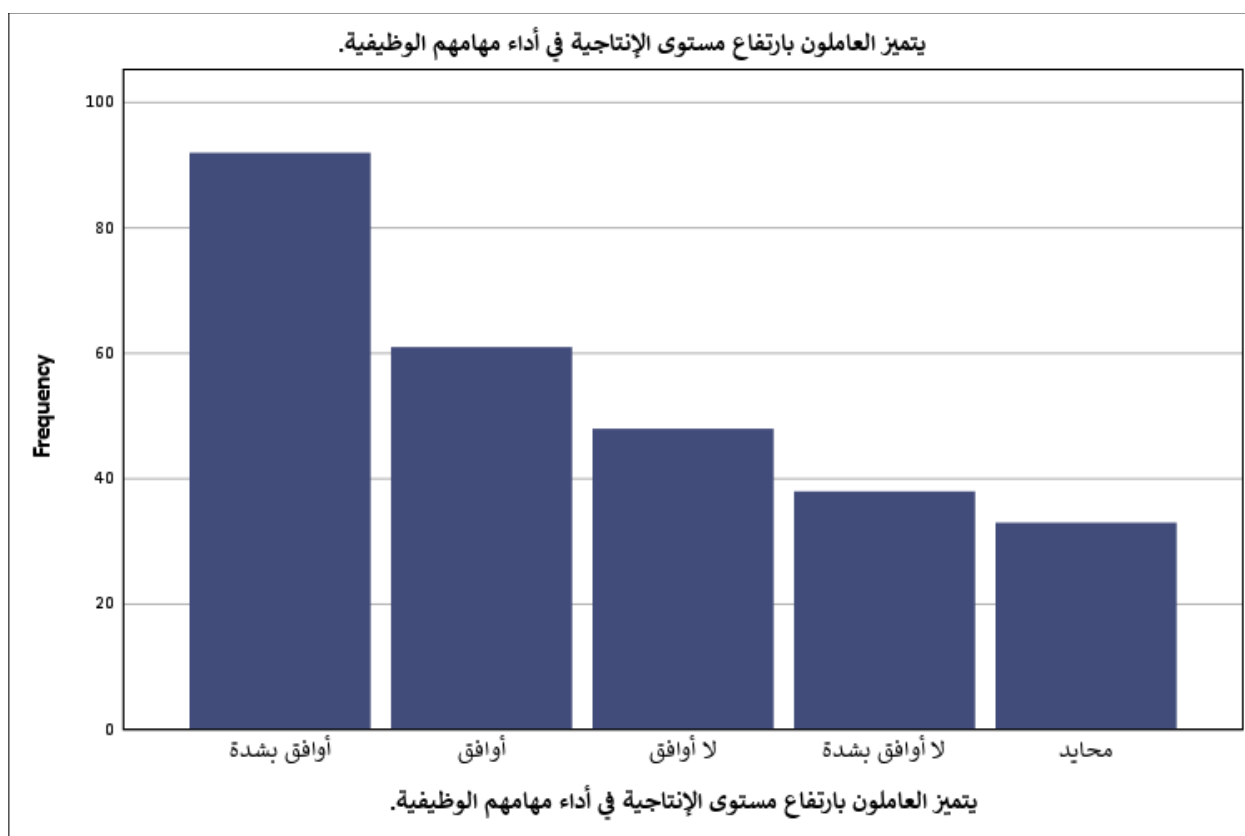
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.

- يتميز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.

مالئت مؤشرات الأداء الذاتي نحو الإيجابية حيث بلغت نسبة الذين يروون في أنفسهم وزملائهم مستويات إنتاجية مرتفعة ستة وخمسين وثلاثة أعشار بالمائة من القوام الكلي للمشاركين. حقق المتوسط الحسابي قيمة بلغت ثلاثة فاصلة أربعة وأربعين؛ مما يعطي انطباعاً أولياً بأن الموارد البشرية في الشركات المستهدفة تعمل بكفاءة تشغيلية جيدة. ومع ذلك يظهر تشتت حاد في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة وأربعمائة وسبعة وخمسين؛ حيث سجلت نسبة عدم الموافقة واحداً وثلاثين وستة أعشار بالمائة. يحتمل أن يرجع هذا التباين الكبير إلى التفاوت في مستويات الكفاءة الشخصية والدافعية بين الموظفين؛ فالشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني غالباً من غياب معايير الاختيار الدقيقة والتوظيف المبني على الجدارة؛ مما يؤدي لوجود تباين حاد في مستويات الإنتاجية الفردية داخل القسم الواحد؛ وهو ما يستدعي وضع مقاييس أداء علمية وموضوعية لتقييم المخرجات الفعلية.

يتميز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	33.8	33.8	33.8	92	أوافق بشدة
	56.3	22.4	22.4	61	أوافق
	73.9	17.6	17.6	48	لا أوافق
	87.9	14.0	14.0	38	لا أوافق بشدة
	100.0	12.1	12.1	33	محايد
		100.0	100.0	272	Total

جدول 17: التحليل الإحصائي لتمييز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.



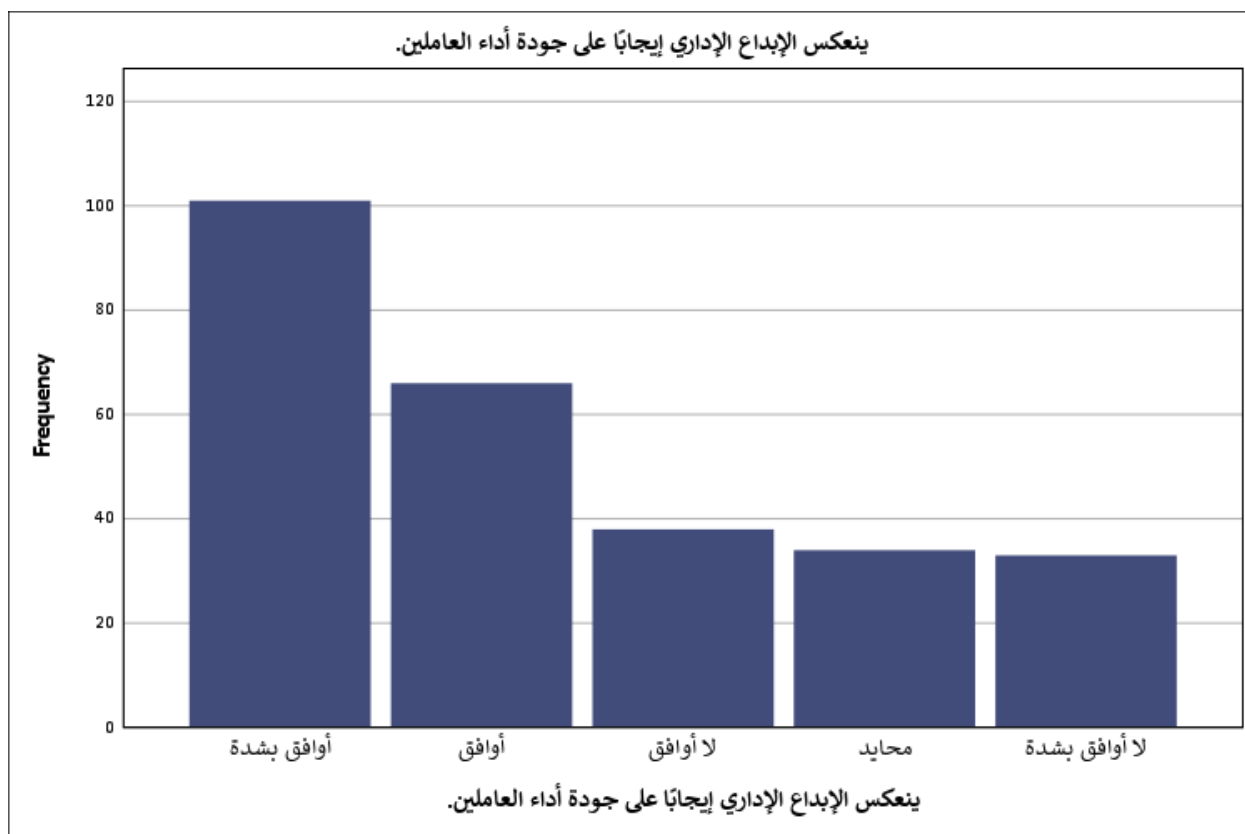
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتمييز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.

