

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تقييم ممارسة الابداع والابتكار في إدارة المشاريع: دراسة حالة للمشاريع
الانشائية في المملكة العربية السعودية

الطالب /

خالد سامي العنزي

الرقم الجامعي /

٢٢١٠٠٠٨٦٠

مشروع تخرج - ١

إدارة مشاريع - كلية الإدارة - جامعة ميد او شن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد او شن

٢٠٢٥م

المحتويات

المستخلص	٥
١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٦
١,١ المقدمة	٧
١,٢ مشكله الدراسة	٨
١,٢,١ الفجوة النظرية:	٨
١,٢,٢ الفجوة العملية:	٨
١,٣ أهمية الدراسة	٩
١,٣,١ الأهمية العلمية	٩
١,٣,٢ الأهمية العملية	٩
١,٤ أسئلة البحث	٩
١,٥ اهداف البحث	٩
١,٦ فرضيات البحث	١٠
١,٧ نموذج البحث	١٠
١,٨ الدراسة الميدانية المقترحة	١١
١,٩ منهجية البحث	١١
١,١٠ المخطط المقترح للمشروع	١٢
٢. الفصل الثاني	١٣
٢,١ المقدمة	١٤
٢,٢ أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (ممارسة الابداع والابتكار)	١٤
٢,٣ ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (كفاءة ادارة المشاريع)	١٦
٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢٠
٢,٥ الخاتمة	٢١
٣. الفصل الثالث : منهجية البحث	٢٢
٣,١ مقدمة :	٢٣
٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :	٢٣
٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحث) :	٢٤

٢٤.....	٣,٤ مجتمع البحث والعينة :
٢٥	٣,٥ أدوات جمع البيانات :
٢٦	٣,٦ أنواع البيانات :
٢٦	٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي :
٢٧.....	٣,٨ خاتمة :
٢٨.....	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج :
٢٩.....	٤,١ المقدمة.....
٢٩.....	٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)
٣٣.....	٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٤.....	٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٥.....	٤,٥ اختبار الفرضيات
٣٦.....	٤,٦ ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها
٣٧.....	٤,٧ خلاصة الفصل.....
٣٧	٤,٨ الاستنتاج العام
٣٧.....	٤,٩ خلاصة مركزة للنتائج
٣٨	٤,١٠ النتيجة العامة
٣٨	٤,١١ خاتمة عامة
٣٩.....	الفصل الخامس حدود البحث واستنتاجاته وتوصياته.....
٤٠.....	٥,١ حدود البحث
٤٠.....	٥,٢ الاستنتاجات
٤١.....	٥,٣ التوصيات
٤٢	المراجع
٤٣.....	الملحقات

مستخلص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع وأثرها على نتائج الأداء في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مقطعي، واعتمدت على استبانة إلكترونية مكونة من محاور للإبداع/الابتكار ونتائج الأداء على مقياس ليكرت خماسي. تكونت العينة من 45 مشاركاً من العاملين في قطاع التشييد (مدير مشاريع، مهندسو موقع، مخططو جداول، مراقبو جودة). جرى التحقق من الصدق عبر تحكيم الخبراء وصدق الاتساق الداخلي، ومن الثبات باستخدام كرونباخ ألفا؛ إذ بلغت قيم الأبعاد الرئيسة: دعم القيادة (0,728)، الاتصالات والمشاركة (0,814)، الموارد والدعم الفني (0,868)، ونتائج الأداء (0,866)، فيما لم يُبلغ عن ألفا لبعد «ثقافة المخاطرة المحسوبة» لكونه ذا بُندين فقط .

أظهرت النتائج الوصفية أن جميع المتوسطات جاءت أعلى من المحايد : (3) دعم القيادة (3,77)، الاتصالات والمشاركة (3,93)، ثقافة المخاطرة المحسوبة (3,93)، الموارد والدعم الفني (3,92)، ونتائج الأداء (3,96). وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، تبين وجود أثر موجب ودال لكل من دعم القيادة والاتصالات والمشاركة والموارد والدعم الفني على نتائج الأداء، في حين لم يظهر أثر دال لبعد ثقافة المخاطرة المحسوبة داخل النموذج. فسّر النموذج نحو 51% من تباين نتائج الأداء ($R^2 = 0.51$) .

تُشير الدلالات التطبيقية إلى أن القيادة الداعمة، والاتصال والمشاركة، وتوفير الموارد/الدعم الفني تمثل الرافعات الأهم لتحويل الممارسات الابتكارية إلى عوائد أداء ملموسة (وقت/تكلفة/جودة). وتوصي الدراسة بتفعيل حوكمة ابتكار على مستوى المشاريع، وتعزيز البنية الرقمية والتدريب، واعتماد تجارب سريعة منخفضة المخاطر لتوسيع ثقافة المخاطرة المحسوبة تدريجيًا. وتُسجّل حدود الدراسة في حجم العينة وطبيعة التصميم المقطعي والاعتماد على تقرير ذاتي، ما يستدعي دراسات لاحقة بعينات أوسع وتصاميم طويلة ومؤشرات أداء موضوعية.

الكلمات المفتاحية : الإبداع؛ الابتكار؛ إدارة المشاريع؛ المشاريع الإنشائية؛ المملكة العربية السعودية؛ كرونباخ ألفا؛ الارتباط؛ الانحدار الخطي؛ نتائج الأداء.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة :

يعتبر كل من الإبداع والابتكار هما وجهان لعملة واحدة، حيث يعتمد الابتكار على عملية تحديد الأفكار التي تكون موجودة بالفعل، أما الإبداع فهو استنتاج فكرة جديدة وتكون بشكل خارج عن المألوف، كما أن الإبداع هو عملية عقلية لا يمكن قياسها أما بالنسبة للابتكار فيمكن قياسه من خلال النتائج التي يحققها، ويساعد الإبداع على توليد مجموعة من الأفكار البناءة التي تفيد الأفراد والمجتمعات في العديد من المجالات، كما يوجد العديد من العناصر التي تتكون منها عملية الإبداع ومن أهمها المرونة، وتتميز عملية الإبداع بكونها من العمليات العقلية التي لا تتطلب تنفيذ على أرض الواقع أي أنها لا تحتاج إلى تكاليف مادية على عكس عملية الابتكار التي تحتاج لذلك (العجمي، ٢٠٢٣).

يقوم الإبداع بدور فاعل في حياة المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية، وبلعب دوراً بارزاً مساعداً الإدارة في إجراء تغييرات جوهرية تتمثل بإيجاد مكانة مرموقة للجهة المبدعة، وتحسين الجودة للمنتج أو الخدمة لينسجم مع المتطلبات المتجددة للمنتفعين والمستهلكين (خصاونه، ٢٠١١).

وتشهد المؤسسات الاقتصادية في ضل الألفية الثالثة عدة تحولات وتطورات عالمية تشكل بالنسبة لها رهانا وتحديا في مجال أعمالها ولعل من أبرز وأهم تلك التحديات ظاهرة العولمة والتي أظهرت العالم الواسع في شكل قرية صغيرة ونشوء ما يسمى بالاندماجات إضافة إلى سعى المؤسسات إلى الانضمام إلى المنظمات العالمية كالمنظمة العالمية للتجارة، كما وقد أدى ظهور الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري والمعرفي إلى حدوث تغير جذري في اهتماماتها بعد أن كانت تحضى الموارد المادية والموارد الطبيعية بأهمية كبيرة فيها ليصبح التركيز والشغل الشاغل لها هو المورد البشري على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الرأس المال الفعلي الحقيقي لها نظرا لما تملكه م أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية (ابراهيم وعبدالمطلب، ٢٠١٣).

وبتزايد حدة المنافسة التي تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح موضوع الإبداع والابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات كما أن المؤسسات والمنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على مواجهة هي التي تتميز، وتكون قادرة في خلق الإبداع والابتكار (طرشاني، ٢٠٢٠).

وتظهر الدراسات أن دمج الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات. ففي دراسة تطبيقية على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تبين أن الابتكار والإبداع الإداري لهما دور في تطوير القدرة الابتكارية للوكالة وتقديم منتجات جديدة، مما يعزز الأداء السوقي من خلال استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة. كما أظهرت الدراسة أن تبني الأفكار الجديدة في تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية وجودة المشاريع (فطيمه وورديه، ٢٠١٩).

