

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان:

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة تكنو بغرداية

- تحت إشراف الأستاذ :

د.مخنان عقبة

- من إعداد الطلبة :

- سامة رضوان

- بشيش محمد

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.شنيبي عادل	دكتور	غرداية	رئيسا
د.مخنان عقبة	دكتور	غرداية	مشرفا ومقررا
د.صيتي عبد اللطيف	دكتور	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي 2024/2023

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان:

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة تكنو بغرداية

- تحت إشراف الأستاذ :

د.مخنان عقبة

- من إعداد الطلبة :

- سامة رضوان

- بشيش محمد

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.شنيبي عادل	دكتور	غرداية	رئيسا
د.مخنان عقبة	دكتور	غرداية	مشرفا ومقررا
د.صيتي عبد اللطيف	دكتور	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ
وَالَّذِينَ هُمْ يُعَلِّمُونَ
وَالَّذِينَ هُمْ يُعَلِّمُونَ

الآية 11، سورة المجادلة

إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كله، اللهم لك الفضل والنعمة، علمتنا ما لم نكن نعلم، ورزقتنا بنعمة العقل لنكون خير خلف لخير سلف.

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله تعالى "وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا (24)"

إلى أعز ما أملك في الوجود أُمِّي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أعز أب الذي ساندني في هذه الحياة حفظه الله

إلى كل الأحباب والعائلة والأصدقاء

وإلى جميع معلمي واساتذتي وكل من ساهم في تعليمي

ولو حرفا طوال مشواري الدراسي، تحية احترام

وتقدير و عرفان لفضلهم

رضوان

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل
الله علينا أما بعد

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وألبيهما ثوب الصحة والعافية اللذان غمراني
بدعواتهما حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة
إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء نور الله طريقهم
إلى كل من التقيت بهم وسرت معهم على درب العلم
والتعلم، إلى كل الأصدقاء رمز الوفاء
إلى جميع معلمي واساتذتي وكل من ساهم في تعليمي
ولو حرفاً طوال مشواري الدراسي، تحية احترام
وتقدير وعرفان لفضلهم

إلى كل من يعرفني والذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة هذا العمل لهم

محمد

شكر وعرهان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامنتالا لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ " مخنان عقبة " الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

كما نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية وجزاهم الله كل خير.

وكذلك نتقدم بالشكر إلى مدير وجميع موظفي شركة تكنو على

المساعدات والنصائح والتوجيهات

وفي الاخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب

مجيب

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية تكنو، اعتمدنا في الدراسة على المنهج التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا الاستبيان و المقابلة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 164 موظف، اعتمدنا على الحزمة الإحصائية لبرنامج spss22 للتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تساهم البرامج التدريبية في إثراء المسار الوظيفي للعمال
- تسهل التكنولوجيا في أداء وإنجاز الأعمال والمهام بكل يسر
- وجود تأثير لبيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة تكنو بنسبة % 19.10 إيجابي

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، الإبداع الإداري، الحوافز والمكافآت، التدريب، المرونة

Abstract

The current study aims to reveal the influence of work environment on achieving administrative creativity in the economic institution “techno”. In this study the analytical descriptive approach is adopted, and in order to fulfill the research objectives, a questionnaire and an interview are used as a tool of data collection, which have been distributed on 164 employees. The statistical package of the program SPSS 22 is used in the statistical analysis of the study data. The study came up with a set of results, the most important of them are:

- Training programs contribute to enriching the career path of the employees.
- Technology facilitates the performance and the accomplishment of tasks with ease.

Key words: work environment- administrative creativity- incentives and rewards- training- flexibility.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

I	إهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة:
V	Abstract
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لبيئة العمل والإبداع الإداري

6	تمهيد:
7	المبحث الأول: المفاهيم النظرية لبيئة العمل والإبداع الإداري
7	المطلب الأول: ماهية بيئة العمل
7	الفرع الأول: مفهوم بيئة العمل وأنماطها
10	الفرع الثاني: أنواع بيئة العمل ومكوناتها
17	الفرع الثالث: أبعاد بيئة العمل وظروفها الفيزيائية

المطلب الثاني: ماهية الابداع الإداري _____ 23

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميتها _____ 23

الفرع الثاني: أنواع الإبداع الإداري ومبادئه _____ 27

الفرع الثالث: أبعاد ومعوقات الابداع الإداري _____ 30

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبيئة العمل والإبداع الإداري _____ 36

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية _____ 36

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية _____ 42

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة _____ 45

خلاصة: _____ 48

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة تكنو

تمهيد: _____ 50

المبحث الأول: تقديم مؤسسة تكنو _____ 51

الفرع الأول : نشأة وتعريف مؤسسة تكنو _____ 51

الفرع الثاني: رسالة وقيم المؤسسة _____ 52

الفرع الثالث: فروع وهيكل مؤسسة تكنو _____ 53

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات _____ 58

الفرع الأول: الطريقة والإجراءات _____ 58

61	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
67	الفرع الثالث: الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة:
70	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
70	الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
74	الفرع الثاني: تحليل نتائج عبارات الاستبيان
81	الفرع الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة:
81	أولا / اختبار فرضيات الدراسة
85	ثانيا/ تفسير نتائج فرضيات والنتائج العامة للدراسة
89	خلاصة الفصل:
91	خاتمة:
95	قائمة المصادر والمراجع
102	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفجوة البحثية	47
02	العلامات الدولية التي تمتلكها شركة تكنو في الجزائر	53
03	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	59
04	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	60
05	متغيرات الدراسة	61
06	يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة وفقا لسلم ليكرت الثلاثي.	62
07	تحديد المجال	63
08	يوضح معامل الثبات للاستبيان	63
09	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل (بيئة العمل).	65
10	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري).	66
11	نتائج اختبار كولموجروف - سميير نوف في توزيع البيانات	68
12	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس	70
13	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر	71
14	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	72
15	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	73
16	تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (بيئة العمل)	74
17	تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (الإبداع الإداري)	78
18	تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيئة العمل - الإبداع الإداري.	81
19	تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد القيادة - الإبداع الإداري.	82
20	تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التدريب - الإبداع الإداري.	82
21	تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التكنولوجيا - الإبداع الإداري.	83
22	تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد الحوافز والمكافآت - الإبداع الإداري.	84
23	تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد ظروف العمل المادية - الإبداع الإداري	84

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكنو	01
56	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تكنو	02
70	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس	03
71	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر	04
72	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	05
73	يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	06

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	استبيان تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري	01
105	ثبات محاور الاستبيان والدرجة الكلية	02
105	معاملات الارتباط لمحاور بيئة العمل	03
108	معاملات الارتباط لمحاور الإبداع الإداري	04
110	التوزيع الطبيعي للبيانات	05
110	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
111	يوضح اجابات أفراد العينة حول المحور الاول (بيئة العمل)	07
113	يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (الإبداع الإداري)	08
114	إجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للمحاور	09
114	تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيئة العمل - الإبداع الإداري	10
115	تحليل انحدار خطي لأبعاد بيئة العمل - الابداع الاداري	11

مقدمة

مقدمة

أ- توطئة:

يشهد عصرنا الحالي عدة تطورات في جميع ميادين الحياة وهذا نتيجة التسارع العلمي والتكنولوجي والعولمة، حيث تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية إلى إحداث مجموعة من التغيرات السريعة التي تضمن بقائها وتحقيق أهدافها، حيث أن بيئة العمل تلعب دورا هاما في تفاعل الموظفين فيما بينهم ومع مهامهم اليومية حيث لها تأثيرا حاسماً في تنشيط الإبداع الإداري والابتكار داخل المؤسسات والشركات.

حيث تمثل بيئة العمل الداخلية الساحة الأساسية التي ينمو فيها الإبداع الإداري ويزدهر، فهي تشكل الإطار الذي يؤثر في تفكير وأداء الموظفين. إذا كانت البيئة العملية ملهمة ومحفزة، فإنها تشجع على التفكير الإبداعي وتحفز على ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات الإدارية. وبالتالي، فإن تحقيق الإبداع الإداري يتطلب إنشاء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الفرق والأفراد، وتقديم الدعم والتشجيع على تطوير الأفكار وتحويلها إلى أفعال واقعية تسهم في نجاح المؤسسة.

حيث يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل مبتكر والتجربة بأفكار جديدة دون خوف من الفشل. كما أن توفير الدعم اللازم والتشجيع على التعلم المستمر وتطوير المهارات يعزز من إمكانية تحقيق الإبداع الإداري وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام. في نهاية المطاف، تكمن أهمية بيئة العمل في توفير الظروف المناسبة لتحفيز الإبداع الإداري وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

حيث توفر المؤسسة بيئة عمل تنظيمية تعمل على تحقيق الإبداع البشري والتي يجب أن تتضمن عدة عوامل تؤدي إلى تغير في خصائصها، إذ أن العنصر البشري هو أحد أهم العناصر التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة ومدى كفاءتها وذلك من خلال تحقيق الحوافز المادية والمعنوية التي تعمل على تحقيق الإبداع الإداري .

حيث يعتبر الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأنه قوة دعم أي مؤسسة في تميزها عن غيرها، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تدفع العالميين إلى إبراز مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والإبداعية وتوظيفها واستغلالها بشكل مفيد ومناسب يعود عليهم وعلى المؤسسة بفائدة كبرى وتحقيق رغباتهم ومطالبهم، وسنعمد على تحليل بيئة العمل في مؤسسة تيكنو ومدى ملازمتها على تحقيق الإبداع الإداري من أجل البقاء والاستمرارية.

ب- الإشكالية:

بناءً على ما سبق يمكننا صياغة السؤال الرئيسي التالي:

– ما مدى تأثير بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة تيكنو؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تيكنو؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تيكنو؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافأة على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تيكنو؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تيكنو؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تيكنو؟

ت- فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تيكنو.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تيكنو.

- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافأة على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

ث- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- تقديم الإطار المفاهيمي لكل من بيئة العمل والابداع الإداري قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين.
- التعرف على واقع بيئة العمل و الإبداع الإداري بكل أبعاده لدى الموظفين في مؤسسة تكنو.
- إبراز العلاقة الموجودة بين عناصر بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة تكنو.

ج-أهمية الدراسة:

- هناك علاقة تأثير وتأثر بين بيئة العمل و مستوى الإبداع الإداري. عندما تكون البيئة مشجعة ومحفزة، يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر إبداعًا في تطوير الحلول وتحسين العمليات.
- تشمل القيادة ، والتدريب، والتقنية، والحوافز، وظروف العمل. عندما تكون هذه العوامل مواتية، يمكن أن تساهم في تعزيز الإبداع الإداري .

- تحسين بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وتعزيز الابتكار والإبداع

ح- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نظريا وتطبيقيا.

- اعتبار أن الموضوع يدخل ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية

خ- حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية: شملت الدراسة جميع فروع مؤسسة تكنو في ولايات الوطن وتم تركيز الدراسة أكثر على الفرع

الإداري للمؤسسة فهو يضمن جميع فروع المؤسسة المتواجدة في العديد من ولايات الوطن.

2- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة النظرية للموضوع من مارس 2024 إلى غاية ماي 2024.

د- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتشكيل الإطار

النظري للدراسة والمفاهيم الأساسية ذات الصلة بكل من مفهوم بيئة العمل ومفهوم الإبداع للمؤسسة الاقتصادية،

وتحليل العلاقة التأثيرية لمفهوم بيئة العمل على الإبداع الإداري للمؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة التطبيقية فستتم عن

طريق استبانة توزع على موظفين المؤسسة، وسيتم تحليلها باستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة SPSS.

ذ- تقسيمات البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث يحتوي كل فصل الأول على مبحثين أما الفصل الثاني على ثلاث مباحث ، محاولة

منا الإمام بالإطارين النظري والتطبيقي للدراسة.

ز- صعوبات الدراسة:

خلال انجازنا لهذا البحث الأكاديمي اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي: .

التنظيم والترتيب: قد يكون من الصعب تنظيم المعلومات والبيانات بشكل منطقي و استخدم خطة واضحة وجدول

زمني لتنظيم العمل .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لبيئة
العمل والإبداع الإداري

تمهيد:

موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، بيئة العمل هي المكان الذي يتواجد فيه العاملون ويقومون بأعمالهم ومهامهم المختلفة، وتشمل بيئة العمل عدداً من العوامل التي تؤثر على العاملين والأداء العام في العمل.

الإبداع الإداري والأفكار المبتكرة تتفاوت وتباين من شخص لآخر، وهذا يرجع إلى أنواع الثقافات والتنشئة والتربية والتعليم لدى الناس بشكل عام، لكن هناك فئة معينة تهتم بإثبات ذاتها وتحوى تحقيق أهدافها ومحبة للابتكار وصنع افكار جديدة تؤدي إلى الرقي بالمجتمع إلى نحو أفضل وإذا كان هذا الشخص مبدع في مجال معين لا يكتفي بعلمه ومعرفته بل يسعى جاهدا لتنميتها وتدريبها وتنشئتها بشكل أفضل.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول بيئة العمل والإبداع الإداري، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية لبيئة العمل والإبداع الإداري

بيئة العمل والإبداع الإداري تمثل الإطار الفكري والثقافي الذي يحفز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات والشركات. تشمل هذه الأدبيات الاهتمام بتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتشجيع التفكير الإبداعي والحلول الجديدة للتحديات الإدارية.

المطلب الأول: ماهية بيئة العمل

تعتبر بيئة العمل من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح مؤسسات العمل التي تحظى حاليا باهتمام عالمي متزايد ونظرا لأهميتها في دورة حياة المؤسسة تعددت الآراء حول مفهومها، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على بيئة العمل.

الفرع الأول: مفهوم بيئة العمل وأماطها

أولاً: مفهوم بيئة العمل

نظرا لتعدد وتداخل مكونات بيئة العمل لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في تقديم أو تحديد مفهوم لها، كما أن محاولة الوصول إلى تعريف لبيئة العمل يعكس غالبا وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وذلك وفقا للأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال البحث.

يمكننا عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف بيئة العمل وذلك من خلال الكتابات والبحوث التي تناولت دراستها ومنها ما يلي:

- تعريف فيلهو (filho): حيث يرى أن " البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أما المجموعة الثانية فتضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة، وترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة

الحكومية المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة. أما المجموعة الثالثة فتنطوي على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمنظمة والتي تتكون من العمال والمدراء وغيرهم.¹

- تعريف إمري وتريست (emery & trist) بيئة العمل هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها.²

- تعريف مينز برغ بيئة المؤسسة هي كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة حالية أو محتملة بالمؤسسة، أي أن البيئة هي كل شيء عند المؤسسة.³

وعرف هنري سافال على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته.⁴

- يعرفها الحمامي بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.⁵

- يعرفها الشنواني على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وادائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.⁶

وعليه يمكننا تعريف بيئة العمل بشكل بسيط على أنها تشمل جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الموظفين وسلوكهم داخل الشركة. تتضمن هذه العوامل الثقافة التنظيمية، وهيكل التنظيم، وأساليب الإدارة، وسياسات الموارد البشرية، ومستوى التواصل،

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال دار الجامعية، بيروت 1997، ص 27.

² عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 151

³ جودة محفوظ الزعني، ياسر حسن المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 19

⁴ علي حنان، الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 3

⁵ سهام رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الاداريين بكلبات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة دكتورا غير منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر 2014، ص 13

⁶ الصلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2004، ص 20

وجودة العلاقات العملية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل السياق الاقتصادي والقانوني والاجتماعي والتكنولوجي. تهدف بيئة العمل المثالية إلى تعزيز رضا الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء ممكن.

ثانياً: أنماط بيئة العمل

هنالك تصنيفات كثيرة لبيئة العمل ترجع طبيعتها إلى نوع الخصائص الموجودة في المؤسسة، فقد توصف مؤسسة بأنها تتمتع ببيئة مستقرة وأخرى تتمتع ببيئة متغيرة، كما قد تكون البيئة التنظيمية في إحدى المؤسسات مريحة للعاملين ودافعا لهم لزيادة إنتاجهم، وفي مؤسسة أخرى قد يكون متعبا للعاملين بحيث لا يعمل على تحفيزهم ودفعهم لمزيد من العمل. بصفة عامة فإنه لا يوجد هناك بيئة تنظيمية مثالية تلائم كافة المؤسسات في جميع الأوقات، فالبيئة التنظيمية التي تلائم مؤسسة معينة قد لا تلائم مؤسسة أخرى تعمل في صناعة أخرى أو حتى في نفس الصناعة، وكذلك فإن البيئة التنظيمية التي تلائم مؤسسة معينة في وقت من الأوقات قد لا تلائمها في وقت آخر

إن عدم وجود بيئة تنظيمية مثالية صالحة لكل المؤسسات وفي جميع الأوقات يرجع بالدرجة الأولى إلى الفروقات الفردية في ادراكات العاملين في المؤسسة، حيث يختلف الأفراد في طريقة إدراكهم وأسلوب تفكيرهم.

وقد يتم التمييز بين خاصيتين هما درجة الاستقرار ودرجة التعقيد في البيئة، حيث أن درجة الاستقرار تبين معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، أما درجة التعقيد فهي تعدد العوامل البيئية الداخلية، وبناء على هاتين الخاصيتين

يمكن تحديد أربعة أنماط من البيئات التي تعمل فيها المؤسسات وهي¹:

أ - البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تمتاز بان العوامل البيئية المؤثرة بسيطة، وعددها قليل.

