

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير
الشعبة: علوم تسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطليبة: قواميد زكرياء
شلالي حفصة

بعنوان:

أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري

"دراسة حالة شركة هاليبورتن حاسي مسعود _ ورقلة "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022_6_12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ قداش سمية (أستاذة محاضرة أ/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفة
الدكتور/ طواهر عبد الجليل (أستاذ محاضر أ/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتورة/ تيشات سلوى (أستاذة محاضرة أ/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشة

السنة الجامعية 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير
الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطليبة: قواميد زكرياء

شلالي حفصة

بعنوان:

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

"دراسة حالة شركة هاليبورتون حاسي مسعود _ ورقلة "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022_6_12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ قداش سمية (أستاذة محاضرة أ/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفة
الدكتور/ طواهر عبد الجليل (أستاذ محاضر أ/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتورة/ تيشات سلوى (أستاذة محاضرة أ / جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشة

السنة الجامعية 2022/2021

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
لوالدي الكريمين رحمهما
الله ولأخوي أسماء وعبدالقادر
ولكل أصدقائي وأهلي
وأحبائي ولكل من ساعدني
في مشواري الدراسي.

شلاي حفصة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لوالدي
رحمهما الله وأبي حفظه الله ولجميع العائلة
ولزميلتي في هذا العمل وأشكرها على
كل ما بذلته من جهد في سبيل إنجاح
هذا العمل كما أشكر الأستاذة المشرفة
على ما قدمته وتقدمه من توجيهات
ونصائح جعلها الله في ميزان حسناتها.

قواميد زكرياء

الشكر والعرفان

بسم الله وصلاة وسلام على رسول الله
الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله
من لا يشكر الناس".

فنتقدم بجزيل الشكر والتقدير:

لأستاذة الفاضلة * قداش سميرة *

على حرصها وعطائها وتوجيهاتها لنا لإكمال هذا
العمل.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة

هالبرتون على تعاونهم معنا.

كما ونشكر اللجنة المناقشة على إعطائهم جزء

من وقتهم لقراءة موضوعنا.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في مؤسسة هاليبرتون حاسي مسعود ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وزع الاستبيان على عينة قدرها 140 مفردة وتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: موظفي شركة هاليبرتون يتمتعون بمستوى إبداع عالي في مؤسسة هاليبرتون؛ يوجد اهتمام بالغ ببيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة؛ توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة وذلك من خلال كل من بعد الهيكل التنظيمي وبعد التدريب؛ بعد الحوافز والمكافآت، بعد التكنولوجيا، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين بعد ظروف العمل؛ وبعد الأنظمة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: بيئة عمل، ابداع إداري، مناخ تنظيمي، ظروف فيزيائية، شركة هاليبرتون.

Abstract

This study aimed to determine the impact of the internal work environment on administrative creativity in the Halliburton company in Hassi Messaoud Ouargla, To achieve the objectives of the study , the descriptive approach and the questionnaire were used as a tool for the study , the questionnaire was distributed to a sample of 140 individuals, and to analyze this data we used the Statistical program SPSS .the study also reached a number of results, the most important results: in general, the results of the study showed that employees have a high level of creativity at Halliburton company , the results of the study confirmed that there is a great interest in the work environment at Halliburton,also the results of the study showed that there is a statistically significant relationship between the studied variables through the organizational structure , training , incentives and rewards, technology, while there is no correlation between working conditions dimension also the systems and information dimension, and participation in decision dimension with the administrative creativity in the company under study.

Keywords: work environment, administrative creativity, organizational climate, physical conditions, Halliburton Company.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	الاهداء
I	الشكر
II	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والابداع الإداري	
1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للابداع الإداري
9	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لبيئة العمل الداخلية
25	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لبيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر بيئة العمل على الابداع الإداري	
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
59	الخاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق
83	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
1_1	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	35
2_1	معامل ألفا كرونباخ	37
3_1	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	38
4_1	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	39
5_1	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	39
6_1	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	40
7_1	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	40
8_1	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	41
1_2	مقياس ليكارت الثلاثي	42
2_2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	42
3_2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	47
4_2	إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	49
5_2	إختبار T للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	49
6_2	إختبار T للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الاجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	50
7_2	نتائج إختبار الفرضية الثالثة	51
8_2	نتائج إختبار الفرضية الرابعة	52

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	أنموذج الدراسة	1_1
4	أنواع الإبداع الإداري	2_1
8	عناصر الإبداع الإداري	3_1
17	أنواع بيئة العمل	4_1
24	عناصر بيئة العمل	5_1
39	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1_2
39	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	2_2
40	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3_2
40	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	4_2
41	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	5_2

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة	65
2	الاستبيان	66
3	قائمة الأساتذة المحكمين	71
4	نتائج إختبار ألفاكرومباخ	71
5	نتائج الاتساق الداخلي	71
6	نتائج توزيع عينة الدراسة	72
7	نتائج الاتجاه العام لإجابات العينة	74
8	نتائج اختبار الفرضية الأولى	75
9	نتائج اختبار الفرضية الثانية	76
10	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	76
11	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	77
12	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	78

هجرة

1 توطئة

يتميز العصر الراهن بهيمنة المنظمات وشموليتها لكافة نواحي الحياة، حيث أصبح لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها وعلى هذا الأساس تتجلى طبيعة بيئة العمل الداخلية في المنظمة بخصائصها وأبعادها المختلفة والتي لها انعكاس مباشر وارتباط وثيق بقدرتها أفرادها على انجاز أعمالهم ومهامهم على أحسن وجه.

حيث يعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في بيئة المنظمة، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية، الهيكلية، الفنية ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية لتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية حيث تسعى المنظمات جاهدة للاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة الإلكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى وحدات إدارية مبدعة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات لمعالجة الاختلالات ورفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات.

وقد أسهمت التطورات العلمية في دفع المنظمات والإداريين إلى السعي والتركيز نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة، بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية فيعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح وعنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات عن بعضها، ونجد الإداريين يركزون عليه نظراً لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ويأتي الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأي منظمة، كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها، عن المنظمات الأخرى وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتها الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بالفائدة الكبرى على الأفراد أيضاً.

2 الإشكالية:

تعد شركة هاليبرتون من المؤسسات التي تتميز بتغير بيئة عملها وتعقدتها وهذا ما يؤثر على أداء وتطوير وتنمية الموارد البشرية بها، وهذا يعد عائقاً أمام مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات مما يستوجب على الإدارة تبني كافة المستجدات التي تؤثر على ابداعهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفر العوامل والظروف الملائمة لنجاح هذا العمل.

ومن خلال هذا المنطلق ظهرت مشكلة الدراسة من خلال البحث في كيفية توفير ظروف ملائمة لعمل الإدارة تساهم في تنمية الإبداع الإداري لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة.

وعلى ضوء ما تقدم سابقا يمكن صياغة الإشكالية التالية: ما تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة؟

وانطلاقا من هذه الاشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1_ ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة هاليبرتون؟
- 2_ ما مستوى توفر أبعاد بيئة العمل الداخلية في شركة هاليبرتون؟
- 3_ هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل بأبعادها (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي هاليبرتون؟
- 4_ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة في شركة هاليبرتون؟

3_ فرضيات الدراسة

- 1_ يتمتع الموظفون بمستوى إبداع عالي في شركة هاليبرتون؛
- 2_ يوجد اهتمام مرتفع ببيئة العمل الداخلية في شركة هاليبرتون؛
- 3_ توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري في شركة هاليبرتون؛
- 4_ وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة في شركة هاليبرتون.

4_ أسباب اختيار الموضوع

- تعددت أسباب اختيار الموضوع منها موضوعية وذاتية وهي:
- _ الأسباب الموضوعية: التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري في شركة هاليبرتون باعتبارها شركة اجنبية تعمل في الجزائر مع اختلاف بيئة عملها عن بيئتها الأصلية واختلاف جنسيات عمالها؛
 - _ الأسباب الذاتية: الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لتوسيع الخبرة العلمية في التخصص.

5_ أهداف البحث:

- تكمن أهداف البحث فيما يلي:
- _ التعرف على مستوى الإبداع الإداري في شركة هاليبرتون؛
 - _ التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في شركة هاليبرتون؛
 - _ معرفة مدى أهمية بيئة العمل الداخلية في شركة هاليبرتون؛

__ معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مؤسسة هالبرتون؛

__ التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة في شركة هالبرتون.

6 أهمية البحث

تتلخص أهمية الدراسة لكونه يدرس موضوع مهم يحظى باهتمام من طرف المؤسسات ألا وهي بيئة العمل الداخلية ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري. وما لهذه الدراسة من أهمية على شركة هالبرتون تتمثل في شكل توصيات تفيد المؤسسة في تعزيز الجوانب الايجابية وتصحيح الجوانب السلبية التي تؤثر على المؤسسة بشأن هذا الموضوع.

7 حدود الدراسة

__ الحدود المكانية: دراسة حالة شركة هالبرتون حاسي مسعود ولاية ورقلة.

__ الحدود الزمانية: من 1 مارس 2022 إلى 21 مارس 2022.

__ الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العمال الإداريين في شركة هالبرتون.

__ الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري.

8 منهج البحث والأدوات

لإنجاز بحثنا هذا والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقاً، وبالتالي الإجابة على الإشكالية فقد اعتمدنا في هذه الدراسة في جزئها النظري على المنهج الوصفي التحليلي، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا في جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة على الاستبيان.

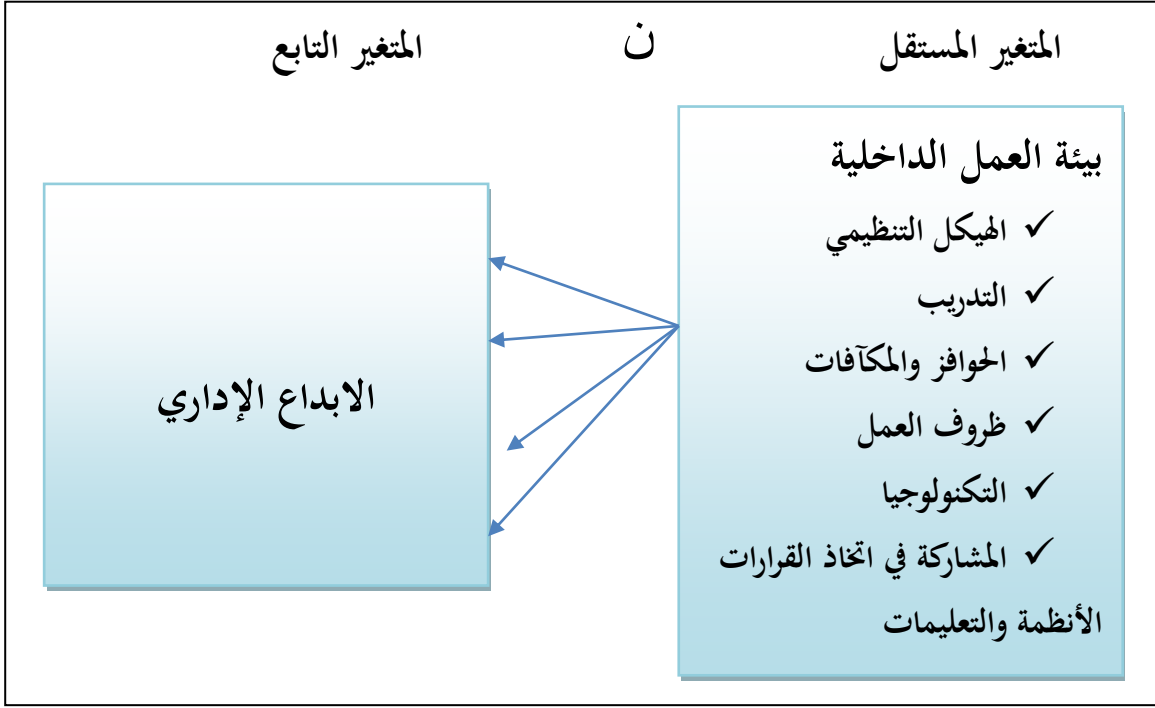
9 مرجعية الدراسة

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والمذكرات وبعض من المراجع الأجنبية ومذكرات دكتوراه والمجستير.

10 هيكل الدراسة

تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي حيث يحتوي الفصل الأول على ثلاثة مباحث، المبحث الأول الأدبيات النظرية للإبداع الإداري إلى والمبحث الثاني الأدبيات النظرية لبيئة العمل أما المبحث الثالث الأدبيات التطبيقية لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري أما الفصل الثاني فتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول يضم الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثاني تحت عنوان عرض ومناقشة النتائج.

الشكل (1_1): أ نموذج الدراسة



من إعداد: الطالبان

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للإبداع الإداري وبيئة العمل

تمهيد

في ظل سعي المنظمات الاقتصادية إلى التنافس وامتلاك مركز استراتيجي تواجه العديد من التحديات أبرزها البيئة التي تنشط فيها سواء الداخلية منها أم الخارجية وتميزها بتغير والتطور المستمر ما يجعل المنظمات في تأهب مستمر لمواكبة هذه التطورات، فيعتبر الإبداع الإداري من بين الطرق التي تستخدمها المنظمات لتكيف مع التغيرات البيئية.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الجانب النظري لبيئة العمل والإبداع الإداري والعلاقة بينهما، من ثم عرض الدراسات السابقة، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع الإداري.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لبيئة العمل.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع الإداري

إن موضوع الإبداع يعتبر موضوعاً مهماً يخص جميع جوانب الحياة لما له من أهمية في حياة الإنسان وباعتبار المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من البيئة العامة كان هذا الموضوع محط اهتمام الإداريين وستعرف في هذا المبحث على الأدبيات النظرية للإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

لقد تعددت تعريفات الإبداع حتى زادت عن أكثر من سنين تعريفاً ويعزى ذلك الاختلاف إلى اختلاف مناهج الباحثين اهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية وتشير المحصلة العامة لهذه التعريفات إلى أن الإبداع سلوك إنساني متعدد الأبعاد ينتج عنه أفكار وأفعال ومنتجات تتسم بالتفرد والأصالة وعدم الشيوغ. ومن أهم تلك التعريفات:¹

أ_ تعريف (جيلفورد): يرى جيلفورد " أن الإبداع مجموعة من القدرات، هذه القدرات هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والتركيب، إعادة التحديد والتقويم ويفرق جيلفورد بين حالتين هما القدرة على الإبداع والإنتاج الإبداعي، فالقدرة على الإبداع تعني إمكانية الإبداع، أما كون الشخص الذي لديه القدرة على الإبداع منتجاً بالفعل لإنتاج إبداعي أو أنه غير منتج فذلك يعتمد على عدد من الظروف التي تشمل دوافع الفرد الخاصة والتنبهات والفرص التي تقدمها له البيئة المحيطة.