١,٢ مشكله الدراسة :

تعد دراسة ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع موضوعًا ذا أهمية بالغة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات. يمكن تقسيم مشكلة البحث إلى فجوات نظرية وعملية على النحو التالي:

١,٢,١ الفجوة النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تتناول الإبداع والابتكار في سياق إدارة المشاريع، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تستعرض العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في تطبيق هذه الممارسات. كما أن الأدبيات الحالية قد تفتقر إلى نماذج شاملة تدمج بين الجوانب النظرية والتطبيقية للإبداع والابتكار في هذا المجال.

١,٢,٢ الفجوة العملية:

تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق ممارسات الإبداع والابتكار، مثل مقاومة التغيير، نقص الموارد المخصصة للبحث والتطوير، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك قصور في قياس فعالية هذه الممارسات وتأثيرها على أداء المشاريع.

وتكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى فعالية ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع، وما هي العوامل التي تعيق أو تعزز تطبيقها داخل المؤسسات؟"

١,٣ أهمية الدراسة :

١,٣,١ الأهمية العلمية :

يعتبر البحث في ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع مجالاً خصباً يساهم في تطوير نظريات ونماذج جديدة تُثري المعرفة العلمية. تُبرز الدراسات أن البحث العلمي المنظم يُعدّ المصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي، حيث يُساهم في تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للمؤسسات. كما أن فهم العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار يساعد الباحثين على تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المشاريع، مما يُعزز من فعالية وكفاءة هذه الممارسات.

١,٣,٢ الأهمية العملية :

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتنافسية المتزايدة، أصبح الابتكار والإبداع عنصرين حاسمين لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات. تُشير الدراسات إلى أن الابتكار يمكّن المشاريع الريادية من خلق قيمة مضافة، والتميّز عن المنافسين، والتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق. علاوة على ذلك، يساهم الابتكار في تحسين العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

١,٤ أسئلة البحث :

- ما هي ممارسات الإبداع والابتكار الأكثر استخداماً في إدارة المشاريع؟
- ما العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على تبني ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع؟
- كيف يمكن قياس تأثير ممارسات الإبداع والابتكار على أداء المشاريع ونتائجها؟
- ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع؟

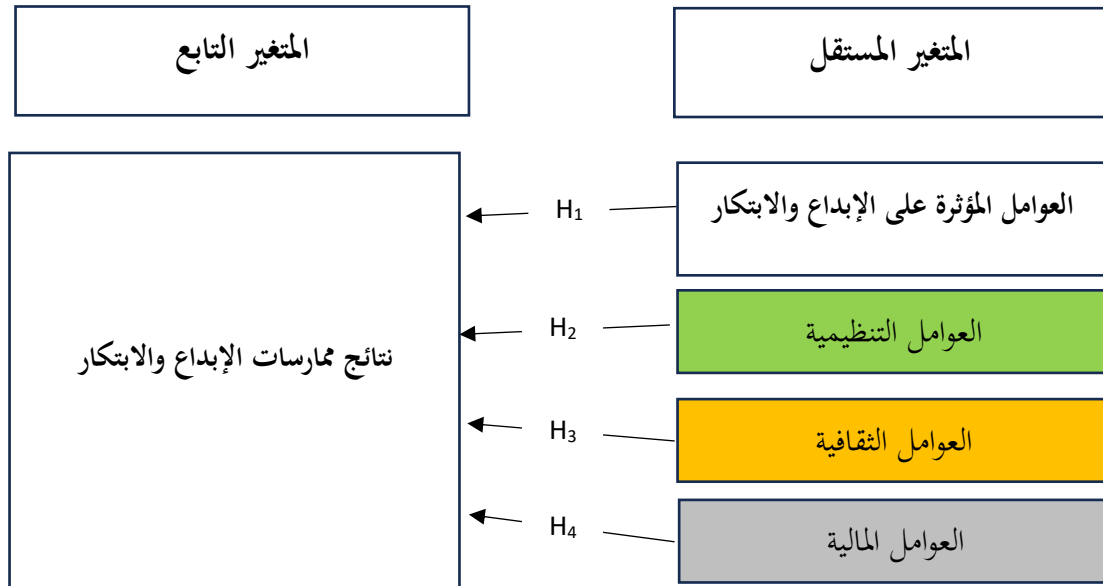
١,٥ اهداف البحث :

- تحديد ممارسات الإبداع والابتكار الأكثر استخداماً في إدارة المشاريع.
- تحليل العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في تبني ممارسات الإبداع والابتكار.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع.
- تقييم تأثير ممارسات الإبداع والابتكار على أداء المشاريع ونتائجها.
- اقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع.

١,٦ فرضيات البحث :

- الفرضية الأولى: تؤثر ممارسات الإبداع والابتكار بشكل إيجابي على نجاح إدارة المشاريع.
- الفرضية الثانية: تساهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة في تعزيز تبني ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع.
- الفرضية الثالثة: تمثل التحديات المرتبطة بالموارد والمقاومة الداخلية عائقًا رئيسيًا أمام تطبيق ممارسات الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- الفرضية الرابعة: يؤدي تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار إلى تحسين الأداء العام للمشاريع وزيادة كفاءتها التشغيلية.
- الفرضية الخامسة: يمكن تعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع من خلال استراتيجيات فعالة تشمل دعم القيادة، وتطوير المهارات، وتحسين بيئة العمل.

١,٧ نموذج البحث :



١,٨ الدراسة الميدانية المقترحة :

ستطبق هذه الدراسة على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لأهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية ورؤية المملكة ٢٠٣٠. سيتم التركيز على شركات المقاولات الكبرى، والجهات الحكومية المعنية بالبنية التحتية، والمشاريع الضخمة، بهدف تقييم ممارسات الإبداع والابتكار في إدارتها.

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تبني الابتكار في إدارة المشاريع الإنشائية، والتحديات التي تواجهها، وأثر ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع وجودتها. سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري المشاريع والمهندسين والمختصين في هذا القطاع، مما يساعد على تقديم توصيات لتعزيز ممارسات الإبداع والابتكار في المشاريع الإنشائية السعودية.

١,٩ منهجية البحث :

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها لفهم ممارسات الإبداع والابتكار في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

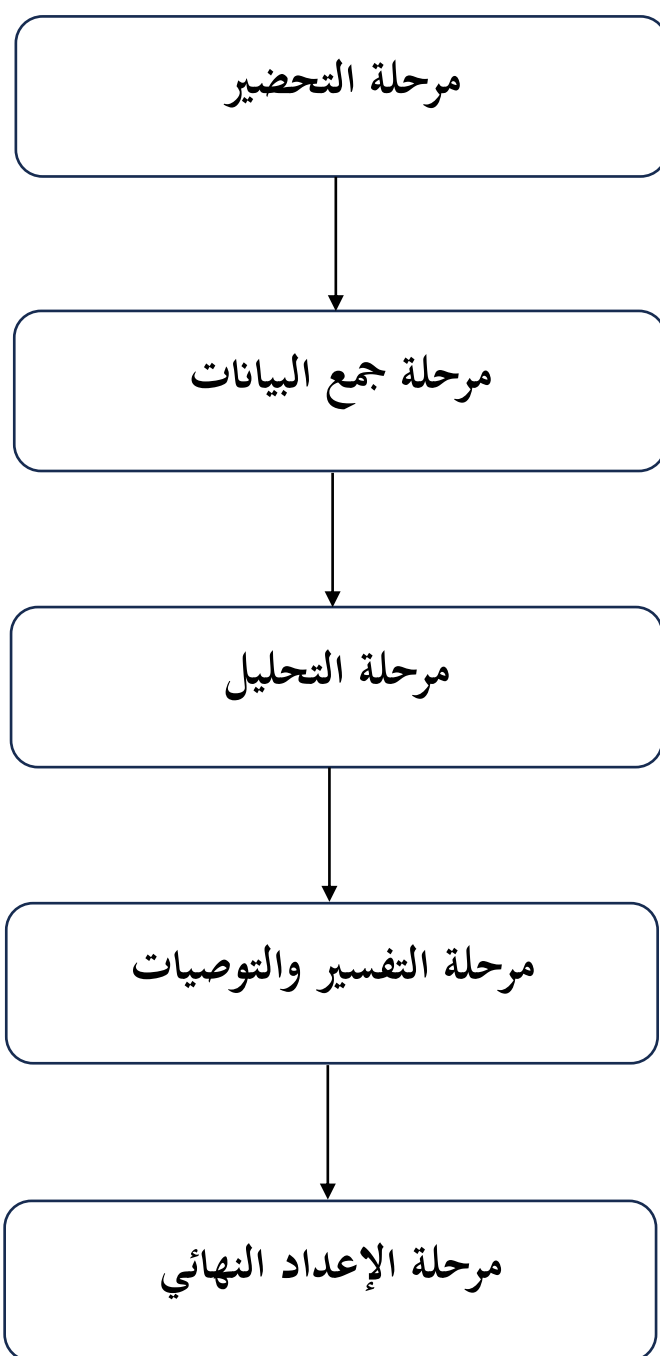
❖ أدوات جمع البيانات:

- الاستبيانات: سيتم توزيعها على مديري المشاريع والمهندسين والمختصين في القطاع الإنشائي.
- المقابلات الشخصية: مع خبراء في إدارة المشاريع الإنشائية لاستكشاف التحديات والاستراتيجيات المطبقة.

❖ أسلوب التحليل:

- استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين ممارسات الابتكار ونجاح المشاريع.
- تحليل المقابلات النوعية لاستخلاص العوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه الابتكار في إدارة المشاريع الإنشائية.

١,١٠ المخطط المقترح للمشروع :



٢ . الفصل الثاني: الدراسات السابقة

❖ المقدمة :

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الإبداع والابتكار وكفاءة إدارة الأعمال، مؤكدة أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار تحقق أداءً أعلى وكفاءة تشغيلية أفضل. وقد ركزت معظم الدراسات على دور الإبداع في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتطوير الحلول. كما أشارت إلى أن تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة ينعكس إيجاباً على جودة الإدارة. وتم ترتيب الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث لإبراز تطور الاهتمام بالموضوع.

❖ أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (ممارسة الابداع والابتكار) :

هدفت دراسة الجعبري (٢٠١٠) الى معرفة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء في شركة كهرباء الخليل والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في الشركة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي في هذه الشركة ومدى علاقة العوامل الشخصية والديموغرافية للمبحوثين بمتغيرات الدراسة. وأجريت هذه الدراسة على جميع موظفي الشركة في مسح شامل لعدد (١٥١) موظف باستخدام الاستبانة وبنسبة استعادة وصلت إلى استبانة صحيحة وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين مرتفع جداً بنسبة تصل إلى (٨٠,٥) وأن الإدارة تستخدم وأساليب تعزز الإبداع بنسبة متوسطة (٦١,٩)، مما اظهر أداء وظيفياً لدى العاملين بدرجة كبيرة، وان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ضعيف وبنسبة تصل إلى فقط (٥٨).

هدفت دراسة مكناسي والعمراوي (٢٠١٧) الى فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية والتعرف على مستوى الإبداع في المنظمة محل الدراسة وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة المبحوثة في تحسين برامج التنمية الإدارية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع، ومحاولة الكشف عن تأثير الإبداع في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها واستغلالها للفرص التعظيم نتائجها وإبراز أهمية الإبداع في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول أسباب ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع. كم تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة كأول أداة باعتبارها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق للحقائق في مواقف فعلية،

بالإضافة إلى الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة. ومن خلال تفسير النتائج تبين لنا أن الفرضية العامة تحققت حيث أن الإبداع أصبح النهج الأكثر استعمالاً واعتماداً لتحقيق التنمية الإدارية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والنمو دون إنتاجها طريق للإبداع. وتم التوصل إلى النتائج التالية: يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفف من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة، يستخدم موظفو المؤسسة خبراتهم في حل مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد.

وهدفت دراسة بيطاط (٢٠١٧) إلى إلقاء الضوء على موضوع "الإبداع والابتكار" كونه يشكل ميدانا متطورا لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية في مجال تنمية وتطوير المشاريع المقاولاتية. وانطلاقاً من ذلك ونظراً لما للابتكار من دور هام وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وتنمية قدرتها حيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وأخذ أبعاد بحيث يكون لها صفة الاستمرارية والديمومة والتطور. وتتلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الورقة البحثية في: أن المشاريع الابتكارية ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني و نموه، وأن النشاطات الابتكارية لا بد لها من إتباع مراحل و خطوات معينة لتمكنها من القدرة على الاستمرار و البقاء و النجاح، وأن هذه المشاريع لا بد لها من الاستفادة من التطور التكنولوجي و استخدامه في إجراءات الإنتاج أو في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الانترنت أو غيره، وأن الشخص المالك لهذه المشاريع لا بد أن يتمتع بصفات و خصائص و قدرات و مهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع. وخرجت هذه الورقة البحثية بعدد من التوصيات أهمها: إعطاء فرص أكثر طموحاً للنوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد أن يتم دراسة الجدوى الاقتصادية لأفكارهم، والعمل على تدريب وتأهيل مالكي هذه المشاريع على كافة النواحي الإدارية والمالية وعلى كيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون أكثر ريادة.

هدفت دراسة عسيري وآخرون (٢٠٢٣) إلى التعرف على أهمية ودور الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد السعودي، والتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري داخل

الشركات الصغيرة والمتوسطة، معرفة دور عملية الاستقطاب والتعيين على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، توضيح أهمية التدريب والتطوير على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، دور تقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، تقديم مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون (٢٢) شركة محل الدراسة (١١٠) مبحوثاً من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أهمها أن مستوى تقييم الإبداع الإداري كان متوسطاً، وأن مستوى الابتكار الإداري كان مرتفعاً، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$). أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات دقيقة وواضحة للأساليب التنموية التي يمكن إتباعها وذلك حسب ظروف وإمكانيات كل شركة على حدى، واستخدام أساليب ممارسات الموارد البشرية وغيرها من الأساليب بطريقة واعية ومسؤولة تؤدي إلى تحقيق غايتها بالشكل الأمثل.

❖ ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع) :

ساهمت دراسة ابراهيم (٢٠١٢) إلى أن ريادة الأعمال والإدارة وتقدمها واستدامتها يتحقق ذلك بزيادة المهارات والمعارف التي تمتلكها من اجل ممارسات الإبداع التنظيمي. وفي إطار ما يرتبط بمفهوم ريادة الأعمال من دعوات مستمرة لتبنيه في العمليات الاستراتيجية إدارة الإبداع التنظيمي، وقد أثر ذلك لظهور العديد من الفرص أمام المنظمات التي تمارس الريادة في عملها وتطبق مكونات في إدارة الإبداع التنظيمي. حفزت البيانات الواردة أعلاه تبني كلا من ريادة الأعمال في إدارة الإبداع والموضوع الذي تمت مناقشته مؤخراً، من خلال محاولة تعريض المساهمات في الإدارة التنظيمية الإبداعية التنظيمية في المنظمة لتعزيز أبعاد إدارة الإبداع التنظيمي عن طريق دراسة تطبيقية لعينة من الأكاديميين في جامعة تكريت التي تقع ضمن رقعة الجامعات الأكاديمية العراقية. ولتحقيق التغطية المناسبة للموضوع فقد استعانة الباحث

بالعديد من الأدوات البحثية للحصول على البيانات والمعلومات، واستعانة باستمارة الاستبانة، إذ بلغ عددهم (٢٢٠) أستاذًا يمثلون (أعضاء الهيئة التدريسية) بوصفهما مدخلا للحصول على البيانات التي يحتاجها للوقوف على واقع تلك المتغيرات ميدانيا، وبالتالي تم معالجتها ووضع الحلول المناسبة للواقع عبر مخطط افتراضي يقوم على توظيف مكونات إدارة الإبداع التنظيمي في تعزيز ريادة الأعمال المستدامة.