ب البيئة البسيطة المتغيرة: وتتميز بقلة عدد العوامل البيئية وبساطتها، ولكنها تتغير من فترة الأخرى..

ج - البيئة المعقدة المستقرة: وتتميز بكثرة عدد العوامل البيئية ولكنها بسيطة لا تتغير من فترة

¹ جودة محفوظ الزعبي، ياسر حسن المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 21

الأخرى لذلك فهي واضحة إلى حد ما.

د - البيئة المعقدة المتغيرة: وهي من أصعب الأنماط، العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة، وهي تتغير من فترة لأخرى.

الفرع الثاني: أنواع بيئة العمل ومكوناتها

أولاً: أنواع بيئة العمل

بيئة العمل أربعة أنواع مختلفة تتضمن كل منها عوامل مرتبطة ببيئة العمل وتتجلى فيما يلي:

1/ البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، حيث تعتبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات في بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة كما تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الافراد، أما البيئة الوظيفية فتعتبر مدة مشاركة الافراد في تقرير اهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى وكذا تحديد وتركيب الوظائف، وتبيان المسؤوليات والعلاقات.¹

¹ لوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص32.

2/ البيئة الخارجية:

وتمثل كل ما يقع خارج حدود المنظمة وهي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية.

هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط، مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من منظمة لأخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة.

3/ البيئة العامة:

هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية، وبالتالي تأثير هذه

البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات، ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية

والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه.

وتعني كذلك أنها تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيط بالتنظيم أو المؤسسة، والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم؛ البيئة الاجتماعية

كالدور الاجتماعية والطبقات الاجتماعية البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد.¹

¹ مبارك هاني: دورة الإدارة الاستراتيجية، مركز الأبحاث والتنمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 10.

4/ بيئة العمل الخاصة:

البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المتينة وتوضح علاقتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة، ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذي يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة.

هي البيئة التي تخص المنظمة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة كذلك الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.¹

ثانياً: عناصر ومكونات بيئة العمل

تشمل عناصر بيئة العمل الداخلية كل ما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة، وتشمل هذه العناصر أساساً طبيعة العمل نفسه، وأنظمة وإجراءات العمل، وأساليب وممارسات الإدارة وأسلوب القيادة، إضافة إلى العوامل المادية والاجتماعية ... الخ، حيث تكون مصدر رضا وتحفيز بالنسبة للعاملين، كما قد تكون مصدراً للضغط والتوتر لديهم، مما يترك آثاراً نفسية واجتماعية واقتصادية عليهم وعلى المنظمة على حد سواء سنتطرق لهاته العناصر بصفة أكثر تفصيلاً من خلال هذا العنصر.

¹ حماد بن صالح الظاهري: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير المستودع الرقمي المؤسسي لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007، ص 17.

1 - الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت أدبيات الإدارة والتسيير الحديثة ترجع نجاح الشركات ومنظمات الأعمال في تحقيق نتائج هائلة في الإبداعات والابتكارات إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومساندة لذلك فالقدرات والخصائص الفردية والثقافة التنظيمية هما دور في التأثير والابتكار من خلال مناخ للإبداع والابتكار في المنظمة. تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة كما تؤثر في العديد من جوانب العمل ومن هذه الجوانب تنمية السلوك الإبداعي إذ أنه لا يمكن وضع الخطط التطويرية والتحسينية في أي منظمة دون مراعاة موضوع الثقافة التنظيمية لأنه إذا حدث تعارض بين خطة المنظمة وثقافتها فهذا يؤدي إلى قتل روح الإبداع والتطوير لدى العاملين لذلك الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات.

2 - القوائم واللوائح:

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واع من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم واللوائح والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع القوانين والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من التحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركون فيه.

وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية؛ لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات.¹

¹ شاندا أشوك وكوبرا شلبا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار زهان، د ط القاهرة، مصر، 2002، ص 91-92.

3 - الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي المرن يهيئ بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة مما يمنح العاملين قدرة أكبر من الإبداع والابتكار بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحبطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

4- العناصر الادارية:

إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما أسئى تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

أ - القيادة الادارية:

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الاداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادر على التوجيه والاشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير ادائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم. والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الافراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة.¹

ب - النظم واللوائح:

إنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر

¹ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، مصر، 2012، ص12.

عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم.

وتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما: النظم واللوائح المتعلقة بتعيين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

ج - طبيعة العمل والتخصص:

هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادرهم إلى

خمس مصادر أو أبعاد وهي:

[البعد التنظيمي] [بعد العلاقات] [بعد النمو المهني] [بعد الحوافز] [مصدر الظروف الفيزيقية]¹

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الانسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات ، وتحسين مستوى المعيشة فيه ؛ فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو المجهود الإداري الذي يقوم به الانسان من أجل انتاج السلع والخدمات ويجب أن يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة ، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والاداريين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية .²

¹ شبيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص16.

² أحمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، دون ذكر المجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص3.

هـ - الرقابة الإدارية:

يعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ؛ ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة ، بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية ؛ والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكياته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم.¹

و - تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة.²

ومعناها أيضا: منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه؛ وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة، حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استيراد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا.

لتفويض السلطة مزايا عديدة بالإضافة إلى كونه يساعد على إنجاز الأعمال في سرعة، وفي مقدمة المزايا التي يمكن أن تحقق بالاستخدام الرشيد لتفويض السلطة ما يلي:

¹ توفيق صالح عبد الهادي الطروانة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 19 - 20.

² ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصلية والحدثة، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2013، ص 95.

- يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
- يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
- يقضي على تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في ايدي الرؤساء.¹

الفرع الثالث: أبعاد بيئة العمل وظروفها الفيزيائية

أولاً: أبعاد بيئة العمل

ونقصد بالأبعاد تلك السمات الأساسية التي تؤثر على تجربة الموظفين وأدائهم في مكان عملهم، حيث اختلفت اتجاهات وآراء الباحثين فيها، ونذكر ما يلي:

1/ القيادة:

يعرف الدكتور عبد المنعم شوقي القيادة بمفهومها العام هي عملية التأثير في الناس في موقف معين وذلك ما يقصد بالتأثير في الجماعة لتحديد أهدافها ثم العمل على الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف فضلاً عن ذلك فلا بد أن تكون الأهداف متماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع.²

ويعرفها هيربرت سيمون هي أن يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فن توجيه الآخرين والتأثير فيهم، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة. وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة.³

¹ سعاد هاشم قصبات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010، ص 65 – 57.

² عبد المنعم شوقي وتنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة.

³ أحمد قوارية، في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 25.

2/التدريب:

- يعرف السيد **عليوة** التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة

عمل ما.¹

- يعرف **فيليبو ادوارد filippo edward** التدريب هو النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة والمهارة عند

الفرد.²

- يعرف التدريب أيضا بأنه نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف

وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.³

- كما يعتبر التدريب " على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية المزاولة

العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى

تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.⁴

3/التكنولوجيا: هي كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية وتقابلها كلمة تقنية والتي يمكننا ان نطلقها على

كلمة تكنولوجيا، وهي مكونة من شطرين: "تكنيك" والذي معناه الطريق أو الوسيلة و "لوجي" والتي العلم، ويكون

معنى الكلمة كلها علم الوسيلة " والتي بها يستطيع الانسان ان يبلغ مراده.⁵

¹ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2017، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 18.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012، ص 80.

⁴ سهيلة محمد عباس، على حسين على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 108

⁵ حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة

قسنطينة، الجزائر 2008/2007 ص 17

وهناك من يعرفها بأنها " هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع.¹

4/ الحوافز والمكافآت:

التحفيز يطلق على التحريك للأمام وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على الاستمرار فيه.

والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وان انعدمت صار التحفيز هو حث الآخرين على أن يقوموا بالسلوك المطلوب.²

فالحوافز تعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية الكامنة لأنها بمثابة المقابل الذي يقدم على أساس الأداء المتميز. وتعرف على أنها: العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء على أقرانه.³

5/ ظروف العمل المادية:

تعددت التعاريف التي تناولت ظروف العمل تذكر منها مثلاً:

ظروف العمل المادية هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها.⁴

¹ جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى النهاية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 28

² وجيزي كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 1174، 170

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية، ط 2007، ص 212.

⁴ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2004، ص 205.

وعرف هنري سافال ظروف العمل المادية على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، وهي ذات طبيعة

تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته.¹

ثانياً: الظروف الفيزيائية لبيئة العمل

تتمثل ظروف العمل الفيزيائية في مجموعة من العناصر المادية المحيطة بالعامل في عمله وأنها تؤثر بصفة مباشرة على صحته وسلامته وعلى كفايته الإنتاجية، وأن الظروف السيئة تؤثر تأثيراً كبيراً على الصحة والسعادة، ولكن مما لا شك فيه أن الظروف الفيزيائية تحتل مكانة هامة في أغلب العمليات الإنتاجية فهي تدفع إلى رفع الروح المعنوية للعامل وإن هذه الظروف تختلف من صناعة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى وكذلك لكل مؤسسة طرق تسيير لهذه الظروف²، ومن بين الظروف الفيزيائية نذكر ما يلي:

1/ الإضاءة: تعرف الإضاءة بأنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، والإضاءة المناسبة والكافية عامل هام لا بد من توفيرها في بيئة العمل كشرط أساسي لمكان العمل. ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع زيادة شدة الإضاءة، فعلى سبيل المثال يوضح: "لوكيش وموس" أن زيادة شدة الإضاءة عما كانت عليه - ترفع الإنتاجية ويتحسن الأداء في بعض الأعمال.

ومن الجدير بالذكر أن الإضاءة المناسبة تختلف في شدتها تبعاً لنوع العمل وخصائص العمل، فمثلاً كلما كان العمل يحتاج إلى رؤية أشياء دقيقة الحجم كقراءة الجريدة مثلاً أو إصلاح الساعات) أحتاج إلى زيادة في شدة الإضاءة. كما

¹ علي موسى حنان، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 31

² حمود منصورية، تأثير ظروف العمل على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في عيادة متعددة الخدمات فرح محمد دائرة عين النويصي لولاية مستغانم، مذكرة التخرج لئيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس 2018-2019 ص 21.

أن العاملين كبار السن أو ضعاف الأبصار يحتاجون إلى شدة إضاءة أعلى من الصغار أو أقوياء الأبصار وليست شدة الإضاءة هي العامل الوحيد الذي يجب مراعاته في بيئة العمل فيما يتعلق بالإضاءة، بل أن هناك عاملاً آخر لا يقل أهمية هو تجانس توزيع الضوء، بمعنى مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل، فمثلاً يمتاز ضوء النهار الطبيعي بتحقيقه لأكبر قدر من التجانس في توزيع الإضاءة على أجزاء بيئة العمل.

2/ درجة الحرارة: ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل درجة حرارة معتدلة وسواء كان العمل عضلياً أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب¹، ذلك إن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل وتسبب ضيقاً لدى العامل، كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق وبالتالي يصاب بالتعب والملل وتقلل كفاءته في العمل.

ففي دراسة **الماركويت Marckworth** نشرت عام 1950 تبين أن معدل الأخطاء في العمل العضلي كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة وهي درجات الحرارة التي تأخذ في عين الاعتبار كلا من الحرارة والرطوبة من 26 إلى 36 درجة مئوية. حيث كانت **بيلر Pepler** في بحثه المنشور عام 1953 تأييداً لذلك في الأعمال الذهنية، حيث كانت الكفاءة تتدهور في درجة حرارة مؤثرة 24 إلى 32 درجة مئوية، وفيما يتعلق بالبرودة، فقد تبين ل **كلارك Clark** من بحثه المنشور عام 1961 انخفاض الإنتاج بانخفاض درجة حرارة الجلد عن 12 درجة مئوية.

3/ الغبار والأتربة: هي الجسميات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية: كالطحن، الطرق، الغرلة وغيرها، ولا شك أنها تشبه في خواصها المادة الأصلية التي نتجت عنها، وتنتشر تلك الأتربة والغبار في جو العمل حيث تؤثر على العاملين فتقلل من إنتاجهم كما تصيبهم بالأمراض المختلفة.

¹ أحمد بن ديبش، ظروف العمل وآثارها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بشركة الياجور تيمادنين بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار 2017-2018 ص ص 34-35.

في حالة الصناعات الدقيقة أو التي تستخدم آلات تعمل بدرجة عالية من الدقة، يتطلب الأمر التخلص نهائياً من أي غبار أو أتربة في جو المصنع حتى لا يؤثر ذلك في درجة الدقة المطلوبة في السلع المصنوعة، وفي بعض الصناعات قد تصبح السلع المنتجة عرضة للتلوث بالغبار مثل صناعات المواد الغذائية والأدوية، بالإضافة إلى ذلك يسبب الغبار أمراضاً للأفراد.

4/ التهوية: تعني توفير تدفق مناسب للهواء داخل المكان الذي يعمل فيه الأفراد. يشمل هذا الجانب العوامل التي تؤثر على جودة الهواء وتجديده، مثل نظام التهوية والتبريد والتدفئة. تهدف إلى تحسين جودة الهواء والحفاظ على بيئة صحية ومريحة للعاملين.¹

5/ نظافة مكان العمل: تولى إدارة المؤسسة أهمية بالغة لفعاليات التنظيف، لما لها من أثر كبير في توفير الجو الصحي المناسب الخالي من الروائح الكريهة والأدخنة عن طريق.

-اتخاذ إجراءات المحاربة ظاهرة التدخين في أماكن العمل.

لهذا تلعب النظافة دوراً هاماً في الحفاظ على صحة العاملين من خلال حمايتهم من أمراض وحوادث العمل لأن معظم الحوادث كالانزلاق والحرائق تقع بسبب الإهمال ورمي الأوساخ بشكل عشوائي في أماكن العمل الشيء الذي يستلزم:

- نوعية عمال المؤسسة بالأهمية الصحية والنفسية لنظافة مكان العمل.

-توفير حاويات رمي الأوساخ في كل أجزاء المؤسسة.

-مما لا شك فيه أن النظافة في مكان العمل من أهم العوامل التي تقوي ارتباط العامل بعمله

1 ارفيس مريم ، أهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة ، مجلة آفاق للعلم الاجتماع 2020 ص 61 – 73.

وتحفيزه على الأداء، في حين عدم توفر إجراءات النظافة الكافية يولد تطورا لدى العامل مما يسئ لنفسيته ويجعله غير مرتاح في عمله.¹

المطلب الثاني: ماهية الابداع الإداري

يعد الابداع الإداري والابتكار أمرين في غابة الأهمية للمنظمات المكافحة من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه، فهي اليوم تعيش ضمن اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميتها

أولا/ مفهوم الابداع الادري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.²

ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وعلى الرغم من غياب

¹ أحمد بن ديبش، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

² الحقباني تركي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997، ص 12.

الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لا يعد غريبا حسب ما يراه (عبد الحميد) حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.¹

كما يرى دراكر (Draker) أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحا

فنيا وبناءا على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه " تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علما أن التغيير هو الذي يتيح دائما الفرص لتحقيق الجديد. فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية."²

كما يشير القحطاني على أن الإبداع الإداري هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في إيجاد

أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة ما تواجه مصلحة المنظمة.³

وترى (خلوف) الإبداع الإداري على أنه "ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن"⁴.

أما (عكر) فتري أن الإبداع هو القدرة على الحصول لحل مناسب لمشكلة ما لا يوجد حل لها، وبطريقة جديدة وفريدة. وهو أيضا النظر إلى الأشياء والظواهر والاحداث بمنظور مختلف يحتوي الكثير من الذكاء وهو الا يكون لدى أي شخص.⁵

¹ عبد الحميد شاكر، علم نفس الإبداع، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995، ص 16.

² الطيب حسن ، محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان 1988، ص 12.

³ د سالم بن سعيد القحطاني المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية الرياض المجلد 14 العدد 2 1996 ص338

⁴ زهرة خلوف، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017، ص 14.

⁵ منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 11، 2020، ص 31.

ومن وجهة نظر (فادي) فإن الابداع الإداري هو "مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في قائد المدرسة وتمكنه من استخدام قدراته، وقدرات مرؤوسيه والمهارات الفكرية والإبداعية لاستنباط أساليب إدارية جديدة لإدارة المدرسة".¹

وكذلك عرفه (hage) على أنه "الممارسة أو العملية التي يبتثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".²

أما (عمور) فترى أن الابداع الإداري على أنه: "أفكار جديدة ومفيدة غير تقليدية تساعد على حل المشكلات وتطوير المعارف والمهارات وزيادة كفاءة المنظمة".³

في حين أن كل من (Tom & David) يعرفان الابداع الإداري على أنه "الإبداع الإداري هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في مجال الإدارة والأعمال. إنه المهارة والقدرة على التفكير بشكل مختلف والتخلص من التقاليد والقواعد المعتادة لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل والتحديات التي تواجه المنظمات".⁴

وبناء على ما سبق من تعاريف ووجهات نظر، يمكن القول أن الإبداع الإداري يشير إلى القدرة على إيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات والمنظمات، و يتضمن الإبداع الإداري التفكير المبتكر، والتخطيط الاستراتيجي، وتنظيم العمل، واستخدام الموارد بطرق جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة

¹ فادي فؤاد محمد غوانمة، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الثاني، العدد 175، ص 185.

² لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل في تحقيق الابداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال – المجلد 06، العدد 03، 2019، ص 453.

³ لعمور رميلة، المرجع السابق، ص 453.