• **ينعكس الإبداع الإداري إيجاباً على جودة أداء العاملين.**

حصدت هذه العبارة تأييداً واسعاً بلغ واحداً وستين وأربعة أعشار بالمائة من عينة البحث، وتوزعت بين سبعة وثلثين وواحد بالمائة وافقوا بشدة، وأربعة وعشرين وثلاثة أعشار بالمائة وافقوا بشكل عادي. سجل المتوسط الحسابي أعلى قيمة له في المحور عند ثلاثة فاصلة ستين؛ وهي نتيجة متوقعة تؤكد أن تبسيط الإجراءات والتفكير غير التقليدي ينعكسان مباشرة على دقة المخرجات وتقليل الأخطاء التشغيلية. ورغم هذا الاتجاه الواضح يبرز التششت عبر انحراف معياري قيمته واحد فاصلة أربع مائة وثلاثة عشر نتيجة لوجود فئة رافضة بلغت نسبتها ستة وعشرين وواحد بالمائة. يحتمل أن يعود هذا الرفض لكون بعض الممارسات التي تسمى "إبداعية" قد تكون مجرد تعقيدات إدارية جديدة تفرضها الإدارة دون دراسة حقيقية لواقع العمل؛ مما يثقل كاهل الموظف ويؤدي لتراجع جودة أدائه الفعلي بسبب تششت جهوده بين المتطلبات الجديدة والمهام الأساسية.

ينعكس الإبداع الإداري إيجاباً على جودة أداء العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.1	37.1	37.1	101	أوافق بشدة	Valid
61.4	24.3	24.3	66	أوافق	
75.4	14.0	14.0	38	لا أوافق	
87.9	12.5	12.5	34	محايد	
100.0	12.1	12.1	33	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 18: التحليل الإحصائي لانعكاس الإبداع الإداري إيجاباً على جودة أداء العاملين.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لانعكاس الإبداع الإداري إيجاباً على جودة أداء العاملين.

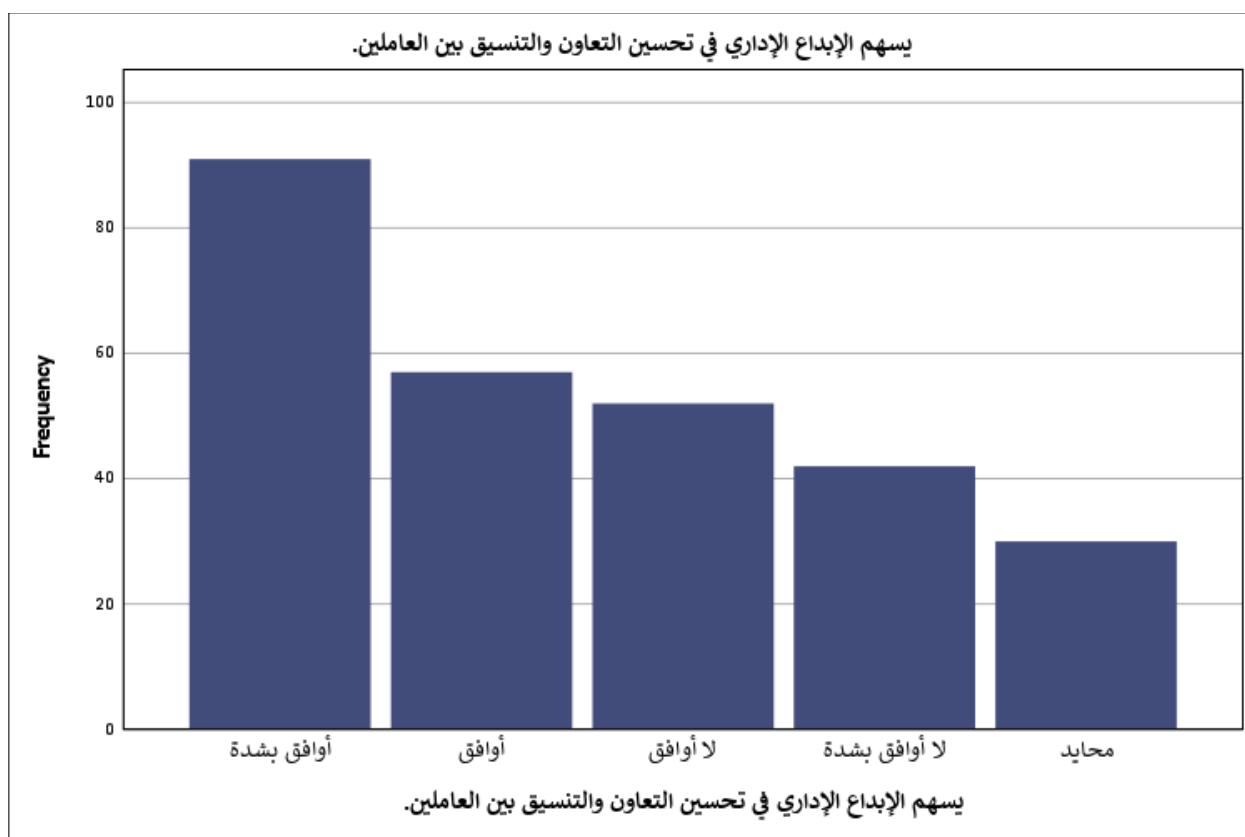
• يسهم الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين.