ب_ تعريف (شتاين): يرى شتاين أن الإبداع هو " العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس.

ج_ تعريف (القطامي): الإبداع بأنه " ظاهرة ذهنية متقدمة يعالج فيها الفرد الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فريدة أو غير مألوفة أو بوضع حلول سابقة والخروج بحل جديد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإبداع بأنه اكتشاف طريقة جديدة لحل المشكلات أو إنجاز الأعمال بطرق مختلفة ومتميزة من خلال مجموعة من القدرات.

_ وعادة ما يتداخل مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.² كما تم تعريف الإبداع الإداري كالآتي:

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

¹ سالم عبد الله سعيد الفاخري، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص 10_11.

² ايظاحين غانية، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 5، العدد 2، 2015، ص 214

المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدراسهم الفكرية.¹

— ويشير قاموس (ويستر) إلى الإبداع الإداري على أنه " الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الانتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.²

— الإبداع الإداري هو " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ومميزة وقابلة لتطبيق، تهدف إلى حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو طريقة عملية لتنفيذ أعمال المنظمة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، حيث يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية".³

— كما يمكن تعريفه بأنه " عملية استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجهه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختيار والتحري والتقييم.

مما تقدم يمكننا تعريف الإبداع الإداري على أنه تقديم أفكار جديدة وتطوير المنتجات وتقديم حلول مثالية لمواجهة المشكلات أو إنجاز الأعمال بطريقة غير مألوفة وفريدة من قبل الأفراد داخل المنظمة أو الجماعات.

المطلب الثاني: خصائص و أهمية الإبداع الإداري

الفرع الأول: خصائص الإبداع الإداري:

هنالك العديد من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع الإداري وهي كالتالي:⁴

✓ الإبداع ظاهرة فريدة وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وخاصة في المراحل المعاصرة.

✓ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير، جامعة الاسلامية بغزة، فلسطين 2009، ص13.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص13

³ سارة ماضي، سعيدة بورديمة، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد5، العدد2021، ص106.

⁴ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص35.

✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

✓ الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.

✓ الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

✓ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.

✓ إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

— كما اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية قصوى تؤدي إلى تنمية

وتطوير قدرات الأفراد العملية الإبداعية، والوصول إلى مدى ملاءمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع في مختلف مجالات المؤسسة وأنشطتها على جميع المستويات (الأفراد، الجماعات والمؤسسات) وبناءً على ذلك فقد أورد العاجز وآخرون مجموعة من الخصائص للإبداع الإداري نذكرها على النحو الآتي:¹

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة ومواصلة الاتجاه.
- للإبداع الإداري مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى هدفها.
- الجهود الإبداعية وما ينتج عنها ليس بالضرورة أن تكون مادية ملموسة، فقد تكون على شكل أفكار أو خدمات
- الإبداع الإداري في المؤسسات ليس ظاهرة مقتصره على فرد واحد، ولكن يمكن ممارسته على مستوى الأفراد أو المنظمة أو المجتمع.
- تولد مع الإنسان قدرات إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع الإداري في عدة جوانب منها:²

- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية لعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات.
- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

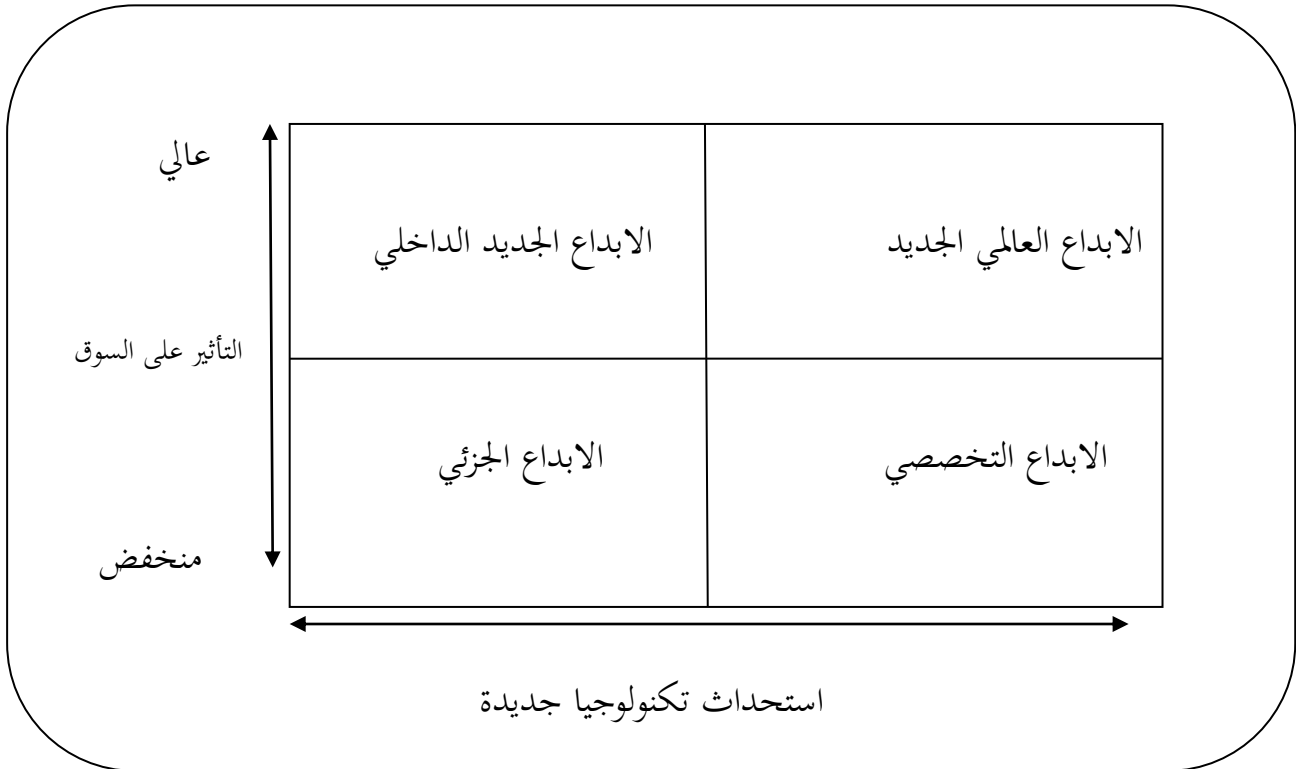
¹ أحمد زياد يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017_2018، ص20.

² عبيد حمود ضويحي السعدي، الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهراء بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد، 2018، 51، ص567.

- حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري

الشكل (2_1) أنواع الابداع الإداري



Source: Wickham, A, strategic entrepreneurship Europe prentice _hall,2001, p223.

ويتبين أن هنالك أربعة أنواع للإبداع الإداري وهي على النحو التالي:¹

- **الإبداع الجزئي:** وهو أن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
- **الإبداع الجديد الداخلي:** أن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا المستخدمة مع الإهتمام الزائد في الأسواق.
- **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
- **الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود إهتمام عال في الأسواق.

بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص23_24. ¹

المطلب رابع: عناصر ومستويات الإبداع الإداري**الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري**

هنالك ثلاث مستويات للإبداع الإداري وهي كالآتي:¹

1. الإبداع على المستوى الفردي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذين يتمتعون بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد وتكون هذه الخصائص أو السمات إما فطرية أو مكتسبة كالذكاء والموهبة والطلاقة والمرونة العقلية والقدرة على إصدار الأحكام والثقة بالنفس والدافعية والإصرار والقدرة على صياغة الأفكار وشمولية تلك الأفكار واتساعها، والقدرة على حل المشكلات، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين والمعرفة بطبيعة الأشياء والمهارات الاجتماعية.

2. الإبداع على المستوى الجماعي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة، فريق عمل) وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، ويتمثل في ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد. وأشار (الحوامدة) إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون في أفراد لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً من الجماعة الأقل تماسكاً وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة وكذلك حجم الإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة، على اعتبار تعدد الآراء والأفكار وتنوعها.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: إن مسألة الإبداع ليست مجرد ترف أو مسألة كمالية، بل باتت أمراً ضرورياً ملحاً لا غنى عنه، وخصوصاً إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية. والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة، بصورة جماعية تعاونية لا يتم إلا إذا توفرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها:²

* إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج أشخاص ذوي تفكير عميق.

* تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية.

* مشاركة العاملين في تقديم مقترحات للعمل وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم.

* البساطة في الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: عناصر الإبداع الإداري

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع، واشتملت هذه التصنيفات على عناصر عديدة مكونة للإبداع أهمها ما يلي:

¹ زينة محمود محمد، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006، ص 42_43.

² زينة محمود محمد، مرجع سابق، ص 43.

1_الطلاقة (fluency):¹

وتتمثل الطلاقة غالباً بقدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، يمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، وبعبارة أخرى فإن الطلاقة تعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، فالشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعاً في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خططاً ثابتة، ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع وتنقسم الطلاقة إلى عدة أقسام هي:

. **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

. **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

. **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

. **طلاقة التعبير:** التعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

2_المرونة (flexibility):

وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها. كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد. ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:²

_ **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

_ **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهة ذهنه حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

3_الأصالة (originality):

هي القدرة على إنتاج أفكار أو منتج جديد ومبتكر. إجابات شخصية لم ترى بالفعل جديدة وحديثة.¹

¹ علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2013، ص 13.

² عمر فيصل البشاشة، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2016_2017، ص 50.

وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي.²

تشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:³

_ الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.

_ الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

_ الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة،

إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيع وحده كمحك لها.

4_ الحساسية للمشكلات (sensitivity to problems):⁴

الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. إن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات، وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحاً وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

5_ التقييم (Assessment):

يتضمن أي إنتاج ابتكاري عملية انتخاب، وتتضمن بدورها التقييم، فالشخص المبدع يقتضي منه الأمر انتخاب مشكلة أو منهج مناسب ضمن المشكلات المتعددة، أو المناهج على ضوء إمكانياته ومهاراته التي اكتسبها. وقد تعني القدرة على التقييم أن النشاط الإبداعي قد أنجز فعلاً وأن التقييم هو إعادة النظر في هذا الإنتاج الإبداعي سواء كان هذا الإنتاج للفرد المبدع ذاته أو من إنتاج أشخاص آخرين.⁵

6_ التحليل (Analysis)

¹Marzieh Arefi, Nesa Jalali, comparison of creativity dimensions(fluency, flexibility, elaboration, originality) between bilingual elementary students, the IAFOR international conference on language learning , dubai,2016,p4.

² طالب ناصر حسين، الشخصية المبدعة ناتج اسهام العوامل الخمسة الكبرى وتفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس والتخصص والمرحلة الدراسية، مجلة العلوم النفسية، العدد19، ص10.

³ أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد2015، ص183.

أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، مرجع سابق، ص184.

⁵ إبراهيم محمد المغازي، في سيكولوجية الإبداع، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص 28.

القدرة على تحليل كل التفاصيل إلى أجزاء.¹

الشكل (1_3): عناصر الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على دراسات سابقة

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لبيئة العمل

أسهب العديد من المفكرين بالحديث عن بيئة العمل لما لها من أهمية على المنظمات وعلى أداء عمالها، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجانب النظري لبيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل

قبل التطرق لتعرف ببيئة العمل لابد من تعريف كل من البيئة والعمل.
أولا/ تعريف البيئة:

__ يعرف (محمد علي الأنبار) البيئة بأنها " المحيط بكل ما يحتويه من هواء ومياه وتربة وفيها وما عليها من كائنات حية وعلاقات التفاعل بينها. وكل شيء يحيط بالإنسان.²

¹ عبد الله طه الصافي، مفهوم التفكير الإبداعي، مجلة الفيصل، العدد 169، 1991، ص 99.

² عائشة بن عطا الله، التأهل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة والضرورة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التأهل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات دول شرق إفريقيا، جامعة عمار التليجي، الأغواط، 6_7 نوفمبر 2012، ص 3.

__ البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة، مجموعات بشرية، نظم بشرية، علاقات شخصية وما يحدث فيها من تفاعلات. كما يمكن تعريفها على أنها: الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية. وتعرف أيضا: أنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المنظمة.¹ من هذين التعريفين يمكننا تعريف البيئة على أنها: المحيط الذي يعيش فيه الإنسان يؤثر ويتأثر به.

ثانيا/ مفهوم العمل: تنوعت التعاريف حول العمل باختلاف المذاهب والمفكرين:

عرف (أوغست كونت) بقوله: "العمل هو التغيير النافع للمحيط الخارجي من طرف الإنسان".²

يعد (برودون) واحداً من أهم العلماء الاجتماعيين الذين أسهموا في تحديد مفهوم العمل فهو يرى أن العمل ما هو إلا "قدرة الإنسان المنطقية تجاه العوامل المادية، فكل ما في العالم وما في الإنسان من قدرة على الإبداع تتمثل في العمل. والعمل لا يعد أن يكون في نفس الوقت وسيلة وأداة، ولهذا يحتم إدارته كوسيلة وتنظيمه كطريقة، واكتماله كأداة ليكون الإبداع غايته، وهو أسمى ما ينشده الإنسان لحياته الاجتماعية".³

يمكن تعريف العمل إجرائياً بأنه ذلك الجهد العضلي أم الذهني الذي يبذله الإنسان بغرض الحصول على راتب أو أجر لتلبية حاجاته.

ثالثا/ مفهوم بيئة العمل: تعددت التعاريف حول بيئة العمل نذكر منها ما يلي:

✓ تعريف عمر وصفي عقيلي: يرى أن بيئة العمل في المنظمة تتكون من شقين هما:⁴

- بيئة العمل المادية: **work physical environment** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية: **social and psychological environment** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة.

✓ تعريف فيلهو: يرى أن البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات:⁵ المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2017، عمان، ص 202/203

² قشار محمد، مفهوم ومكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، جامعة الجزائر، 2017، ص 1146.

³ قشار محمد، مرجع سابق، ص 1147

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 569_570.

⁵ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 27.

المجموعة الثانية: فتضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة وترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها ومن أمثلتها: الأجهزة الحكومية، المستهلكين، تجار الجملة والتجزئة.

المجموعة الثالثة: فتتطوي على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمنظمة والتي تتكون من العمال والمدراء وغيرهم.

✓ **بيئة عمل المنظمة:** هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء،

الموردين، العاملين بالمنظمات، المنافسين، جماعات التأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة تشتمل

على مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.¹

نستنتج من هذه التعاريف أن بيئة العمل هي مجموعة العوامل التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة وتنقسم إلى عوامل خارجية عامة كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وغيرها، وعوامل خارجية خاصة بالموردين والمنافسين، وعوامل داخلية كمنظومة القيادة.

المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المؤسسات إلى أنواع مختلفة حيث أن تحديد أنواعها يساعد على تحديد العلاقة بين كل بيئة وأخرى ويمكن تحديدها كالآتي:

الفرع الأول: بيئة العمل الخارجية:

أولاً: مفهوم بيئة العمل الخارجية:

تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها كل ما يقع خارج حدود التنظيم وهي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المؤسسة وتقع خارج حدودها فبيئة العمل الخارجية للمؤسسة هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمؤسسة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة وبذلك فبيئة العمل الخارجية تشمل جملة من العوامل وهي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغير التكنولوجي بالمؤسسة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها.²

ثانياً: أنواع بيئة العمل الخارجية

وتنقسم بيئة العمل الخارجية إلى نوعين هما:

أ_ بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطية بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة منها (البيئة الطبيعية والطبيعة ومناخها، البيئة

¹ خالد زحراح، شويكات كريم، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 4، العدد 8، ص3.

² صباح حسن علي أحمد، بيئة العمل وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 23، ص 126.

الاقتصادية والنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية والمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية والأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية والعادات والتقاليد... الخ).¹

ب_ بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها والأنظمة 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 الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.²

العلاقة بين بيئة العمل العامة والخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، دون أن يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة العمل فيها. وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين غير واضحة المعالم نظراً للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر.

ثالثاً: خصائص بيئة العمل الخارجية:

بيئة العمل تتميز بالعديد من الخصائص التي تميزها عن البيئة الطبيعية ويمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي:³
تلعب خصائص البيئة دوراً هاماً في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها.
نشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو في الواقع إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كلا منهم حاول أن يعكس وجهة نظره تبعاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات وزمان ومكان إجراء الدراسة.
وسنحاول التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:⁴

1. التعدد: تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل: مؤسسات، أسواق منتجات، عملاء، تكنولوجيا... التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها إلى تراكم من المعرفة الأدائية والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة والتي تقتضي قدراً ضئيلاً من المعرفة المتقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقاً لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقد، كما أن خاصية التعقد خضعت للقياس الكمي.

¹ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2007، ص 102.

² الظاهري حامد بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 17.

³ الهاشمي بن واضح، تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013_2014، ص 26_27.

⁴ الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 26_27.

2. الاستقرار: إن الاستقرار يشير إلى معدل التغيير في عوامل ومكونات البيئة، المؤسسات، الهيئات ودرجة التنوع والتغيير في تفضيلاتهم.

كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغيير غابت إمكانية التنبؤ به، كلما انخفضت درجة الاستقرار ولذا يقال بأن البيئة غير المستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة والتغيير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات وهي:

- تكرارية التغيير في الأنشطة.
 - درجة الفروق المرتبطة بكل متغير.
 - درجة عدم الانتظام أو الشذوذ في النمط العام للتغيير المسبب لحالة عدم التأكد.
- ويمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم تأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتهم من موارد، ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغيير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وما إليها كلها أمثلة على عدم الاستقرار واضطراب البيئة.

3. عدم التأكد: تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة، فلقد تعددت التعاريف إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي.

وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

وينظر ويد إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسة تواجه إدارة المؤسسات مؤكدا على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في ثلاث مصادر:

- اثنان منها خارجية ممثلة لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر والنتيجة في مجال الثقافة الواسعة.
- مصدر داخلي عبر عنه بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المؤسسة. ويمكن تفسير عدم التأكد والاعتمادية من خلال بعض الخصائص البيئية مثل التعقد والاستقرار، كما أن عدم التأكد درجات، يمتد من بيئة اليقين أو التأكد إلى بيئة عدم التأكد وذلك تبعا لظروف كل مؤسسة، كما أن عدم التأكد من الخصائص القابلة للقياس الكمي.¹

4. الاعتمادية: يشير جاكوب إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد

¹ الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، صص 27_28

المحتملة، ومدى سيورته فإن زيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح، كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس لتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها، والحفاظة عليها الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية.

5. العدائية: تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة الهادئة.

ويمكن أن نقول بأن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة، أو يلحق بها أضرارا بالغة.

ويقول (هنري مينزبرغ) بأن العدائية درجات يمكن وضع مختلف البيئات عبر خط متصل، أحد طرفيه البيئة الهادئة المسالمة، وفي الطرف الآخر بيئة على درجة عالية من العدائية. إن خاصية العدائية لا يمكن قياسها كميًا.

6. التنوع: إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائين) ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.

7. التجانس: تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والمتمايزة، كما أنها من الخصائص التي يمكن قياسها.

8. ظروف السوق: تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي من الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة، كما أنها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.¹

الفرع الثاني: بيئة العمل الداخلية:

أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية:

— تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها.²

— كما يعرفها حسين حريم بأنها: البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة، أهدافها، ثقافتها، العاملين فيها، الموارد، السياسات، التقنيات، الأدوات، الإجراءات، عمليات الإنتاج والخدمات.¹

¹ الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 29

² بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2001، ص 27.

— يعرف (القربوني) بيئة العمل الداخلية بأنها: إطار وعائي تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.²

وفي ضوء ما سبق يمكن ملاحظة أن البيئة الداخلية تعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي يتكون منها، والتي يصعب تحديد البعض منها بشكل قاطع، فالبيئة الداخلية مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات ويؤثر في كل شيء يحدث داخل المنظمة وبالتالي فإنه يتأثر بكل شيء يحدث سواء داخل أو خارج المنظمة.³

ثانياً: أنواع بيئة العمل الداخلية

وتتكون بيئة العمل الداخلية من عدة أنواع:

- أ. **بيئة العمل المادية (الظروف الفيزيائية):** وتشتمل على الظروف البيئية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهدية، الإضاءة، النظافة، الحرارة فضلاً عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل.⁴
- ب. **البيئة الوظيفية:** تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات، وحوافز مادية ومعنوية؛ وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب، اختيار وتعيين بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها؛
- ج. **البيئة التنظيمية:** وتتضمن الأنظمة، الإجراءات، أنماط القيادة، الاتصالات، التقنية المستخدمة، العلاقات السائدة في بيئة العمل، القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وضغوط العمل؛
- د. **البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المؤسسات وتسهم في توفير الوقت والجهد.

كما يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة والنمط القيادي والثقافة التنظيمية السائدة إلى:⁵

- **البيئة الجامدة:** هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات، الاعتماد على المركزية المطلقة، سريان خطوط السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات والتقيد بالروتين والإجراءات.
- **البيئة المرنة:** هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات والتوسع في تفويض السلطات، والاعتماد على اللامركزية وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009، ص 47.

² سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة لنيل درجة الماجستير، علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 12.

³ سعد بن سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 12.

⁴ منير عباس، أثر بيئة العمل في أداء العاملين دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد، 2018، ص 253.

محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 5، 2017، ص 4⁵

ثالثاً: أهمية بيئة العمل الداخلية:

تكمن أهمية بيئة العمل الداخلية بالآتي:¹

أ. إن الاهتمام بموضوع بيئة العمل الداخلية على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة.

ب. للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

ج. للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

ح. تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل

واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

خ. إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.²

¹ فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص21

² فؤاد محمد علاء الدين الجوري، مرجع سابق، ص21

الشكل (1_4): أنواع بيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على دراسات سابقة

المطلب الثالث: أبعاد وعناصر بيئة العمل

تتضمن بيئة العمل عناصر متعددة سنذكر منها العناصر الإدارية والمادية كالتالي:

الفرع الأول/ عناصر بيئة العمل الداخلية

بما أن هناك في بيئة العمل الداخلية تفاعل وتأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عناصر تتضمنها تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المؤسسة أو المنظمة هو عنصر هام وفعال يساهم في فعالية المؤسسة وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقا لاختلاف البيئات التي تتم البحث حولها وطبقا لأهدافها.¹

1. عناصر البيئة الإدارية:

إن بيئة العمل الداخلية تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيتت بطريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

¹ سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص37.

أ. النظم واللوائح:

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هنالك 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 يتكونه 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 وحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات.¹

ب. طبيعة العمل والتخصص:

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات في بيئة العمل الداخلية علماً أيضاً أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لا بد أن تحدد طبيعة العمل اللازم، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القول العاملة لأداء الأعمال كالمهام المختلفة.

فمن يتمتع بدراية جيدة بمهام عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة وشعوره بأهمية العمل المناط في المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر وتؤدي معرفة الفرد العامل أو المورد البشري لطبيعة عمله إلى فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها، مما يسهم ذلك في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العامل في المؤسسة الشعور بالأهمية والانتماء نتيجة تأديته لوظائفه في التنظيم والتخصص يقصد به الاعتماد على وظائف موصوفة جيداً بحيث أن لها خصائص مهنية، فنية و سلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغله.²

ج. نظام الحوافز:

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت وتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.

كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك. فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية. وأن أنواع الحوافز متعددة منها الإيجابية مثل: الترقية وزيادة الأجر، والمشاركة في اتخاذ القرارات. ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة مثل الإنذار والخصم من الراتب الشهر، وحجب الترقية، كما أن شعور العاملين بموضوعية

¹ سهام بن رحون، مرجع سابق، ص 43

² العوالمة نائل عبد الحفيظ، الهياكل الأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009، ص 100.

نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع جهودهم المبذولة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.¹

د. نمط القيادة والإشراف:

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ أن القيادة وأتماتها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد. مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع. وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.

لذا نرى أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.²

هـ. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعاً ما، كما يرفع من مستوى الانسجام بين العاملين في بيئة العمل. ووفق المنظر ذاته يرب رباح بأن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.³

و. التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في بيئة العمل. فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين بيئة عمل غير مشجعة على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل

¹ فاروق عبده فله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص301.

² محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص74.

³ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020، ص215_216.

أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي امكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.¹

2. عناصر البيئة المادية:

تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل كالتهووية، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل وفترات الراحة... حيث تنعكس هذه الظروف في سلامة العنصر البشري وصحته، وفي أدائه وفاعليته في العمل.² وتتكون عناصر البيئة المادية من عدة عناصر وهي:

أ. الضوضاء:

يعرف برواز الضوضاء على أنها عبارة عن الإشارات الصوتية التي يمكنها أن تؤثر سلباً على الجانب الفيزيولوجي والسيكولوجي للفرد.

والضوضاء هي الخليط المتنافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجيتهم فضلاً عن الآثار التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية.³

ب. الإضاءة:

الإضاءة المناسبة والكافية عامل مهم ولا بد من توافره في بيئة العمل وشرط أساسي لأداء العمل ورفع مستوى الإنتاجية، وذلك أن رؤية مجالات بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الأداء، فأجزاء الآلة والمواد الخام والمنتجات لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحاً إن لم يتم رؤيتها، وعلى سبيل المثال عندما تطلب من فرد أن ينقل صفحة من كتاب على ورقة بيضاء في حالة من الظلام الدامس، سوف ترى أن أدائه في هذه الحالة يكاد ينعدم، ذلك أن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء مع البيئة الخارجية، وطالما أننا نشترط للعمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل يجعل الإنتاج يتم بيسر وكفاية أعلى.⁴

ج. الحرارة:

يجب أن تكون درجة الحرارة الدنيا في غرفة العمل، على النحو الموصى به من قبل إدارة الصحة والسلامة، 16 درجة مئوية مالم يتضمن الكثير من العمل مجهوداً بدنياً شديداً، وفي هذه الحالة يجب أن تكون درجة الحرارة 13 درجة مئوية على الأقل. ومع ذلك فإن 16 درجة باردة نوعاً ما بالنسبة للعمل المستمر. يوصي المعهد القانوني لمهندسي خدمات البناء بـ 20 درجة مئوية. هناك استثناءات معينة لذلك، على سبيل المثال الغرف التي يجب أن تكون مفتوحة للخارج أو الغرف التي يجب أن تظل فيها المنتجات الغذائية باردة لا توصي إدارة الصحة والسلامة بحد أقصى لدرجة الحرارة في غرفة العمل، ولكن يجب أن تكون درجة الحرارة "معقولة" فقط. ومع ذلك توصي منظمة الصحة العالمية بحد أقصى للعمل في راحة بـ: 24 درجة.

¹ فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 302

² خالد زحراح، مرجع سابق، ص 6

³ عايشور علوطي، الظروف الفيزيائية كأحد العوامل المؤثرة في أداء وصحة العمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8، الجزائر، 2016، ص 131

⁴ عبد الرحمان بن عباس، حمزة كلاي، واقع البيئة الفيزيائية في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، مجلة كلية التربية، العدد 168، 2016، ص 780.

فيجب اعتماد درجة من المرونة عند تحديد ما إذا كان مكان العمل شديد البرودة أو شديد الحرارة، قد يتعين اتخاذ الترتيبات في ظروف معينة، على سبيل المثال إذا كان هناك عطل في نظام التدفئة أو كان الجو حاراً بشكل استثنائي. قد يكون توفير المدفئات أو المراوح حلاً. قد يسمح للأشخاص بأخذ فترات راحة إضافية أو تزويدهم بالمشروبات الساخنة أو الباردة أو نقلهم مؤقتاً للعمل في مكان آخر. ينبغي النظر في بدء العمل في وقت مبكر والانتهاؤ في وقت مبكر أو حتى العمل في المنزل ومع ذلك يجب عدم تخفيف احتياطات الصحة والسلامة، حتى لو كانت درجة الحرارة شديدة، فيجب دائماً ارتداء معدات الوقاية الشخصية الصحيحة حتى في حالة انخفاض درجة الحرارة ضمن الإرشادات، فقد لا تناسب الجميع.¹

د. التهوية:

تؤدي التهوية والتدفئة الجيدة في بيئة عمل المنظمة إلى زيادة إنتاج العاملين وانخفاض نسبة غيابهم وخفض معدل دوران العمل لهم هذا فضلاً عن انخفاض نسبة الحوادث والإصابات والأمراض المهنية بينهم، وكذلك توفر التهوية راحة للعاملين النفسية وبالتالي الإقبال على العمل والأداء الجيد.²

أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثراً كبيراً في نشاط العامل وإنتاجه وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العام بالنعاس والخمول والتعب والضيق، ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن إدخال تكييف الهواء في مكاتب العاملين وحجرتهم أدى إلى نقص الوقت الضائع نتيجة انخفاض الإجازات المرضية للعاملين وذلك بنسبة 45%.³

هـ. الأثاث والنظافة في مكان العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن تراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة...، وكما يجب أن يراعي في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه والنظافة تعد من العوامل الهامة في بيئة العمل الداخلية، لأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل، فانهدام النظافة في مكان العمل يحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح فلنظافة بيئة العمل وترتيبها أثراً طيباً في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية.⁴

هذا وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان لتهيئة بيئة العمل الداخلية صالحة للعمل والإنتاج ولراحة العامل جسدياً ونفسياً في الوقت ذاته وعلى سبيل المثال:⁵

- جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها.