وبينت دراسة روان (٢٠١٥) إلى أن إدارة المشاريع تعتبر واحدة من أهم الأدوات التي تم استخدامها لتعزيز احتمال وجود مشروع بناء ناجح. تتطلب إدارة المشروع الناجحة التحكم الفعال والمواءمة مع الابتكار. وبالتالي، تأخذ الدراسة النهج القائل بأنه يمكن تحسين إدارة المشروع إذا كانت صناعة البناء أكثر ابتكارًا. من هذه النقطة، تهتم هذه الدراسة بموضوعين والتفاعل بينهما، وهما "الابتكار" و "إدارة المشاريع". واعتمدت الدراسة على البحث الاستكشافي للاستبيانات المنظمة مع المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تتكون من جزأين: الجزء الأول جاهز لتقديم صورة واضحة للأهمية النسبية للمحركات الرئيسية والحواجز والعوامل التمكينية وتأثيرات الابتكار في البناء، والثاني جاهز لاستكشاف أفضل ممارسات الابتكار في إدارة مشاريع البناء. وقد تم تقديم استبيان إلى ٣٦٥ شركة استشارية ومقاولة مقيمة في البنك الدولي-فلسطين، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي لبرنامج الصحة والسلامة المهنية في تحليل البيانات. تم تحليل البيانات من خلال مرحلتين من التحليل: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المحرك الرئيسي للابتكار هو "خفض التكاليف"، والممكن الرئيسي للابتكار هو "نظام المكافآت"، والحاجز الرئيسي للابتكار هو "عدم وجود إدارة فعالة" والأثر الرئيسي للابتكار هو "الحصول على ميزة تنافسية". علاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى كبير (أ ٠,٠٥) بين خمس ممارسات: (١) الإدارة الاستراتيجية، (٢) بيئة العمل المبتكرة الداخلية، (٣) بيئة العمل المبتكرة الخارجية، (٤) إدارة أصحاب المصلحة، و (٥) إدارة المشروع. النقطة المحورية في هذا البحث هي تقييم مدى تطبيق هذه الممارسات الخمس في الضفة الغربية فلسطين. متوسط الاستجابة الإجمالي هو (٣,٦٠) من (٥,٠٠) الذي يعتبر مرتفعًا. وبناء على نتائج البحث، ابتكر الباحث إطارًا يهدف إلى أن يكون أداة إدارية فعالة لدعم إدارة مشاريع البناء. ويوصى بأن تطبق المنظمات هذا الإطار وأن تكون على علم بالآثار الإيجابية للابتكار وأن تشارك بنشاط في تنفيذه بدلًا من مقاومته. وأخيرًا، من المتوقع أن توفر نتائج هذا البحث معلومات مفيدة لتوجهات البحث المستقبلية، خاصة كمؤشر لتطوير أطر لإدارة المشاريع المبتكرة.

هدفت دراسة عبيدات وعلي (٢٠١٨) إلى دراسة وتقييم أداء إدارة المشاريع بشركة سيبال الخرطوم، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في جمع وتحليل المعلومات من كافة المصادر المتاحة، وقد افترض البحث أن إدارة المشاريع بشركة سيبال تتمتع بمستوى جيد خلال جميع مراحل المشروع، كما افترض أيضا وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى السمات الشخصية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة المشاريع تتمتع بمستوى متوسط خلال مرحلة بدء المشروع وأن الشركة ليس لديها مستودع معلوماتي تستفيد منه إدارة المشاريع في زيادة قاعدة البيانات لديها في المشاريع المستقبلية كما أن إدارة المشاريع تقوم بدراسة المشاريع جيدا قبل البدء في تنفيذها. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع بشركة سيبال مستواها ضعيف خلال مرحلة تخطيط المشروع وذلك لعدم اعتمادها على إعدادها لنماذج التقارير وتحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مشروع ووضع هيكل توزيع العمل المفصل لكل مشروع، وإعداد خطة التكاليف لكل مشروع. وتتمتع إدارة المشاريع بمستوى ضعيف خلال مرحلة تنفيذ المشروع وذلك لأن الشركة لا تحرص على أن تتبع إدارة المشاريع الخطة المرسومة وعمل اجتماعات الاستعراض التنفيذي لكل مشروع، إلا أن الشركة لها القدرة على جمع المعلومات وتحليلها. وقد أوصت الدراسة شركة سيبال بمزيد من الاهتمام بمرحلة البدء بالمشروع وذلك بعقد اجتماعات أولية مع أصحاب المشروع والأطراف ذات الصلة مثل الجهات الحكومية والمواطنين بالمنطقة. وأن على شركة سيبال زيادة الاهتمام بمرحلة التخطيط وذلك لأهميتها الكبيرة في إنجاح المشاريع وتوخي الحذر عند تعيين الكفاءات اللازمة لعمل المشروع بدراسة إمكانية مغادرة بعض العمال أثناء تنفيذ المشروع فيجب على الشركة إعداد قائمة العمال الأساسيين وكذلك العمال الاحتياطيين لتجنب التأخير أثناء مرحلة التنفيذ.

هدفت دراسة عبد الرؤوف وآخرون (٢٠١٩) إلى إيجاد تأثير كفاءات مدراء المشاريع على عوامل نجاح المشاريع في قطاع غزة. وقد تم اتباع منهج بحث كمي في هذه الدراسة. وقد تم جمع البيانات المطلوبة باستخدام استبانة تم تصميمها بالرجوع إلى الأبحاث العلمية السابقة ذات الصلة. في الاستبانة الأولى تم جمع ١٥٣ نسخة من إجمالي ١٨٠ استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من المهندسين الاستشاريين ومهندسي شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة ٨٥٪. وفي الاستبانة الثانية تم جمع ١٠٢ نسخة من إجمالي ١٣٠ استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من مدراء المشاريع في شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة ٧٦,٩٢٪. تم تحليل البيانات التي تم جمعها كميًا باستخدام برنامج

SPSS. تم تحديد (٤٨) من عوامل نجاح المشروع و (٦٨) من كفاءات مدراء المشاريع: (٢٦) كفاءات شخصية، (٣٠) كفاءات إدارية، و (١٢) كفاءات قيادية. أظهرت النتائج أن أكثر الكفاءات الشخصية أهمية كانت القدرة على حل المشاكل، الثقة بالنفس، والتحلي بأخلاقيات المهنة، في حين أن أكثر الكفاءات الإدارية أهمية كانت المعرفة بإدارة الجودة، إدارة الوقت بفاعلية، والقدرة على إدارة موقع العمل، في حين أن أكثر الكفاءات القيادية أهمية التصميم على تحقيق النتائج، امتلاك رؤية التفكير الاستراتيجي. تم تقسيم عوامل نجاح المشروع باستخدام تحليل العامل إلى: (١) عوامل إدارية وتعاقدية، (٢) عوامل متعلقة ببيئة وطبيعة المشروع، (٣) عوامل متعلقة بأطراف المشروع. تحليل العامل أظهر أن مجموعة العوامل الإدارية والتعاقدية أكثر المجموعات قوة وأهمية، وعامل استخدام نظام تنافسي لترسية العطاء أهم عوامل المجموعة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين كفاءات مدراء المشاريع وعوامل نجاح المشروع. تؤثر الكفاءات الإدارية والشخصية والقيادية على نجاح المشروع تأثيراً إيجابياً. وكانت العلاقة الأقوى بين الكفاءات الإدارية ونجاح المشروع تليها الكفاءات الشخصية، كما أشارت النتائج إلى أن المستوى التعليمي، التخصص الهندسي، نوع المؤسسة ليس له أي تأثير على إجابات المشاركين تجاه كفاءات مدير المشروع أو عوامل نجاح المشروع، من ناحية أخرى كانت هناك علاقة إيجابية بين كفاءات مدير المشروع وعوامل نجاح المشروع مع عامل الخبرة في مجال العمل لصالح (١٥ سنة أو أكثر).