أوضحت التكرارات الإحصائية أن أربعة وخمسين وأربعة أعشار بالمائة من المبحوثين يؤمنون بدور الإبداع في مد جسور التواصل الفعال وتسييل الحواجز الإدارية بين الزملاء. واكب هذا التوزيع المتوسط الحسابي المقدر بثلاثة فاصلة ثمانية وثلاثين؛ وهو مؤشر إيجابي على أن الأساليب الإدارية المبتكرة مثل منصات العمل المشتركة وفرق المهام المتقاطعة تزيد من التلاحم التنظيمي. وفي المقابل يبرز انحراف معياري مرتفع قيمته واحد فاصلة وأربعمائة وتسعون بسبب وجود شريحة معارضة قوية بلغت أربعة وثلاثين وواحدًا بالمائة. يحتمل أن يعود هذا التباين لكون الأفكار الإبداعية الفردية قد تخلق أحياناً نوعاً من المنافسة الشرسة وغير الصحية بين العاملين؛ فالصراع على نيل حظوة السبق والتميز أمام الإدارة قد يفسد مناخ التعاون الأخوي ويتحول إلى بيئة مشحونة بالصراعات الشخصية الخفية التي تعيق التنسيق المشترك.

يسهم الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.5	33.5	33.5	91	أوافق بشدة	Valid

54.4	21.0	21.0	57	أوافق
73.5	19.1	19.1	52	لا أوافق
89.0	15.4	15.4	42	لا أوافق بشدة
100.0	11.0	11.0	30	محايد
	100.0	100.0	272	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين.

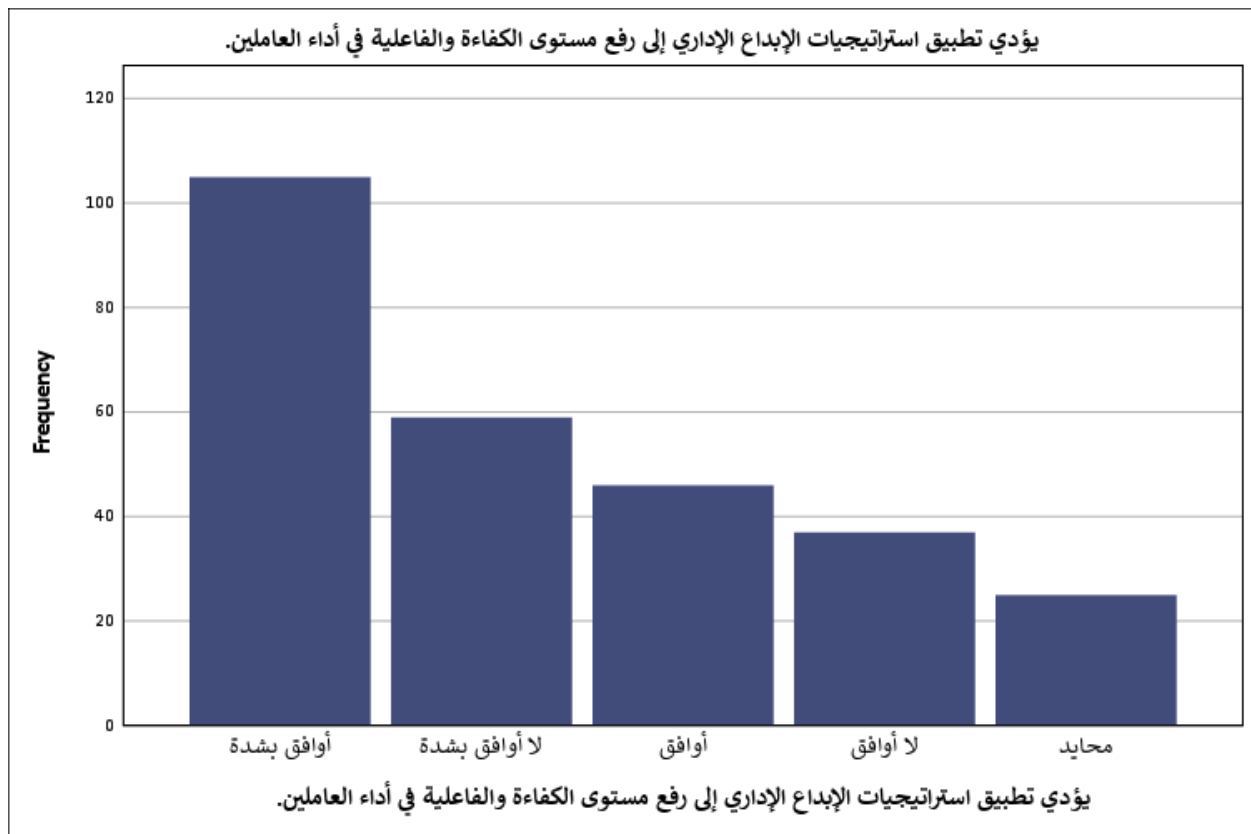
- يؤدي تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.

كشفت النتائج الوصفية للعبارة الممثلة للمخرج النهائي للدراسة عن موافقة بلغت خمسة وخمسين وخمسة أعشار بالمائة من المجموع الكلي للمشاركين. أثمر هذا التأييد متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصلة سبعة وثلاثون؛ مما يعزز الفرضية الأساسية للبحث حول الأثر الإيجابي لتطوير الممارسات القيادية. وعلى الرغم من ذلك فإن الانحراف المعياري سجل القيمة الأعلى في الدراسة محققاً واحد فاصلة ستمائة وتسعة؛ وهو تشتت ضخيم يعكس انقساماً حاداً في الآراء؛ إذ بلغت نسبة المعارضين خمسة

وثلاثين وثلاثة أعشار بالمائة. يحتمل أن يرجع هذا التباين الجوهرى إلى الفجوة الكبيرة بين صياغة الاستراتيجيات الإبداعية على الورق وبين آليات تطبيقها الفعلية في الميدان؛ فالخطط الطموحة التي تفشل الإدارة الوسطى في ترجمتها إلى سلوكيات يومية واضحة تفقد قيمتها وتتحول إلى عبء تنظيمي يحبط الموظفين ويقلل من كفاءتهم وفعاليتهم التشغيلية.

يؤدي تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.6	38.6	38.6	105	أوافق بشدة
	60.3	21.7	21.7	59	لا أوافق بشدة
	77.2	16.9	16.9	46	أوافق
	90.8	13.6	13.6	37	لا أوافق
	100.0	9.2	9.2	25	محايد
		100.0	100.0	272	Total

جدول 20: التحليل الإحصائي لأداء تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.

