



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري  
دراسة حالة "بلدية عين التركي" بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

أ.واكلي كلتوم.

إعداد الطالبتين:

• بوكروش حبيبة.

• صايبي وفاء.

لجنة المناقشة:

الأستاذ:..... رئيسا.

الأستاذ:..... مشرفا.

الأستاذ:..... ممتحنا.

السنة الجامعية 2020/2019

# الشكر

فأول شكر للمولى عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

المتواضع

الذي نرجو له التوفيق والنجاح.

نتقدم بالشكر الجزيل وبأسمى معاني الاحترام والتقدير

للأستاذة المشرفة "واكلي كلثوم" التي كان لها الفضل في هذا

العمل من خلال توجيهاتها و نصائحها.

كما نتوجه بالشكر إلى موظفي بلدية عين التركي وعلى

رأسهم المشرف على مكتب تسيير و تكوين المستخدمين

على الوقت الذي منحه لنا لمساعدتنا وإعطائنا كل المعلومات

اللازمة للجانب التطبيقي.

إلى كل من علمنا حرفا أو رمزا أو حكمة من نشأتنا إلى

اليوم



# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى بحر العطاء الذي لا حدود له  
إلى بر الأمان الذي غرس في نفسي العزيمة والأمان وطاعة الله والرسول  
وسقاهما بفيض الحب والحنان إلى من علمني حب العمل والإخلاص فيه  
وتعلمت منه الإحترام والصبر على الشدائد  
إلى والدي العزيز أطال الله في عمره  
إلى جوهرتي الغالية التي تشبعت منها بأسمى معاني الحب والتقدير صاحبة  
الصدر العطوف والقلب الرؤوف أُمي الغالية أطال الله في عمرها  
إلى كل إخوتي وأخواتي وأزواجهم وإلى زوجي الذي ساندني في هذا المشوار  
الدراسي.

وإلى براعم الأسرة محمد أمين وشيماء والتوأم الغالي بشرى وإكرام وأيوب وعبد  
المجيب وعبد المؤمن وإلى الغالية إسمهان.  
وإلى صديقتي وأختي الغالية "دليلة".  
إلى الصديقة التي ساندتني وساعدتني على إكمال بحثنا المتواضع  
وفاء.

دون أن أنسى وأخص بالعرفان وجميل التقدير تجاه من ساهم من قريب أو من  
بعيد في إنجاز مذكرتي إلى كل من إتسعت لهم ذاكرتي ولم تتسع لهم مذكرتي.

حبيبة



# إهداء

الحمد لله الذي لا يحمد سواه، واهب العقل، منير الدرب، له الشكر على واسع عطائه وتوفيقه لي.

الحمد لله كله والشكر كله لله الذي وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع.

إلى الشمعة التي تنير دربي، إلى اقرب الناس إلى نفسي ونبض فؤادي، التي علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف... الغالية على قلبي أمي.  
إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، الذي احمل اسمه بكل افتخار،

الذي له الفضل بعد الله... العزيز على نفسي أبي.

إلى من شجعوني على النجاح، إلى من شاركوني الأحزان والأفراح، إلى من حبهم يجري في عروقي، إخوتي: "فؤاد، سهام، فاطمة الزهراء، ليلى، فلة".  
إلى أروع من صادفت في دراستي، إلى رفقاء دربي، اللذين ساندوني طوال مسيرتي الدراسية، صديقاتي: "هاجر و ماريا".

إلى الصديقة التي ساندتني وساعدتني على إكمال بحثنا المتواضع رغم الظروف... حبيبة.

إلى كل أستاذ ساهم في تعليمي ومد يد العون لي في انجاز هذا العمل، خاصة الأستاذة الكريمة: "د. واكلي كلثوم".

إلى كل اللذين اعرفهم ولم انكر اسمهم... إليكم اهدي هذا العمل المتواضع.

وفاء

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي من خلال أبعاد أثر بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، الاتصال، فريق العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا المستخدمة) ، في حين تمثلت أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل).

اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تصب ضمن محوري الدراسة، تم توزيعه في بلدية عين التركي، حيث شملت عينة الدراسة 50 عامل، واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية، وأثر ذو دلالة معنوية لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل، بيئة العمل الداخلية، الإبداع، الإبداع الإداري.

### **Abstract:**

This study aimed to show the impact of the internal work environment on administrative creativity in the municipality of Ain al-Turki through the dimensions of the impact of the internal work environment (working conditions, communication, work team, incentives, participation in decision-making, the technology used), while the dimensions of administrative creativity were ( Originality, intellectual fluency, mental flexibility, sensitivity, analysis).

In our study, we relied on a questionnaire that included a set of questions that fall within the two axes of the study, and it was distributed in the municipality of Ain al-Turki, where the study sample included 50 workers, and we adopted in the analysis of the questionnaire the Spss program.

This study concluded that there is a strong correlation relationship, and a significant effect of the internal work environment on administrative creativity.

**Keywords:** Work Enviroment, Internal Work Enviroment, Creativity, Administrative Creativity.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	الإهداء.
-	كلمة الشكر والتقدير.
-	الملخص.
-	فهرس المحتويات.
-	قائمة الجداول.
-	قائمة الأشكال.
-	قائمة الملاحق.
أ-ث	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الإداري</b>	
06	<b>تمهيد</b>
06	المبحث الأول: ماهية بيئة العمل الداخلية
07	المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل الداخلية.
08	المطلب الثاني: أبعاد بيئة العمل الداخلية.
11	المطلب الثالث: أنواع والمكونات المادية لبيئة العمل الداخلية.
12	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية.
14	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري واثر البيئة الداخلية على الإبداع الإداري.
14	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته.
16	المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري ومراحله.
17	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وأبعاده.
21	المطلب الرابع: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري:
21	1. أثر ظروف العمل على الإبداع الإداري.
21	2. أثر العمل الجماعي على الإبداع الإداري.
21	3. أثر الإتصال على الإبداع الإداري.
22	4. أثر الحوافز على الإبداع الإداري.
22	5. أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الإبداع الإداري.
23	6. أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري.
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

24	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
28	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
28	أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
30	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
32	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي</b>	
34	<b>تمهيد</b>
35	<b>المبحث الأول: التقديم العام لبلدية عين التركي.</b>
35	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية عين التركي.
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عين التركي.
37	المطلب الثالث: بعض المهام والخدمات التي تقدمها مصالح البلدية.
40	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.</b>
40	1. النموذج البياني المقترح للدراسة.
40	2. حدود الدراسة.
40	3. عينة الدراسة.
41	4. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
41	5. أداة الدراسة.
41	6. مكونات أداة الدراسة.
44	7. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
46	8. وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
46	8-1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
46	8-2. توزيع أفراد العينة حسب السن.
47	8-3. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.
47	8-4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
48	8-5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.
48	8-6. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
50	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان وإختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.</b>
50	أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتائج الجزء الأول والمتعلقة بأبعاد بيئة العمل الداخلية (المتغير المستقل).
59	ثانياً: عرض وتحليل وتفسير نتائج الجزء الثاني المتعلقة بأبعاد الإبداع الإداري (المتغير التابع).

63	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.
71	خلاصة الفصل الثاني.
73	خاتمة.
78	قائمة المراجع.
81	قائمة الملاحق.



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	معايير ودرجة استجابة العمال لفقرات لاستبيان.	01
43	توزيع الفقرات على محاور الاستبيان.	02
45	معاملات ثبات ألفاكرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة.	03
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	04
46	توزيع أفراد العينة حسب السن.	05
47	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	06
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	07
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	08
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	09
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد بيئة العمل الداخلية.	10
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد الإبداع الإداري.	11
64	اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	12

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية.	36
02	النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة.	40
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	46
04	توزيع أفراد العينة حسب السن.	46
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	47
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	47
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	48
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	48

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
81	استبيان الدراسة.	01
84	الفا كرونباخ.	02
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.	03
88	معامل الارتباط الخطي ومستوى الدلالة.	04



# مقدمة



## مقدمة:

شهد عصرنا الحالي ولازال يشهد على العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتعددة في شتى مجالات وميادين الحياة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات والتسارع العلمي والتكنولوجي الهائل والعولمة وغيرها.