هدفت دراسة جاسم والمعدي (٢٠٢٢) إلى بيان أثر كفاءة القيادة (قدرتها في إدارة مراحل مشاريع تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بـ (مرحلة البدء مرحلة التخطيط مرحلة التنفيذ مرحلة المراقبة والمتابعة مرحلة الإنهاء والإغلاق)، وجاء البحث المعالجة مشكلة التأخير التي تعاني منها بعض مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي أطلقتها شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق في جوانب تحقيق الأهداف، ويتمثل السؤال الرئيسي لمشكلة البحث في ما هو دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في شركة آسياسيل للاتصالات. وقد مثل مجال البحث شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة العاملة في العراق. وقد شمل مجتمع البحث جميع العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (٤٥٧)، وقد استخدم المنهج الشامل لتحديد عينة البحث جميعها، وذلك من خلال التوزيع الإلكتروني لاستمارة البحث، وقد تم استلام (٣٨٨) استبانة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمدخل مناسب لأهداف البحث تم تحليل البيانات الميدانية المجمعة باستخدام استبيان أعد لهذا الغرض، باستخدام وبرنامج الإصدار SPSS ٢٥) البرمجة الإحصائية الجاهزة أهم نتائج البحث هو وجود تأثير

الإصدار ٢٥، AMOS) متغير للكفاءة على مراحل إدارة المشاريع بشكل شمولي، مما يدل على أن تمتع القائد بالكفاءة المطلوبة من شأنه ضمان نجاح مراحل المشروع ككل. لذلك فإن الحاجة إلى الكفاءة لا تقتصر على مرحلة محددة، بل هي ضرورية لجميع مراحل المشروع. وكذلك فإن البنائية لها تأثير على الكفاءة القائد يكون معنويًا أكبر في مرحلة التنفيذ منه في بقية المراحل، مما يدل على أن عملية التنفيذ قد تواجه العديد من العقبات على عكس المتوقع، وخاصة في البيئة العراقية المتغيرة باستمرار مما يتطلب من القائد أن يتمتع بالكفاءة اللازمة لمواجهة هذه العقبات أهم التوصيات العمل على نشر فلسفة الكفاءة بين قادة المنظمة المعنية وبيان أهميتها في نجاح المشاريع التكنولوجية، من خلال دورات تدريبية مكثفة مع الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة التي تمتلك قادة على درجة عالية من الكفاءة. وذلك بالعمل على إيجاد توازن منطقي للاستفادة من خصائص القيادة الكفؤة في كل مرحلة من مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال إبراز أهمية كل مرحلة بما يشجع على استثمار طاقات القيادة الكفؤة.

❖ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية مباشرة بين كل من ممارسة الإبداع والابتكار وكفاءة إدارة المشاريع من جهة، وتحقيق الأداء التنظيمي ونجاح المشاريع من جهة أخرى. فقد أظهرت الأدبيات أن تعزيز الإبداع داخل المؤسسات يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، واستمرارية المنظمات، وتحقيق التنمية الإدارية، لا سيما عندما يتم دعم هذا الإبداع من خلال بيئة تنظيمية محفزة وممارسات إدارية فعالة. وقد تبين أن الإبداع لا يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة لتحقيق التميز المؤسسي ومواجهة التحديات التشغيلية.

وفي السياق نفسه، أكدت نتائج دراسات أخرى أن كفاءة إدارة المشاريع، خاصة من حيث القيادة، التخطيط، التنفيذ، والتقييم، تلعب دورًا محوريًا في ضمان نجاح المشاريع. فالمؤسسات التي تعتمد على كفاءات إدارية وقيادية واضحة لدى مديري المشاريع، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة عالية. وتزداد أهمية هذه الكفاءة في البيئات الديناميكية التي تتطلب قرارات سريعة وفعالة لضمان استمرارية التنفيذ دون انقطاع.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن تحقيق الأداء الفعال ونجاح المشاريع يتطلب تكاملاً بين الإبداع كممارسة استراتيجية، وكفاءة إدارة المشاريع كمحرك تنفيذي، وهو ما يدعم توجه المؤسسات نحو الاستدامة والتطور.

الخلاصة :

لقد تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة بشكل شامل، حيث تم تسليط الضوء على مفهومي الإبداع والابتكار وأهميتهما في بيئات العمل، لاسيما في مجال إدارة المشاريع. واتضح أن دمج الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع لا يعد ترفاً إدارياً بل ضرورة استراتيجية تملّحها تحديات العولمة، والتطور التكنولوجي المتسارع، والاعتماد المتزايد على رأس المال البشري كعنصر حاسم في تحقيق التميز المؤسسي. من خلال عرض مشكلة الدراسة، برزت فجوتان رئيسيتان: نظرية تتمثل في نقص النماذج التكاملية الشاملة، وعملية تتمثل في صعوبة تطبيق ممارسات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات لأسباب تنظيمية وموارد محدودة. ومن هذا المنطلق، حددت الدراسة أهدافها وأسئلتها وفرضياتها التي تسعى للإجابة عنها من خلال تطبيق ميداني على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، مسترشدة بمنهجية وصفية تحليلية وأدوات بحث كمية ونوعية، لتقديم صورة واضحة وشاملة حول فعالية ممارسات الإبداع والابتكار في هذا القطاع الحيوي.

واستعراض الفصل الثاني دراسات سابقة دعمت أهمية الإبداع والابتكار في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي، وأكدت على العلاقة الإيجابية بين ممارسات الابتكار وكفاءة إدارة المشاريع. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى بناء فهم أعمق وتقديم توصيات عملية تُسهم في تعزيز ممارسات الإبداع والابتكار وتجاوز التحديات التي تعيق تطبيقها داخل المؤسسات.

٣. الفصل الثالث : منهجية البحث

3-1 مقدمة :

يرتكز هذا الفصل على توضيح الخطوات المنهجية التي ستمكّن الباحث من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، انسجامًا مع إطارها النظري ونموذجها المفترض المعروض في الفصل الأول . ويشتمل على تعريف المتغيرات إجرائيًا، وتفصيل تصميم البحث (بصلة البحث)، وتحديد المجتمع والعينة، وأدوات جمع البيانات، ونوع البيانات، ثم الإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج.

3-2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

المتغير	التعريف الإجرائي	الأبعاد الرئيسية (بنود الاستبانة)
العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار (المتغير المستقل)	الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك في الفقرات الخاصة بتوافر بيئة تنظيمية تشجّع توليد الأفكار الجديدة واعتمادها داخل المشروع.	دعم القيادة - هيكل الاتصالات - ثقافة المخاطرة المحسوبة - توافر الموارد.
نتائج ممارسات الإبداع والابتكار (المتغير التابع)	الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك في الفقرات التي تقيس أثر هذه الممارسات على أداء المشروع، كما يدركه المجيب.	تحسين الجودة - خفض التكلفة - تقليص المدة - رضا أصحاب المصلحة.

تُقاس جميع البنود على مقياس ليكرت خماسي (١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة).

3-3 تصميم البحث (بصلة البحث) :

اعتماداً على نموذج «بصلة البحث» لساوندروز وزملائه (Saunders et al., 2019) تم تبني الاختيارات الآتية:

١. الفلسفة: الوضعية (Positivism) لملاءمتها لاختبار الفروض كمياً.
٢. المنهج: استنتاجي Deductive ، انطلاقاً من نظريات سابقة للتحقق منها ميدانياً.
٣. الاستراتيجية: دراسة حالة مسحية (Case-Survey) تُطبق على مشاريع إنشائية سعودية ذات طابع كبير وترتبط بمبادرات «رؤية ٢٠٣٠».
٤. الأفق الزمني: مقطعي Cross-Sectional لجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة خلال عام ٢٠٢٥.
٥. أساليب جمع البيانات:

○ استبانة إلكترونية مغلقة البنود.

○ مقابلات شبه مهيكلة مع خبراء (للدعم التفسيري).

٦. أساليب التحليل: إحصاء وصفي واستدلالي، ثم نمذجة معادلات هيكلية.

3-4 مجتمع البحث والعينة :

البند	الوصف
المجتمع	جميع العاملين في المواقع الإدارية والفنية للمشاريع الإنشائية الكبرى في المملكة (مديرو المشاريع، المهندسون، مخططو الجداول، محللو المخاطر).
حجم المجتمع التقديري	5 000 ~ فرد بحسب قواعد بيانات الشركات المنفذة لمشاريع الرؤية.