⁴ Tom Kelley & David Kelley, **Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All**, Crown Business, New-York, USA, 2020, P55.

أكبر، مع اعتماد المرونة والجرأة في اتخاذ المبادرة وتجريب أفكار جديدة بالمجازفة وتحمل المخاطر لتحقيق تحسين مستمر وتفوق في الأداء المنظمي.

ثانيا/ أهمية الابداع الإداري:

إن أهمية الإبداع الإداري تتجلى فيما يضيفه من قيمة للموظف وكذا للمنظمة وذلك من خلال¹:

❖ **حل المشكلات المعقدة:** يساعد الإبداع الإداري الموظفين على التفكير بشكل مبتكر وابتكاري في مواجهة

التحديات وحل المشكلات المعقدة، كما يتيح لهم القدرة على التخطيط لحلول جديدة وتجريب أفكار مبتكرة لتحقيق نتائج أفضل.

❖ **التفوق في المنافسة:** يعزز الإبداع الإداري قدرة الموظفين على التفوق في بيئة المنافسة الشديدة، من خلال التفكير

الإبداعي والابتكار، يمكن للموظفين تحسين العمليات والخدمات وتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق التفوق التنظيمي وزيادة الحصة السوقية.

❖ **تحسين الرضا والمشاركة:** يساعد الإبداع الإداري على تعزيز رضا الموظفين ومشاركتهم الفعالة في العملية الإبداعية،

عندما يشعرون بأن أفكارهم محترمة ومرحب بها، فإنهم يصبحون أكثر انخراطا ومشاركة في العمل والتعاون مع الفرق الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة.

❖ **تعزيز التطوير الشخصي:** يعزز الإبداع الإداري التطوير الشخصي للموظفين من خلال توسيع آفاقهم وتطوير

مهاراتهم الإبداعية والتفكير الابتكاري، يمكن للموظفين أن يكتسبوا قدرات جديدة ويتعلموا من تجاربهم في تجسيد الأفكار الجديدة، مما يعزز نموهم الشخصي والمهني.

¹ Tom Kelley & David Kelley, Same Reference, P 61

❖ **تعزيز الثقافة التنظيمية:** حيث يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي في جميع أنحاء المنظمة، يتم تحقيق ذلك من خلال تعزيز قيم الاستكشاف والتجريب وقبول الفشل كجزء من عملية الابتكار، وهذا يؤدي إلى بيئة عمل مليئة بالحماس والمرونة والتجديد المستمر.

❖ **التكيف مع التغيير:** ي مكن الإبداع الإداري للموظفين من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل والسوق، ويمكن للموظفين المبدعين توليد أفكار جديدة للتحديات الناشئة والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وبالتالي تحسين قدرتهم على التكيف والابتكار في مواجهة المتغيرات¹.

❖ **تعزيز التفاعل والتعاون:** يسهم الإبداع الإداري في تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين في المنظمات، من خلال تبني أساليب التفكير المبتكرة والتصميم التفكيري، ويشجع التعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعرفة بين الفرق والأقسام المختلفة².

الفرع الثاني: أنواع الإبداع الإداري ومبادئه

أولا / أنواع الإبداع الإداري

توجد عدة أنواع للإبداع الإداري نذكر من بينها:

1 - الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج:

حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداع المخطط له مثل تطوير الخدمات في مؤسسة معينة أو إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب، أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن الإبداعات التي لم يخطط لها سلفاً، والذي يتضمن جهود

¹ Hal Gregersen, Clayton Christensen, **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**, edition :01, Harvard business review press, Boston, USA, 2011, p 241

² Jennifer Cole, **Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector**, edition: 01, Columbia university, new-York, USA, 2017, p 115

الفرد والجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة للتغيير في بعض جوانب نشاطها، والتي لم يتم الانتباه لها سابقا وهذا الإبداع أطلق عليه "كينج": الإبداع الاستجابي.

2 - الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

يتميز إبداع الغايات بكونه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا بحد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير فهو إلى تلك الإبداعات التي تسهل عملية الوصول إلى الإبداع المرغوب، وهذا النوع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل المناسبة التي تمكن المبدعين من تحقيق أهدافهم، إضافة إلى ذلك يتضمن هذا النوع من الإبداع كل من الأشخاص المبدعين والوسائل البيئية والتقنية التي تسهل عملية الإبداع وتوفر الدعم الاجتماعي والتنظيمي.

3 - الإبداع المتعلق بدرجة الجدية:

يطلق عليه الإبداع الجذري، حيث أن كافة الإبداعات التي تتضمن الجدية والخطورة في تحقيقها توصف بالإبداعات الجذرية، وهذا النوع لقي اهتماما كبيرا في أدبيات الإبداع لأنه يرتبط بالتغيير، ولهذا فإنه يلقي مقاومة كبيرة من أطراف عديدة في المنظمة والبيئة المحيطة.¹

ثانيا: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلّاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

1 عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 ص 49

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح وما دمنا لم نقطع بعد بخطتها أو فشلها فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة فإن ذلك كفيل بأن يبدلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، فلا يتحقق إلا إذ شعر الفرد بأنه متكامل في عمله وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى الطموح.

- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.

- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، ذل لك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.¹

1 جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، عمان ، 2008 ، ص 137 - 193

الفرع الثالث: أبعاد ومعوقات الإبداع الإداري

أولا/ أبعاد الإبداع الإداري:

ونقصد بالأبعاد تلك السمات الأساسية التي يلزم توفرها في سلوك الأفراد من خلال قدراتهم الإبداعية واستعداداتهم العقلية والفكرية، حيث اختلفت اتجاهات وآراء الباحثين فيها، ونذكر منها:

الحساسية للمشكلات: ويقصد بها بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك ضرورة أن يكون القادة المبدعين أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو المحيرة في محيط المنظمة، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم.¹

الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، فهي إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها²، والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

¹ فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق في الإبداع، دار الكتاب، العين، الامارات العربية المتحدة، 1994، ص 20

² العيضي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 109.

وتتميز الأصالة بما يلي:¹

-الجددة (فكرة غير مسبوقة)؛

-الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه)؛

-الندرة (فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين)؛

-تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

الطلاقة: تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية². لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي:

- الطلاقة اللفظية: سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد والسهولة في إنتاج كلمات لا يلعب فيها عامل المعنى دورا هاما تحت شروط تركيبية معينة.
- الطلاقة الارتباطية (طلاقة التداعي): إنتاج سريع لأكثر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- الطلاقة الفكرية: وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول المناسبة الخاصة بمشكلة ما أو موقف مثير في وحدة زمنية محددة.
- الطلاقة الشكلية: هي القدرة على إنتاج لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا الى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة أي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

¹ خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص29.

² السويدان طارق والعدلوني محمد، مبادئ الإبداع، ط3، 2004، ص57.

- الطلاقة التعبيرية: أي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلمات مترابطة ومتصلة تناسب موقفاً معيناً، وصياغة التراكيب اللغوية.

المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها القائد موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا¹.

وتصنف المرونة إلى نوعين:

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة القائد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عنده دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

- المرونة التكييفية: وهي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالقائد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للقائد المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكييفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية القائد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل - بنفس الوقت - محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف الحلول².

¹ السرور نادية، مقدمة في الإبداع، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002، ص 117.

² السويدان طارق والعدلوني محمد، مرجع سابق، ص 58.

المخاطرة: هي مدى شجاعة في تعريض النفس للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه القائد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، فالقادة الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي.

المثابرة: هي قوة العزيمة والاصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول الى حلول مبتكرة جديدة.

التحليل والربط¹: فالتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثمّ تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

ثانياً/ معوقات الابداع الإداري:

يوجد عدة معوقات محتملة للإبداع الإداري لدى الموظفين. ومن بين هذه المعوقات ما يلي:²

¹ رشوان حسين، الأسس الفنية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2004، ص85.

² Tom Kelley & David Kelley, **aforementioned reference**, p 246.

الخوف من الفشل: يمكن أن يكون الخوف من الفشل عقبة رئيسية أمام التفكير الإبداعي، فالموظفون قد يترددون في تقديم أفكار جديدة خوفاً من أن تعتبر غير ناجحة أو أن تواجه رفضاً، حيث يجب تشجيعهم على التعامل مع الفشل كفرصة للتعلم والتحسين، وتوفير بيئة تدعم التجريب والابتكار.

قلة التشجيع والدعم: قد يكون قلة التشجيع والدعم من قبل الإدارة والزملاء عاملاً يقيد الإبداع الإداري للموظفين، فعندما يشعر الموظفون بعدم التقدير أو عدم الدعم لأفكارهم ومساهماتهم، قد يفقدون الثقة في قدراتهم الإبداعية، فيجب بذل التشجيع والدعم المستمر للأفكار الجديدة والإبداعية.

الثقافة التقليدية: قد تكون الثقافة التقليدية عقبة أمام الإبداع الإداري في بعض المنظمات، إذا كانت الشركة تفضل الاحتفاظ بالممارسات التقليدية وتجنب المخاطرة بأفكار جديدة، فقد يكون من الصعب على الموظفين تقديم أفكار مبتكرة، ويتطلب تعزيز الإبداع الإداري تغيير الثقافة التنظيمية لتشجيع الاستكشاف والتجريب والتفكير الجديد.

قلة الموارد والوقت: والتي قد تكون عوائق للإبداع الإداري، عندما يكون لدى الموظفين ضغوط مستمرة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، قد يكون لديهم وقت ومجال محدودين للتفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة، كما يجب توفير الموارد اللازمة وإدارة الوقت بشكل فعال لتمكين الموظفين من الابتكار والإبداع.

القيود التنظيمية: تعد القيود التنظيمية والإجرائية أحياناً عائقاً للإبداع الإداري. قد تكون هناك قواعد وإجراءات صارمة تحد من حرية الموظفين في تجربة أفكار جديدة أو تنفيذ التغييرات. يجب تشجيع القدرة على التحدي وتجاوز القيود التنظيمية لتحقيق الإبداع¹.

¹ Hal Gregersen, Clayton Christensen, **aforementioned reference**, p 312.

المقاومة للتغيير: فهي عامل مهم يمكن أن يعوق الإبداع الإداري، حيث يشعر الموظفون بالقلق والتوتر تجاه التغييرات المستجدة ويحاولون الحفاظ على الوضع الحالي¹.

¹ Jennifer Mueller, Creative Change: **Why We Resist It... How We Can Embrace It**, 01st Edition, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, USA, 2017, p165.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبيئة العمل والإبداع الإداري

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

من خلال هذه النقطة سنحاول إيجاد بعض الدراسات التي تناولت البيئة والإبداع الإداري والتعرف على أهم نتائج تلك الدراسات.

1/ ماجدولين مازن أبوشرخ، واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية والنفسية. رقم (44) 2024، ص ص 104-119.

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل.

- منهج الدراسة: حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الشامل بالاعتماد على استبانة تم توزيعها على 164 مديرا ومديرة في مدينة الخليل، وتم استرداد (159) منها.

- النتائج المتوصل إليها: وتوصلت في الأخير إلى أهم النتائج كما يلي:

- واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، بعد الأصالة في المركز الأول يليه القدرة على الربط والتحليل، ثم قبول المخاطرة وفي المركز الرابع تركيز الانتباه يليه خامسا الطلاقة والمرونة الفكرية وأخيرا الحساسية للمشكلات.

- عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات الابداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل وفقا لمتغير السن، بينما أظهرت فروقا تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح ذوو الخبرة الأكثر من (10) سنوات.

2/دلال بنت خلفان المسلمية، أثر بيئة العمل على الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2022.

-هدف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مستوى أهمية بيئة العمل، التعرف على مستوى الابداع لدى العاملين، ودراسة العلاقة بين بيئة العمل والابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الميسرة والتي بلغ حجمها (241) شخص من العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

- النتائج المتوصل إليها: أظهرت الدراسة في آخرها نتائج من أهمها ما يلي:

- وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد بيئة العمل الأربعة (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي) والإبداع الإداري.

- مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت متوسطة بنسبة (68%).

3 / مرام أحمد علي الطيب، تأثير القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والابداع الإداري "بالطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد"، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 04، المجلد 28، 2020، ص ص 115-147.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية والأثر بين: القيادة الإدارية، جودة بيئة العمل، ومتغيرات الإبداع الإداري، في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية،

- منهج الدراسة: باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمادا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها (80)

- النتائج المتوصل إليها: ومن أهم النتائج أن القيادات الإدارية تعمل على تنمية الإبداع الإداري لدى موظفيها، وأن الإبداع هو أساس النجاح في المنظمات الحديثة .

وأشارت إلى مجموعة التوصيات أهمها إنشاء إدارة للإبداع في جميع كليات الجامعة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم ومساعدتهم على تطبيق أفكارهم الإبداعية.

4 / معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، الجزء الثالث، 2019. ص ص 299-362.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، والتي تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة بالجامعة - المرتبة الوظيفية).

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (288) موظفا وموظفة بجامعة الحدود الشمالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1437/1438 هـ.

- النتائج المتوصل إليها: وأظهرت النتائج بأن المتوسط الحسابي العام لدى الموظفين الإداريين جاء في محور بيئة العمل بمستوى (متوسط)، وفي محور الإبداع الإداري بمستوى (عالي)، وجاءت أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، التدريب، الحوافز) بمستوى (متوسط)، بينما جاء بعد (ظروف العمل) بمستوى (عالي)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين مستوى بيئة العمل في جميع الأبعاد ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

5/ فادي فؤاد محمد غوانمة، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الثاني، العدد 175، 2017، ص ص 177 - 217.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية

- منهج الدراسة: استخدم منهج البحث الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إعداد استبانة لأغراض الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (252) قائدا وقائدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ومن ثم تحليل البيانات.

- نتائج الدراسة: وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن البعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر.
- الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة (متوسطة)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاده الإبداع الإداري، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

6/ مودة إسماعيل حسن إسماعيل، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري "دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- منهج الدراسة: حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في جامعة السودان "الجناح الغربي".
- النتائج المتوصل إليها: وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، وظروف العمل على الإبداع الإداري.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.
- لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال.

- تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

7/ توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- منهج الدراسة: حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82 %) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- النتائج المتوصل إليها: توصلت في آخرها إلى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها ما يلي:

- ❖ المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- ❖ المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- ❖ واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- ❖ عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.
- ❖ واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1/ دراسة (Marco & others 2018) بعنوان:

**The Impact of Applying the Elements of Administrative Creativity
in Improving the Quality of Services in the Ministry of Education
Center : A Case Study, Artificial Intelligence–Augmented Digital
Twins, 2024 (pp.273–286)**

أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات في مركز وزارة التربية والتعليم: دراسة حالة، التوائم
الرقمية المعززة بالذكاء الاصطناعي

- **هدف الدراسة:** تهدف إلى تحديد العوامل الموجودة في بيئة العمل والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الإبداع من خلال
تحليل تصورات الأفراد في عينة من الشركات الصناعية البرازيلية.

- **المنهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ويسعى إلى تفسير الظاهرة المدروسة، وهذا بالاعتماد على
الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات طبقت على عينة مكونة من 128 موظفاً تم توظيفهم في 57 شركة صناعية
بالبرازيل ذات أحجام مختلفة صغيرة ومتوسطة وكبيرة تنشط في مختلف القطاعات: المعالجة، الكيماويات، الأغذية،
البلاستيك، تصنيع المركبات، الطاقة، الأثاث، البناء، تشغيل المعادن، الضيافة والصناعات التحويلية المتنوعة.

- **النتائج المتوصل إليها:** ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير كبير للحوافز التنظيمية، تحدي
العمل، والدعم من مجموعة العمل على العملية الإبداعية من أصل ثمانية عوامل.

2/ دراسة (Majed and others) بعنوان:

**The Impact of Applying the Elements of Administrative Creativity
in Improving the Quality of Services in the Ministry of Education
Center : A Case Study, Artificial Intelligence–Augmented Digital
Twins, 2024 (pp.273–286) ;**

أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات في مركز وزارة التربية والتعليم: دراسة حالة

- **هدف الدراسة:** الهدف الأساسي من هذا البحث هو استكشاف أثر دمج عناصر الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمة، مع التركيز على العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية المركزية. يتمحور التحقيق حول متغيرين متميزين: المستقل الإبداع الإداري، ويتم قياسه من خلال أربعة جوانب رئيسية: الطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة التحليلية. ويتم تقييم جودة خدمة كمتغير تابع من خلال خمسة معايير (الموثوقية والاستجابة والملموسة والسلامة والتعاطف).
- **منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان شامل مكون من 48 بنداً مصمماً بدقة لقياس المتغيرات، تم توزيعه على عينة بلغ حجمها 255 موظفاً وموظفة يعملون في قطاع الإدارة العامة.
- **النتائج المتوصل إليها:** تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والجدير بالذكر أن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة - الطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة التحليلية - كان لها تأثير إحصائي كبير على جودة الخدمة داخل وزارة التربية والتعليم الأردنية. ومع ذلك، لم يكن لجميع أبعاد الإبداع الإداري تأثير متساو. حيث أشارت النتائج إلى أن المرونة لم تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة، وعلى النقيض من ذلك فإن بعد القدرة التحليلية يحمل أكبر قوة تفسيرية على جودة الخدمة.

3/ دراسة (Cuiping Ma & Jin Yang) بعنوان:

Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of passion for inventing and the moderating role of financial incentives and innovative culture

الإشراف التعسفي وإبداع الموظفين: الدور الوسيط لشغف الابتكار والدور المعتدل للحوافز المالية والثقافة الابتكارية.