¹ University of Birmingham, temper-humidity- ventilation and lighting in the workplace, health and safety fact file 'general safety', p1.

² رغيد ابراهيم اسماعيل، عناصر الهندسة البشرية وأثرها في تحسين بيئة العمل الفيزيائية وتقليل الاصابات، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 2011، 36، ص 30

³ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 1996، ص 145.

⁴ سهام بن رحون، مرجع سابق، ص 45

⁵ سهام بن رحون، مرجع سابق، ص 55

- جودة المواد الخام ووفرتهما.
- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.
- توافر أندية رياضية وخدمات ترفيهية.
- حسن مظهر المؤسسة الخارجي.
- نظافة دورات المياه وتوافرها وحسن مظهرها.

الفرع الثاني/ عناصر بيئة العمل الخارجية

1_ عناصر بيئة العمل العامة:

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج النطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، عوامل البيئة التكنولوجية، العوامل الديمغرافية، عوامل السياسية والقانونية، وعوامل الدولية والعالمية.¹ وتنقسم عناصر لبيئة العامة إلى:

✓ العوامل الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة... الخ.²

✓ العوامل الاجتماعية:

وتتضمن القيم والتقاليد واتجاهات المجتمع وتوقعات ورغبات المجتمع للأعمال، والأعراف الاجتماعية، والاحتفالات والاعياد التي تخلق فرصا مالية للعديد من الشركات. اضافة إلى أن اتجاهات المجتمع وتأثيرها ببرامج التنقيف الصحي والبيئي والانظمة الغذائية التي تخلق فرصا جديدة وتغلق فرصا قائمة. كما أن العوامل الديمغرافية السكانية ذات الصلة بزيادة السكان تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات والعكس صحيح، وأن تغير مستويات الدخل والتركيبية العمرية للسكان تفرض على الادارة العليا اختيار استراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديمغرافية ومتغيراتها.³

✓ العوامل التكنولوجية:

كانت الصناعة وثيقة الصلة بالتكنولوجيا ومع ذلك، فقد أصبحت التكنولوجيا جزءا حيويا من كل عمل تجاري اليوم حيث تتم معظم العمليات عبر الإنترنت وعبر استخدام التكنولوجيا. لذلك فإن أهمية البيئة التقنية أمر بالغ الأهمية، فيجب مراعاة عوامل مثل: تطوير التكنولوجيا والبنية التحتية للتكنولوجيا والمهارات التقنية وإنتاجية التكنولوجيا والتحديثات والأجهزة والبرامج. يتزايد استخدام الانترنت مع التنمية الريفية أصبحت التكنولوجيا جزءا حيويا من المستهلكين والتكنولوجيا هي محرك

¹ طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، 2019، ص22.

² طارق إلياس، مرجع سابق، ص23

³ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص155.

قيم للمؤسسة علاوة على ذلك يمكن للتكنولوجيا أن تكون في القرارات المتخذة على سبيل المثال باستخدام نظام المعلومات الإدارية، يمكن تحسين إنتاجية النتائج التي تم انشاؤها مما سيمكن الشركة من اتخاذ قرارات أكثر شمولاً وفعالية.¹

✓ العوامل السياسية:

يشمل المتغير السياسي جميع الإجراءات التي تتخذها الحكومات أو المؤسسات العامة. يمكن تقييم السياسة على مستويات مختلفة: عالمية، أوروبية، وطنية أو إقليمية.²

— وتمثل في فلسفة الحكم السائد وسياساته ونوع النظام السياسي، ودرجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وفي عمل التنظيمات ونوع المؤسسات في النشاط الاقتصادي، وفي عمل المنظمات السياسية الأخرى وتأثيرها في المجتمع ومدى الاستقرار السياسي.³

✓ العوامل البيئية:

هي جميع العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. تشمل هذه العوامل الظروف الطبيعية (الطقس أو المناخ) والظروف الاصطناعية (الظروف غير الصحية، البنية التحتية غير المناسبة أو معدات العمل... الخ).⁴

2_ عناصر البيئة الخاصة:

هي البيئة التي تعيش داخل شبكتها المنظمة وتوضح علاقتها مع المنظمات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة.⁵ وتتضمن ما يلي:⁶

✓ **المؤسسة:** هي الوظيفة الرئيسية لإدارة المنظمة في مؤسسات الأعمال وتعمل على توفير سلع أو خدمات تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من المستهدفين.

✓ **الموردين:** هم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المنظمة بما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات لإنتاج السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها، مصادر شراء المعدات والأجهزة، مصدر الشراء الجديد، مصادر القوى العاملة.

✓ **العملاء:** تتكون هذه المجموعة من كافة المنظمات التي يمكن أن تساعد المنظمة في ترويج وبيع وتوزيع ما تنتجه من سلع أو خدمات إلى المستهلكين النهائيين.

✓ **المنافسين:** يمثل المنافسين المنشآت الأخرى التي تقدم نفس منتج المنشآت أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منها والصورة الذهنية عن كل منافس، وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس.

¹ Rashain Perera, **the pestle analysis**, nerdynaut, edition01, 2017, p13.

² Thomas wittenmeyer, **analyse pestel: méthode et exemple**, <https://www.Legalstart.fr,22:46,11/2/2022>.

³ راشد بن سراح القياسي، **بيئة عمل أجهزة الإدارة العامة في دول مجلس التعاون الخليجي منظور بيئي**، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مجلد36، العدد2016، 1، ص267

⁴ Virgille élie sumaili dunia, **problématique de l'efficacité scolaire à l'institut notre dame aux lames**, éditions connaissance et savoirs, 2016, p112.

⁵ رافدة الحريري، **الاتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص270.

⁶ علي محمد حسن بني مصطفى، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص61.

✓ **الجمهور العام:** هي أي مجموعة من الأفراد الذين يكون لهم مصلحة حقيقة أو محتملة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

الشكل (1_5): عناصر بيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على دراسات سابقة

المطلب الرابع: تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات:

1_ تأثير الهيكل التنظيمي بالإبداع الإداري:

يؤثر الهيكل التنظيمي إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.¹

2_ تأثير الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري:

مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.²

¹ نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم بالإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 18_19_5_2011، ص8.

² نجم العزاوي، مرجع سابق، ص8.

3_ تأثير التدريب على الإبداع الإداري:

يعد التدريب أحد أهم العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي خصوصاً أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظراً للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما أحدث تغييرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات.¹

4_ تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري

يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن إشراك العاملين في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملون أحياناً حيث تقرر المنظمة إدخال تغيير في مخططها. ويجدر بنا أن نذكر أن العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلماً من عاملي الأمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات.

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات جانبا حيويا في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أن الحرمان من المشاركة يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تفتقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمات ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العلمية لحلها.²

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بطبيعة الدراسة، أمكن تصنيف الدراسة السابقة من الأحدث إلى الأقدم حيث تضمنت الدراسات دراسات خاصة بالمتغير التابع وأخرى بالمستقل وبالعلاقة بينهما.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

(1) دراسة (محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح، رحمان أحمد 2020) بعنوان: قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين "دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوهرا، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 4، العدد 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها أو الخارجية في العملية الإبداعية في الإدارات وعلى وجه الخصوص المديرية الجهوية للخزينة بوهرا. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من 118 فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبيانته وفقاً للإطار النظري، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

¹ عدنان الجعري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009، ص 47.

² بلكو مصطفى، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015_2016، ص 13.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (المصداقية، الاحترام، الزمالة، العدالة والفخر) والإبداع الإداري إذ بلغ معامل الارتباط $R: 0,772 / 0,793 / 0,898 / 0,860 / 0,829$ على التوالي.
- متغير العدالة كان أكثر أثراً وذا دلالة احصائية، ويليه متغير الفخر، المصداقية، الاحترام عند مستوى الدلالة 0,01.

2) دراسة (معن بن محمد المدني 2019) بعنوان: بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين

بجامعة الحدود الشمالية، مجلة كلية التربية، العدد 181، الجزء 3، السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 288 موظف. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود فروق دالة احصائية عند مستوى أقل من 0,05 في أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، ظروف العمل) والدرجة الكلية، وكذلك في مستوى الإبداع الإداري بحسب متغير الجنس وكانت لصالح الذكور.

- هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 حسب متغير السنوات الخدمة بالجامعة لأبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز) والدرجة الكلية، وكانت بين سنوات الخدمة بالجامعة (عند أقل من 3 سنوات) كما أشارت الدراسة لعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة.

- هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 حسب متغير المؤهل العلمي لأبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية في مستوى الإبداع الإداري بين المؤهل العلمي (ثانوي) والمؤهل العلمي (دبلوم) وجاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (ثانوي) أما فيما بين المؤهل العلمي (دبلوم) وكل من المؤهل العلمي (بكالوريوس) و(ما فوق البكالوريوس) جاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (بكالوريوس) و(ما فوق البكالوريوس).

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0,05 بين مستوى بيئة العمل في أبعاد بيئة العمل والدرجة الكلية ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية بمعاملات ارتباط تراوحت من (0,37_0,66).

3) دراسة (لعمور رميلة 2019) بعنوان: اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري

"دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 3.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة موزع على 82 عينة، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج SPSS واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية. كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية ل (مركزية القرارات، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية السائدة) في مديرية الإدارة المحلية على الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,338 / 0,035 / 0,357)$ على التوالي.

- عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية ل (الاتصالات، التدريب، نظام الحوافز والمكافآت) على مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.

- عدم وجود فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4) دراسة (قوارح أم الخير، لامية بويدي 2019) بعنوان: بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية بلديات ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما لجمع البيانات تم استخدام الاستبيان موزع على 200 مفردة، ولتحليل هذه البيانات تم استعمال برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين (بيئة العمل، بيئة العمل الفيزيائية والمادية، الرقابة الإدارية، الاتصال التنظيمي) في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات ورقلة بقيمة معامل الارتباط 0,666 وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01.

5) دراسة (سعد مجيد عبد علي 2013) بعنوان: دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، العراق، جامعة كربلاء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل اسمنت الكوفة، اعتمد الباحث على منهج البحث القائم والتحليل البعدي، مستخدما الاستبيان كأداة للدراسة ولتحليل نتائجه جرى استعمال برنامج SPSS، موزعا على 91 شخصا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة بين كل من استراتيجيات الإبداع والمتمثلة باستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية من جهة واستراتيجية الإبداع الإداري من جهة أخرى.
- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة معنويًا بين استراتيجية الإبداع على المستوى العام والاستراتيجيات المكونة لها والمتمثلة باستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية من جهة مع الأداء الوظيفي لموظفي معمل الإسمنت الكوفة من جهة أخرى.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين كل من استراتيجية الإبداع الإداري للمستوى العام واستراتيجيات الإبداع المتمثلة باستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية على الأداء الوظيفي لموظفي معمل إسمنت الكوفة وذلك بسبب عدم توجه إدارة المعمل نحو تحقيق الإبداع الإداري.

6) دراسة (محمد سعد فهد المشوط 2013) بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري " دراسة تطبيقية على

أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية دولة الكويت. وذلك من خلال تحديد الأهداف التالية:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية.
 - تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية.
 - تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية.
- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة لجمع البيانات على المبحوثين المكونة من 53 مفردة، ولتحليل البيانات جرى استعمال برنامج SPSS، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية ل (الهيكلة التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الظروف العمل) على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، القدرات الإبداعية) إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,788)$ عند مستوى دلالة 0,05.
- مستوى أهمية (الأنظمة والتعليمات، التدريب، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت) في أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.
- مستوى أهمية (الهيكلة التنظيمي، ظروف العمل) في أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً.
- مستوى أهمية السلوك الإبداعي في أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً.

- مستوى أهمية القدرات الإبداعية في أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية من وجهة نظر الباحثين كان عالياً جداً.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1) (Dalal salih mahdi, Mezher abdullah ahmed, Firas hasan Rasheed 2021), the role of job satisfaction in developing administrative performance and creativity: an empirical study in Iraq, journal of Asian finance, economics and business, volume 8, no 6.

__ دراسة (دلال صالح مهدي، مزهر عبد الله أحمد، فراس حسين رشيد 2021) بعنوان: دور الرضا الوظيفي في تطوير الأداء الإداري والإبداع دراسة تطبيقية في العراق، مجلة التمويل الآسيوي والاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 6. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الرضا الوظيفي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة تكريت، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وزع على 77 رئيس قسم علمي في الجامعة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هنالك تأثير إيجابي كبير لرضا الوظيفي على تنمية الإبداع الإداري للموظفين.
- هنالك أثر إيجابي معنوي للرضا الوظيفي وأبعاده (نمو الكوادر، الدافع، بيئة العمل، المهام الوظيفية) في تنمية الإبداع الإداري بالجامعة إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,722/0,862/0,792/0,773)$ على التوالي عند مستوى الدلالة 0,01.

2) (Fawzieh Masa'd, Nader mohammed aljawarneh 2020)

Administrative creativity and job performance: an empirical study at jadara university), international journal of psychosocial rehabilitation, volume 24, issue 08.

__ دراسة (فوزية مسعد، نادر محمد الجوارنة 2020) بعنوان : الابداع الإداري والأداء الوظيفي دراسة تجريبية في جامعة جدارا، المجلة الدولية للتأهيل النفسي والاجتماعي، المجلد 24، العدد 8.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة جدارا. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيان وتوزيعه على 100 موظف إداري، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هنالك علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطر، الطلاقة والمرونة الذهنية) والأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,514/0,459/0,148/0,244 /0,181)$ على التوالي عند مستوى الدلالة 0,05.

- مستوى توافر عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطر، الطلاقة والمرونة العقلية) كانت النتائج متوسطة.
- ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة جدارا.

3) (Paul Schepers, Peter T. van den berg 2006), **Social factors of work environment creativity, journal of business and psychology, volume 21, No 3.**

__ دراسة (بول شيبيرز، بيتر فاند بيرغ 2006) بعنوان: العوامل الاجتماعية لإبداع بيئة العمل، مجلة الأعمال بيئة العمل، مجلة الأعمال وعلم النفس، المجلد 21، العدد 3.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في كيفية ارتباط إبداع بيئة العمل بالعوامل الاجتماعية: تصورات الثقافة التنظيمية، مشاركة الموظفين، مشاركة المعرفة، العدالة الاجرائية. حيث تم استخدام الاستبيان موزع على 154 موظفا في مؤسسة حكومية، نظرا لأن الموظفين داخل القسم يعملون في فرق متنوعة وربما تكون بيئات عملهم متنوعة فقد تم إجراء التحليل على مستوى الفرد وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي أن إبداع بيئة العمل كان مرتبطاً بتصورات ثقافة التنظيمية، مشاركة الموظفين، مشاركة المعرفة.
- أن تبادل المعرفة كان مرتبطاً بتصورات الفريق التعاوني والعدالة الاجرائية.