البند	الوصف
طريقة المعاينة	عشوائية طبقية Stratified Random ؛ الطبقات = (القطاع - حجم المشروع - الدور الوظيفي).
حجم العينة	200 استبانة صالحة على الأقل؛ حُسب العدد الأولي بصيغة كوتشران عند مستوى ثقة ٩٥ % وهامش خطأ $\pm 0.7\%$
عينة المقابلات	10 خبراء يُختارون قصدياً (مدير مشروع، مهندس تصميم، استشاري ابتكار... إلخ).

5-3 أدوات جمع البيانات :

١. الاستبانة الإلكترونية :

- مكوّنة من ثلاثة أجزاء: بيانات شخصية؛ ممارسات الإبداع والابتكار؛ نتائج الممارسات.
- صُمّمت بعد مراجعة مقاييس معتمدة في أدبيات إدارة الابتكار والمشاريع.
- أجري اختبار تمهيدي (Pilot) على ٣٠ مشاركاً؛ وبلغ معامل الاتساق الداخلي $(Cronbach's \alpha) = 0.84$.

٢. المقابلات شبه المهيكلة :

- تُدار عبر منصات الاتصال المرئي، وتوثّق بالنص مع إذن المشارك.
- تُركّز على الأمثلة العملية لتحويل الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات ميدانية.

6-3 أنواع البيانات :

- بيانات أولية : استجابات الاستبانة ونصوص المقابلات.
- بيانات ثانوية : أدلة السياسات الحكومية، تقارير الأداء السنوية، وثائق المشاريع، وأبحاث سابقة ذات علاقة.

7-3 إجراءات التحليل الإحصائي :

الخطوة	الأداة / الاختبار	الهدف
تنظيف البيانات ورصد القيم المتطرفة	Excel & SPSS 25	ضمان سلامة المدخلات.
إحصاء وصفي	المتوسط، الانحراف المعياري، معاملات الالتواء والتفرطح	وصف خصائص العينة والمتغيرات.
اختبار الثبات	Cronbach's α	$0.70 \geq$ مقبول (نتائج الطيار ٠,٨٤).
تحليل عامل استكشافي (EFA)	مكونات رئيسة مع تدوير فارماكس	التحقق من بُنية المقاييس.
تحليل عامل تأكيدي (CFA)	AMOS 25	اختبار صلاحية النموذج القياسي.
الارتباط	معامل بيرسون	قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
الانحدار المتعدد/المتدرج	SPSS 25	اختبار أثر المتغير المستقل في التابع عند $\alpha \leq 0.05$.
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)	AMOS 25	اختبار الفروض الكلية للنموذج.

8-3 خاتمة :

بيّن هذا الفصل مساراً منهجياً متكاملاً يضمن اتساق إجراءات البحث مع أهدافه وفروضه، بدءاً من تحديد المتغيرات وتعريفها، وانتهاءً بخطة التحليل الإحصائي التفصيلية. وبتطبيق هذه المنهجية يُتوقع الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تُسهم في توضيح دور ممارسات الإبداع والابتكار في رفع كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، ومن ثم تقديم توصيات عملية تدعم تحقيق مستهدفات «رؤية ٢٠٣٠».

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

- مقدمة .
- توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)
- اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.
- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) .
- اختبار الفرضيات.
- ربط النتائج بالدراسات السابقة .

4.1 المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية الخاصة بتقييم ممارسة الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع (دراسة حالة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية)، وذلك من خلال:

١. توصيف عينة الدراسة إحصائياً، (٢) التحقق من صدق وثبات أداة القياس، (٣) عرض الإحصاء الوصفي لمجاور الاستبانة والإجابة عن أسئلة البحث، (٤) اختبار الفرضيات، (٥) مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية) :

جدول (٤-١): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
86.67%	39	ذكر
11.11%	5	أنثى
2.22%	1	غير محدد
100%	45	الإجمالي

حيث تُظهر النتائج غلبة الذكور ضمن العينة، وهو نمط شائع في القطاعات الإنشائية الميدانية.

جدول (٤-٢): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
46.67%	21	أقل من ٣٠
31.11%	14	30-39
15.56%	7	40-49
4.44%	2	50 فأكثر
2.22%	1	غير محدد
100%	45	الإجمالي

حيث يتركز غالب أفراد العينة في الفئة الشابة إلى المتوسطة (أقل من ٤٠ سنة)، ما يدعم تقبل بيئات العمل لممارسات وتجارب ابتكارية.

جدول (٤-٣): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
37.78%	17	مهندس موقع
20.00%	9	مراقب جودة
20.00%	9	مخطط جداول
15.56%	7	مدير مشروع
2.22%	1	إداري
4.44%	2	غير محدد
100%	45	الإجمالي

نلاحظ ارتفاع تمثيل أدوار التنفيذ والمتابعة (مهندس/مراقب/مخطط) مفيد لتقييم الممارسة الفعلية للإبداع والابتكار على أرض المشروع.

جدول (٤-٤): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
68.89%	31	أقل من ٥ سنوات
24.44%	11	5-10 سنوات
4.44%	2	11-15 سنة
2.22%	1	أكثر من ١٥ سنة
100%	45	الإجمالي

نلاحظ أن الغالبية خبرتهم أقل من ١٠ سنوات؛ ما قد يعني انفتاحاً أعلى لتبني أساليب جديدة وتقنيات رقمية.

جدول (٤-٥): توزيع العينة حسب القطاع

النسبة المئوية	التكرار	القطاع
77.78%	35	خاص
13.33%	6	شبه حكومي
8.89%	4	حكومي
100%	45	الإجمالي

جدول (٤-٦): حجم المشروع الحالي

النسبة المئوية	التكرار	حجم المشروع
84.44%	38	متوسط
11.11%	5	صغير (100 < مليون ريال)
4.44%	2	كبير (500 > مليون ريال)
100%	45	الإجمالي

جدول (٤-٧): الموقع الجغرافي للمشروع (أبرز المواقع)

النسبة المئوية	التكرار	الموقع
17.78%	8	تبوك
13.33%	6	الرياض
4.44%	2	جدة
4.44%	2	المدينة المنورة
60.00%	27	أخرى/متفرقة
100%	45	الإجمالي

جدول (٤-٨): المشاركة السابقة في دورات/ورش ابتكار

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
80.00%	36	نعم
20.00%	9	لا
100%	45	الإجمالي

تعليق عام على توصيف العينة :

التركيبة الديموغرافية (سن أصغر، أدوار تنفيذية، قطاع خاص) مع نسبة مشاركة تدريبية مرتفعة في الابتكار، تُعد بيئة مناسبة لرصد ممارسات إبداعية/ابتكارية وتأثيرها على الأداء.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات :

4.3.1 الصدق :

- **الصدق الظاهري والمحتوى** : جرى عرض الأداة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في إدارة المشاريع، واقتروا تعديلات طفيفة على الصياغة والترتيب.
- **صدق الاتساق الداخلي** : اتضح من معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد (Item–Total) أنّ الفقرات ترتبط دلاليًا بمحاورها عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بما يدعم اتساق البناء القياسي للأداة.

4.3.2 الثبات (كرونباخ ألفا) : (اعتمادًا على حسابات الأبعاد من الاستبانة)

البعد	عدد البنود	كرونباخ ألفا
دعم القيادة	3	0.728
الاتصالات والمشاركة	3	0.814
ثقافة المخاطرة المحسوبة	2	—*
الموارد والدعم الفني	3	0.868
نتائج الأداء (التابع)	6	0.866
*ملاحظة: لم يُحتسب ألفا لبعد «ثقافة المخاطرة المحسوبة» لكونه ذا بندين فقط؛ مع بندين يُفضَّل الإبلاغ عن معامل الارتباط بين البندين أو معامل سبيرمان-براون، وقد أظهر الارتباط اتساقًا مقبولًا على نحو وصفي.		