استناداً إلى نموذج شغف العمل وبدائل وجهات النظر القيادية، تبحث هذه الدراسة في عملية ربط الإشراف التعسفي بإبداع الموظفين من خلال التركيز على التأثير الوسيط لشغف الموظفين بالاختراع والتأثير المعتدل للحوافز المالية وثقافة الابتكار.

تم الحصول على البيانات من 191 مرؤوساً ومشرفهم المباشر في الصين. قمنا باختبار الفرضيات باستخدام تحليلات الانحدار الهرمي المتعدد. وأظهرت النتائج أن الإشراف التعسفي يرتبط سلباً بإبداع الموظف، كما أن شغف الموظفين بالاختراع يتوسط العلاقة بين الإشراف التعسفي وإبداع الموظف. كما أن الحوافز المالية أضعفت العلاقة السلبية بين الإشراف الظالم وشغف الموظفين بالاختراع، في حين لم تتمكن ثقافة الابتكار من تغيير العلاقة المذكورة أعلاه. تعمل هذه الدراسة على إثراء فهم كيفية ارتباط الإشراف التعسفي بإبداع الموظف من خلال التعريف بالآلية العاطفية وتوفير آثار عملية للحد من أضرار الإشراف التعسفي.

4/ دراسة رايت بريان برادلي ديفيس سنة 2003 بعنوان الرضا الوظيفي في القطاع العام دور بيئة العمل،

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل على شعور الموظف العام بالرضا الوظيفي تمثلت عينتها في موظفي حكومة الولاية، حيث تم استخدام منهج تحليل التباين المشترك للبيانات التي تم جمعها من هذه العينة وتم التوصل إلى

سياق العمل قد لا يكون مهما فقط في التمييز بين التوظيف في القطاعين العام والخاص، بل قد يكون أيضا السبب الجذري لأي اختلافات قطاعية في الرضا الوظيفي.

5/ دراسة مارسيا كبروان أن ماثيوزسكوت بعنوان تأثير بيئة العمل للممرضات على نتائج سلامة المرضى،

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين بيئة الجناح التي تمارس فيها الممرضات نشاطاتهن ونتائج محددة لسلامة المرضى باستخدام متغيرات مستوى الجناح وكذلك متغيرات مستوى الممرضة، تمثلت عينة الدراسة في 108 أجنحة في 30 مستشفى إيرلندي حيث كان عدد المشاركين 1397 ممرضة، تم استخدام استبيان يتضمن مقياس بيئة الممارسة لمؤشر عمل التمريض، وتم الحصول على الموافقة الأخلاقية من مؤسسة المؤلفين وجميع لجان الأخلاقيات التي تمثل 30 مستشفى دراسة حيث تم إجراء النمذجة متعددة المستويات لفحص تأثير عوامل الجناح على سلامة المرضى، وتضمنت هذه النسب نسب الممرضات في الجناح المتعلمات حتى مستوى الدرجة ومتوسط مستوى الجناح المجمع لنتائج NWI PES ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بيئة الممارسة الإيجابية على مستوى الجناح تعزز نتائج سلامة المرضى.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال التطرق الى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت الى التعرف على أثر التحول الرقمي في تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسة تكنو بغرداية، تبين انه يوجد اوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

من حيث المتغيرات:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل والمتغير التابع، في حين اتفقت مع البعض منها من حيث المتغير التابع فقط (الإبداع الإداري) كدراسة كل من: ماجدولين مازن أبوشرخ، فادي

فؤاد محمد غوانمة، توفيق عطية توفيق العجلة، دراسة (Marco & others 2018)، دراسة (and others) (Majed)

من حيث الزمان: معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا، أغلبها تم دراستها في حدود الخمس (05) سنوات الأخيرة.

من حيث المكان: أما من حيث مكان اجرائها، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة في اختيار الحدود المكانية للدراسة.

من حيث العينات: تنوعت عينات الدراسة في الدراسات السابقة، ومن بينها نجد الوظائف الاستشرافية، أكاديميين، عمال مهنيين، اداريين، تقنيين.

من حيث المنهج والأدوات: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

ونرى أن الدراسة الحالية اتفقت مع جل سابقتها من الدراسات في اختيار الاستبيان كأداة للدراسة.

من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد الطالبان من الدراسات السابقة في جوانب عدة منها:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم من خلالها الوقوف على أهمية كل من التحول الرقمي والاتصال التنظيمي؛
- المساعدة على تجنب دراسة قضايا سبق وان تم تناولها من قبل؛
- المساهمة في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري والذي من شأنه تسهيل صياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- الاستفادة من الكتب والمراجع الهامة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سهلت بناء الاطار النظري للبحث الحالي واثرائه بمعلومات حديثة ومهمة، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت؛

- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحها؛
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفجوة البحثية: من خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة والتي لها علاقة بموضع الدراسة الحالية وكذا أوجه الاختلاف والتشابه فيما بينها يمكننا الوقوف على الفجوة البحثية كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): الفجوة البحثية

الفجوة البحثية	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من خلال الدراسات السابقة والحالية يستلزم الحاجة إلى استكشاف تأثير بيئة العمل في القطاعات الأخرى في مناطق متعددة.	تم دراسة تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري	❖ ركزت العديد من الدراسات على دراسة الإبداع الإداري وربطه مع متغيرات أخرى (مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، إدارة الصراع التنظيمي، بالأداء الوظيفي، تحسين جودة الخدمات).
هذه الدراسات تناولت متغيرات معينة مثل الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات دون التركيز بشكل كافي على عوامل بيئة العمل مثل الثقافة التنظيمية والقيادة.	اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية تكنو	قد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة كالمؤسسات التعليمية والجامعية، منظمات خاصة، الوزارات، مؤسسات حكومية، قيادات أكاديمية، شاغلي الوظائف الإدارية.
هذه الدراسات تناولت بعض الدول العربية مما يبرز الحاجة إلى فهم كيفية تأثير بيئات العمل المختلفة ثقافيا وجغرافيا على الإبداع الإداري.	هذه الدراسة طبقت بالجزائر بالتحديد مدينة غرداية	تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين: العربية والتي طبقت في بعض الدول العربية كالسودان، فلسطين، مصر، وعمان.

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة:

من خلال هذا الفصل وفي في المبحث الأول حاولنا تقديم مفهوم عام حول بيئة العمل والإبداع الإداري من عدة مفكرين ودكاترة، حيث تطرقنا فيه إلى أنماط بيئة العمل وأبعاده المختلفة ومن ثم تطرقنا إلى أهمية وأبعاد الإبداع الإداري.

في المبحث الثاني سلطنا الضوء على الدراسات السابقة وتعرفنا على دراسات عربية واجنبية عدة وبيننا أهم الفوارق والمزايا

لدراستنا عن باقي الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لمؤسسة تكنو

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري للدراسة إلى الإطار المفاهيمي لكل من بيئة العمل والإبداع الإداري ومن ثم دراسة العلاقة بينهما من خلال الدراسات السابقة، حاولنا في هذه الدراسة التطبيقية اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها في الواقع، واسقاطها على مؤسسة تكنو الرائدة في مجال الأدوات المدرسية والمكتبية في الجزائر.

وسنحاول في هذا الجزء التطبيقي دراسة دور تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لدى مؤسسة تكنو بمقر المؤسسة غرداية .

حيث تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة تكنو.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية الطريقة والاجراءات.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

المبحث الأول: تقديم مؤسسة تكنو

الفرع الأول : نشأة وتعريف مؤسسة تكنو

أولاً: تعريف مؤسسة تكنو

تعتبر مؤسسة Techno مؤسسة جزائرية ذات مسؤولية محدودة متخصصة في استيراد وتوزيع الأدوات المدرسية، أثاث المكاتب، مستلزمات الفنون الجميلة، تجهيزات الفنادق والرفوف.

ثانياً: نشأة مؤسسة تكنو

تأسست الشركة سنة 1996 وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضاً لمنتجاتها في الجزائر العاصمة وآخر في منطقة وهران، قسنطينة وغرداية وكذا 23 محلاً للبيع بالتجزئة وللإشارة فإن الشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 500 عامل: 08% كإطارات سامية 16% إطارات 48% أعوان تحكم و28% كأعوان تنفيذيين. ويقع المبنى الإداري في منطقة الصنوبر البحري.

ثالثاً: مراحل ومحطات في تاريخ شركة تكنو

لقد استطاعت المؤسسة بعد حوالي 27 سنة من النشاط أن تتربع على موقع سوفي متقدم خاصة بعد المحطات الهامة التي مرت بها والتي يمكن القول بأنها تمثل منعطفات في تاريخ المؤسسة ومن أبرزها:

- إنشاء العلامة التجارية TECHNO سنة 1999

- إنشاء شبكة توزيع مباشرة مع الزبون تحت اسم TECHNO في سنة 2006 م والتي تتميز بواجهتها الصفراء وتمتلك حالياً 23 نقطة للبيع يتركز معظمها في العاصمة وتسعى لتقوية هذه الشبكة وتدعيمها على مستوى كل القطر الوطني.

- من 2007 الى 2012 انشاء توقيع للعلامة التجارية تحت عنوان الجودة والتنوع

- 2013 تغير توقيع الشركة الى العلامة التي تفكر فيكم

- تكوين صورة قوية ومنافسة في السوق الجزائرية بفضل جودة منتجاتها وحرص إدارتها على تطبيق الطرق الحديثة في

التسيير والتي ساهمت في توافد طلبات التمثيل الحصري من عدة علامات عالمية.

2020 انشاء منصة للتجارة الالكترونية لبيع وترويج منتجات الشركة <https://technostationery.com>

تأسيس وحدة للبحث والابتكار خاصة بها ويشكل طاقمها البشري نواة الخلية التطوير وتحديد رؤية مستقبلية للشركة.

الفرع الثاني: رسالة وقيم المؤسسة

أولا: الرسالة التي تريد المؤسسة ايصالها

تمتع دراستكم وتريح عملكم وتلهم إبداعكم وتسعد بنجاحاتكم

ثانيا: قيم ومبادئ المؤسسة

التفاني في خدمة الزبون.

التحسين المستمر والابتكار.

الحيوية والعمل الجماعي المرنة وسرعة الأداء

الالتزام والانضباط.

الفرع الثالث: فروع وهياكل مؤسسة تكنو

أولا: فروع مؤسسة تكنو

تتوزع فروع الشركة على 15 ولاية جزائرية ولديها 23 نقطة بيع في كامل التراب الوطني وتسعى مستقبلا للتوسع

أكثر إلى الولايات المتبقية الولايات التي تحتوي على فروع الشركة هي:

ولاية سيدي بلعباس وهران مستغانم البليدة الجزائر العاصمة بجاية بومرداس عنابة قسنطينة، سطيف، برج بوعرييج، باتنة، الجلفة، ورقلة، غرداية

كما ان الشركة هي الممثلة والموزعة الخضرية والرسمية الى 33 علامة تجارية عالمية وهي:

الجدول رقم (02): العلامات الدولية التي تمتلكها شركة تكنو في الجزائر

العلامة	الدولة	سنة الشراكة	صنف المنتجات
ARK	تركيا	1997	أدوات مكتبية أدوات مدرسية
FLAMINGO	الامارات العربية المتحدة	2005	أدوات مكتبية أدوات مدرسية
PEBEO	فرنسا	2005	الفنون الجميلة الترفيه الإبداعي
MAPED	فرنسا	2005	أدوات مكتبية أدوات مدرسية الترفيه الإبداعي

الفنون الجميلة التقنية الترفيه الإبداعي	2006	فرنسا	CANSON
المفكرة الكراريس	2008	فرنسا	OXFORD
الكراريس	2016	فرنسا	CONQUERANT CLASSIQUE
الاوراق اللاصقة	2010	المانيا	HERMA
مجسم الكرات الأرضية	2012	إيطاليا	TECNODIDATTICA
المواد اللاصقة	2012	المانيا	UHU
الكتابة الفاخرة	2012	الولايات المتحدة الامريكية	SHEAFFER
الآلات الحاسبة	2013	اليابان	CASIO
الكتابة	2015	المانيا	STABILO
الكتابة	2015	اليابان	UNI-BALL
الكتابة	2015	اليابان	PENTEL
أدوات القطع	2015	اليابان	OLFA
المحافظ الطبية	2015	هونكونغ	TIGER FAMILY
ممزقة المستندات	2016	المانيا	HSM
الألعاب التعليمية	2018	فرنسا	CATS FAMILY
الكتابة	2018	اليابان	PILOT
الفنون الجميلة والمنتجات الإبداعية	2019	هولندا	ROYAL TALENS
الفنون الجميلة والمنتجات الإبداعية	2019	هولندا	VAN GOGH

الفنون الجميلة والمنتجات الإبداعية	2019	هولندا	ART CREATION
الفنون الجميلة والمنتجات الإبداعية	2019	هولندا	BRUYNZEEL
الفنون الجميلة والمنتجات الإبداعية	2020	هولندا	SAKURA
المنتجات الإبداعية	2021	إيطاليا	PRIMO
الفنون الجميلة	2021	المانيا	FABER-CASTELL
المنتجات التقنية	2021	الهند	ISOMARS
العاب الالغاز	2021	سنغافورة	TREFL
العاب الالغاز	2021	بريطانيا	ZIG BY KURETAKE
العاب الالغاز	2021	بريطانيا	UCHIDA
الزخرفة	2021	بريطانيا	MANUSCRIPT
الفنون الجميلة	2021	المانيا	MOLOTOW

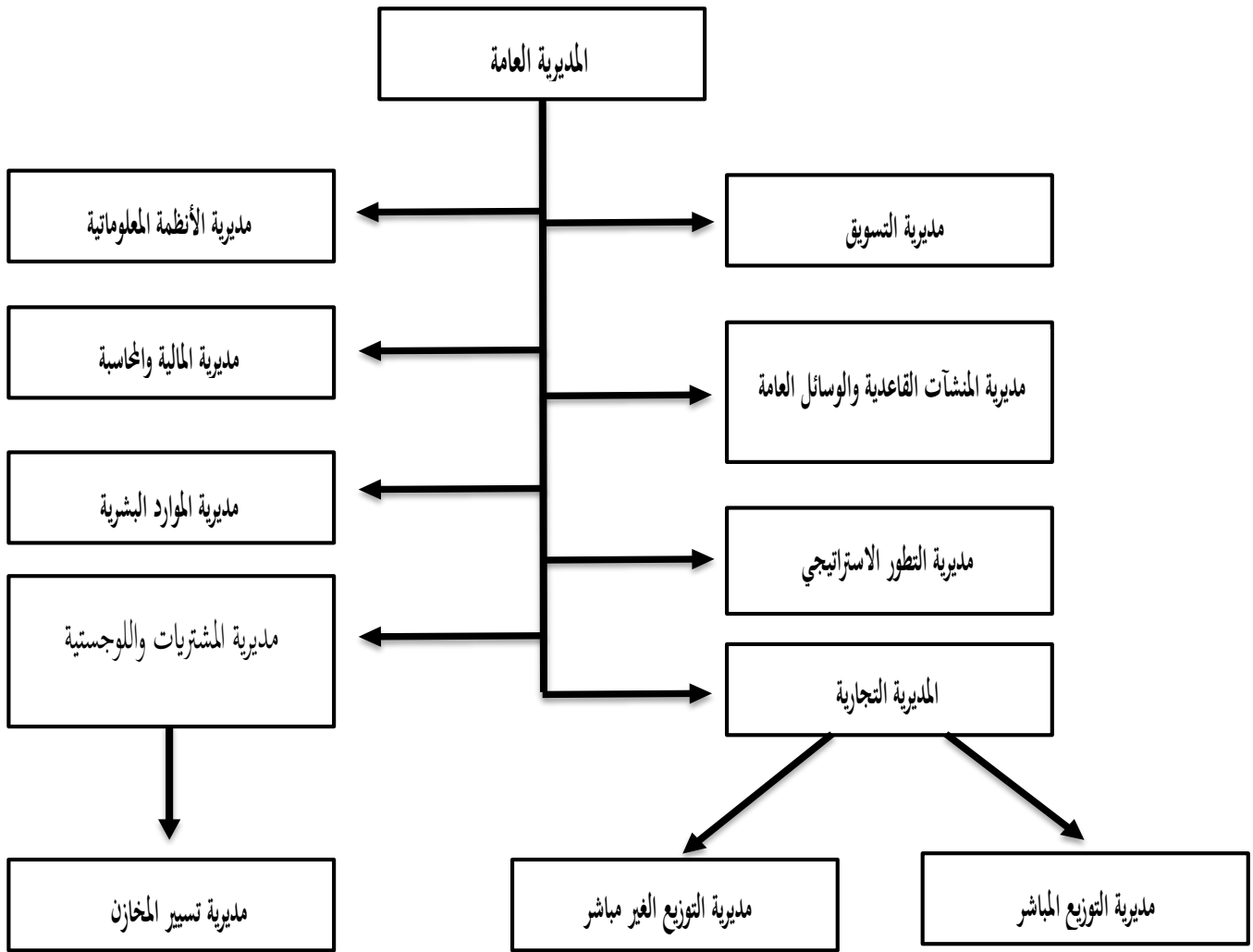
المصدر: مؤسسة تكنو

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

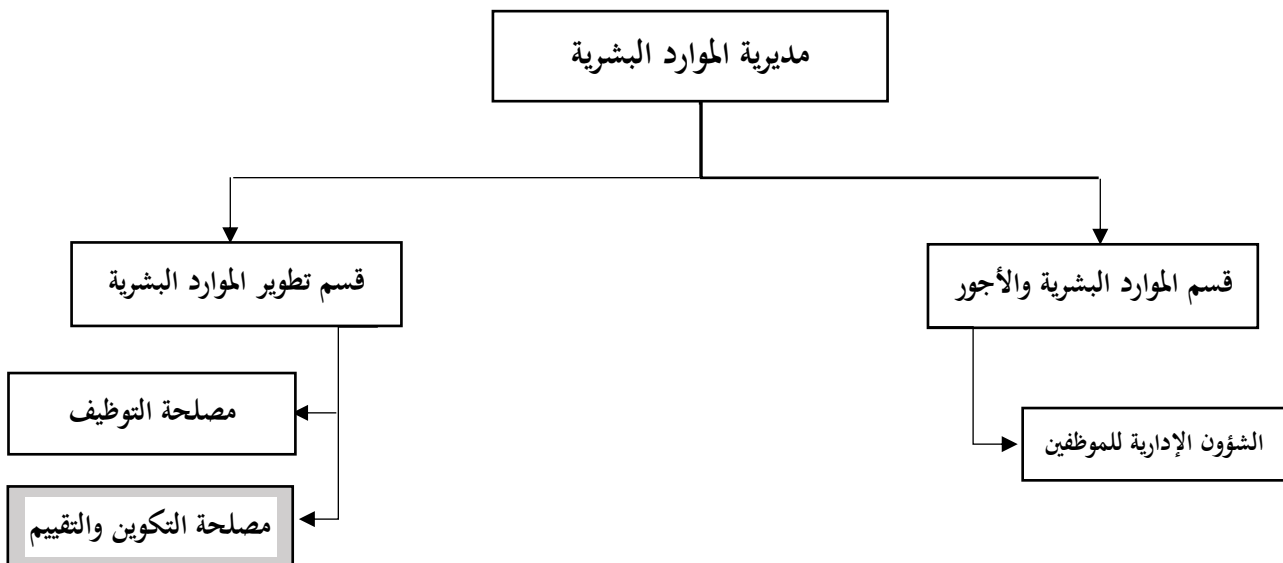
لضمان السير المحكم لنشاطاتها قامت المؤسسة بإنشاء هيكلية تضمن السير الحسن لمصالحها وتطور باستمرار إن

اقتضت ذلك لمواكبة التطورات المعمول بها في إدارة الموارد البشرية ولزيادة تفعيل نشاطات الإدارة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكنو



الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تكنو



- من خلال الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي الإداري إلى الطريقة التي تدير بها المؤسسة أنشطتها ومواردها لتحقيق أهدافها. فهو يحدد أسلوب توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على الموظفين، مما يساعد على صنع تسلسل هرمي واضح.

- الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية يتضمن عدة مستويات وأقسام مختلفة. نذكر بعضها منها

مديرية الموارد البشرية: تعتبر هذه المديرية المستوى الأعلى في الهيكل وتشرف على جميع الأقسام الأخرى أما قسم الموارد البشرية والأجور: يتولى هذا القسم مهام إدارة الرواتب والمزايا والتأمين الاجتماعي.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية الطريقة والإجراءات

الفرع الأول: الطريقة والإجراءات

سنتناول من خلال هذا المبحث توضيح الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وسيتم تسليط الضوء على المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى ذلك، سيتم عرض عملية التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وسيتم أيضاً استعراض المعالجات الإحصائية المختلفة المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

أولاً: منهجية الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة تكنو "Techno" لاستكشاف دور تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، حيث تم اعتماد على المنهج الوصفي لتقديم الخلفية النظرية للموضوع واستخدام المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان وإجراء مقابلات مع رؤساء المصالح.

تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي لجمع البيانات التي تساعد في حل مشكلة البحث، وتم جدولة وتمثيل البيانات بشكل بياني، بالإضافة إلى استخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات واختبار طبيعة عينات الدراسة باستخدام برنامج الإحصاء spss الإصدار 22.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية تكنو، وقد اعتمدنا على عينة طبقية من 30 فرداً، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة الاقتصادية تكنو على اعتبار أنها تعتمد على تأثير بيئة

العمل على تحقيق الإبداع الإداري، وقد تم توزيع حوالي 30 استبياناً على العينة المختارة، وتم استرجاع جميع الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان		الاستبيان
العدد	النسبة	
30	100 %	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
00	0.00 %	عدد الاستمارات الملغاة
30	100 %	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة.

وقد مر تصميم الاستبيان بالمراحل التالية:

- إعداد الاستبيان الأولي: تم إعداد استبيان أولي لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تقييم المشرف: تم عرض الاستبيان على المشرف لتقييم مدى وملائمته وتوجيهاته، وتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لذلك.
- تحكيم الأساتذة المتخصصين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتقييمه وتقديم الملاحظات والتصويبات.

- توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة المختارة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد الحصول على الموافقة النهائية من المشرف.

- مضمون الاستبيان: يحتوي الاستبيان على رسالة توجيهية للمشاركين تحثهم على الإجابة بدقة وموضوعية، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين.

تم استخدام الاستبيان لتشخيص الارتباط بين بيئة العمل وتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية تكنو.

- الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

- الجزء الثاني: يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم (04): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المحور	الرقم
26	بيئة العمل	01
16	الإبداع الإداري	02
42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين

- وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تكنو والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث.

رابعاً: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): متغيرات الدراسة

المتغيرات	اسم المتغير
المتغير المستقل	بيئة العمل
المتغير التابع	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على وثيقتين تسهيل المهمة والاتفاقية من الكلية تم توزيع الاستبيان في المؤسسة الاقتصادية المحل للدراسة مؤسسة تكنو، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS26 الترميز بالطرق الإحصائية المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

أولاً: الأساليب الإحصائية

أ/ المتوسط الحسابي: يمكنك حساب متوسط العبارات باحتساب المتوسط الحسابي للقيم التي يعطيها أفراد العينة

لكل عبارة أو مجموعة من العبارات هذا يساعد في تحديد مستوى الموافقة أو الرفض أو المحايدة تجاه كل عبارة ...

ب/ الانحراف المعياري: يمكنك حساب الانحراف المعياري لتقييم مدى التشتت المطلق لإجابات العينة حول متوسط

العبارات. يعطي الانحراف المعياري فكرة عن مدى تباين الآراء بين أفراد العينة...

ت/ التكرارات: يمكنك حساب عدد مرات تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وهو يساعد في تحديد

البدائل التي تم اختيارها بشكل متكرر وتأكيد أهميتها...

ث/ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

ج /معامل الثبات (Cronbach's Alpha) يستخدم لقياس مدى استقرار المقياس ومدى اتساق العناصر المختلفة فيه قيمة Cronbach's Alpha تتراوح بين 0 و 1، ويفضل أن تكون قيمة عالية للدلالة على استقرار واتساق المقياس.

ج /معامل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regressions Simple) يستخدم لقياس الأثر والمساهمة للمتغير المستقل على المتغير التابع مع تحديد نسبة التأثير وطبيعة التأثير (الإيجابي أو سلبي).

خ / اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov test) يستخدم لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا. يتم استخدام هذا الاختبار للتحقق من أن العينة المستخدمة في الدراسة تمثل توزيع السكان المستهدف.

د / اختبار T للعينة الواحدة: (One Sample T-test) يستخدم لاختبار ما إذا كان متوسط عينة واحدة يختلف عن قيمة معروفة أو متوسط المجتمع الأصلي.

د / اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) يستخدم لاختبار وجود فروق يمكن تعزيزها إحصائياً بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر.

ر / سلم ليكرت: LikertScale يستخدم لقياس مدى موافقة المشاركين على عبارات معينة.

الجدول رقم (06): يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة وفقاً لسلم ليكرت الثلاثي.

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجات	1	2	3

المصدر: Rob. J, Likert items and schales, survery Question Bank,

Methods Fact sheet1, (2010), p111

الجدول رقم (07): تحديد المجال

مرتفع	متوسط	منخفض	المجال
2.34-3	1.67-2.33	1-1.66	الدرجة

المصدر: Rob. J, Likert items and schales, survery Question Bank,

Fact sheet1, (2010), p111 Methods

ثانيا: أداة الدراسة:

1/ ثبات أداة الدراسة:

لتحقيق ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تم استخدام معامل الثبات المعروف بـ "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) يهدف هذا المعامل إلى التحقق من عدم حصول أداة القياس على بيانات غير صحيحة في حالة إعادة استخدام الدراسة مع نفس الأداة ونفس المستوى من التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS، تم الوصول إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح معامل الثبات للاستبيان

متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا
بيئة العمل	القيادة	05	0.85
	التدريب	05	
	التكنولوجيا	05	
	الحوافز والمكافآت	05	
	الظروف العمل المادية	06	
الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات	04	
	الطلاقة	04	

0.61	04	المرونة	
	04	الأصالة	
0.91		42	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

بناء على البيانات المذكورة، يمكننا القول إن معامل الثبات ألفا كرونباخ) لجميع العبارات الكلية بلغ 0.91،

وهذا يعتبر مرتفعا جدا ومعتبرا، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي قوي في الأداة المستخدمة لجمع البيانات.

علاوة على ذلك، يبين الجدول أن معامل الثبات الكلي الأداة جمع البيانات بلغ 91%، وهو معامل ثبات مرتفع جدا،

يؤكد ذلك بشكل واضح أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في تطبيقه في الدراسة

الميدانية.

بناء على هذه النتائج، يمكننا الاستنتاج بأن الأداة المستخدمة في الدراسة، وهي استبيان، تتمتع بمستوى عالي من

الاتساق الداخلي والثبات، مما يعزز جودة البيانات المجمعة ويدعم قوة الدراسة وموثوقيتها.

ثانيا: صدق الاتساق

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بواسطة حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة

من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم استخدام برنامج الإحصاء SPSS لهذا

الغرض.

صدق ومقياس متغيري الدراسة تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري:

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد بيئة العمل-الإبداع الإداري: حيث يوضح العلاقة الترابطية بين كل فقرة بأبعادها ولقد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لتوضيح هذا الاتساق حيث تمحورت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل (بيئة العمل).

معامل الارتباط R	الفقرات	الرقم
القيادة		
0.626	يسعى رئيسي باستمرار بإعلامي بالمستجدات في مجال العمل	01
0.599	أجد تحاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	02
0.702	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	03
0.497	يشجعني رئيسي على المشاركة الجماعية لتوفير جو ودي مع زملائي	04
0.813	يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان بعضا من الصلاحيات	05
التدريب		
0.705	تسهم البرامج التدريبية المقدمة في تطوير إمكانيات الموظفين	01
0.757	توفر مؤسستي فرص تدريبية لجميع الموظفين	02
0.758	تسهم البرامج التدريبية المقدمة في إثراء المسار الوظيفي	03
0.847	تهتم مؤسستي بإشراك الموظفين في اقتراح دورات تدريبية	04
0.823	توفر مؤسستي فرص تدريبية مستمرة تتواءم والمتغيرات والمستجدات	05
التكنولوجيا		
0.805	تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في انجاز الأعمال والمهام	01
0.910	تواكب مؤسستي التطورات التكنولوجية المرتبطة بأعمالها	02
0.918	تحرص مؤسستي على توظيف التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل	03
0.591	تحوز مؤسستي على إشارات فنية مؤهلة لتقديم الدعم الفني	04
0.867	تتوافر في مؤسستي برامج تقنية معاصرة تواكب التكنولوجيا الحديثة تسهل في أداء المهام	05
الحوافز والمكافآت		
0.814	نظام الحوافز في مؤسستي يتناسب والجهد المبذول	01
0.789	يتسم نظام الحوافز في مؤسستي بالموضوعية	02

0.658	يشجع رؤساء عملي على ما أقدمه من أفكار بناءة	03
0.648	يثنى رؤساء عملي على ما أنجزه من أعمال	04
0.699	تقوم مؤسستي بمكافأة كل من يطرح أفكار جديدة ومتميزة في العمل	05
ظروف العمل المادية		
0.667	تتوافر المستلزمات المكتبية الضرورية لأداء عملي وتتلاءم مع طبيعة العمل	01
0.815	أشعر بالارتياح في مكان عملي	02
0.654	تناسب المساحة والإضاءة والتكييف مع بيئة العمل	03
0.821	تتوافر خدمات النظافة ومستلزماتها في جميع مرافق مؤسستي	04
0.732	تقوم مؤسستي بأعمال صيانة دورية في جميع مرافقها	05
0.705	توفر مؤسستي متطلبات السلامة في جميع مرافقها	06

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع الفقرات مرتبطة بالبعد الذي تنتمي إليه لمتغير بيئة العمل وتظهر لنا جليا أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يشير ان عبارات المحور الأول (بيئة العمل) تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد عليه في الجانب الميداني للدراسة.

الجدول رقم (10): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري).

معامل الارتباط R	الفقرات	الرقم
الحساسية للمشكلات		
0.878	أجتهد في البحث على مستجدات العمل التي تساعدنا في مواجهة المشكلات المستقبلية	01
0.661	أحرص على الاهتمام بكل الشكاوى المقدمة	02
0.577	أكتشف نقاط الضعف في بيئة العمل لاتخاذ الإجراءات اللازمة	03
0.835	أبحث على حلول جديدة ومتنوعة للمشكلات التي تواجهنا في العمل	04
الطلاقة		
0.828	أستخدم أساليب موضوعية في حل مشكلات العمل	01
0.757	أضع عدة بدائل وحلول للمشكلة التي تواجهني أثناء العمل	02
0.809	تعتبر الأفكار التي أقترحها واضحة جدا لزملائي	03
0.805	يتقبل زملائي وجهة نظري في معالجة المشكلة وتطبق أن اقتنعوا بما	04
المرونة		

0.432	أقبل الأفكار الجديدة التي تطور عملنا	01
0.724	أستطيع التعامل مع المواقف المختلفة في العمل وأتكيف معها	02
0.512	أحرص على تغيير أسلوب انجاز الأعمال بشكل دائم ومستمر	03
0.806	أحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة لي وأعمل بها	04
الأصالة		
0.684	أبحث دائما عن الأفكار المختلفة وغير المألوفة والجديدة	01
0.726	أتمتع بالقدرة على إدارة النقاش مع زملائي	02
0.761	أستطيع إقناع زملائي بأفكاري الجديدة	03
0.698	تجسد أفكاري إذا كانت قابلة للتنفيذ	04

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول، يتضح أن جميع الفقرات مرتبطة بالبعد الذي تنتمي اليه للمتغير التابع (الإبداع الإداري)، حيث تظهر المعاملات الارتباطية لبيرسون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير بوضوح الى أن العبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الجانب الميداني للدراسة.

ثالثاً: توزيع البيانات:

نظرية النهاية المركزية تشير الى أنه عندما تكون العينة كبيرة بما فيه الكفاية فان توزيع العينة يقترب من التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن القيم المستخرجة من العينة ستتبع تقريبا نمط توزيع طبيعي، وفي السياق الإحصائي، عندما يكون لدينا توزيعاً قريباً من التوزيع الطبيعي فانه يسهل علينا استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في تحليل البيانات واستنتاج النتائج.

الفرع الثالث: الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة:

في استخدام اختبار كولموجوروف - سميير نوف يتم تقييم مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي، ويعتبر هذا الاختبار ضرورياً في حالة اختبار الفرضيات الإحصائية، حيث تفترض معظم الاختبارات الإحصائية التقليدية أن

التوزيع الطبيعي للبيانات يكون توزيعاً طبيعياً، لكن عند إجراء اختبار كولموجروف – سميير نوف يتم تحويل البيانات المرصودة إلى التوزيع كما يتوقعها النموذج الطبيعي، ومن ثم حساب فاصل التشابه بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع المفترض ويتم استنتاج المدى.

سنفترض ما يلي:

– الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

– الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

تتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار كولموجروف – سميير نوف في توزيع البيانات

نوع التوزيع	اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov -Smirnov			محاور الاستبيان
	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
تتبع التوزيع الطبيعي	0.207	30	0.973	*0.200	30	0.99	المتغير المستقل
تتبع التوزيع الطبيعي	0.152	30	0.733	*0.200	30	0.188	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نسجل أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المتغيرات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبهذا سوف نرفض الفرضية البديلة H_1 ونعتمد على الأساليب الإحصائية البارامترية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

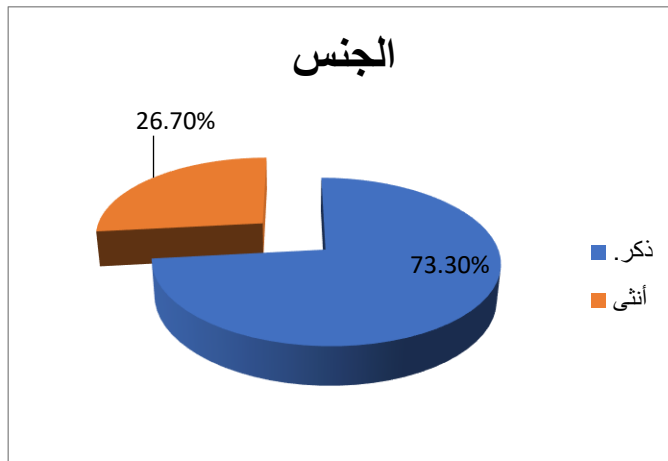
1. الجنس:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
73.3%	22	ذكر
26.7%	08	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور كانت الأعلى (73.3%) أما الإناث فكانت بنسبة

(27.6%) ويعود تفسير هذا الاختلاف في توزيع العينة الى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة هو نشاط ذو طابع

تجاري يحتاج الى التنقل على مدار 24 ساعة، غير أن ذلك لم يمنع الشريحة النسوية من الاندماج في مثل هذه الأعمال وهذا ما أكدته النسب الممثلة للإناث.