4) (James's boles, Thomes G. brashear, Barry j. babin, Charles brooks 2001), **An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation _ customer orientation and job performance, the journal of marketing theory and practice, volume 9, no3.**

__ دراسة (دراسة جيمس بولس، تومز جي براشير، باري جي بابين، شارلز بروكس 2001) بعنوان: فحص العلاقات بين بيئات عمل بيع بالتجزئة وتوجيه البائع في البيع _ توجيه العميل والأداء الوظيفي، مجلة نظرية وممارسة التسويق، المجلد 9، العدد 3.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة بيئة العمل والأداء الوظيفي لرجال المبيعات تكونت العينة من 150 منظمة تجزئة صغيرة تم إجراء الدراسة مع الأشخاص داخل المتجر وتجار التجزئة وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين بيئة العمل والتوجه البيعي لرجال المبيعات والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

هنالك العديد من النقاط التي تتشابه فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ولعل أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تختلف من حيث الزمان والمكان والنتائج المتوصل إليها مما يعطينا مجال أوسع لدراسة هذا الموضوع.

اسم الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح، رحمان أحمد 2020	<p>— من حيث أداة الدراسة والمنهج وأسلوب التحليل.</p> <p>— من حيث متغيرات الدراسة: تمت دراسة نفس المتغيرات.</p> <p>من حيث العينة: استهدفت الموظفين الإداريين.</p>	<p>— من حيث القطاع: تمت هذه الدراسة في القطاع العمومي جامعة الحدود الشمالية السعودية.</p> <p>— من حيث الهدف: حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالابداع الإداري.</p> <p>— من حيث النتائج: اختلفت نتائج الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث</p>
دراسة معن بن محمد المدني 2019	<p>— من حيث أداة الدراسة: تم استعمال الاستبيان لجمع البيانات.</p> <p>— من حيث المنهج: تم استعمال المنهج الوصفي.</p> <p>— من حيث أسلوب التحليل الاحصائي كمعظم الدراسات تم الاعتماد على برنامج spss.</p>	<p>— من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها أو الخارجية في العملية الإبداعية في الإدارات.</p> <p>— من حيث النتائج: حيث تم الاعتماد على أبعاد مختلفة لبيئة العمل ومنه اختلفت نتائج الدراسة.</p> <p>— من حيث القطاع: تمت الدراسة في القطاع العمومي خزينة وهران.</p>
دراسة قوارح أم الخير ولامية بويدي 2019	<p>— من حيث المتغير: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة</p>	<p>— من حيث الهدف: تهدف لتعرف على العلاقة بين بيئة العمل في ظل</p>

<p>الإدارة الالكترونية والرضا الوظيفي. _ من حيث القطاع: تمت الدراسة في مصلحة الحالة المدنية ورقلة. _ من حيث النتائج.</p>	<p>أحد المتغيرين (بيئة العمل). _ المنهج الوصفي. _ أداة الدراسة: الاستبيان. _ أسلوب التحليل الاحصائي.</p>	
<p>_ من حيث الهدف: هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات الابداع الاداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل اسمنت الكوفة. _ من حيث العينة: تمت الدراسة على العاملين في الادارة الوسطى والعليا. _ من حيث النتائج.</p>	<p>_ من حيث المتغير: تشابحت في دراسة متغير واحد الابداع الإداري. _ من حيث أداة الدراسة: الاستبيان _ من حيث أسلوب التحليل الاحصائي spss.</p>	<p>دراسة سعد مجيد عبد علي 2013</p>
<p>_ من حيث القطاع: تمت هذه الدراسة في أكاديمية سعد العبد الله في دولة الكويت. _ من حيث أسلوب التحليل: تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.</p>	<p>_ من حيث المتغير: تمت دراسة متغيري الدراسة بيئة العمل والابداع الإداري. _ من حيث الهدف: تشابحت مع أهداف الدراسة الحالية. _ من حيث أداة الدراسة: الاستبيان. _ من حيث أسلوب التحليل الاحصائي spss. _ من حيث النتائج: تشابحت بعض النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.</p>	<p>دراسة محمد سعد فهد المشوط 2013</p>
<p>_ من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الرضا الوظيفي في تنمية الابداع الإداري. _ من حيث النتائج: اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية. _ من حيث العينة: تمت هذه الدراسة على رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة.</p>	<p>_ من حيث أداة الدراسة: الاستبيان. _ من حيث أسلوب التحليل الاحصائي spss. _ من حيث المتغير: تمت دراسة متغير الابداع الاداري.</p>	<p>دراسة Dalal salih et Mezher 2021</p>

<p>— من حيث القطاع: تمت هذه الدراسة في جامعة جدارا .</p> <p>— من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الابداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي.</p> <p>— من حيث النتائج.</p>	<p>— من حيث أداة الدراسة: الاستبيان.</p> <p>— من حيث العينة: تمت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين.</p> <p>— من حيث أسلوب التحليل الاحصائي spss.</p> <p>— من حيث المتغير: تشابحت في دراسة متغير الابداع الإداري.</p>	<p>دراسة Fawzieh et Nader 2020</p>
<p>— من حيث القطاع: تمت هذه الدراسة في القطاع الحكومي.</p> <p>— من حيث النتائج.</p> <p>— من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في كيفية ارتباط إبداع بيئة العمل بالعوامل الاجتماعية.</p>	<p>— من حيث المتغير: تشابحت في دراسة متغير بيئة العمل.</p> <p>— من حيث أداة الدراسة: الاستبيان.</p>	<p>دراسة paul et peter 2006</p>
<p>— من حيث القطاع: تمت هذه الدراسة في القطاع التجاري (تجار التجزئة)</p> <p>— من حيث الهدف: هدفت إلى اختبار علاقة بيئة العمل والأداء الوظيفي.</p>	<p>— من حيث المتغير: تشابحت في دراسة متغير بيئة العمل.</p> <p>— من حيث أداة الدراسة: الاستبيان.</p> <p>— من حيث العينة: تمت هذه الدراسة على منظمات التجزئة الصغيرة.</p>	<p>دراسة James et Thomes 2001</p>

— ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

الدراسة الحالية أول دراسة على حد علم الباحثين تمت دراسة أثر بيئة العمل على الابداع الإداري في مؤسسة هاليبرتون حاسي مسعود ورقلة.

— كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة من خلال التنوع في نطاق أو مجال اضطلاعنا على هذه الدراسات من الناحية النظرية والمراجع، كما ساعدت في بناء فرضيات الدراسة، والاعتماد على متغيرات الاستبيان لبناء استبيان الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الأدبيات أو المعارف النظرية من جهة حول بيئة العمل والإبداع الإداري، وأخرى تطبيقية متمثلة في الدراسات السابقة ويعتبر هذا الفصل تمهيدا للدراسة الميدانية التي تعتمد نوعا ما على هذه المعلومات وتساعدنا في تحليل نتائج الدراسة. حيث نستخلص من هذا الفصل مجموعة من الاستنتاجات:

- يتعلق الإبداع الإداري مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية.
- المحصلة الإبداعية الفعالة يجب أن تتطلع إلى القيادة والنفوق حتى تصل إلى نتيجة إبداعية.
- من أهمية الإبداع الإداري داخل المؤسسة قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- إذا أرادت المؤسسة تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية لابد لها من ممارسة الإبداع.
- بساطة الهيكل التنظيمي تساعد أعضاء المنظمة في الوصول إلى الإبداع.
- تشجع الحوافز الجهود الإبداعية للعاملين ويحد من سلوكياتهم السلبية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر بيئة

العمل على الابداع الإداري في

مؤسسة هالبرتون

تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة ببيئة العمل والابداع الإداري سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى تأثير بيئة العمل على الابداع الإداري للعاملين شركة هالبرتون لخدمات الطاقة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

■ **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

■ **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة النتائج؛

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ دراسة الحالة من وجهة نظر عينة من موظفي شركة هالبرتون لخدمات الطاقة، حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية. قبل هذا سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وما يحتويه الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي**الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة**

- هالبرتون لخدمات الطاقة Haliburton Energy Services: اشتق اسم الشركة من اسم مؤسسها الأمريكي Erel p halliburton وهي شركة عالمية متعددة الجنسيات متخصصة في مجال الطاقة تأسست في عام 1919 وتعمل في 120 دولة حول العالم، يقع المقر الرئيسي لها في قسمين: القسم الغربي هيوستن تكساس- التي هي عاصمة البترول في أمريكا- أما القسم الشرقي في دبي عاصمة دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوظف حوالي 55000 عاملا حول العالم، كما حصلت الشركة على لقب عملاق البناء الصناعي سنة 1938، وإلى يومنا هذا تصنف ضمن الشركات الكبرى في العالم الناشطة في مجال الخدمات الطاقوية (النفط والغاز).

- فرع هالبرتون في الجزائر: تأسس سنة 1990 مقر العمليات في حاسي مسعود ويضم حاليا 1220 عاملا، وعمال الإدارة حوالي 140 موظفا موزعين على الأقسام التالية:¹

- Real Estate Services

- Pipeline

- Cementing

- Completion

- Production Enhancement

- Baroid

- Drill Bits

وثائق المؤسسة¹

- Sperry Sun
- Testing and Subsea
- Wireline and Perforating
- Consulting
- Multi-Chem
- Production Solutions
- Finance
- Corporate Security
- HSE
- Human Resources
- Information Technology
- Supply Chain
- Quality
- Business Development

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة مخطط مصغر عن المؤسسة يظهر من خلاله خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، لذلك سنقوم بشرح المصالح التي يتكون منها والمهام المنوطة بكل قسم:¹

- **Real estate services** : قسم مسؤول عن إدارة العقود مع الشركات والأطراف الأخرى.
- **قسم الأنابيب pipeline** : قسم مخصص لنشاط الأنابيب وعمليات نقل المحروقات عبر الأنابيب.

وثائق المؤسسة¹

- قسم عمليات الاسمنت للآبار **cementing**: قسم مسؤول عن عمليات السمنتة وتدعيم الآبار بالإسمنت.
- قسم أعمال إتمام حفر الآبار **completion**: قسم يدير العمليات النهائية لوضع الآبار في الخدمة.
- قسم تحسين الإنتاج: **production enhancement** قسم يدير العمليات الخاصة بتقوية وتحسين إنتاج الآبار البترولية.
- قسم سوائل الحفر **Baroid**: قسم مسؤول عن تحضير وتوريد السوائل الكيميائية اللازمة لعملية الحفر.
- قسم معدات الحفر: **drill bits** قسم متخصص ويوفر فؤوس الحفر بشتى أنواعها.
- **Sperry sun**: قسم يدير الأنظمة الدوارة القابلة للتوجيه لعمليات الحفر (RSS).
- **Testing and subsea**: قسم لمتابعة واختبارات الآبار وعمليات ما تحت البحر.
- **Wireline and perforating**: قسم عمليات خدمات الآبار وإيرلاين وتثقيب الآبار.
- قسم الاستشارات **Consulting**: تقديم الاستشارات الفنية للشركات العاملة في المجال البترولية.
- قسم المنتجات الكيميائية **Multi_chem**: قسم لإنتاج المواد الكيميائية اللازمة للاستعمال في الميدان البترولي.
- قسم متخصص في عمليات الإنتاج **Production solutions**: قسم يوفر حلولاً مستدامة لاستمرار الإنتاج وتحسينه.
- قسم المالية **Finance**: قسم للمحاسبة والفوترة ومتابعة الأمور المالية.
- قسم الأمن **Corporate security**: قسم مسؤول عن الأمن للمعدات والأشخاص ومقرات الشركة.
- قسم الصحة والسلامة والبيئة **HSE**: قسم مسؤول عن تطبيق قواعد السلامة المهنية والحفاظ على البيئة.
- قسم الموارد البشرية **Human resources**: إدارة كل ما يتعلق بالموارد البشرية والتوظيف والأجور والترقيات.
- قسم تكنولوجيا المعلومات **Information technology**: قسم يختص بصيانة أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة وأنظمتها وشبكة الاتصالات والهواتف النقالة وأمور أخرى متعلقة بالجانب التكنولوجي.
- قسم الامداد والتوريد **Supply chain**: ويهتم بإدارة المخازن والمشتريات.
- قسم الجودة **Quality**: ويهتم بإدارة الجودة ومراقبتها.
- قسم تطوير الأعمال **Business development**: ويهتم بجلب المشاريع وفتح أسواق جديدة للمؤسسة وتطوير قطاع الأعمال.¹

¹ www.halliburton.com, 15/4/2022,11:32.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع العمال الإداريين الذين يعملون في مؤسسة هالبرتون ويبلغ عددهم 140 عامل إداري، فقد تم توزيع 140 استبيان على عينة قصدية (العمال الإداريين) وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

الجدول رقم (1_1): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	140
عدد الاستبيانات المسترجعة	50
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة)	0
عدد الاستبيانات الصالحة	50

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعريفها وأهم مهامها.
- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها.

ثالثاً: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى وضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وبالتالي تم بناء استبيان مكون من 48 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في بيئة العمل والذي احتوى على (33) عبارة تم تقسيمه سبعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الهيكل التنظيمي؛
- البعد الثاني: الأنظمة والتعليمات؛
- البعد الثالث: التدريب؛
- البعد الرابع: ظروف العمل؛
- البعد الخامس: الحوافز والمكافآت؛
- البعد السادس: التكنولوجيا؛
- البعد السابع: المشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الإبداع الإداري والذي احتوى على (15) عبارة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرومباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: حيث يقيس مدى ارتباط متغيران خطياً واستخدامه في الدراسة لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينات الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفرقات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة.

المطلب الرابع: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة.

الجدول رقم (1_2): معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرومباخ
48	0.894

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.894 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني في حالة إعادة توزيع الاستبيان لنفس العينة في نفس الظروف فإن 89% منهم يعدون نفس الإجابة وهي تعبر عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

ثالثاً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك.