تعليق : معظم قيم ألفا تجاوزت ٠,٧٠؛ وهو ما يُعد مؤشرًا جيدًا على ثبات داخلي مقبول للأداة وملاءمتها للتحليل اللاحق.

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

جُمعت بنود محاور الممارسة الإبداعية/الابتكارية ونتائج الأداء على مقياس ليكرت (١=لا أوافق بشدة ... ٥=أوافق بشدة)، وحُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية:

البعد/المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري
دعم القيادة	3.77	1.27
الاتصالات والمشاركة	3.93	1.06
ثقافة المخاطرة المحسوبة	3.93	1.02
الموارد والدعم الفني	3.92	1.09
نتائج الأداء (التابع)	3.96	1.00

قراءة وصفية :

جميع الأبعاد فوق المحايد (٣)، ما يعكس مستوى ممارسة/إدراك إيجابيًا نسبيًا لمقومات الإبداع والابتكار داخل المشاريع الإنشائية، وتأتي «نتائج الأداء» أعلى قليلًا مما يوحي بأن الممارسات القائمة ترتبط بإحساسٍ بتحسين الأداء.

4.5 اختبار الفرضيات :

تم اختبار أثر أبعاد الممارسة الإبداعية/الابتكارية (المتغيرات المستقلة) على نتائج الأداء (المتغير التابع) باستخدام نموذج الانحدار خطي متعدد على درجات الأبعاد (متوسط بنود كل بعد).

جدول (٤-٩): خلاصة نتائج الانحدار المتعدد (نتائج الأداء كمتغير تابع)

المتغير المستقل	اتجاه الأثر	الدلالة (Sig.)	الحكم الإحصائي
دعم القيادة	موجب	< 0.05	دال إحصائيًا
الاتصالات والمشاركة	موجب	< 0.05	دال إحصائيًا
ثقافة المخاطرة المحسوبة	موجب/ضعيف	> 0.05	غير دال
الموارد والدعم الفني	موجب	< 0.05	دال إحصائيًا

تفسير:

• **H1 (دعم القيادة → الأداء) :** مقبولة؛ كلما ارتفع دعم القيادة للمبادرات الإبداعية تعزز الأداء.

• **H2 (الاتصالات والمشاركة → الأداء) :** مقبولة؛ التواصل الفعال ومشاركة الفرق يرتبطان بتحسين النتائج.

• **H3)ثقافة المخاطرة المحسوبة → الأداء** : غير مقبولة إحصائيًا في النموذج؛ قد يعود ذلك إلى محدودية البنود أو تحقّظ ثقافة المخاطرة في المشاريع الإنشائية.

• **H4)الموارد والدعم الفني → الأداء** : مقبولة؛ توافر الموارد (بما فيها الرقمية) يفسّر تحسّنًا ذا دلالة في الأداء.

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها :

١. **أثر دعم القيادة** : يتسق قبول الفرضية الأولى مع ما تُشير إليه الأدبيات بأن التوجه القيادي الداعم للأفكار الجديدة والتمكين يرتبط إيجابًا بنتائج المشاريع، عبر تسهيل الموارد وتقليل مقاومة التغيير.

٢. **الاتصالات والمشاركة** : تتوافق النتائج مع دراسات أظهرت أن قنوات الاتصال المفتوحة وبيئات العمل التعاونية ترفع معدلات التعلّم التنظيمي، ما ينعكس على جودة التنفيذ ومؤشرات الأداء.

٣. **ثقافة المخاطرة المحسوبة** : عدم الدلالة الإحصائية قد يُفسّر بطبيعة المشاريع الإنشائية الأكثر تحفظًا تجاه المخاطرة (متطلبات السلامة/التكلفة/الوقت)، أو بعدد بنود محدود؛ وهو ما يقترح توسيع قياس البعد مستقبلاً أو التفريق بين «المخاطرة التقنية» و«المخاطرة الإجرائية».

٤. **الموارد والدعم الفني** : تؤكد النتيجة أهمية الأدوات الرقمية، وأنظمة المعلومات، ودعم الخبرة الفنية في تمكين الممارسات الإبداعية وتحويلها إلى قيمة فعلية محسوسة على الأداء (تقليل الهدر، ضبط الجدول الزمني، وتحسين الجودة).

خلاصة المناقشة :

تؤكد النتائج أن الأبعاد «البنوية» للممارسة الابتكارية (قيادة/اتصال/موارد) هي المحرك الأوضح لنتائج الأداء في المشاريع الإنشائية، بينما يظل تأثير «ثقافة المخاطرة» مشروطًا بطبيعة العمل ومرحلة المشروع وحساسية المخاطر.

4.7 خلاصة الفصل :

أظهرت النتائج مستوى ممارسة إيجابياً لمقومات الإبداع والابتكار، وارتباطاً ذا دلالة لكل من دعم القيادة، والاتصال والمشاركة، وتوافر الموارد مع نتائج الأداء. توصي الدراسة بتطوير برامج تمكين قيادي وتواصل داخلي، والاستثمار في الأدوات الرقمية والدعم الفني، وتوسيع قياس ثقافة المخاطرة وتفريعها في الدراسات اللاحقة.

٤,٨ الاستنتاج العام :

تُظهر نتائج الدراسة أن بيئة إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تمتلك مقومات فعلية لممارسة الإبداع والابتكار؛ إذ جاءت متوسطات أبعاد الممارسة أعلى من المستوى المحايد، وثبتت موثوقية أداة القياس (كرونباخ ألفا مقبول للأبعاد الرئيسة)، ما يتيح الاعتماد على النتائج. وعلى مستوى الأثر، تبين أن دعم القيادة، والاتصالات والمشاركة، وتوافر الموارد والدعم الفني هي المحركات الأوضح لتحسّن نتائج الأداء؛ فقد جاءت علاقاتها دالة وموجبة، وأسهمت مجتمعةً في تفسير نحو نصف التباين في المتغير التابع (نتائج الأداء). في المقابل، لم يُظهر بُعد ثقافة المخاطرة المحسوبة أثراً دالاً إحصائياً بعد ضبط بقية الأبعاد، وهو ما قد يعكس طبيعة القطاع الإنشائي الأكثر تحفظاً أو محدودية تمثيل هذا البعد في أداة القياس.

٤,٩ خلاصة مركزة للنتائج:

- مستوى الممارسة الإدراكي لأبعاد الإبداع والابتكار إيجابي عمومًا (متوسطات فوق المحايد).
- الثبات الداخلي للأداة جيّد، ما يدعم الاتساق القياسي للمحاور.
- دعم القيادة والاتصال والمشاركة والموارد والدعم الفني ترتبط إيجابياً وبصورة دالة بنتائج الأداء، وتمثل أهم الرافعات للتحسين.

- ثقافة المخاطرة المحسوبة غير دالة في النموذج؛ ويُحتمل أن يكون أثرها غير مباشر أو مشروطاً بسياقات المشروع ومتطلباته.
- خصائص العينة (هيمنة أدوار تنفيذية وفئات عمرية أصغر وقطاع خاص) تُساند تبني ممارسات ابتكارية لكنها تتطلب تمكيناً قيادياً وتيسيراً للموارد لضمان تحويل الممارسات إلى عوائد أداء ملموسة.

٤,١٠ النتيجة العامة:

تعزّز الدراسة القناعة بأن الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع الإنشائية ليس قيمة تجميلية، بل محرّك عملي لتحسين الأداء عندما يُترجم إلى ممارسات منظمة تقودها الإدارة العليا، وتُسندها اتصالات فاعلة وموارد كافية. ومن ثمّ، فإن التركيز المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة (قيادة داعمة، تواصل ومشاركة، موارد وتقنية) يُعدّ الطريق الأقصر لتعظيم أثر المبادرات الإبداعية على جودة التنفيذ، وضبط التكلفة والمدة، وتحقيق أهداف المشاريع.

٤,١١ خاتمة عامة :

تؤكد النتائج أن القيادة الداعمة والتواصل الفعال وتوافر الموارد هي الرافعات الحاسمة لترجمة الإبداع والابتكار إلى تحسين قابل للقياس في أداء المشاريع الإنشائية. ويقتضي ذلك استراتيجية متوازنة تجمع بين التمكين القيادي والتكامل المعرفي والتقنيات الداعمة، مع إدارة رشيدة للمخاطر عبر تجارب محسوبة. بهذه المقاربة، يتحول الابتكار من مبادرات متفرقة إلى منظومة تحسين مستدام تدعم مستهدفات المشاريع ورؤية القطاع.