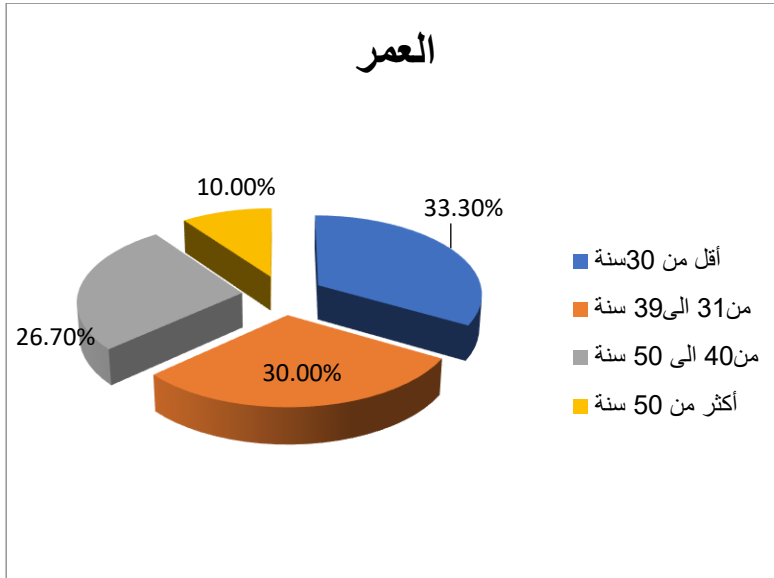
2. العمر:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	10	33.3%
من 31 الى 39 سنة	09	30%
من 40 الى 50 سنة	08	26.7%
أكثر من 50 سنة	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نسجل أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 31 الى 39 سنة هذا يجعل من

المؤسسة حيزا يحتوي على مختلف الشرائح العمرية التي تساعد في تحقيق الأهداف التي تطمح إليها الإدارة.

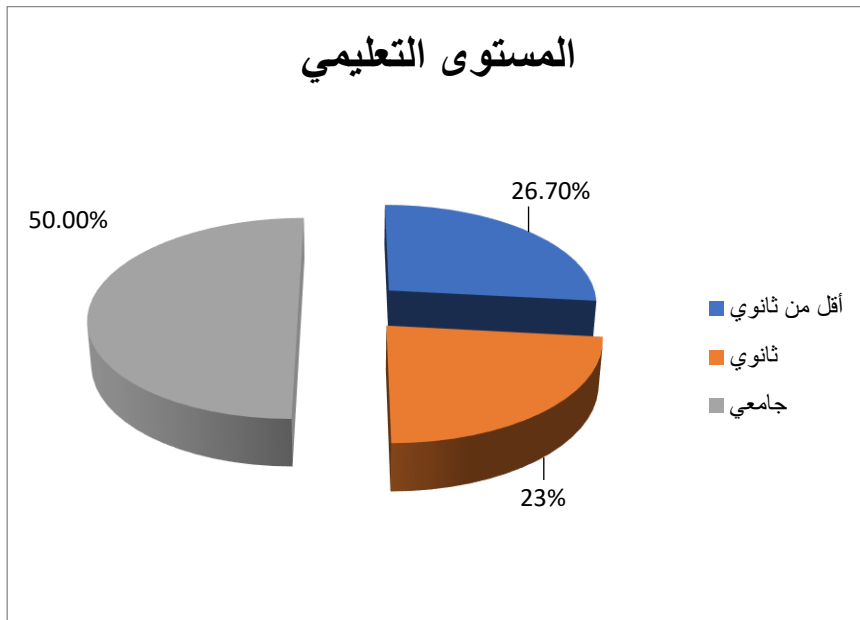
3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
26.7%	08	أقل من الثانوي
23.3%	07	ثانوي
50%	15	جامعي
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نسجل أعلى نسبة للجامعيين بنسبة 50%، وهو ما تحتاجه المؤسسة لهذه الشريحة التي تلعب دور كبير في الإبداع والتميز من خلال التكوين الجامعي الذي يتماشى والتغيرات الحاصلة في عالم الشغل.

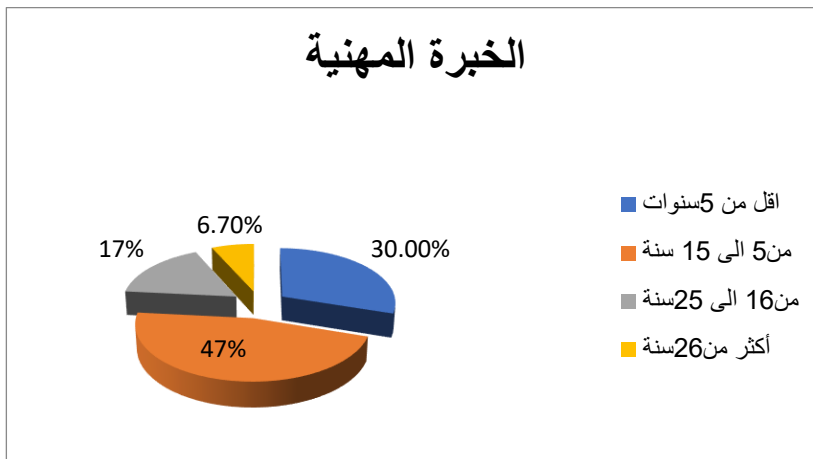
4. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
30%	09	اقل من 5 سنوات
46.7%	14	من 5 الى 15 سنة
16.7	05	من 16 الى 25 سنة
6.7%	02	أكثر من 26 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه نسجل أعلى نسبة للخبرة المهنية من 5 الى 15 سنة بنسبة 46.7% وهي مدة معتبرة تجعل الموظف لديه القدر الكافي من الكفاءة والتمكن من تسيير مهامه وتحقيق غاياته، وبلوغ المستويات المطلوبة من الأداء والتطورات والتغيرات خاصة في الوظائف المستحدثة والتي استقطبت خرجي الجامعات الجزائرية.

الفرع الثاني: تحليل نتائج عبارات الاستبيان

الجدول رقم (16): تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (بيئة العمل)

الرقم	العبارات	المتوسط ح	الانحراف م	الترتيب	الاتجاه العام
القيادة					
01	يسعى رئيسي باستمرار بإعلامي بالمستجدات في مجال العمل	2.80	0.484	03	مرتفع
02	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	2.93	0.254	01	مرتفع
03	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2.77	0.504	04	مرتفع
04	يشجعني رئيسي على المشاركة الجماعية لتوفير جو ودي مع زملائي	2.90	0.305	02	مرتفع
05	يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان بعضا من الصلاحيات	2.60	0.621	05	مرتفع
التدريب					
01	تسهم البرامج التدريبية المقدمة في تطوير إمكانيات الموظفين	2.73	0.521	01	مرتفع
02	توفر مؤسستي فرص تدريبية لجميع الموظفين	2.43	0.774	04	مرتفع
03	تسهم البرامج التدريبية المقدمة في إثراء المسار الوظيفي	2.73	0.521	01	مرتفع
04	تهتم مؤسستي بإشراك الموظفين في اقتراح دورات تدريبية	2.60	0.724	03	مرتفع

05	توفر مؤسستي فرص تدريبية مستمرة تتواءم والمتغيرات والمستجدات	2.70	0.651	02	مرتفع
التكنولوجيا					
01	تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في انجاز الأعمال والمهام	2.83	0.531	01	مرتفع
02	تواكب مؤسستي التطورات التكنولوجية المرتبطة بأعمالها	2.73	0.640	02	مرتفع
03	تحرص مؤسستي على توظيف التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل	2.70	0.596	03	مرتفع
04	تحوز مؤسستي على إطارات فنية مؤهلة لتقديم الدعم الفني	2.50	0.731	05	مرتفع
05	تتوافر في مؤسستي برامج تقنية معاصرة تواكب التكنولوجيا الحديثة تسهل في أداء المهام	2.67	0.606	04	مرتفع
الحوافز والمكافآت					
01	نظام الحوافز في مؤسستي يتناسب والجهد المبذول	2.60	0.770	04	مرتفع
02	يتسم نظام الحوافز في مؤسستي بالموضوعية	2.70	0.650	03	مرتفع
03	يشجع رؤساء عملي على ما أقدمه من أفكار بناءة	2.73	0.450	02	مرتفع
04	يثني رؤساء عملي على ما أنجزه من أعمال	2.77	0.504	01	مرتفع
05	تقوم مؤسستي بمكافأة كل من يطرح أفكار جديدة و متميزة في العمل	2.10	0.845	05	مرتفع
ظروف العمل المادية					
01	تتوافر المستلزمات المكتبية الضرورية لأداء عملي وتتلاءم مع طبيعة العمل	2.77	0.626	05	مرتفع
02	أشعر بالارتياح في مكان عملي	2.77	0.568	05	مرتفع
03	تناسب المساحة و الإضاءة والتكييف مع بيئة العمل	2.87	0.434	02	مرتفع
04	تتوافر خدمات النظافة ومستلزماتها في جميع مرافق مؤسستي	2.90	0.403	01	مرتفع
05	تقوم مؤسستي بأعمال صيانة دورية في جميع مرافقها	2.80	0.551	04	مرتفع
06	توفر مؤسستي متطلبات السلامة في جميع مرافقها	2.83	0.531	03	مرتفع

مرتفع	8.88	70.46	الدرجة الكلية للمحور
-------	------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

القراءة الإحصائية:

من خلا الجدول أعلاه يتبين لنا نتائج العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول، والتي يتضمنها المتغير المستقل (بيئة العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (70.46) وانحراف معياري (8.88) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (17.33) الذي تم حسابه وفقا للقانون التالي:

$$\text{المتوسط الفرضي} = (\text{عدد الفقرات } x \text{ أكبر بديل}) - (\text{عدد الفقرات } x \text{ أصغر بديل}) / 3$$

$$17.33 = 3 / (1 \times 26) - (3 \times 26) \text{ أي}$$

أي انه يوجد دور لبيئة العمل في المؤسسة الاقتصادية تكون، هذا ما أكده الاتجاه الذي تمحور في المرتفع لجميع عبارات المحور الأول والانحرافات المعيارية التي لم تتعدى الواحد مما يؤكد وجود الاتساق والانسجام في إجابات الأفراد على المحور الأول (بيئة العمل).

فبالنسبة لبعده القيادة جاءت الفقرة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.254) مما يؤكد الايجابية والانسجام لفقرة البعد، أما بعد التدريب فقد جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.73) وانحراف معياري (0.521) باتجاه مرتفع وهو ما يعبر عن ايجابية العبارة وتمركزها وانسجامها مع البعد. وبخصوص بعد التكنولوجيا جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.531) ما جعلها تعبر عن تمركز ايجابي وانسجام مع البعد.

يليها بعد الحوافز والمكافآت حيث جاءت الفقرة (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.77) وانحراف معياري (0.504) وهو ما أكد تمركزها وانسجامها مع البعد.

ويليها بعد ظروف العمل المادية جاءت الفقرة (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.403) وهو ما يؤكد تمركزها وانسجامها مع البعد.

القراءة الكيفية:

من النتائج المتوصل إليها يمكننا القول أن دور بيئة العمل في المؤسسة الاقتصادية تكنو، يكمن في مدى توفير لبرامج التدريب وكذا نوعية القيادة، مع توفير استخدام التكنولوجيا الحديثة، إضافة الى مراعاة الحوافز والمكافآت وظروف العمل، فمؤسسة تكنو تسعى دائما الى التميز من خلال بعد القيادة فهي تمكن الموظفين من المعلومات في مجال عملهم، في ظل وجود التشجيع من المشرفين المباشرين للموظفين، مع تكليفهم بالمهام والصلاحيات في بعض الأحيان، ومن حيث بعد التدريب فان مؤسسة تكنو توفر البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير مؤهلات موظفيها والتي تعود بالإثراء على مساهمهم المهني، كما تعمل المؤسسة على إشراك موظفيها في اقتراح محتويات البرامج التكوينية مع م يتماشى واحتياجاتهم، وبالنسبة لبعدها التكنولوجية فقدمت المؤسسة تكنو العديد من المزايا التي سادت على انجاز المهام والتطلع الى التجديد في مجال العمل، فمؤسسة تكنو تحرص على توظيف التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالاتها بالاعتماد على الإطارات الفنية التي تحوزها المؤسسة والتي تعمل على تنفيذ البرامج التقنية المعاصرة و المواكبة للتكنولوجيا الحديثة والمساعدة على أداء المهام بطرق سهلة.

وبخصوص الحوافز والمكافآت فان مؤسسة تكنو تعتمد على أنظمة الحوافز التي تتناسب والجهد المبذول للموظف بطرق موضوعية بعيدا عن الذاتية، ويتم هذا من خلال التشجيع على الابتكار وتقديم الأفكار الإبداعية، مع تامين انجازات الموظفين ومكافأة المبدعين والمتميزين.

أما ظروف العمل المادية في مؤسسة تكنو فهي توفير جميع المستلزمات الضرورية لأداء العمل، ما يجعل الموظف يشعر بالارتياح لبيئة عمله، من خلال وجود المساحة الكافية والإضاءة والتكييف المناسبين، إضافة الى توفر خدمة

النظافة في جميع المصالح التابعة للمؤسسة، كما تحرص المؤسسة على صيانة ومراقبة المرافق بشكل دوري مع التأكيد على ضرورة وجود متطلبات السلامة والوقاية المهنية في مكان العمل.

الجدول رقم (17): تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (الإبداع الإداري)

الرقم	العبارات	المتوسط ح	الانحراف م	الترتيب	الاتجاه العام
الحساسية للمشكلات					
01	أجتهد في البحث على مستجدات العمل التي تساعدنا في مواجهة المشكلات المستقبلية	2.90	0.403	02	مرتفع
02	أحرص على الاهتمام بكل الشكاوى المقدمة	2.70	0.535	03	مرتفع
03	أكتشف نقاط الضعف في بيئة العمل لاتخاذ الإجراءات اللازمة	2.87	0.346	01	مرتفع
04	أبحث على حلول جديدة ومتنوعة للمشكلات التي تواجهنا في العمل	2.87	0.434	01	مرتفع
الطلاقة					
01	أستخدم أساليب موضوعية في حل مشكلات العمل	2.97	0.183	01	مرتفع
02	أضع عدة بدائل وحلول للمشكلة التي تواجهني أثناء العمل	2.97	0.183	01	مرتفع
03	تعتبر الأفكار التي أقترحها واضحة جدا لزملائي	2.70	0.535	03	مرتفع
04	يتقبل زملائي وجهة نظري في معالجة المشكلة وتطبق أن اقتنعوا بها	2.77	0.504	02	مرتفع
المرونة					
01	أقبل الأفكار الجديدة التي تطور عملنا	2.47	0.730	04	مرتفع
02	أستطيع التعامل مع المواقف المختلفة في العمل وأتكيف معها	2.90	0.403	01	مرتفع
03	أحرص على تغيير أسلوب انجاز الأعمال بشكل دائم ومستمر	2.77	0.504	03	مرتفع

04	أحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة لي وأعمل بها	2.87	0.434	02	مرتفع
الاصالة					
01	أبحث دائما عن الأفكار المختلفة وغير المألوفة والجديدة	2.83	0.461	01	مرتفع
02	أتمتع بالقدرة على إدارة النقاش مع زملائي	2.77	0.568	02	مرتفع
03	أستطيع إقناع زملائي بأفكاري الجديدة	2.70	0.535	03	مرتفع
04	تجسد أفكاري إذا كانت قابلة للتنفيذ	2.57	0.774	04	مرتفع
الدرجة الكلية للمحور الثاني		48.13	3.41	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا نتائج العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني، والتي يتضمنها المتغير التابع (الإبداع الإداري)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (48.13) وبانحراف معياري (3.41) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (10.66) الذي تم حسابه وفقا للقانون التالي:

$$\text{المتوسط الفرضي} = (\text{عدد الفقرات} \times \text{أكبر بديل}) - (\text{عدد الفقرات} \times \text{أصغر بديل}) / 3$$

$$\text{أي } 10.66 = 3 / (1 \times 16) - (3 \times 16)$$

أي انه يوجد إبداع إداري في المؤسسة الاقتصادية تكنو، هذا ما أكده الاتجاه الذي تمحور في المرتفع لجميع عبارات المحور الثاني والانحرافات المعيارية التي لم تتعدى الواحد مما يؤكد وجود الاتساق والانسجام في إجابات الأفراد على المحور الثاني (الإبداع الإداري).

فبالنسبة لبعدها الحساسية للمشكلات جاءت الفقرة (03) و (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.346) و (0.434) مما يؤكد الإيجابية والانسجام لفقرتين البعد، أما بعد الطلاقة فقد جاءت

الفقرة (01) و (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري (0.183) باتجاه مرتفع وهو ما يعبر عن ايجابية العبارتين وتمركزهما وانسجامهما مع البعد.

وبخصوص بعد المرونة جاءت الفقرة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.403) ما جعلها تعبر عن تمركز ايجابي وانسجام مع البعد.

يليها بعد الأصالة حيث جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري (0.461) وهو ما أكد تمركزها وانسجامها مع البعد.