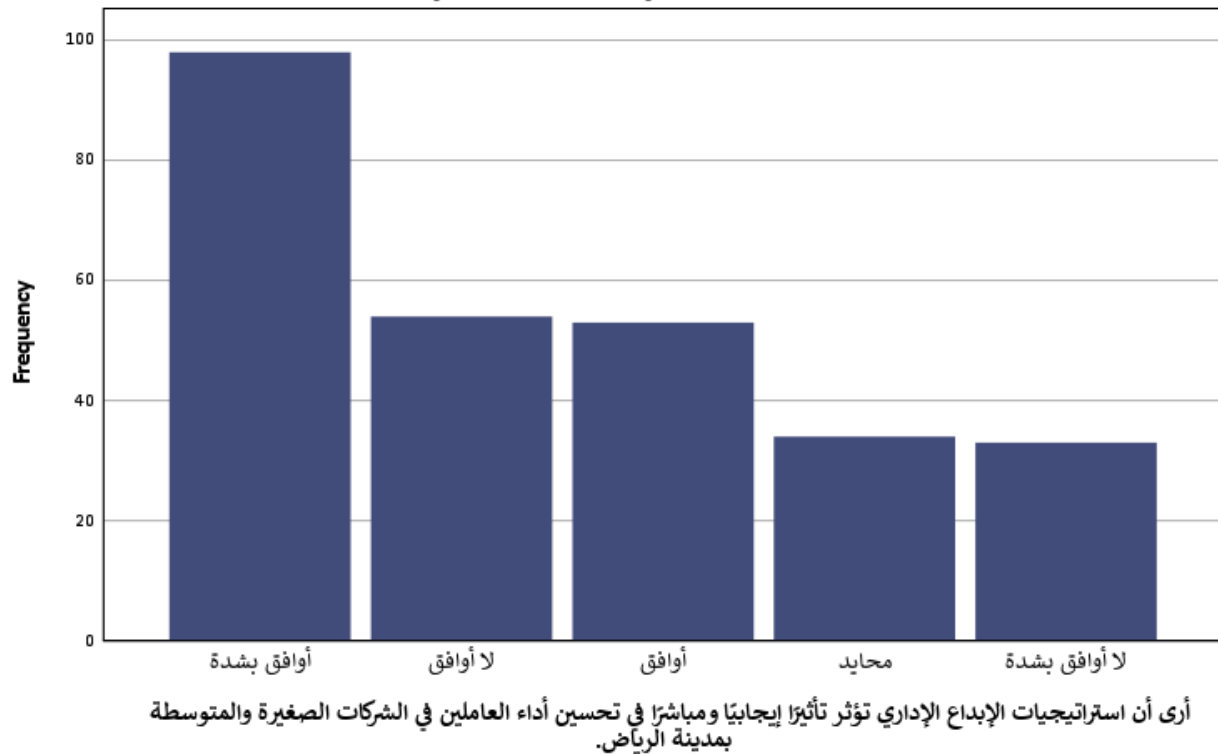
- أرى أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

عبرت الأرقام عن تأييد قاطع لفرضية الدراسة الشاملة بنسبة بلغت خمسة وخمسين وأربعة أعشار بالمائة من آراء أفراد العينة. استقر المتوسط الحسابي العام عند ثلاثة فاصلة سبعة وأربعين؛ مما يعطي دليلاً إحصائياً قوياً على قناعة الميدان المهني بالدور المحوري للابتكار في بيئة الأعمال السعودية المعاصرة. وبالتوازي مع هذا التأييد سجل الانحراف المعياري قيمة قدرها واحد فاصلة أربع مائة وخمسون لوجود جهة معارضة بلغت اثنين وثلاثين بالمائة. يحتمل أن يرتبط هذا التحفظ بخصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني غالباً من شح الموارد وتقلبات السوق السريعة بمدينة الرياض؛ مما يجعل بعض الموظفين يرون أن التركيز على الاستقرار المالي والبقاء في السوق أولى بكثير من ترف الانشغال باستراتيجيات الإبداع والتطوير الإداري التي قد لا تضمن نتائجها في ظروف اقتصادية ضاغطة ومتقلبة.

أرى أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	98	36.0	36.0	36.0	Valid
لا أوافق	54	19.9	19.9	55.9	
أوافق	53	19.5	19.5	75.4	
محايد	34	12.5	12.5	87.9	
لا أوافق بشدة	33	12.1	12.1	100.0	
Total	272	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

أرى أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

• اختبار المصادقية والموثوقية

أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة تماسكاً داخلياً فائق الجودة ومتانة إحصائية رفيعة؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ تسعة فاصلة مائة وتسعة عشر لعشرين فقرة تم قياسها. تعكس هذه القيمة المرتفعة جداً والتي تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والبالغ سبعة فاصلة صفر ثباتاً ممتازاً يعطي الباحث الطمأنينة الكاملة بأن الأداة قادرة على قياس المتغيرات بدقة وثبات لو أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة. يسهم هذا التماسك الرقمي في استبعاد احتمالية التحيز أو العشوائية في إجابات أفراد العينة البالغ عددهم مائتين واثنين وسبعين فرداً؛ مما يمنح النتائج اللاحقة للاختبارات الفرضية درجة عالية من الصدق العلمي والاعتمادية الأكاديمية التي تتيح تعميم التوصيات المستخرجة على مجتمع الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بثقة وموضوعية كاملة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	272	Valid	Cases

.0	0	Excluded ^a	
100.0	272	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.919

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

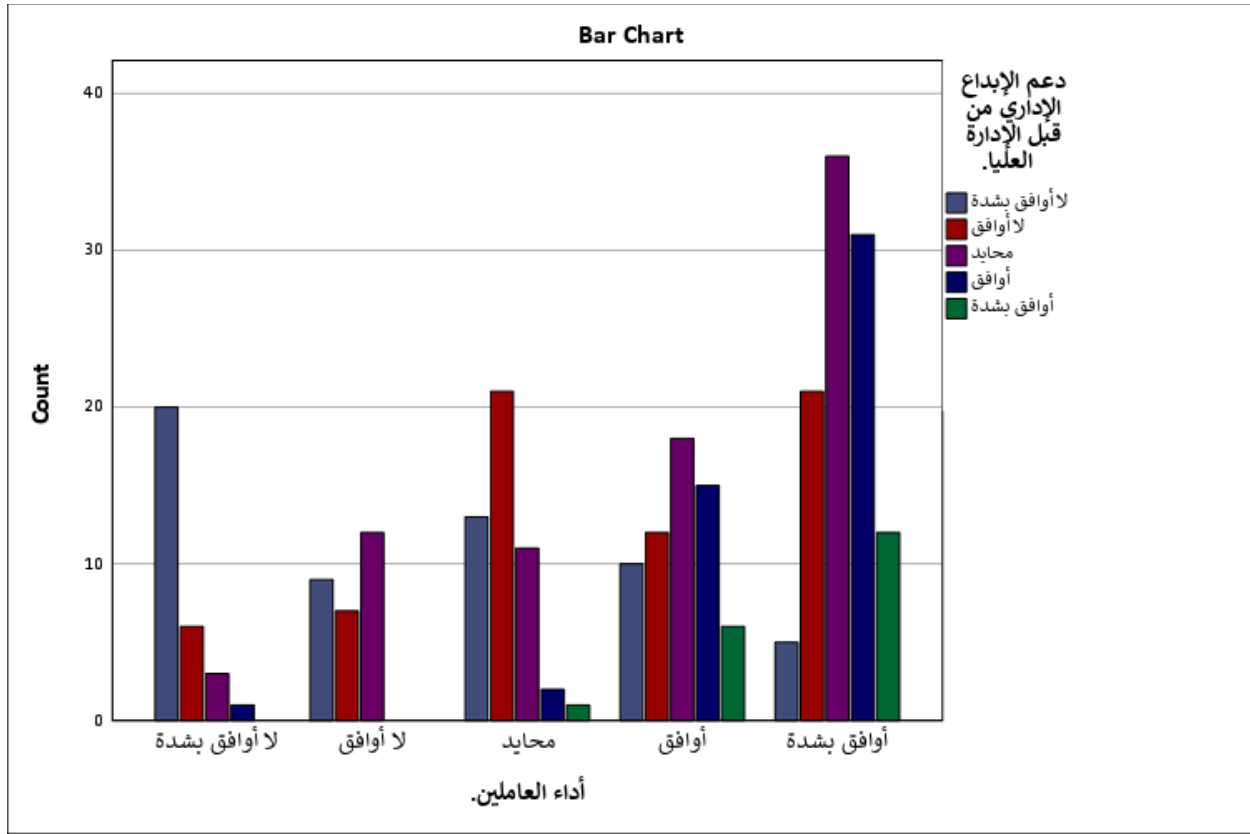
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. ودعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.