الجدول رقم (1_3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Corrélation	
0.000	0.754**	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
0.000	0.845**	البعد الثاني: الأنظمة والإجراءات
0.000	0.494**	البعد الثالث: التدريب
0.000	0.459**	البعد الرابع: ظروف العمل
0.000	0.856**	البعد الخامس: الحوافز والمكافآت
0.009	0.369**	البعد السادس: التكنولوجيا
0.000	0.574**	البعد السابع: المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	0.855**	المحور الأول: بيئة العمل
0.000	0.922**	المحور الثاني: الأبداع الاداري

**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول بيئة العمل من خلال أبعاد (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، ظروف العمل، الحوافز والمكافآت التكنولوجية، المشاركة في اتخاذ القرارات) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول بيئة العمل صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول بيئة العمل والمحور الثاني الأبداع الاداري حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (1_2) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (4_1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
<p>■ أنثى ■ ذكر</p>	70%	35	ذكر
	30%	15	أنثى
	100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 70% لصالح الذكور في حين 30% لصالح الإناث حيث أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث وهذا لطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الشكل رقم (2_2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (5_1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
	النسبة %	التكرار	العمر
<p>■ أقل من 30 سنة ■ من 31 إلى 40 سنة ■ من 41 إلى 50 سنة ■ أكثر من 51 سنة</p>	32%	16	أقل من 30 سنة
	50%	25	من 30 إلى 40 سنة
	12%	6	من 40 إلى 50 سنة
	6%	3	أكثر من 50 سنة
	100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 25 ونسبة 50% مما يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الشباب، تليها كل من الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 16 ونسبة 32%، في حين الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بعدد 6 ونسبة 12%، أما أكثر من 50 سنة بعدد 3 ونسبة 6% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الجدول.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (2_3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		الجدول رقم (1_6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي	
	4%	2	مؤهل مهني	
	18%	9	ثانوي	
	78%	39	جامعي	
	100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي بعدد 39 ونسبة 78% تليها المستوى التعليمي ثانوي بعدد 9 ونسبة 18%، في حين عدد المهنيين بعدد 2 ونسبة 4% من المجموع الإجمالي للنسب، وهذا يعني أن المؤسسة توظف الكفاءات.

ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (2_4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية		الجدول رقم (1_7): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية		
	النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية	
	14%	7	أقل من 5 سنوات	
	70%	35	من 6 إلى 10 سنوات	
	10%	5	من 11 إلى 15 سنة	
	6%	3	من 16 إلى 20 سنة	
	100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات بعدد 35 ونسبة 70% تليها كل من 11 إلى 15 سنة وأقل من 5 سنوات بنسبة متقاربة على التوالي: 14% و5%، أما من 16 إلى 20 سنة بعدد 3 ونسبة 6%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد ونسبة أكبر على توظيف ذوي الخبرة المهنية وهذا لصعوبة المجال الذي تنشط فيه المؤسسة.

(2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (1_8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (2_5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	
	النسبة %	التكرار
موظف	42%	21
إطار مسير	44%	22
مسؤول قسم / رئيس مصلحة	10%	5
مدير فرعي	4%	2
المجموع	100%	50

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي أن أغليبتهم بنسبة متقاربة ما بين فئة الموظفين وإطار مسير حيث قدرت على التوالي: 44%؛ 42% في حين مسؤول قسم ورئيس مصلحة بعدد 5 ونسبة 10%، أما مدير فرعي بعدد 2 ونسبة 4% من المجموع الإجمالي لنسب والشكل أعلاه يوضح ذلك.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة مدى تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2_1): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق]1.66 - 1]
محايد]2.33 - 1.66]
موافق]3 - 2.33]

المصدر: مقياس ليكارت

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول " بيئة العمل "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد بيئة العمل من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2_2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول بيئة العمل

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,957	2,32	1. يتميز الهيكل التنظيمي ببساطته وتنظيم مستوياته
متوسط	0,867	2,32	2. تتميز الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة بالوضوح
مرتفع	0,467	2,84	3. تتميز مستويات الإشراف بالوضوح والفعالية
مرتفع	0,350	2,86	4. يتميز العمل في مؤسستنا بانخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات
مرتفع	0,475	2,58	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
مرتفع	0,370	2,84	5. تتوفر المؤسسة التي تعمل فيها على نظام معلومات فعال
مرتفع	0,197	2,96	6. تسند المؤسسة لكل عامل بطاقة عمل تحدد بدقة واجباته ومسؤولياته
متوسط	0,913	2,32	7. الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل واضحة ومتاحة للجميع
مرتفع	0,839	2,50	8. تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف المؤسسة
مرتفع	0,000	3,00	9. التزم بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الادارية في المؤسسة
مرتفع	0,367	2,72	البعد الثاني: الأنظمة والتعليمات
مرتفع	0,303	2,90	10. عملت البرامج التدريبية التي استفدت منها على تطوير إمكانيات

مرتفع	<u>2</u>	0,236	3,23	11. تحصلت على فرصتي في التدريب في المؤسسة التي اعلم بها
مرتفع	<u>1</u>	0,265	3,25	12. لدى إدارة المؤسسة برامج تدريب منهجية ومدروسة
متوسط	<u>4</u>	0,765	1,84	13. تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين في التخطيط للدورات التدريبية
مرتفع	<u>4</u>	0,207	2,68	البعد الثالث: التدريب
مرتفع	<u>4</u>	0,614	2,70	14. يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل الذي أقوم به
مرتفع	<u>3</u>	0,328	2,88	15. تتم صيانة الأجهزة والآلات بصفة دورية في جميع اقسام المؤسسة
مرتفع	<u>2</u>	0,303	2,90	16. تقوم المؤسسة بتوفير كافة اللوازم والاعدادات للموظفين لإنجاز أعمالهم
مرتفع	<u>1</u>	0,000	3,00	17. تقوم المؤسسة بتأمين للعاملين ضد حوادث العمل
مرتفع	<u>5</u>	0,706	2,52	18. يشعر الموظفون بالارتياح في مقر العمل
مرتفع	<u>2</u>	0,197	2,80	البعد الرابع: ظروف العمل
متوسط	<u>5</u>	0,444	1,92	19. يمتاز نظام المكافآت والحوافز في الشركة بالجاذبية
متوسط	<u>3</u>	0,699	2,20	20. تربط إدارة المؤسسة المكافآت بمستوى الأداء المحقق
مرتفع	<u>2</u>	0,519	2,34	21. أتلقي الدعم والتأييد بشأن الأداء المحقق خاصة إذا تجاوز المطلوب مني
متوسط	<u>4</u>	0,493	2,04	22. برامج المكافآت والحوافز المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة
مرتفع	<u>1</u>	0,758	2,58	23. تقوم المؤسسة بمكافأة الموظف عند تقديم أفكار جديدة ومتميزة
متوسط	<u>7</u>	0,469	2,21	البعد الخامس: الحوافز والمكافآت
مرتفع	<u>1</u>	0,350	2,86	24. تواكب المؤسسة التي اعلم بها التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها
مرتفع	<u>3</u>	0,370	2,84	25. لدى المؤسسة خطة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل
مرتفع	<u>5</u>	0,404	2,80	26. تهتم المؤسسة بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل
مرتفع	<u>4</u>	0,388	2,82	27. تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا
مرتفع	<u>2</u>	0,325	2,85	28. تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية تملك المهارة في الاستخدامات التكنولوجية

مرتفع	1	0,310	2,82	البعد السادس: التكنولوجيا
منخفض	5	0,501	1,56	29. اتخذ قراراتي الإدارية بعيدا عن مشاركة الآخرين
مرتفع	1	0,239	2,94	30. أشارك المشرف في عملية اتخاذ القرار
مرتفع	4	0,567	2,38	31. تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به
مرتفع	2	0,574	2,58	32. اشعر بالرضى عن طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة
مرتفع	3	0,574	2,42	33. يوجد مرونة في تبادل الآراء بيني وبين مسؤلي المباشر
مرتفع	6	0,309	2,37	البعد السابع: المشاركة في اتخاذ القرار
مرتفع		0,222	2,60	المحور الأول: بيئة العمل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم بيئة العمل حسب عينة الدراسة بلغ (2.60) وبالانحراف المعياري قدر ب: (0.22) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: الهيكل التنظيمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (2.58) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.32- 2.86) حيث أن "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.86) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتميز العمل في مؤسستنا بانخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات، أما "العبارة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.84) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه تتميز مستويات الإشراف بالوضوح والفعالية، كما نجد رقم 02 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.32) ما يدل على أنه تتميز الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة بالوضوح وأخيرا العبارة رقم 01 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.32) ما يدل على أنه يتميز الهيكل التنظيمي ببساطته وتنظيم مستوياته.

بالنسبة البعد الثاني الأنظمة والتعليمات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.72) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.32- 3.00) حيث أن "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.00) أي التزم بالأنظمة والتعليمات في تطبيق

القرارات الادارية في المؤسسة ، أما " العبارة رقم 06" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.96) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه تسند المؤسسة لكل عامل بطاقة عمل تحدد بدقة واجباته ومسؤولياته ، كما نجد رقم 05 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.84) ما يدل على أنه تتوفر المؤسسة التي تعمل فيها على نظام معلومات فعال، و أخيرا العبارة رقم 07 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.32) ما يدل على أنه الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل واضحة ومتاحة للجميع.

بالنسبة للبعد الثالث: التدريب وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي (2.68) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1,84 - 3,25) حيث أن " العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (3,25) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه لدى إدارة المؤسسة برامج تدريب منهجية ومدروسة بشكل جيد ، أما " العبارة رقم 11" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3,23) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنهم تحصلوا على فرصهم في التدريب في المؤسسة التي يعملون بها، كما نجد العبارة رقم 10 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,90) ما يدل على أن البرامج التدريبية التي استفادوا منها عملت على تطوير الإمكانيات. وأخيرا احتلت العبارة رقم 13 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,84) ما يدل على أن المؤسسة تهتم بإشراك الموظفين بالتخطيط للدورات التدريبية.

بالنسبة للبعد الرابع: ظروف العمل من وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (2,80) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,52 - 3,00)، حيث نجد أن " العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (3,00) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم بتأمين للعاملين ضد حوادث العمل، أما " العبارة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,90) وموافقون في إجابتهم بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم بتوفير كافة اللوازم و الإعدادات للموظفين لإنجاز أعمالهم، كما نجد العبارة رقم 15 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,88) ما يدل على أن صيانة الأجهزة والآلات تتم بصفة دورية في جميع أقسام المؤسسة. بالمرتبة الرابعة نجد العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي (2,70) وهذا ما يدل على أن الأثاث المكتبي يتلاءم مع طبيعة العمل الذي يقومون به، وأخيرا احتلت العبارة رقم 18 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,52) ما يدل على أن الموظفين يشعرون بالارتياح في مقر العمل.

بالنسبة للبعد الخامس: الحوافز والمكافآت من وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة السابعة بمتوسط الحسابي (2,21) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (1.66 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1,92 - 2,58)، حيث نجد أن " العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (2,58) أي أنهم يؤكدون

وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم بمكافأة الموظف عند تقديمه أفكار جديدة ومتميزة، أما "العبارة رقم 21" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,34) وموافقون في إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أنهم يتلقون الدعم والتأييد بشأن الأداء المحقق خاصة إذا تجاوزوا المطلوب منهم ، كما نجد العبارة رقم 20 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,20) ما يدل على أن إدارة المؤسسة تربط المكافآت بمستوى الأداء المحقق. بالمرتبة الرابعة نجد العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي (2,04) وهذا ما يدل على أن برامج المكافآت والحوافز المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة، وأخيرا احتلت العبارة رقم 19 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,92) ما يدل على أن نظام المكافآت والحوافز في الشركة يمتاز بالجاذبية والعدالة.

بالنسبة البعد السادس: التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2,82) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,80 - 2,86)، حيث نجد أن "العبارة رقم 24" احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2,86) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة التي يعملون بها تواكب التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، أما "العبارة رقم 28" فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,85) وموافقون في إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية ذات مهارة في الاستخدامات التكنولوجية، كما نجد أن العبارة رقم 25 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,84)، وهذا ما يدل على أنه لدى المؤسسة خطة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل. بالمرتبة الرابعة نجد العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي قدر ب (2,82) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا، وأخيرا احتلت العبارة رقم 26 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,86) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل.

بالنسبة البعد السابع: المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة السادسة بالمتوسط الحسابي (2,37) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1,56 - 2,94)، بحيث نجد "العبارة رقم 30" احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2,94) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنهم يشاركون المشرف في عملية اتخاذ القرار، أما "العبارة رقم 32" فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,58) وموافقون في إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أنهم يشعرون بالرضا عن طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة التي يعملون بها، و نجد أن العبارة رقم 33 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,42)، وهذا ما يدل على أنه هناك مرونة في تبادل الآراء بينهم وبين مسئولهم المباشرين. بالمرتبة الرابعة نجد العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي قدر ب (2,38) وهذا يدل على أن الإدارة تقوم بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي قدر ب (1,56) وهذا ما يدل على أن الموظفين يتخذون قراراتهم الإدارية بعيدا عن مشاركة الآخرين.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني " الابداع الاداري "

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

الجدول رقم (2_3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	15	0,890	2,32	34. تفسح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل
مرتفع	13	0,762	2,48	35. تساعد مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة على إيجاد روح الإبداع لدى العامل
مرتفع	5	0,404	2,80	36. للعاملين قدرات ومهارات للتنبؤ بالمشكلات أو الفرص
مرتفع	12	0,672	2,58	37. أقوم بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل
مرتفع	8	0,512	2,68	38. يبادر الموظفون في المؤسسة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات
مرتفع	6	0,453	2,72	39. يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون
مرتفع	14	0,830	2,38	40. يستخدم في المؤسسة أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع
مرتفع	2	0,303	2,90	41. تساهم الافكار الجديدة والحلول المبتكرة في تسهيل العمليات في الحقول النفطية والورشات
مرتفع	11	0,641	2,58	42. يمتلك رؤساء المصالح والمديرون الفرعيون قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية
مرتفع	10	0,537	2,58	43. لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
مرتفع	9	0,484	2,64	44. لدى العامل القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها
مرتفع	4	0,388	2,82	45. أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
مرتفع	7	0,462	2,70	46. يوجد هناك نوع من التجديد والتغيير للعاملين عند إنجازهم لأعمالهم
مرتفع	1	0,239	2,94	47. أحاول دائما إيجاد عدد أكبر من الحلول لأعمالي الادارية
مرتفع	3	0,350	2,86	48. يساهم الإبداع الإداري في تحسين دقة الأعمال المنجزة
مرتفع		0,298	2,66	المحور الثاني: الابداع الاداري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى الابداع الاداري حسب عينة الدراسة بلغ (2.66) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.298) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد

وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الإبداع الإداري باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، حيث نجد العبارة رقم 47 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.86) ما يدل على أنه يساهم الإبداع الإداري في تحسين دقة الأعمال المنجزة، تليها العبارة رقم 41 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90) ما يؤكد على أنه تساهم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة في تسهيل العمليات في الحقول النفطية والورشات، في حين العبارة رقم 48 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.86) ما يعني أنه يساهم الإبداع الإداري في تحسين دقة الأعمال المنجزة، أما العبارة رقم 45 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.82) ما يدل على أنه أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى، وأخيراً نجد العبارة رقم 34 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (2.32) ما يثبت على أنه تفسح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها.