القراءة الكيفية:

من خلال النتائج المتوصل إليها نستطيع القول أن وجود الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية تكنو متوقف على توفير جملة من الآليات، من خلال بعد الحساسية للمشكلات تتمكن المؤسسة من البحث و التنقيب عن النقائص ونقاط الضعف، من أجل تداركها واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المحدد لها، لتفادي ما ينجم عنها مستقبلاً، إضافة الى بعد الطلاقة، حيث أن المؤسسة تعمل على فتح المجال أما الموظفين لاستخدام الأساليب الموضوعية في حل المشكلات، مع إمكانية طرح الأفكار ووجهات النظر في معالجة أي مشكلة تحول دون إتمام المهام، أما بعد المرونة فان مؤسسة تكنو تسعى الى تطوير العمل وأساليبه بما يتماشى و التغييرات الحاصلة في عالم الشغل، ما جعل موظفيها يستطيعون التأقلم مع مختلف المواقف والأساليب المستحدثة لإنجاز الأعمال، مع تقبلهم لتوجيهات وملاحظات رؤسائهم، كما يمكن بعد الأصالة في مؤسسة تكنو العمل على خلف أفكار جديدة والقدرة على إدارة النقاشات مع الزملاء حول مجريات العمل وطرح أفكار قابلة للتجسيد.

الفرع الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة:

أولا / اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لبيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيئة العمل - الإبداع الإداري.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدارية للمتغيرات				معامل التفسير R2	معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA	
SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	0.191	SIG	قيمة F المحسوبة
0.000	7.831	36.300	B0 الثابت		0.016	6.617
0.016	2.572	0.168	B1 المتغير المستقل			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة B (0.168) معنوية من خلال نتيجة T Test (2.572) الدالة

إحصائيا عند (0.016) وهي أصغر من (0.05) وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائيا.

ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية الصفرية H0 نقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لبعد القيادة على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده القيادة- الإبداع الإداري.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدارية للمتغيرات				معامل التفسير R2	معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA	
SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	0.380	SIG	قيمة F المحسوبة
0.000	5.951	37.76	B0 الثابت		0.012	2.695
0.012	1.642	0.471	B1 المتغير المستقل			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة B (0.471) معنوية من خلال نتيجة T Test (1.642) الدالة

إحصائياً عند (0.012) وهي أصغر من (0.05) وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً.

ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية الصفرية H0 نقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعده القيادة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لبعده التدريب على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده التدريب- الإبداع الإداري.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدارية للمتغيرات				معامل التفسير R2	معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA	
SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	0.105	SIG	قيمة F المحسوبة
0.000	12.89	42.27	B0 الثابت		0.03	3.300
0.03	1.816	0.444	B1 المتغير المستقل			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة B (0.105) معنوية من خلال نتيجة T Test (1.816) الدالة إحصائياً عند (0.03) وهي أصغر من (0.05) وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً.

ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية الصفرية H_0 نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد التدريب في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير لبعد التكنولوجيا على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التكنولوجيا- الإبداع الإداري.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدارية للمتغيرات				معامل التفسير R2	معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA	
SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	0.172	SIG	قيمة F المحسوبة
0.000	12.734	40.568	B0 الثابت			0.023
0.023	2.415	0.563	B1 المتغير المستقل			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة B (0.172) معنوية من خلال نتيجة T Test (2.415) الدالة إحصائياً عند (0.023) وهي أصغر من (0.05) وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً.

ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية الصفرية H_0 نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد التكنولوجيا في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير لبعد الحوافز والمكافآت على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده الحوافز والمكافآت - الإبداع الإداري.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدارية للمتغيرات					معامل التفسير R2	معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA	
SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار		0.102	SIG	قيمة F المحسوبة
0.000	12.396	42.161	B0	الثابت			0.025
0.025	1.784	0.463	B1	المتغير المستقل			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة B (0.102) معنوية من خلال نتيجة T Test (1.784) الدالة

إحصائياً عند (0.025) وهي أصغر من (0.05) وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً.

ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية الصفرية H0 نقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعده الحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير لبعده ظروف العمل المادية على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده ظروف العمل المادية - الإبداع الإداري.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدارية للمتغيرات					معامل التفسير R2	معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA	
SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار		0.147	SIG	قيمة F المحسوبة
0.000	8.581	38.386	B0	الثابت			
0.036	2.198	0.576	B1	المتغير المستقل		0.036	4.831

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة B (0.147) معنوية من خلال نتيجة T Test (2.198) الدالة إحصائياً عند (0.036) وهي أصغر من (0.05) وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً.

ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية الصفرية H_0 نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد ظروف العمل المادية في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

ثانياً/ تفسير نتائج فرضيات والنتائج العامة للدراسة

أ- تفسير نتائج فرضيات الدراسة

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

استنتجنا من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، حيث تلعب بيئة العمل دوراً هاماً في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة تكنو، وهذا من خلال توفر المؤسسة أساليب قيادية فعالة تسمح لموظفيها المشاركة الجماعية، والعمل في جو يسوده التعاون والتآزر موظفيها واهتمامها بالبرامج التدريبية التي تتماشى واحتياجات، كما ساعدت التكنولوجيا مؤسسة تكنو على فتح المجال لموظفيها على تقديم الأفكار الإبداعية مع إمكانية تجسيدها، هذا و كما حرصت المؤسسة على الاهتمام بالموظفين المبدعين ذوي الأفكار المتميزة ومكافأتهم وتتمين مجهوداتهم دون الإغفال على جملة الظروف المادية التي تساهم في الإبداع و الابتكار.

هذا ما أكدته نتائج تحليل البيانات حيث بلغ تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري ما نسبته 19.10% وهو تأثير إيجابي معتبر.

وبشكل عام يمكن القول أن بيئة العمل تلعب دوراً مهماً في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، من خلال توفير جملة المتطلبات لضمان الإبداع و الابتكار، بما يجعل المؤسسة تطمح للمنافسة وتحقيق مكانة في السوق.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

استنتجنا من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، حيث أن نتي مؤسسة تكنو لأساليب قيادة ديمقراطية قائمة على مبدأ المشاركة وحرية الرأي وفرص اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، جعلها تمكن موظفيها من تقديم الأفضل والأجود وبذل المزيد من الجهود والسعي دائما الى خلق فرص جديدة وإبداعية غير مألوفة، هذا ما أكدته نتائج تحليل البيانات، حيث بلغ تأثير بعد القيادة في تحقيق الإبداع الإداري بنسبة 38% وهو تأثير ايجابي بنسبة معتبرة.

وبشكل عام يمكن القول أن لبعء القيادة دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، وذلك من خلال الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في تسيير وتوجيه أعمالها.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

واستنتجنا من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، فمؤسسة تكنو تعمل على توفير البرامج التدريبية و التكوينية لموظفيها مع ما تتطلبه احتياجاتهم المهنية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومواكبة المستجدات في مجال عملهم، فأشراك الموظف في تحديد محتوى البرامج التدريبية من شأنه أن يحدد مجالات الضعف أو النقص التي يعاني منها الموظف والتي تحول دون تحقيقه للإبداع وتحدد أفكاره، فإثراء البرامج التكوينية بمحتويات مواكبة العصرنة ومثيرة للمسار الوظيفي للموظف تجعله يتفتح على مجال الإبداع و التغيير الايجابي في ميدان عمله. وهذا ما أكدته نتائج تحليل البيانات، حيث بلغ تأثير التدريب على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو ما نسبته 10.5% وهو تأثير ايجابي متوسط.

وبشكل عام يمكن القول أن للتدريب أهمية فعالة في دخول مجال الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، وذلك من خلال تطوير مهارات وقدرات موظفيها واكتسابهم الآليات و الأساليب الجديدة التي تمكنهم من التميز في العمل.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التكنولوجيا في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

استنتجنا من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو. فتوظيف مؤسسة تكنو لتقنيات التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها، يجعلها مواكبة للتغيرات، كما أنها تحرص على توسيع نطاق استعمالها في جميع ميادينها، وهذا بفضل مراعاتها لاستقطاب موظفين متمكنين من برمجيات التكنولوجيا والتقنيات المتطورة لتسهيل العمل.

وهذا ما أكدته نتائج تحليل البيانات، حيث بلغ تأثير التكنولوجيا في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو 17.2% وهو تأثير إيجابي لا بأس به.

وعموما يمكننا القول أن لبعء التكنولوجيا أهمية جوهرية في الإبداع و التميز، خاصة وأننا في زمن العصرية المربوط بالابتكارات التي لا تتم إلا بتوظيف أحدث التقنيات التكنولوجية.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

استنتجنا من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو. فتبني مؤسسة تكنو لأنظمة حوافز تتناسب والجهد المبذول للموظف وتوزيعها بطرق موضوعية تجعله يشعر بالمكانة في هذه المؤسسة وأهمية دوره، كذلك من خلال تقديم حافز التشجيع من قبل الرؤساء في العمل، فالحافز المعنوي له دور كبير في زيادة الدافعية للإبداع و التميز، وهذا ما أكدته نتائج تحليل البيانات، حيث بلغ تأثير الحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري بنسبة 10.2% وهو تأثير إيجابي متوسط.

وعموما يمكننا القول أن لبعء الحوافز والمكافآت عامل أساسي في زيادة الدافع للتغير والتحسين والإبداع.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل المادية في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

استنتجنا من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل المادية في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

ان مؤسسة تكنو تحرص على توفير المستلزمات الضرورية لأداء العمل على أكمل وجه وبما يساعد راحة العامل، من خلال تهيئة بيئة العمل وتوفير المساحات اللازمة مع التكييف والإنارة المناسبين، حسب طبيعة العمل، والوقوف على تجسيد قواعد الصحة والسلامة المهنية يجعل الموظف مهياً للإبداع. وهذا ما أكدته نتائج تحليل البيانات، حيث بلغ تأثير ظروف العمل المادية على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو ما نسبته 14.7% وهو تأثير إيجابي معتبر.

وبهذا يمكن القول أن توفير جملة الظروف المادية يساعد بشكل من الأشكال في خلق جو الإبداع و التميز في المؤسسة.

ب- النتائج العامة للدراسة.

من خلال معطيات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بها توصلنا الى جملة النتائج و يمكن توضيحها من خلال الأثر الذي تحدثه بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، حيث تمكن مؤسسة تكنو من توظيف أساليب القيادة ساعدت في فتح المجال أمام الموظفين للإدلاء بآرائهم والتعبير عنها بكل حرية، مع توفير برامج تدريبية ذات محتوى هدفه التطوير و التجديد، في ظل وجود تقنيات تكنولوجية حديثة تجعل الموظف يمتلك المؤهلات للتميز، كما تمكنت المؤسسة من تحفيز موظفيها ماديا ومعنويا، من خلال تثمين جهوداتهم، مع مراعاة للظروف المادية التي لها نصيبها في تحقيق وخلق الأجواء الإبداعية المنتظرة من الموظفين.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية تكنو، حيث تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة وبعض الأحداث التي مرت بها، كما وضحنا هدفها وأهم تطلعاتها المستقبلية (تخطيطها الاستراتيجي)، مع توضيح هيكلها التنظيمي، فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعها على موظفي المؤسسة. قمنا بقياس أثر بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو، بعد توزيع الاستبيان واسترجاعه وتفريغه، وتحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية البارامترية، قمنا بتفسير النتائج واختبار الفرضيات التي تم تبينها في الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة النظرية والتطبيقية على مؤسسة تكنو توصلنا الى ان بيئة العمل لها أثر هام في تحقيق الإبداع الإداري لدى المؤسسة من خلال تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي لدى الأفراد وزيادة الإنتاجية بتوفير عنصر الراحة والتحفيز وتشجيع التعاون والتقدير كل هذا يسهم في تعزيز الإبداع الإداري، وكذلك توفير بيئة عمل محفزة ومريحة تسهل التركيز وزيادة الإنتاجية كل هذه العوامل تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

وفي ضوء ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة من مفاهيم حول بيئة العمل والإبداع الإداري، ومن خلال ما تم التوصل اليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة تكنو، ومن أجل معرفة دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

- بيئة العمل تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها.

- تساعد تهيئة بيئة العمل في تكريس الوقت والجهد وحصر الفكر في الإنجاز الدقيق والتنظيم والإبداع كما تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وسرعة.

- يعتبر الإبداع الإداري جزء لا يتجزأ عن أي منظمة تسعى للنجاح والتميز.

- يساعد الإبداع الإداري المنظمة على التكيف مع كافة التغيرات البيئية المحيطة بيها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.

خاتمة

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافأة على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة تكنو .

التوصيات:

بناء على دور تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية تكنو، اقترحنا بعض التوصيات والاقتراحات

منها:

- ضرورة تشجيع مؤسسة تكنو موظفيها من أجل تحسين أفكارهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة مسابقات داخلية محتواها الإبداع والابتكار.

- على مؤسسة تكنو فهم احتياجات موظفيها التدريبية وتصميم برامج تكوينية دورية بانتظام.

- على مؤسسة تكنو العمل على تنويع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

- على مؤسسة تكنو التطبيق الصارم لقواعد الصحة والسلامة المهنية حفاظا على موظفيها وتجنبنا للخسائر.

آفاق الدراسة:

وفيما يلي نعرض مجموعة من الأفكار المرتبطة بالدراسة الحالية التي يمكن اتخاذها للبحوث القادمة، حتى تكون آفاقا لبحوث ودراسات أخرى أهمها:

- إدارة الإبداع في مؤسسات التعليم العالي.
- معوقات الإبداع في المؤسسات العمومية وسبل إزالتها.
- أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- دراسة اتجاهات الموظفين نحو الإبداع في ظل بيئة متغيرة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد قوارية، في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
2. توفيق صالح عبد الهادي الطروانة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011
3. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى النهاية، دار المعرفة الجامعية، 1999
4. جودة محفوظ الزعني، ياسر حسن المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2008
5. خير الله جمال، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
6. رشوان حسين، الأسس الفنية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2004
7. السرور نادية، مقدمة في الإبداع، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002
8. سعاد هاشم قصيات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010
9. سهيلة محمد عباس، على حسين على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000
10. السويدان طارق والعدلوني محمد، مبادئ الإبداع، ط3، 2004
11. شاندا أشوك وكويرا شلبا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار زهان، د ط القاهرة، مصر، 2002
12. الصلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2004

13. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2004

14. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، مصر، 2012،

15. جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، عمان ، 2008

16. عبد الحميد شاكر، علم نفس الإبداع، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995

17. الطيب حسن، محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان،

1988

18. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال دار الجامعية، بيروت 1997

19. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

2000

20. عبد المنعم شوقي، وتنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة.

21. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012

22. عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1،

2017

23. العيظي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة، الأردن، 2001

24. فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق في الابداع، دار الكتاب، العين، الامارات العربية المتحدة، 1994

25. ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع

ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2013

26. مبارك هاني: دورة الإدارة الإستراتيجية، مركز الأبحاث والتنمية، القاهرة، مصر، 2008،

27. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطابعة والنشر الإسكندرية، ط 2007 1

28. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع عمان، 2012
29. وجيزي كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات العملية الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1
- ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية
30. أحمد بن ديبش، ظروف العمل وآثرها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بشركة الياجور تيمادين بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية أدرار 2017-2018
31. حماد بن صالح الظاهري: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير المستودع الرقمي المؤسسي لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007
32. حمود منصورية، تأثير ظروف العمل على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في عيادة متعددة الخدمات فرح محمد دائرة عين النويصي لولاية مستغانم، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر نخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن بديس 2018-2019
33. حورية بولعويادات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر 2007/2008
34. شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014
35. علي حنان، الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006سهم رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الادارين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر 2014

36. علي موسى حنان، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية، تسير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006

37. عنان الجعبري ، دور الإبداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 .

38. لحقباي تركي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997

39. لوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012

ثالثا: المجلات والمقالات

40. أحمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، دون ذكر المجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون ذكر سنة النشر

41. زهرة خلوف، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017

42. د سالم بن سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية الرياض المجلد 14، العدد 2

43. فادي فؤاد محمد غوانمة، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة

العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الثاني، العدد 175

44. لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل في تحقيق الابداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة

المحلية لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال – المجلد 06، العدد 03، 2019

45. ارفيس مريم ، أهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة ، مجلة آفاق للعلم الاجتماع 2020

46. منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 01،

العدد 11، 2020

ب.المراجع باللغة الأجنبية

47. Hal Gregersen, Clayton Christensen, **aforementioned reference**

Jennifer Mueller, Creative Change: **Why We Resist It... How We**

Can Embrace It, 01st Edition, Houghton Mifflin Harcourt, Boston,

USA, 2017

48. Hal Gregersen, Clayton Christensen, **The Innovator's DNA:**

Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, edition :01,

Harvard business review press, Boston, USA, 2011

49. Jennifer Cole, **Design Thinking for the Greater Good: Innovation**

in the Social Sector, edition: 01, Columbia university, new-York,

USA, 2017

50. Tom Kelley & David Kelley, **Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All**, Crown Business, New-York, USA, 2020

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير -



استبيان

أخي الفاضل..، أختي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار انجاز مذكرة التخرج من أجل نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة موارد بشرية

تحت عنوان:

تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي نود ونأمل أن تسع صدوركم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية بالإجابة عليها وإبداء آرائكم حول جميع فقراته بدقة وموضوعية، قصد تعزيز الثقة في نتائج هذه الدراسة، وكلنا أن تعود على الجميع بالنتج والفائدة، علما أن إجاباتكم ستسهم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في خدمة البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

الجزء الأول: الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر:	<input type="checkbox"/> 30 فأقل	<input type="checkbox"/> 31-39 سنة	<input type="checkbox"/> 41-49 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> أقل من الثانوي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	
الخبرة المهنية:	<input type="checkbox"/> أقل من 05	<input type="checkbox"/> 05-15 فأقل	<input type="checkbox"/> 16-25	<input type="checkbox"/> 25 فأكثر

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: الرجاء وضع العلامة X في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل فقرة.