أثبتت نتائج مصفوفة كاي اسكوير وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى أداء الموظفين وطبيعة الدعم المقدم لهم من القيادة العليا؛ إذ بلغت قيمة كاي اسكوير المحسوبة أربعة وتسعين فاصلة خمسمائة وثمانية عند مستوى دلالة صفر فاصلة صفرين، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى المعنوية القياسي خمسة بالمائة. تؤكد هذه النتيجة الرقمية رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة؛ مما يعني أن التحسن في أداء الموظفين ليس وليد الصدفة وإنما يرتبط برعاية الإدارة للأفكار الجديدة وتبنيها. يظهر من قراءة جداول التقاطع أن الموظفين الذين يشعرون بالدعم الحقيقي تتركز إجاباتهم في فئات الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة؛ وهو ما يبرهن عملياً على أن الاستثمار المعنوي والمادي في تشجيع المبتكرين يمثل استراتيجية رابحة لتطوير العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واقتدار.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	94.508 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	101.085	Likelihood Ratio
.000	1	67.666	Linear-by-Linear Association
		272	N of Valid Cases

a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.96.

جدول 24 : اختبار كاي لسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. ودعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.



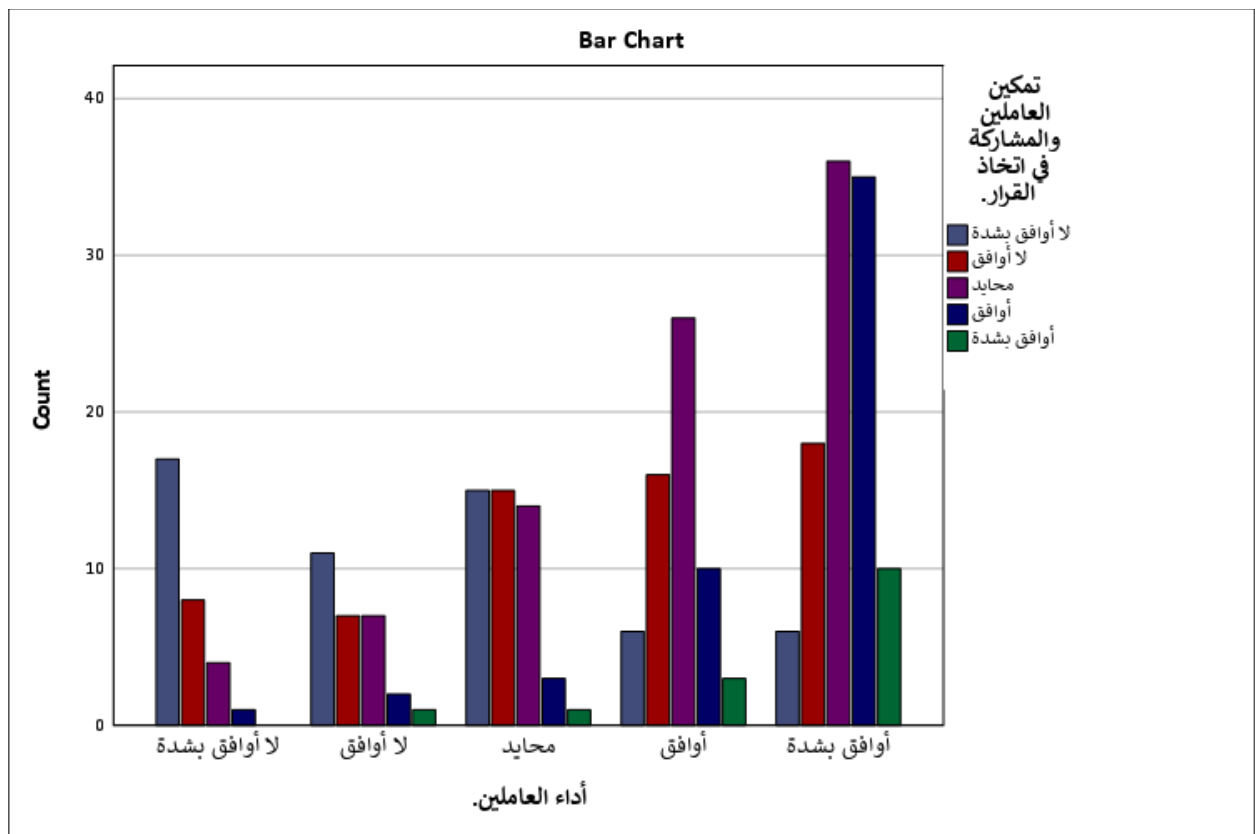
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجدول المتقاطعة للعلاقة بين أداء العاملين. ودعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

أكدت المؤشرات الإحصائية للاختبار وجود ترابط وثيق ودال إحصائياً بين تمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرار وبين مستويات أدائهم الفعلي؛ حيث بلغت قيمة اختبار كاي اسكوير تسعة وسبعين فاصلة مائتين واثنتين بمستوى دلالة بلغ صفر فاصلة صفرين. تبرهن هذه القيمة القاطعة على أن سياسات تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية تترك أثراً جوهرياً ومباشراً في رفع كفاءة المخرجات الوظيفية؛ مما يدفعنا لاستبعاد فرضية الاستقلال تماماً. يبدو من واقع البيانات أن إتاحة الفرصة للموظف ليكون جزءاً من عملية حل المشكلات التنظيمية يرفع من دافعيته ويحفزه على تجويد أدائه؛ لكونه يشعر بأن نجاح المؤسسة يمثل نجاحاً شخصياً له ولخياراته التي شارك في صياغتها بحرية كاملة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	79.202 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	80.341	Likelihood Ratio
.000	1	63.548	Linear-by-Linear Association
		272	N of Valid Cases
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.54.			

جدول 25 : اختبار كاي لسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.