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Distribution Normal) قمنا بحساب معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) حيث تقول القاعدة العامة أن يكون معامل الالتواء محصور بين (-1) و(1) وأن يكون معامل التفلطح أقل من (10) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2_4): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور الدراسة
-0.740	-0.604	المحور الأول: بيئة العمل
-0.432	-0.601	المحور الثاني: الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن جميع محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت قيم معامل الالتواء للمحور الأول (-0.604) وهي قيمة محصورة بين (-1) و(1) والمحور الثاني (-0.601)

كما كانت قيم معامل التفلطح للمحور الأول (-0.740) وهي أقل من (10)، كذلك؛ المحور الثاني (-0.432) وهي أقل من (10) مما يؤكد أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة لاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يتمتع الموظفون بمستوى إبداع عالي في مؤسسة هالبرتون

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2_5): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
-0,2498	-0,4195	-0,33467	0,000	49	-7,925

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه يتمتع الموظفون بمستوى إبداع عالي في مؤسسة هالبرتون كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسائيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.33467)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.4195 ؛ -0.2498] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على

أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.66) في حدود المجال [3-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني الإبداع الإداري.

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: ثبت قبول نص الفرضية: يتمتع الموظفون بمستوى إبداع عالي في مؤسسة هالبرتون

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد اهتمام مرتفع ببيئة العمل في شركة هالبرتون

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2_6): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
-0,3348	-0,4612	-0,39800	0,000	49	-12,662

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن يوجد اهتمام بالغ ببيئة العمل في مؤسسة هالبرتون، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.39800)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.3348 -0.4612] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.60) في حدود المجال [3-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الأول بيئة العمل.

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: ثبت قبول نص الفرضية: يوجد اهتمام بالغ ببيئة العمل في مؤسسة هالبرتون

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل بأبعادها (الهيكلة التنظيمية، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري في مؤسسة هالبرتون؛

الجدول رقم (2_7): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة (sig)
الهيكل التنظيمي	0.413**	0.003
التدريب	0.527**	0.000
الحوافز والمكافآت	0.307**	0.030
ظروف العمل	0.235**	0.101
التكنولوجيا	0.546**	0.000
الأنظمة والمعلومات	259	0.070
المشاركة في اتخاذ القرارات	250	0.080

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل بأبعادها كل من: الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ومستوى الإبداع الإداري في مؤسسة هالبرتون، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط لكل بعد على التوالي: ($r=0.413$)؛ ($r=0.527$)؛ ($r=0.307$)؛ ($r=0.546$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الأبعاد والابداع الإداري، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد ظروف العمل؛ وبعد الأنظمة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وذلك من خلال كل من بعد الهيكل التنظيمي، وبعد التدريب، بعد الحوافز والمكافآت، بعد التكنولوجيا، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين بعد ظروف العمل؛ وبعد الأنظمة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية الرابعة: وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة هالبرتون.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف بعد العوامل الديمغرافية (العمر؛ المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2_8): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	1.411	7.316	0.000
	خلال المجموعات	2.958		
الجنس	بين المجموعات	0.199	2.295	0.136
	خلال المجموعات	4.169		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.192	1.078	0.349
	خلال المجموعات	4.177		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	1.102	5.173	0.004
	خلال المجموعات	3.267		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	1.117	5.269	0.003
	خلال المجموعات	3.251		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي ، في حين أن قيم مستوى المعنوية لكل من العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية اقل من 0.05 أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

بناء عليه نتائج اختبار الفرضية: نقبل نص الفرضية وجود فروق ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية بالنسبة لمتغيرات العمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة هاليرتون.

المطلب الرابع: تفسير النتائج

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة للفرضية الأولى ان هناك مستوى عال من الابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة ونلاحظ ذلك من خلال مستوى الموافقة العالي على فقرات متغير الابداع الإداري وهذا راجع لوجود ثقافة تنظيمية راسخة تتسم بالابداع ومعايير متبعة داخل المؤسسة في حين لاحظنا ان اقل مستوى موافقة بين فقرات محور الابداع الإداري هي فقرة (34) تفصح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل) مما يدل على وجود نقص في هذا الجانب بين فئة من افراد العينة وجب اخذه بعين الاعتبار.

كذلك بالنسبة للفرضية الثانية نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أنه يوجد اهتمام بالغ ببيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة حيث مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول بيئة العمل ما يدل على الأهمية التي يوليها العاملون لبيئة العمل في المؤسسة في حين لاحظنا ان اقل مستوى موافقة بين ابعاد محور بيئة العمل هو بعد الحوافز والمكافآت مما يدل على وجود نوع من عدم الرضى بين فئة من افراد العينة.

اما بالنسبة للفرضية الثالثة وهي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل بأبعادها (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري في مؤسسة هالبرتون ، و أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل بأبعادها كل من: الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ومستوى الإبداع الإداري في مؤسسة هالبرتون، ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط لكل بعد على التوالي: (r=0.413) ؛ (r=0.527)؛ (r=0.307)؛ (r=0.546) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الأبعاد والابداع الإداري مما يدل على مدى فعالية هاته الابداع وتأثيرها في تحسين ورفع مستوى الابداع الإداري وهذا راجع أيضاً لوضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات ومخططات التدريب الدورية الفعالة وكذا نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة ومواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي وتوظيفه للرفع من مستوى الابداع الإداري، في حين أظهرت النتائج انه لا توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد ظروف العمل؛ وبعد الأنظمة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

اما بالنسبة للفرضية الرابعة: وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة هالبرتون جاءت النتائج كالآتي: بالنسبة لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة المستجيبين لهذه الدراسة في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التكنولوجيا، التدريب، الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة هاليبرتون.

حيث جاءت النتائج كالتالي:

__ بالنسبة للهيكل التنظيمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي تعزى لمتغير العمر و متغير الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

__ بالنسبة للأنظمة والتعليمات وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر و متغير الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

__ بالنسبة للتكنولوجيا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي و متغير الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي.

__ بالنسبة للتدريب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر و متغير الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.

__ بالنسبة الحوافز والمكافآت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر و متغير الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

__ بالنسبة المشاركة في اتخاذ القرارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر و متغير الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.

__ بالنسبة ظروف العمل عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر و متغير الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة حالة شركة هاليبرتون لخدمات الطاقة حيث تم تقديم عام للمؤسسة وأهم الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعدها تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير لنتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وذلك من خلال كل من بعد الهيكل التنظيمي، وبعد التدريب، بعد الحوافز والمكافآت، بعد التكنولوجيا، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين بعد ظروف العمل؛ وبعد الأنظمة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

تسعى مؤسسة هاليبرتون لتوفير كافة الظروف التي تجعل من بيئة العمل الداخلية بيئة منتجة ومريحة للعمال في كافة جوانبها للحفاظ على الموارد البشرية بها وهذا ما يجعلها تتميز بالإبداع من خلال توفر بيئة عمل مشجعة لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

حيث تمثلت اشكالية الدراسة في كيفية تأثير بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في مؤسسة هاليبرتون حاسي مسعود ورقلة. ولمعالجة هذه الاشكالية تم طرح اربعة فرضيات وهي كالآتي:

— يتمتع العاملین بمستوى عالی من الابداع الإداري؛

— يوجد اهتمام مرتفع ببيئة العمل الداخلية في شركة هاليبرتون؛

— توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) ومستوى الابداع الإداري في شركة هاليبرتون؛

— وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة في شركة هاليبرتون.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى: يتمتع العاملین بمستوى عالی من الابداع الإداري؛

— أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى العاملین يتمتعون بمستوى إبداع عالی في شركة هاليبرتون؛

الفرضية الثانية: يوجد اهتمام مرتفع ببيئة العمل الداخلية في مؤسسة هاليبرتون؛

— أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثانية يوجد اهتمام مرتفع ببيئة العمل في شركة هاليبرتون؛

الفرضية الثالثة:توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) ومستوى الابداع الإداري في مؤسسة هاليبرتون؛

__ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الهيكلة التنظيمية، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا) في حين لا توجد علاقة ارتباط بين بعد ظروف العمل، وبعد الأنظمة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع الإداري في شركة هالبرتون؛

الفرضية الرابعة: وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة في شركة هالبرتون؛

__ أظهرت نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الابداع الإداري بالنسبة لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية في شركة هالبرتون.

التوصيات:

وفقاً لما جاء من مناقشة النتائج نوصي بالنقاط الآتية :

- افساح المجال بصورة أكبر للعمال لطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل؛
- ضرورة تعزيز نظام الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة ليتسم بالعدالة التنظيمية؛
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي Team work السائدة في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

أهم المواضيع التي نقترحها لطلبة :

- تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري؛
- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري؛
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الابداع الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب

- 1_ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017.
- 2_ العواملة نائل عبد الحفيظ، الهياكل الأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009.
- 3_ إبراهيم محمد المغازي، في سيكولوجية الإبداع، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
- 4_ بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 5_ بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2001.
- 6_ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2021.
- 7_ حميد ناصر الزري، مفهوم العمل في الإسلام وأثره في التربية الإسلامية، دائرة الثقافة والإعلام، الطبعة الأولى، الشارقة، 1998.
- 8_ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009.
- 9_ رافده الحريري، الاتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 10_ سالم عبد الله سعيد الفاخري، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
- 11_ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2017.
- 12_ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2007.
- 13_ طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، 2019.
- 14_ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 15_ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
- 16_ علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017.

17_ فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

18_ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 1996.

19_ محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.

❖ المجالات والملتقيات

1. ايططاحين غانية، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 5، العدد 2، 2015.

2. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015.

3. خالد زحراح، شويحات كريم، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 4، العدد 8.

4. رغيد ابراهيم اسماعيل، عناصر الهندسة البشرية وأثرها في تحسين بيئة العمل الفيزيائية وتقليل الاصابات، مجلة البحوث المستقبلية، العدد 36، 2011.

5. راشد بن سراح القياسي، بيئة عمل أجهزة الإدارة العامة في دول مجلس التعاون الخليجي منظور بيئي، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مجلد 36، العدد 1، 2016.

6. سارة ماضي، سعيدة بورديمة، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 5، العدد 1، 2021.

7. صباح حسن علي أحمد، بيئة العمل وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 23.

8. طالب ناصر حسين، الشخصية المبدعة ناتج اسهام العوامل الخمسة الكبرى وتفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس والتخصص والمرحلة الدراسية، مجلة العلوم النفسية، العدد 19.

9. عيد حمود ضويحي السعيد، الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهراء بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد، 2018، 51.

10. عبد الله طه الصافي، مفهوم التفكير الإبداعي، مجلة الفيصل، العدد 1991، 169.

11. عائشة بن عطا الله، التأهل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة والضرورة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التأهل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات دول شرق افريقيا، جامعة عمار الثليجي، الأغواط، 6_7 نوفمبر 2012.
12. عاشور علوطي، الظروف الفيزيائية كأحد العوامل المؤثرة في أداء وصحة العمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد8، الجزائر، 2016.
13. عبد الرحمان بن عباس، حمزة كلاي، واقع البيئة الفيزيائية في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، مجلة كلية التربية، العدد2016، 168.
14. قشار محمد، مفهوم ومكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد2، جامعة الجزائر، 2017.
15. منير عباس، أثر بيئة العمل في أداء العاملين دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد34، العدد2018، 3.
16. محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد5، 2017.
17. نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم بالإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، 18_19_5_2011.

❖ المذكرات والأطروحات

1. أحمد زياد يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017_2018.
2. الهاشمي بن واضح، تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013_2014.
3. الظاهري حامد بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
4. بلكو مصطفى، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015_2016.
5. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

6. زينة محمود محمد، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006.
7. سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة لنيل درجة الماجستير، علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
8. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
9. علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.
10. عمر فيصل البشابشة، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2016_2017.
11. عدنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009.
12. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

❖ المراجع الأجنبية

- 1_ Jalali Nesa, Marzieh Arefi, **comparation of creativity dimensions (fluency, flexibility, elaboration, originality) between bilingual elementary students**, the IAFOR international conference on language learning ,dubai,2016ce et savoirs, 2016.
- 2_ Rashain Perera, **the pestle analysis**, nerdynaut, edition01, 2017.
- 3_ University of Birmingham, **temper-humidity- ventilation and lighting in the workplace**, health and safety fact file 'general safety.
- 4_ Virgille élie sumaili dunia, **problématique de l'efficacité scolaire à l'institut notre dame aux lames**, éditions connaissan et savoirs, 2016.

❖ المواقع الإلكترونية

1. Thomas wittenmeyer, **analyse pestel**: méthode et exemple
,<https://www.Legalstart.fr>,22:46,11/2/2022.
2. www.halliburton.com, 15/4/2022,11:32.