بيئة العمل			
الرقم	العبارات	البدائل	
		أوافق	لا أوافق
القيادة			
01	يسعى رئيسي باستمرار بإعلامي بالمستجدات في مجال العمل.		
02	أجد تجاوبا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل.		
03	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.		
04	يشجعني رئيسي على المشاركة الجماعية لتوفير جو ودي مع زملائي.		
05	يفوضني رئيسي في كثير من الأحيان بعضا من الصلاحيات.		
التدريب			
06	تسهل البرامج التدريبية المقدمة في تطوير إمكانيات الموظفين.		
07	توفر مؤسستي فرص تدريبية لجميع الموظفين.		
08	تسهل البرامج التدريبية المقدمة في إثراء المسار الوظيفي.		
09	تهتم مؤسستي بإشراك الموظفين في اقتراح دورات تدريبية.		
10	توفر مؤسستي فرص تدريبية مستمرة لتواكب والمتغيرات والمستجدات.		
التكنولوجيا			
11	تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في إنجاز الاعمال والمهام.		
12	تواكب مؤسستي التطورات التكنولوجية المرتبطة بأعمالها.		
13	تحرص مؤسستي على توظيف التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل.		
14	تحوز مؤسستي على إشارات فنية مؤهلة لتقديم الدعم الفني.		
15	تتوافر في مؤسستي برامج تقنية معاصرة تواكب التكنولوجيا الحديثة تسهل في أداء المهام.		
الحوافز والمكافآت			
16	نظام الحوافز في مؤسستي يتناسب والجهد المبذول.		
17	يسم نظام الحوافز في مؤسستي بالموضوعية.		
18	يشجع رؤساء عملي على ما أقدمه من أفكار ببناءة.		
19	يثني رؤساء عملي على ما أنجزه من أعمال.		
20	تقوم مؤسستي بمكافأة كل من يطرح أفكار جديدة ومتميزة في العمل.		
ظروف العمل المادية			
21	تتوافر المستلزمات المكتبية الضرورية لأداء عملي، وتتلاءم مع طبيعة العمل.		
22	اشعر بالارتياح في مكان عملي.		
23	تتناسب المساحة والإضاءة والتكييف مع بيئة العمل.		
24	تتوافر خدمات النظافة ومستلزماتها في جميع مرافق مؤسستي.		

قائمة الملاحق

25	تقوم مؤسستي بأعمال صيانة دورية في جميع مرافقها.
26	توفر مؤسستي متطلبات السلامة في جميع مرافقها.

الإبداع الإداري			
البدائل			الرقم
أوافق	أحاييد	لا أوافق	العبارات
الحساسية بالمشكلات			
			27 أجتهد في البحث على مستجدات العمل التي تساعدنا في مواجهة المشكلات المستقبلية
			28 أحرص على الاهتمام بكل الشكاوى المقدمة.
			29 أكتشف نقاط الضعف في بيئة العمل لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
			30 أبحث على حلول جديدة ومتنوعة للمشكلات التي تواجهنا في العمل.
الطلاقة			
أوافق	أحاييد	لا أوافق	31 أستخدم أساليب موضوعية في حل مشكلات العمل.
			32 أضع عدة بدائل وعدة حلول للمشكلة التي تواجهني أثناء العمل.
			33 أعتبر الأفكار التي أقترحها واضحة جدا لزملائي.
			34 يتقبل زملائي وجهة نظري في معالجة المشكلة وتطبق ان اقتنعوا بها.
المرونة			
			35 أقبل الأفكار الجديدة التي تطور عملنا.
			36 أستطيع التعامل مع المواقف المختلفة في العمل وأتكيف معها.
			37 أحرص على تغيير أسلوب انجاز الأعمال بشكل دائم ومستمر.
			38 أحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة لي وأعمل بها.
الأصالة			
أوافق	أحاييد	لا أوافق	39 أبحث دائما عن الأفكار المختلفة وغير المألوفة والجديدة.
			40 أتمتع بالقدرة على إدارة النقاش مع زملائي.
			41 أستطيع اقتناع زملائي بأفكاري الجديدة.
			42 تجسد أفكاري إذا كانت قابلة للتنفيذ.

شكرا على تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): ثبات محاور الاستبيان والدرجة الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,619	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	42

الملحق رقم (03): معاملات الارتباط لمحاور بيئة العمل

Corrélations

		ف1	ف2	ف3	ف4	ف5	القيادة
ف1	Corrélation de Pearson	1	-,112	,367*	,093	,298	,626**
	Sig. (Bilatérale)		,555	,046	,624	,110	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف2	Corrélation de Pearson	-,112	1	-,126	-,089	,262	,599**
	Sig. (Bilatérale)	,555		,508	,640	,161	,291
	N	30	30	30	30	30	30
ف3	Corrélation de Pearson	,367*	-,126	1	,291	,352	,702**
	Sig. (Bilatérale)	,046	,508		,118	,056	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف4	Corrélation de Pearson	,093	-,089	,291	1	,327	,497**
	Sig. (Bilatérale)	,624	,640	,118		,077	,005
	N	30	30	30	30	30	30
ف5	Corrélation de Pearson	,298	,262	,352	,327	1	,813**
	Sig. (Bilatérale)	,110	,161	,056	,077		,000
	N	30	30	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	,626**	,599**	,702**	,497**	,813**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,291	,000	,005	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations

		ف6	ف7	ف8	ف9	ف10	التدريب
ف6	Corrélation de Pearson	1	,382*	,619**	,439*	,468**	,705**
	Sig. (Bilatérale)		,037	,000	,015	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف7	Corrélation de Pearson	,382*	1	,468**	,505**	,472**	,757**
	Sig. (Bilatérale)	,037		,009	,004	,008	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف8	Corrélation de Pearson	,619**	,468**	1	,530**	,468**	,758**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,009		,003	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف9	Corrélation de Pearson	,439*	,505**	,530**	1	,761**	,847**
	Sig. (Bilatérale)	,015	,004	,003		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف10	Corrélation de Pearson	,468**	,472**	,468**	,761**	1	,823**
	Sig. (Bilatérale)	,009	,008	,009	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
التدريب	Corrélation de Pearson	,705**	,757**	,758**	,847**	,823**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ف11	ف12	ف13	ف14	ف15	التكنولوجيا
ف11	Corrélation de Pearson	1	,880**	,709**	,133	,679**	,805**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,482	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف12	Corrélation de Pearson	,880**	1	,778**	,369*	,741**	,910**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000	,045	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف13	Corrélation de Pearson	,709**	,778**	1	,435*	,859**	,918**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000		,016	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف14	Corrélation de Pearson	,133	,369*	,435*	1	,311	,591**
	Sig. (Bilatérale)	,482	,045	,016		,094	,001
	N	30	30	30	30	30	30
ف15	Corrélation de Pearson	,679**	,741**	,859**	,311	1	,867**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,094		,000
	N	30	30	30	30	30	30
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,805**	,910**	,918**	,591**	,867**	1

قائمة الملاحق

Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	30
N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		ف16	ف17	ف18	ف19	ف20	الحوافز والمكافآت
ف16	Corrélation de Pearson	1	,784**	,378*	,284	,382*	,814**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,039	,128	,037	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف17	Corrélation de Pearson	,784**	1	,424*	,305	,307	,789**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,020	,102	,099	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف18	Corrélation de Pearson	,378*	,424*	1	,629**	,254	,658**
	Sig. (Bilatérale)	,039	,020		,000	,175	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف19	Corrélation de Pearson	,284	,305	,629**	1	,381*	,648**
	Sig. (Bilatérale)	,128	,102	,000		,038	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ف20	Corrélation de Pearson	,382*	,307	,254	,381*	1	,699**
	Sig. (Bilatérale)	,037	,099	,175	,038		,000
	N	30	30	30	30	30	30
الحوافز والمكافآت	Corrélation de Pearson	,814**	,789**	,658**	,648**	,699**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		ف21	ف22	ف23	ف24	ف25	ف26	المادية الظروف للعمل
ف21	Corrélation de Pearson	1	,423*	,135	,451*	,460*	,294	,667**
	Sig. (Bilatérale)		,020	,476	,012	,011	,115	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ف22	Corrélation de Pearson	,423*	1	,708**	,648**	,397*	,438*	,815**
	Sig. (Bilatérale)	,020		,000	,000	,030	,015	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ف23	Corrélation de Pearson	,135	,708**	1	,710**	,317	,200	,654**
	Sig. (Bilatérale)	,476	,000		,000	,088	,290	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

قائمة الملاحق

24ف	Corrélation de Pearson	,451*	,648**	,710**	1	,373*	,565**	,821**
	Sig. (Bilatérale)	,012	,000	,000		,042	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
25ف	Corrélation de Pearson	,460*	,397*	,317	,373*	1	,590**	,732**
	Sig. (Bilatérale)	,011	,030	,088	,042		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
26ف	Corrélation de Pearson	,294	,438*	,200	,565**	,590**	1	,705**
	Sig. (Bilatérale)	,115	,015	,290	,001	,001		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
المادية الظروف للعمل	Corrélation de Pearson	,667**	,815**	,654**	,821**	,732**	,705**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معاملات الارتباط لمحاور الإبداع الإداري

Corrélations

		27ف	28ف	29ف	30ف	الحساسية للمشكلات
27ف	Corrélation de Pearson	1	,336	,396*	,908**	,878**
	Sig. (Bilatérale)		,069	,030	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
28ف	Corrélation de Pearson	,336	1	,149	,267	,661**
	Sig. (Bilatérale)	,069		,432	,153	,000
	N	30	30	30	30	30
29ف	Corrélation de Pearson	,396*	,149	1	,337	,577**
	Sig. (Bilatérale)	,030	,432		,069	,001
	N	30	30	30	30	30
30ف	Corrélation de Pearson	,908**	,267	,337	1	,835**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,153	,069		,000
	N	30	30	30	30	30
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	,878**	,661**	,577**	,835**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations

		ف31	ف32	ف33	ف34	الطلاق
ف31	Corrélation de Pearson	1	-,034	,600**	,662**	,828**
	Sig. (Bilatérale)		,856	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ف32	Corrélation de Pearson	-,034	1	-,106	-,087	,775**
	Sig. (Bilatérale)	,856		,578	,646	,693
	N	30	30	30	30	30
ف33	Corrélation de Pearson	,600**	-,106	1	,371*	,809**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,578		,044	,000
	N	30	30	30	30	30
ف34	Corrélation de Pearson	,662**	-,087	,371*	1	,805**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,646	,044		,000
	N	30	30	30	30	30
الطلاق	Corrélation de Pearson	,828**	,775**	,809**	,805**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,693	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		ف35	ف36	ف37	ف38	المرونة
ف35	Corrélation de Pearson	1	-,070	-,162	-,232	,432*
	Sig. (Bilatérale)		,712	,391	,217	,212
	N	30	30	30	30	30
ف36	Corrélation de Pearson	-,070	1	-,119	,710**	,724**
	Sig. (Bilatérale)	,712		,531	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ف37	Corrélation de Pearson	-,162	-,119	1	,011	,512**
	Sig. (Bilatérale)	,391	,531		,956	,004
	N	30	30	30	30	30
ف38	Corrélation de Pearson	-,232	,710**	,011	1	,806**
	Sig. (Bilatérale)	,217	,000	,956		,000
	N	30	30	30	30	30
المرونة	Corrélation de Pearson	,432*	,724**	,512**	,806**	1
	Sig. (Bilatérale)	,212	,000	,004	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations

		ف39	ف40	ف41	ف42	الاصالة
ف39	Corrélation de Pearson	1	,768**	,349	,081	,684**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,058	,672	,000
	N	30	30	30	30	30
ف40	Corrélation de Pearson	,768**	1	,329	,154	,726**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,076	,416	,000
	N	30	30	30	30	30
ف41	Corrélation de Pearson	,349	,329	1	,508**	,761**
	Sig. (Bilatérale)	,058	,076		,004	,000
	N	30	30	30	30	30
ف42	Corrélation de Pearson	,081	,154	,508**	1	,698**
	Sig. (Bilatérale)	,672	,416	,004		,000
	N	30	30	30	30	30
الاصالة	Corrélation de Pearson	,684**	,726**	,761**	,698**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
بيئة العمل	,099	30	,200*	,973	30	,207
الابداع الاداري	,188	30	,200*	,733	30	,152

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (06): توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	22	73,3	73,3	73,3
أنثى	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	33,3	33,3	33,3
أقل من 30 سنة	9	30,0	30,0	63,3
من 31 الى 39 سنة	8	26,7	26,7	90,0
من 41 الى 50 سنة	3	10,0	10,0	100,0
أكثر من 50 سنة	Total	30	100,0	100,0

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	26,7	26,7	26,7
أقل من ثانوي	7	23,3	23,3	50,0
ثانوي	15	50,0	50,0	100,0
جامعي	Total	30	100,0	100,0

المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	30,0	30,0	30,0
أقل من 5 سنوات	14	46,7	46,7	76,7
من 5 الى 15 سنة	5	16,7	16,7	93,3
من 16 الى 25 سنة	2	6,7	6,7	100,0
أكثر من 25 سنة	Total	30	100,0	100,0

الملحق رقم (07): يوضح اجابات أفراد العينة حول المحور الاول (بيئة العمل)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف1	30	2,80	,484
ف2	30	2,93	,254
ف3	30	2,77	,504
ف4	30	2,90	,305
ف5	30	2,60	,621
N valide (liste)	30		

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف6	30	2,73	,521
ف7	30	2,43	,774
ف8	30	2,73	,521
ف9	30	2,60	,724
ف10	30	2,70	,651
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف11	30	2,83	,531
ف12	30	2,73	,640
ف13	30	2,70	,596
ف14	30	2,50	,731
ف15	30	2,67	,606
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف16	30	2,60	,770
ف17	30	2,70	,651
ف18	30	2,73	,450
ف19	30	2,77	,504
ف20	30	2,10	,845
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف21	30	2,77	,626
ف22	30	2,77	,568
ف23	30	2,87	,434
ف24	30	2,90	,403
ف25	30	2,80	,551
ف26	30	2,83	,531
N valide (liste)	30		

قائمة الملاحق

الملحق رقم (08): يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (الإبداع الإداري)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف27	30	2,90	,403
ف28	30	2,70	,535
ف29	30	2,87	,346
ف30	30	2,87	,434
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف31	30	2,97	,183
ف32	30	2,97	,183
ف33	30	2,70	,535
ف34	30	2,77	,504
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف35	30	2,47	,730
ف36	30	2,90	,403
ف37	30	2,77	,504
ف38	30	2,87	,434
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ف39	30	2,83	,461
ف40	30	2,77	,568
ف41	30	2,70	,535
ف42	30	2,57	,774
N valide (liste)	30		

قائمة الملاحق

الملحق رقم (09): إجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بيئة العمل	30	70,4667	8,88134
الإبداع الإداري	30	48,1333	3,41127
N valide (liste)	30		

الملحق رقم (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيئة العمل - الإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,437 ^a	,191	,162	3,12227

a. Prédicteurs : (Constante), بيئة العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	64,507	1	64,507	6,617	,016 ^b
Résidus	272,959	28	9,749		
Total	337,467	29			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), بيئة العمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	36,300	4,635		7,831	,000
بيئة العمل	,168	,065	,437	2,572	,016

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

قائمة الملاحق

الملحق رقم (11): تحليل انحدار خطي لأبعاد بيئة العمل - الابداع الاداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,296 ^a	,388	,055	3,31575

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29,630	1	29,630	2,695	,012 ^b
	Résidus	307,837	28	10,994		
	Total	337,467	29			

a. Variable dépendante : الابداع الاداري

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	37,763	6,346		5,951	,000
	القيادة	,741	,451	,296	1,642	,012

a. Variable dépendante : الإداري الابداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,325 ^a	,105	,073	3,28357

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,575	1	35,575	3,300	,030 ^b
	Résidus	301,891	28	10,782		
	Total	337,467	29			

a. Variable dépendante : الابداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,575	1	35,575	3,300	,030 ^b
	Résidus	301,891	28	10,782		
	Total	337,467	29			

a. Variable dépendante : الابداع لإداري

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	42,278	3,279		12,895	,000
	التدريب	,444	,244	,325	1,816	,030

a. Variable dépendante : الابداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,415 ^a	,172	,143	3,15838

a. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	58,157	1	58,157	5,830	,023 ^b
	Résidus	279,310	28	9,975		
	Total	337,467	29			

a. Variable dépendante : الابداع الاداري

b. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	40,568	3,186		12,734	,000
	التكنولوجيا	,563	,233	,415	2,415	,023

a. Variable dépendante : الابداع الاداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,319 ^a	,102	,070	3,28971

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز والمكافآت

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34,445	1	34,445	3,183	,025 ^b
	Résidus	303,021	28	10,822		
	Total	337,467	29			

a. Variable dépendante : الابداع الاداري

b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز والمكافآت

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	42,161	3,401		12,396	,000
والمكافآت الحوافز	,463	,260	,319	1,784	,025

a. Variable dépendante : الابداع الاداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,384 ^a	,147	,117	3,20607

a. Prédicteurs : (Constante), الظروف المادية للعمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	49,657	1	49,657	4,831	,036 ^b
Résidus	287,810	28	10,279		
Total	337,467	29			

a. Variable dépendante : الابداع الاداري

b. Prédicteurs : (Constante), الظروف المادية للعمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	38,386	4,473		8,581	,000
للعمل المادية الظروف	,576	,262	,384	2,198	,036

a. Variable dépendante : الابداع الاداري