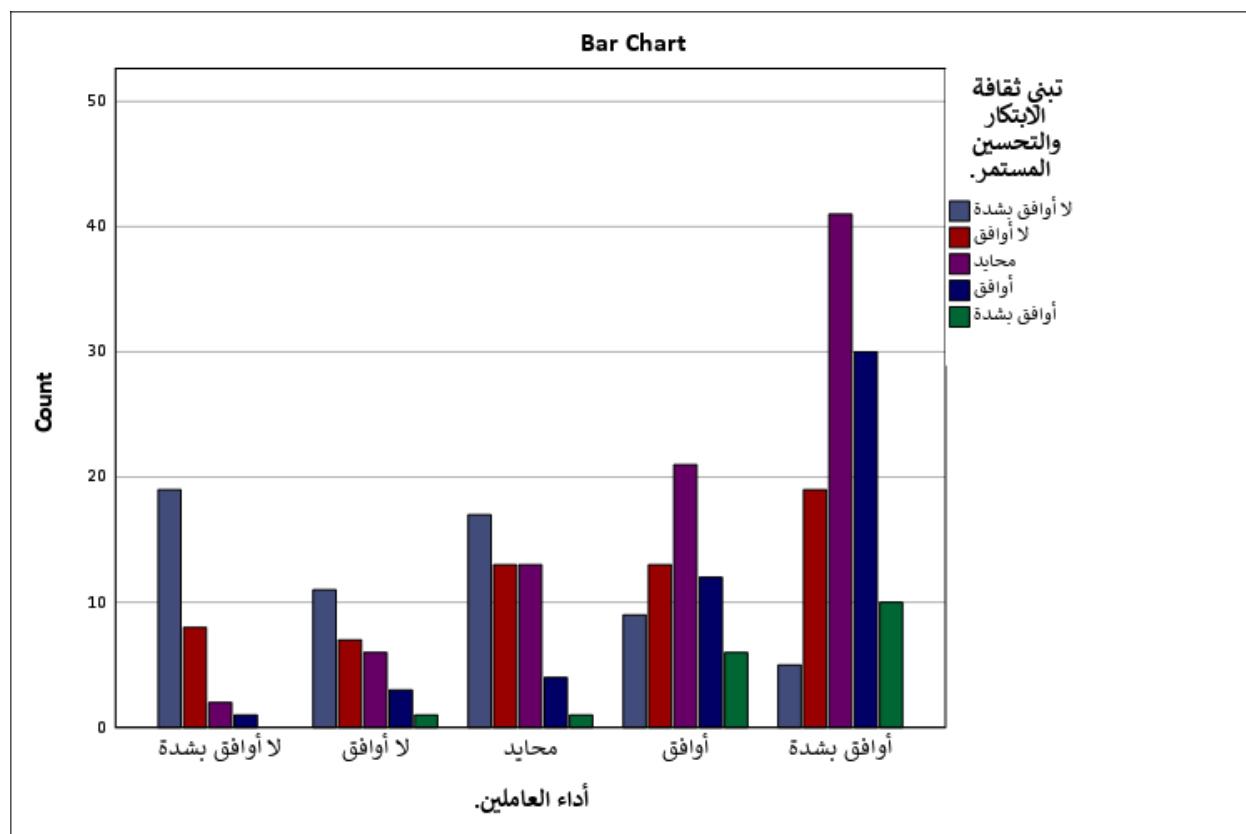
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجدول المتقاطعة للعلاقة بين أداء العاملين. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

أبرز التحليل الرياضي دلالات إحصائية قوية تؤكد ارتباط أداء العاملين بمدى تجذر ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل نسق المنظمة؛ إذ سجلت قيمة كاي اسكوير ستة وسبعين فاصلة مائة وتسعين عند مستوى معنوية صفر فاصلة صفرين. تدعم هذه النتيجة التوجه القائل بأن نشر قيم التجديد المستمر وتوفير البيئة الآمنة التي لا تعاقب على الفشل التجريبي يسهمان في ترقية معدلات الإنتاجية الفردية والجماعية. يحتمل أن يؤدي العيش داخل بيئة عمل تبتكر بشكل دائم إلى شحذ همم الموظفين وتدريبهم التلقائي على مواجهة الأزمات؛ مما ينعكس إيجاباً على سرعة وجودة إنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليهم ويجعلهم أكثر مرونة في التكيف مع ضغوط العمل المتغيرة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	76.190 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	81.442	Likelihood Ratio
.000	1	62.325	Linear-by-Linear Association
		272	N of Valid Cases
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.85.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء العاملين. وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجدول المتقاطعة للعلاقة بين أداء العاملين. وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

قدم نموذج الانحدار المتعدد مفسراً علمياً قوياً للأثر التراكمي للمتغيرات المستقلة على الأداء؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ثمانية وستين فاصلة تسعة بالمائة ، بينما حقق معامل التحديد مربع ري قيمة قدرها سبعة وأربعين فاصلة خمسة بالمائة ؛ مما يعني أن استراتيجيات الإبداع الإداري المجتمعة تفسر قرابة نصف التغيرات الحاصلة في مستوى أداء العاملين، في حين يعود النصف الآخر لعوامل خارجية خارج نطاق الدراسة الحالية. أكد تحليل التباين (Anova) صلاحية النموذج الكلية للتعميم؛ حيث بلغت قيمة ف ثمانين فاصلة ثمانمائة وتسعة وثمانين بدلالة تامة. وعند تفكيك المعاملات نجد أن تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأولى كأقوى المؤثرين بمعامل بيتا قدره صفر فاصلة ثلاثمائة وثمانية وثلاثين وقيمة ت دالة بلغت سبعة فاصلة ثلاثمائة وستة. تلاه مباشرة متغير دعم الإبداع من قبل الإدارة العليا ببيتا قدرها صفر فاصلة ثلاثمائة وتسعة عشر ، ثم تبني ثقافة الابتكار ببيتا بلغت صفر فاصلة ثلاثمائة وسبعة عشر وقيمة ت مساوية لستة فاصلة سبعمائة وواحد وتسعين ؛ مما يثبت بالدليل القاطع أن جميع الأبعاد المدروسة تمتلك تأثيراً إيجابياً ومباشراً وذا دلالة معنوية فائقة في بناء الأداء المتميز للعاملين.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.995	.469	.475	.689 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار., دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.				
b. Dependent Variable: أداء العاملين.				