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 02: الإستبيان أداة الدراسة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2022/2021

استبيان

سيداتي سادتي عمال شركة هالبرتون أقدر لكم مجهودكم في مساعدتنا في الإجابة على هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة التخرج ماستر أكاديمي حول (أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري)، حيث أن جميع المعلومات المقدمة من طرفكم ستكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط.
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

1) محور المعلومات الشخصية:

• العمر

أقل من 30 سنة	40-30	50-40	أكثر من 50 سنة

• الجنس

ذكر	أنثى

• المستوى التعليمي

مؤهل مهني	ثانوي	جامعي

• الخبرة

أقل من 5 سنوات	10-6	15-11	20-16	أكثر من 20

• المستوى الوظيفي

موظف	إطار مسير	مسؤول قسم/رئيس مصلحة	مدير فرعي

(2) بيئة العمل:

درجة الموافقة			الفقرات
غير موافق	محايد	موافق	
الهيكل التنظيمي			
			1- يتميز الهيكل التنظيمي ببساطته وتنظيم مستوياته
			2- تتميز الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات في المؤسسة بالوضوح
			3- تتميز مستويات الإشراف بالوضوح والفعالية
			4- يتميز العمل في مؤسستنا بانخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات
الأنظمة والتعليمات			
			5- تتوفر المؤسسة التي تعمل فيها على نظام معلومات فعال
			6- تسند المؤسسة لكل عامل بطاقة عمل تحدد بدقة واجباته ومسؤولياته
			7- يؤدي عدم وضوح لبعض بنود الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل
			8- تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف المؤسسة
			9- التزم أحياناً بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في المؤسسة

التدريب			
			10- عملت البرامج التدريبية التي استفدت منها على تطوير إمكانياتي
			11- تحصلت على فرصتي في التدريب في المؤسسة التي اعمل بها
			12- لدى إدارة المؤسسة برامج تدريب منهجية ومدروسة
			13- تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين في التخطيط للدورات التدريبية
ظروف العمل			
			14- يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل الذي أقوم به
			15- تتم صيانة الأجهزة والآلات بصفة دورية في جميع اقسام المؤسسة
			16- تقوم المؤسسة بتوفير كافة اللوازم والاعدادات للموظفين لإنجاز أعمالهم
			17- تقوم المؤسسة بتأمين للعاملين ضد حوادث العمل
			18- يشعر الموظفون بالارتياح في مقر العمل
الحوافز والمكافآت			
			19- يمتاز نظام المكافآت والحوافز في الشركة بالجاذبية
			20- تربط إدارة المؤسسة المكافآت بمستوى الأداء المحقق
			21- ألتقى الدعم والتأييد بشأن الأداء المحقق خاصة إذا تجاوز المطلوب مني
			22- برامج المكافآت والحوافز المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة
			23- تقوم المؤسسة بمكافأة الموظف عند تقديم أفكار جديدة ومتميزة
التكنولوجيا			

			24-تواكب المؤسسة التي اعمل بها التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها
			25-لدى المؤسسة خطة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل
			26-تهتم المؤسسة بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل
			27-تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا
			28-تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية تملك المهارة في الاستخدامات التكنولوجية
المشاركة في اتخاذ القرارات			
			29-اتخذ قراراتي الإدارية بعيدا عن مشاركة الآخرين
			30-أشارك المشرف في عملية اتخاذ القرار
			31-تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به
			32-اشعر بالرضى عن طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة
			33- يوجد مرونة في تبادل الآراء بيني وبين مسنولي المباشر

(3) الإبداع الإداري:

درجة الموافقة			الفقرات	
موافق	محايد	غير موافق		
			01 تفسح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل	
			02 تساعد مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة على إيجاد روح الإبداع لدى العامل	
			03 للعاملين قدرات ومهارات للتنبؤ بالمشكلات أو الفرص	

			أقوم بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	04
			يبادر الموظفون في المؤسسة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	05
			يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون	06
			يستخدم في المؤسسة أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع	07
			تساهم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة في تسهيل العمليات في الحقول النفطية والورشات	08
			يملك رؤساء المصالح والمديرون الفرعيون قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية	09
			لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	10
			لدي العامل القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	11
			أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	12
			يوجد هناك نوع من التجديد والتغيير للعاملين عند إنجازهم لأعمالهم	13
			أحاول دائما إيجاد عدد أكبر من الحلول لأعمال الادارية	14
			يساهم الإبداع الإداري في تحسين دقة الأعمال المنجزة	15

الملحق رقم 03 قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الاسم / اللقب
أستاذ	أ/ مناصرية رشيد
أستاذ	أ/ عرابة الحاج
أستاذ	أ/ بوعمامة خامرة
أستاذة محاضرة أ	أ/ قداش سمية

الملحق رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	48

الملحق رقم (05): نتائج الاتساق الداخلي

		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXX5	XXX6	XXX7	XXXX
XXX1	Pearson Correlation	1	,650**	,316*	,260	,543**	,080	,201	
	Sig. (2-tailed)		,000	,025	,068	,000	,579	,161	
	N	50	50	50	50	50	50	50	
XXX2	Pearson Correlation	,650**	1	,336*	,392**	,754**	,069	,371**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,017	,005	,000	,634	,008	
	N	50	50	50	50	50	50	50	
XXX3	Pearson Correlation	,316*	,336*	1	-,075	,452**	,140	,150	

	Sig. (2-tailed)	,025	,017		,606	,001	,332	,297
	N	50	50	50	50	50	50	50
XXX4	Pearson Correlation	,260	,392**	-,075	1	,299*	,053	,347*
	Sig. (2-tailed)	,068	,005	,606		,035	,714	,014
	N	50	50	50	50	50	50	50
XXX5	Pearson Correlation	,543**	,754**	,452**	,299*	1	,182	,379**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,035		,206	,007
	N	50	50	50	50	50	50	50
XXX6	Pearson Correlation	,080	,069	,140	,053	,182	1	,237
	Sig. (2-tailed)	,579	,634	,332	,714	,206		,098
	N	50	50	50	50	50	50	50
XXX7	Pearson Correlation	,201	,371**	,150	,347*	,379**	,237	1
	Sig. (2-tailed)	,161	,008	,297	,014	,007	,098	
	N	50	50	50	50	50	50	50
XXXXXX1	Pearson Correlation	,754**	,845**	,494**	,459**	,856**	,368**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,009	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		XXXXXX1	MMMMM2	TOTAL
XXXXXX1	Pearson Correlation	1	,587**	,855**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	50	50	50
MMMMM2	Pearson Correlation	,587**	1	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	50	50	50
TOTAL	Pearson Correlation	,855**	,922**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): نتائج توزيع عينة الدراسة

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من أقل	16	32,0	32,0	32,0
	سنة 40 إلى 31 من	25	50,0	50,0	82,0

سنة 50 إلى 41 من	6	12,0	12,0	94,0
سنة 51 من أكثر	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	35	70,0	70,0	70,0
Valid أنثى	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مهني	2	4,0	4,0	4,0
Valid ثانوي	9	18,0	18,0	22,0
Valid جامعي	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	7	14,0	14,0	14,0
Valid سنوات 10 إلى 6 من	35	70,0	70,0	84,0
Valid سنة 15 إلى 11 من	5	10,0	10,0	94,0
Valid سنة 20 إلى 16 من	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	21	42,0	42,0	42,0
Valid مسير إطار	22	44,0	44,0	86,0
Valid مصلحة رئيس /قسم مسؤول	5	10,0	10,0	96,0

فرعي مدير	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	50	2,3200	,95704
X2	50	2,3200	,86756
X3	50	2,8400	,46773
X4	50	2,8600	,35051
XXX1	50	2,5850	,47544
X5	50	2,8400	,37033
X6	50	2,9600	,19795
X7	50	2,3200	,91339
X8	50	2,5000	,83910
X9	50	3,0000	,00000
XXX2	50	2,7240	,36787
X10	50	2,9000	,30305
X11	50	3,2351	,23657
X12	50	3,2543	,26599
X13	50	1,8400	,76559
XXX3	50	2,6850	,20708
X14	50	2,7000	,61445
X15	50	2,8800	,32826
X16	50	2,9000	,30305
X17	50	3,0000	,00000
X18	50	2,5200	,70682
XXX4	50	2,8000	,19795
X19	50	1,9200	,44447
X20	50	2,2000	,69985
X21	50	2,3400	,51942
X22	50	2,0400	,49322
X23	50	2,5800	,75835
XXX5	50	2,2160	,46920
X24	50	2,8600	,35051
X25	50	2,8400	,37033
X26	50	2,8000	,40406
X27	50	2,8200	,38809
X28	50	2,8500	,32569
XXX6	50	2,8280	,31039

X29	50	1,5600	,50143
X30	50	2,9400	,23990
X31	50	2,3800	,56749
X32	50	2,5800	,57463
X33	50	2,4200	,57463
XXX7	50	2,3760	,30942
XXXXXX1	50	2,6020	,22226
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	50	2,3200	,89077
M2	50	2,4800	,76238
M3	50	2,8000	,40406
M4	50	2,5800	,67279
M5	50	2,6800	,51270
M6	50	2,7200	,45356
M7	50	2,3800	,83029
M8	50	2,9000	,30305
M9	50	2,5800	,64175
M10	50	2,5800	,53795
M11	50	2,6400	,48487
M12	50	2,8200	,38809

M13	50	2,7000	,46291
M14	50	2,9400	,23990
M15	50	2,8600	,35051
MMMMM2	50	2,6653	,29860
Valid N (listwise)	50		

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
XXXXXX1	50	-,604	,337	-,740	,662
MMMMM2	50	-,601	,337	-,432	,662
Valid N (listwise)	50				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMMM2	50	2,6653	,29860	,04223

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMMMM2	-7,925	49	,000	-,33467	-,4195	-,2498

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXXXXX1	50	2,6020	,22226	,03143

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXXXXX1	-12,662	49	,000	-,39800	-,4612	-,3348

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

		Correlations							
		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXX5	XXX6	XXX7	MMMMM2
	Pearson Correlation	1	,650**	,316*	,260	,543**	,080	,201	,413**
	Sig. (2-tailed)		,000	,025	,068	,000	,579	,161	,003
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,650**	1	,336*	,392**	,754**	,069	,371**	,527**
	Sig. (2-tailed)	,000		,017	,005	,000	,634	,008	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,316*	,336*	1	-,075	,452**	,140	,150	,307*
	Sig. (2-tailed)	,025	,017		,606	,001	,332	,297	,030
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,260	,392**	-,075	1	,299*	,053	,347*	,235
	Sig. (2-tailed)	,068	,005	,606		,035	,714	,014	,101
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,543**	,754**	,452**	,299*	1	,182	,379**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,035		,206	,007	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,080	,069	,140	,053	,182	1	,237	,259
	Sig. (2-tailed)	,579	,634	,332	,714	,206		,098	,070
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,201	,371**	,150	,347*	,379**	,237	1	,250
	Sig. (2-tailed)	,161	,008	,297	,014	,007	,098		,080
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
M2	Pearson Correlation	,413**	,527**	,307*	,235	,546**	,259	,250	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,030	,101	,000	,070	,080	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

relation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

relation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,411	3	,470	7,316	,000
Within Groups	2,958	46	,064		
Total	4,369	49			

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,199	1	,199	2,295	,136
Within Groups	4,169	48	,087		
Total	4,369	49			

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,192	2	,096	1,078	,349
Within Groups	4,177	47	,089		
Total	4,369	49			

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,102	3	,367	5,173	,004
Within Groups	3,267	46	,071		
Total	4,369	49			

ANOVA

MMMMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,117	3	,372	5,269	,003
Within Groups	3,251	46	,071		
Total	4,369	49			

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

العمر:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
XXX1	Between Groups	5,038	3	1,679	12,794	,000
	Within Groups	6,038	46	,131		
	Total	11,076	49			
XXX2	Between Groups	3,402	3	1,134	16,150	,000
	Within Groups	3,230	46	,070		
	Total	6,631	49			
XXX3	Between Groups	,454	3	,151	4,223	,010
	Within Groups	1,648	46	,036		
	Total	2,101	49			
XXX4	Between Groups	,117	3	,039	,994	,404
	Within Groups	1,803	46	,039		
	Total	1,920	49			
XXX5	Between Groups	2,819	3	,940	5,425	,003
	Within Groups	7,968	46	,173		
	Total	10,787	49			
XXX6	Between Groups	,433	3	,144	1,549	,215
	Within Groups	4,288	46	,093		
	Total	4,721	49			
XXX7	Between Groups	,650	3	,217	2,465	,074
	Within Groups	4,042	46	,088		
	Total	4,691	49			

المستوى التعليلي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
XXX1	Between Groups	,410	2	,205	,902	,413
	Within Groups	10,667	47	,227		
	Total	11,076	49			
XXX2	Between Groups	,159	2	,079	,576	,566
	Within Groups	6,472	47	,138		

	Total	6,631	49			
XXX3	Between Groups	,123	2	,062	1,466	,241
	Within Groups	1,978	47	,042		
	Total	2,101	49			
XXX4	Between Groups	,146	2	,073	1,929	,157
	Within Groups	1,774	47	,038		
	Total	1,920	49			
XXX5	Between Groups	,416	2	,208	,942	,397
	Within Groups	10,371	47	,221		
	Total	10,787	49			
XXX6	Between Groups	,138	2	,069	,705	,499
	Within Groups	4,583	47	,098		
	Total	4,721	49			
XXX7	Between Groups	,041	2	,021	,210	,812
	Within Groups	4,650	47	,099		
	Total	4,691	49			

الخبرة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
XXX1	Between Groups	1,837	3	,612	3,049	,038
	Within Groups	9,239	46	,201		
	Total	11,076	49			
XXX2	Between Groups	1,617	3	,539	4,945	,005
	Within Groups	5,014	46	,109		
	Total	6,631	49			
XXX3	Between Groups	,260	3	,087	2,161	,105
	Within Groups	1,842	46	,040		
	Total	2,101	49			
XXX4	Between Groups	,062	3	,021	,516	,674
	Within Groups	1,858	46	,040		
	Total	1,920	49			
XXX5	Between Groups	2,335	3	,778	4,237	,010
	Within Groups	8,452	46	,184		
	Total	10,787	49			
XXX6	Between Groups	,418	3	,139	1,488	,230
	Within Groups	4,303	46	,094		
	Total	4,721	49			

XXX7	Between Groups	,566	3	,189	2,105	,113
	Within Groups	4,125	46	,090		
	Total	4,691	49			

;

المستوى الوظيفي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
XXX1	Between Groups	7,114	3	2,371	27,529	,000
	Within Groups	3,962	46	,086		
	Total	11,076	49			
XXX2	Between Groups	2,434	3	,811	8,894	,000
	Within Groups	4,197	46	,091		
	Total	6,631	49			
XXX3	Between Groups	,319	3	,106	2,748	,054
	Within Groups	1,782	46	,039		
	Total	2,101	49			
XXX4	Between Groups	,144	3	,048	1,243	,305
	Within Groups	1,776	46	,039		
	Total	1,920	49			
XXX5	Between Groups	3,989	3	1,330	8,999	,000
	Within Groups	6,798	46	,148		
	Total	10,787	49			
XXX6	Between Groups	,177	3	,059	,597	,620
	Within Groups	4,544	46	,099		
	Total	4,721	49			
XXX7	Between Groups	,546	3	,182	2,020	,124
	Within Groups	4,145	46	,090		
	Total	4,691	49			

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
I	الشكر
II	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ_د	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإبداع الإداري وبيئة العمل	
تمهيد	
1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع الإداري
2_1	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
4_3	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإبداع الإداري
3	الفرع الأول: خصائص الإبداع الإداري
4	الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري
4	المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري
8_5	المطلب الرابع: عناصر ومستويات الإبداع الإداري
5	الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري
8_6	الفرع الثاني: عناصر الإبداع الإداري
9	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لبيئة العمل
10_9	المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل
11	المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل
13_11	الفرع الأول: بيئة العمل الخارجية
15_14	الفرع الثاني: بيئة العمل الداخلية

16	المطلب الثالث: أبعاد وعناصر بيئة العمل
21_17	الفرع الأول: عناصر بيئة العمل الداخلية
23_22	الفرع الثاني: عناصر بيئة العمل الخارجية
25_24	المطلب الرابع: تأثير بيئة العمل على الابداع الإداري
25	المبحث الثالث: الدراسة السابقة
29_25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية
30_29	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية
31_30	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
33	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
34_33	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المطلب الثاني: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة
36	المطلب الثالث: أساليب التحليل الاحصائي
37	المطلب الرابع: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
38	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
41_38	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
48_41	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
55_48	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
57_55	المطلب الرابع: تفسير النتائج
58	خلاصة الفصل الثاني
60_59	الخاتمة
65_61	المراجع

82_66	الملاحق
85_83	الفهرس