الفصل الخامس :

- حدود البحث .
- الاستنتاجات .
- التوصيات .

٥،١ حدود البحث :

□ نطاق الدراسة : ركزت على ممارسات الإبداع والابتكار كمتغير مستقل ونتائج الأداء كمتغير تابع.

□ المكان : طُبِّقَت على المشاريع الإنشائية في السعودية .

□ الزمان : العام 2025 .

□ العينة : حجم صغير نسبياً (45≈) وميل للذكور/القطاع الخاص/الأدوار التنفيذية.

□ أداة القياس : استبانة تقرير ذاتي بمقياس ليكرت.

٥،٢ الاستنتاجات :

(١) تُظهر النتائج أن مستوى ممارسة الإبداع والابتكار في المشاريع الإنشائية فوق المحايد؛ بما يعكس مناخاً تنظيمياً داعماً نسبياً للممارسات الابتكارية.

(٢) أداة القياس موثوقة؛ إذ حققت معظم الأبعاد قيم كرونباخ ألفا مقبولة، ما يدعم الاعتماد على النتائج الإحصائية.

(٣) توجد علاقات موجبة ودالة بين نتائج الأداء وكلٍّ من دعم القيادة والاتصالات والمشاركة والموارد والدعم الفني.

(٤) نموذج الانحدار المتعدد يبيّن أن هذه الأبعاد الثلاثة تُساهم مجتمعةً في تفسير نحو ٥١% من تباين نتائج الأداء.

(٥) ثقافة المخاطرة المحسوبة لم تُظهر أثراً دالاً في وجود بقية المتغيرات المستقلة، ما يرجّح أن أثرها ضعيف/غير مباشر في السياق المدروس.

(٦) تُدعم الفرضيات: الأولى (القيادة)، الثانية (الاتصالات)، الرابعة (الموارد)؛ بينما لا تُدعم الثالثة المتعلقة بثقافة المخاطرة.

(٧) خصائص العينة تُظهر هيمنة للأدوار التنفيذية وفئات عمرية أصغر وغلبة القطاع الخاص؛ ما يوحي بقابلية أعلى لتبني ممارسات ابتكارية على أرض المشروع.

(٨) تُظهر البيانات مشاركة تدريبية مرتفعة في موضوع الابتكار، ما يعزّز الاستعداد المؤسسي لتطبيق الممارسات الإبداعية.

٩) حجم المشاريع الغالب متوسط، وهو سياق تبدّى فيه فوائد الابتكار على مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة بصورة ملموسة.

١٠) تسري النتائج بحذر على مشاريع إنشائية مشابهة من حيث السياق والعينة؛ وتستلزم دراسات أوسع وطولية لتأكيد السببية وتوسيع نطاق التعميم .

٥،٣ التوصيات :

- ١) تأسيس مجلس ابتكار للمشاريع وإدراج الابتكار في تقييم القيادات (10-15%) .
- ٢) إطلاق قناة موحّدة للأفكار بمهلة رد ٤٨ ساعة وتعيين ٢-٣ «سفراء ابتكار» بكل مشروع.
- ٣) عقد لقاء شهري لمجتمعات الممارسة لتبادل الدروس وتحسين الحلول.
- ٤) تخصيص ١-٢% من ميزانية المشروع للابتكار وتنفيذ تجارب سريعة محددة المعايير .
- ٥) تعميم استخدام BIM وبيئة بيانات مشتركة (CDE) ونظام تتبّع القضايا.
- ٦) إنشاء لوحة مؤشرات شهرية تربط الابتكار بالأداء (وقت/تكلفة/جودة/سلامة) .
- ٧) اعتماد أهداف: تبني أفكار $\leq 60\%$ ، دورة الفكرة ≥ 30 يومًا، خفض التكلفة $\leq 10\%$ ، اختصار المدة $\leq 2\%$ ، تقليل العيوب $\leq 15\%$ والحوادث $\leq 10\%$.
- ٨) تضمين بنود تعاقدية تشجّع الحلول الابتكارية وإعطاء نقاط إضافية لها في المناقصات.
- ٩) تنفيذ تدريب قصير لقادة الفرق (تفكير تصميمي، احتساب عائد الابتكار).
- ١٠) توثيق الدروس المستفادة وتعميم أفضل ٢-٣ حلول فعليًا على بقية المشاريع.

المراجع:

- خصاونه، ع. ل. (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طرشاني، س. (٢٠٢٠). إدارة الإبداع والابتكار. جامعة حسينية بن بو علي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- جاسم، هر، والمعدي، م. و. (٢٠٢٢). دور الكفاءة في إدارة مراحل مشاريع تكنولوجيا المعلومات بحث تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٨ ٥٧٣-٥٩١ (٢٠٢٠). <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.2.32>
- عبيدات، محمد حسين، و علي، عبد المنعم محمد. (٢٠١٨). تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/912378>
- الحلاق، محمد خالد عبدالرؤوف، وتايه، بسام عبدالرحمن عثمان. (٢٠١٩). Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza Strip (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1032798>
- عسيري، ف، ع. غوش، أ. شمسي، أ، م. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير). جامعة لينكولن، ماليزيا. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
- بيطاط، نور الدين، ٢٠١٧. آليات تدعيم وتنمية الابتكار و الإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ١، ع. ٢، ص ص ١٧٤-١٩٧، <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1091129>
- إبراهيم، ح. وعبد المطلب، ب. ع. (٢٠١٣) أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH - قسم الإنتاج حاسي مسعود مذكرة ليسانس جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

- العجمي، الج. (٢٠٢٣). دور الإبداع والابتكار في تقدم المجتمع والاقتصاد.
- روان خضر غبن. (٢٠١٥). ممارسات الابتكار في إدارة المشاريع: حالة مشاريع البناء الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية. كلية الدراسات العليا
- إبراهيم، روى أحمد، محمد، منتصر حسن، و أحمد، حميد أنور. (٢٠٢١). دور ريادة الأعمال في إدارة الإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي لعينة من الأكاديميين - جامعة تكريت / السادة العمداء. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٧، ع٣ ، ٢١٤ - ٢٣١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301323>
- عليش، ف.، وجعفري، و. (٢٠١٩). الابتكار في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة. مجلة أبحاث الاقتصاد والإدارة، ١(٢)، ١٠٦-١١٩. <https://doi.org/10.48100/merj.v1i2.33>

الملحقات :

١. رابط الاستبانة : <https://forms.gle/7bpbzEzj7L7tywNp6>

٢. ملحق (م-أ): ملخص الأبعاد (وصفي + ثبات + علاقة + مساهمة)

المتغير/البعد	عدد البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا	ارتباطه بنتائج الأداء (Sig.) r	Beta في الانحدار (Sig.)
دعم القيادة	3	3.77	1.27	0.728	0.48 ** (<0.01)	0.27 (0.032)
الاتصالات والمشاركة	3	3.93	1.06	0.814	0.52 ** (<0.01)	0.31 (0.010)
ثقافة المخاطرة المحسوبة	2	3.93	1.02	— *	0.17 (>0.05)	0.09 (0.456)
الموارد والدعم الفني	3	3.92	1.09	0.868	0.56 ** (<0.01)	0.35 (0.004)
نتائج الأداء (التابع)	6	3.96	1.00	0.866	—	—

٣. ملحق (م-ب): نموذج الانحدار الخطي المتعدد وملاءمة النموذج :

المعادلة التفسيرية (نتائج الأداء كمتغير تابع):

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.	VIF
الثابت (Constant)	1.75	—	1.68	0.100	—
دعم القيادة	0.21	0.27	2.22	0.032	1.60
الاتصالات والمشاركة	0.28	0.31	2.71	0.010	1.80
ثقافة المخاطرة المحسوبة	0.07	0.09	0.75	0.456	1.40
الموارد والدعم الفني	0.31	0.35	3.05	0.004	1.70