جدول 27: ملخص النموذج

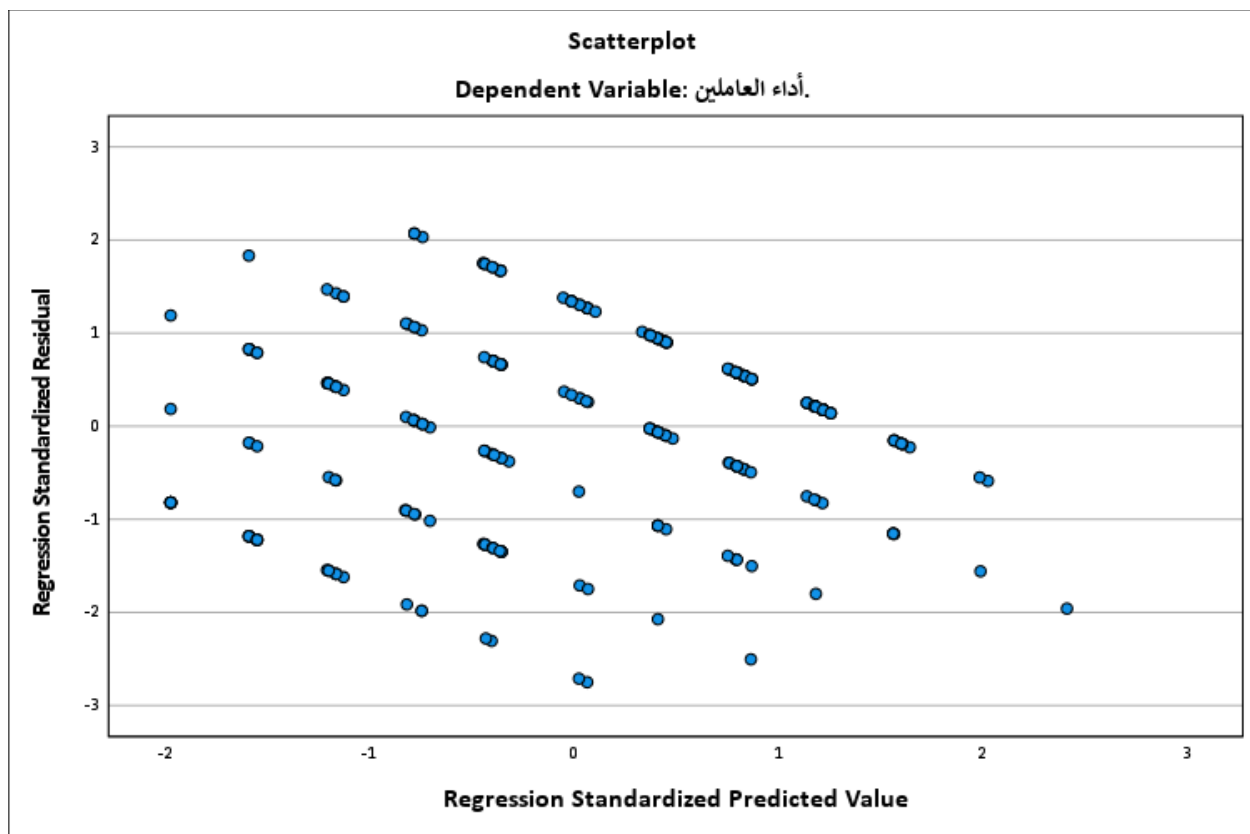
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	80.889	80.131	3	240.392	Regression	1
		.991	268	265.486	Residual	
			271	505.879	Total	
a. Dependent Variable: أداء العاملين.						
b. Predictors: (Constant), تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار., دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.442		.201	.691	(Constant)	1
.000	6.731	.319	.054	.364	دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.	
.000	7.306	.338	.055	.399	تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.	

.000	6.791	.317	.053	.361	تبنى ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.	
a. Dependent Variable: أداء العاملين.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار البوقي

أداء العاملين.			
دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.			
تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.			
تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.			
	أداء العاملين.	دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا.	تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

شكل توضيحي 25: مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي لتأكيد معنوية النموذج الإجمالية توافقاً تاماً مع المخرجات السابقة؛ فقد حقق النموذج قيمة ف بلغت واحداً وعشرين فاصلة تسعمائة وثلاثة عشر بمستوى دلالة صفر فاصلة صفرين؛ وهو ما يقطع الشك باليقين حول معنوية الفروق والتأثيرات التي تحدثها استراتيجيات الإبداع الإداري في تباين مستويات أداء الموظفين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. يسهم هذا التأكيد الإحصائي المتكرر عبر نماذج تحليلية مختلفة في تعزيز مصداقية الأطروحة البحثية؛ إذ يوضح أن تجميع هذه الأبعاد وتطبيقها كحزمة إدارية متكاملة يضمن للمؤسسات تحقيق طفرة حقيقية في مستويات الكفاءة والفاعلية التشغيلية، ويقلل من نسب الهدر الناتجة عن الممارسات البيروقراطية العتيقة.

توج تحليل بايز المنهجية الإحصائية المتبعة بتقديم دليل احتمالي قطعي فائق القوة يدعم النموذج التفسيري المعتمد؛ إذ بلغت قيمة معامل بايز رقماً فلكياً يتجاوز ملايين المليارات مقارنة بالنموذج الصفرى القائم على عدم وجود تأثير. تعني هذه النتيجة في الفلسفة الإحصائية الحديثة أن فرضية تأثير استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين تمتلك درجة يقين وموثوقية مطلقة تجعل من المستحيل منطقياً وعملياً رفضها أو التشكيك فيها بناءً على البيانات المستقاة من الميدان. تمنح هذه القيمة البيزية

المتطرفة صانعي القرار والمديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض أرضية صلبة للاستثمار الشامل في برامج التمكين وثقافة الابتكار؛ لكون العوائد التشغيلية المتمثلة في ترقية أداء الموارد البشرية تعد مضمونة ومؤكدة علمياً وفقاً لهذه القراءات المتقدمة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	21.913	21.238	12	254.856	Regression
		.969	259	251.023	Residual
			271	505.879	Total
a. Dependent Variable:					
b. Model: (Intercept), المستمر., تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.					

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.98	.481	.504	.710	4667474344130730000000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), المستمر., تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، مما يؤكد أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارية قائمة على الإبداع والابتكار تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية. وتعكس هذه النتيجة أهمية الإبداع الإداري بوصفه أحد الموارد الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي والفردية.

كما كشفت النتائج أن دعم الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا جاء من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين أداء العاملين، حيث إن التزام القيادات الإدارية بتشجيع الابتكار وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة يسهم في رفع مستويات الثقة والدافعية لدى العاملين، ويعزز قدرتهم على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. ويؤكد ذلك أن نجاح الإبداع الإداري يبدأ من القيادة التي تتبنى ثقافة داعمة للتجديد، وتشجع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية، وتوفر بيئة عمل آمنة تسمح بالتجريب والتطوير المستمر.

وأوضحت النتائج كذلك أن تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار له تأثير إيجابي واضح في أداء العاملين، حيث يؤدي منح العاملين الصلاحيات المناسبة وإشراكهم في صنع القرارات إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين جودة الأداء. كما يسهم التمكين في تنمية المهارات القيادية والإبداعية لدى العاملين، ويزيد من قدرتهم على التعامل مع المشكلات اليومية بمرونة وكفاءة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

كما بينت الدراسة أن تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر يمثل أحد العوامل الرئيسة الداعمة لتحسين أداء العاملين، إذ تساعد الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة وتشجيع الأفكار الجديدة على خلق بيئة عمل محفزة للإبداع. وتؤدي هذه البيئة إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات، وهو ما يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وتتفق نتائج الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بتركيزها على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وهي من القطاعات التي تحظى باهتمام كبير ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما قدمت الدراسة نموذجاً يوضح تأثير الأبعاد الرئيسة

لاستراتيجيات الإبداع الإداري في أداء العاملين، مما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية، ويوفر مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وبرامج تنمية الموارد البشرية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات الإبداع الإداري تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، حيث تسهم في تعزيز كفاءة العمل، ورفع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة قدرة العاملين على الابتكار والتكيف مع المتغيرات التنظيمية. وقد أكدت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى بيئة تنظيمية داعمة للإبداع تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأنماط الإدارية التقليدية.

وأظهرت الدراسة أن دعم الإدارة العليا للإبداع، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار، وترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، تشكل منظومة متكاملة تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي. كما أن الاستثمار في هذه الجوانب لا ينعكس فقط على تحسين أداء العاملين، بل يسهم أيضاً في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، وتحقيق الاستدامة، وزيادة قدرتها على مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية.

وتبرز أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة عند تصميم استراتيجياتها الإدارية، بما يعزز من قدرتها على استثمار الطاقات البشرية وتحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية مستدامة. كما تمثل الدراسة إضافة للأدبيات العربية في مجال الإدارة، وتفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات تنظيمية وإدارية حديثة تؤثر في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار، وزيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تعزيز دعم الإدارة العليا لتطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري، من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار، وتبني الأفكار الإبداعية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.
٢. توسيع برامج تمكين العاملين ومنحهم مزيدًا من الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يساهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتحسين الأداء.
٣. ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تطوير سياسات تنظيمية تشجع على الإبداع وتكافئ المبادرات المتميزة.
٤. تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الإبداعية والإدارية للعاملين والقيادات، بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات بيئة الأعمال الحديثة.
٥. تحديث أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بمستوى الإبداع والابتكار والإنجاز، بما يعزز دافعية العاملين نحو تحسين الأداء.
٦. الاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم عمليات الإبداع الإداري وتطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
٧. تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين بما يضمن سرعة تبادل الأفكار والمقترحات الإبداعية وتحسين بيئة العمل.
٨. إجراء تقييم دوري لمستوى الإبداع الإداري باستخدام مؤشرات أداء واضحة تساعد في قياس مدى تحقق الأهداف وتحديد فرص التحسين.
٩. تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين بما يساهم في إنتاج حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية.
١٠. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات وسيطة مثل القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، والتحول الرقمي، والثقافة التنظيمية، لقياس تأثيرها في العلاقة بين استراتيجيات الإبداع الإداري وأداء العاملين.

المراجع

1. Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2018). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
2. Amabile, T. M. (2018). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Routledge.
3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
4. Campbell, J. P. (2019). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 687-732.
5. Csikszentmihalyi, M. (2017). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial.
6. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*.
7. Kanter, R. M. (2017). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review*.
8. Katz, D., & Kahn, R. L. (2018). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*.
10. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2019). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1078.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
12. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Wiley.
13. Spreitzer, G. M. (2019). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
14. Sternberg, R. J. (2018). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

15. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (2019). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

16. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2020). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

١٧. الزهراني، م. (٢٠٢٠). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي في المنشآت الصغيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٨. الغامدي، س. (٢٠٢١). الإبداع الإداري وأثره على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٥(٢)، ١١٢-١٣٥.

١٩. العتيبي، ف. (٢٠٢٢). معوقات الإبداع في الشركات الناشئة بمدينة الرياض. مجلة ريادة الأعمال، ٣(١)، ٤٥-٦٠.

٢٠. القرني، ع. (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية والإبداع في البيئة السعودية. دار النشر الجامعي، جدة.

٢١. الدوسري، ه. (٢٠٢١). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري. مجلة الموارد البشرية، ١٢(٤)، ٨٨-١٠٢.

٢٢. هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. (٢٠٢٣). تقرير أداء قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة. الرياض: منشآت.

٢٣. صندوق تنمية الموارد البشرية. (٢٠٢٣). استراتيجية تطوير الكوادر الوطنية. الرياض: هدف.

٢٤. صندوق المنشآت. (٢٠٢٣). تقرير حالة ريادة الأعمال في المملكة. الرياض.

محمد، أ.، وعلي، ك. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة والإبداع في الشركات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، ٢٨(٣)، ٢٠٠-٢١٥.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع ، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض)" ، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع .

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

محمد صالح الرحيلي

طالب ماجستير إدارة المشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض)"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية أرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

محمد صالح الرحيلي

طالب ماجستير إدارة المشاريع

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					١ - الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					٢ - أسئلة الإستهبان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الإدارة العليا على تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها داخل الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الإدارة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تكافئ الإدارة العاملين الذين يقدمون أفكارا ابتكارية تسهم في تطوير العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم دعم الإدارة للإبداع في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمنح الشركة العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في وضع الحلول للمشكلات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز دافعيتهم نحو العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تمكين العاملين على تحسين سرعة وجودة إنجاز المهام.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الشركة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في جميع الإدارات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع بيئة العمل على تجربة أساليب جديدة لتحسين الأداء دون الخوف من الفشل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم ثقافة الابتكار في تحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتميز العاملون بارتفاع مستوى الإنتاجية في أداء مهامهم الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ينعكس الإبداع الإداري إيجاباً على جودة أداء العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الإبداع الإداري في تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن استراتيجيات الإبداع الإداري تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

– <https://forms.gle/umEeFkv673i8P1WJA>

Abstract

This study aimed to identify the impact of administrative creativity strategies on employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. A field study was conducted on a group of small and medium enterprises (SMEs) in Riyadh, measuring the impact of three key dimensions of administrative creativity: support for administrative creativity by senior management, employee empowerment and participation in decision-making, and the adoption of a culture of innovation and continuous improvement. The study employed a quantitative approach using descriptive-analytical methodology. Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 272 employees from various management levels within the companies studied. The results showed a statistically significant positive impact of administrative creativity strategies on employee performance. Senior management support for creativity was found to be the most influential factor, followed by employee empowerment and participation in decision-making, and then the adoption of a culture of innovation and continuous improvement. The results also confirmed that fostering a creative work environment contributes to increased productivity, improved performance quality, and greater job satisfaction and organizational commitment. In light of these findings, the study recommended strengthening senior management support for creativity, expanding employee empowerment programs, developing innovation-related incentive systems, fostering a culture of continuous improvement, and leveraging digital technologies and artificial intelligence to enhance management practices. This would boost employee performance and support the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Saudi Arabia.

Keywords: Managerial creativity - Employee performance - SMEs - Employee empowerment - Corporate innovation - Senior management - Riyadh

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



The Impact of Administrative Creativity Strategies on Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia (A Field Study on a Group of Small and Medium Enterprises in Riyadh)

Prepared by the student/

Mohammad Saleh Alrehaili

University ID/

253000866

Supervised by /

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammad

Dr. Fayez Ali Jarad

Year

٢٠٢٦