إهتم العلماء والكتاب بمجال إثراء المعرفة الإدارية وتجديد النظرة للأشياء وتوليد أفكار جديدة وتشجيع عنصر الإبداع والابتكار والتحفيز على إدخال واستعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، خاصة في الدول النامية والتي تسعى جاهدة إلى اللحاق بسفن التقدم العلمي والتطور التقني.

فتعد الإدارة في حاضرنا القاعدة الرئيسية والأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات، فلكل مؤسسة خصائص إدارية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة سواء من ناحية أساليب العمل أو الأنشطة، وهذه العناصر تمثل في مجموعتها محيط العمل أو ما يسمى بالبيئة الداخلية التي تتم فيها مختلف العمليات الإدارية بين الإداريين والأفراد العاملين في المؤسسة. حيث يعد موضوع البيئة الداخلية للمؤسسات من أهم المواضيع التي لازالت تحظى باهتمام مختلف العلماء والكتاب عبر الزمن نظرا لأهميتها وقيمتها في التأثير على سلوك العمال وكذا تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وقد أسهمت التطورات العالمية في دفع المنظمات والإداريين نحو السعي والتركيز على 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، فنجد الإداريين يركزون عليه نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية كبيرة.

ولتحقيق عنصر الإبداع الإداري لابد من أن يتم توفير مناخ ملائم وصحي يحتضن الإبداع والمبدعين وبيئة عمل مناسبة لتطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يعتبر شريان نبض المؤسسة والجوهر في عملية إنتاج وتوليد الأفكار الجديدة والخلاقة، لذا تسعى المنظمات جاهدة لخلق بيئة عمل داخلية تحرص على تطوير عنصر الإبداع والابتكار والتفوق وكذا تنمية وتأهيل الأفراد من خلال توفير وتقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة وتحسين وسائل العمل وتشجيع العمل الجماعي الذي يحث الأفراد داخل فرق العمل على إنتاج وخلق الأفكار الجديدة المبدعة. فالفرد المظلوم أو المكبوت هو الفرد الذي لا يشعر بقيمته وأهميته داخل مكان عمله وإحساسه بالتهميش يصعب من وصوله إلى مرحلة الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار الجديدة وهذا يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي؟

للإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. ما أثر ظروف العمل على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي؟
2. ما أثر الاتصال على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي؟
3. ما أثر فريق العمل على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي؟
4. ما أثر الحوافز على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي؟
5. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي؟
6. ما أثر التكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي؟

فرضيات الدراسة: على ضوء هذه الإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية: تتمثل فيما يلي:**

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بأبعاده المختلفة المتمثلة في (ظروف العمل، الاتصال، فريق العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا المستخدمة) على الإبداع الإداري.

**الفرضيات الفرعية:**

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع في بلدية عين التركي
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي.
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي.
5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي.
6. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي.

**نموذج الدراسة:**

اشتمل نموذج الدراسة على متغيرين أساسيين، الأول مستقل (بيئة العمل الداخلية) والآخر تابع (الإبداع الإداري)، حيث يفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير بيئة العمل الداخلية على متغير الإبداع الإداري.

**أهداف الدراسة:** الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذه الموضوع يتمثل في النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم بيئة العمل الداخلية ومختلف مكوناته وأهميتها .
- التعرف على الإبداع الإداري ومختلف مكوناته وعلاقته ببيئة العمل الداخلية.
- التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في بلدية عين التركي.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في بلدية عين التركي.
- إبراز أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي.

- محاولة اقتراح جملة من التوصيات في ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة والتي من شأنها التحسيس بأهمية الاهتمام ببيئة العمل الداخلية .

### أهمية الدراسة:

تكمن في أهمية البحث في إبراز أهمية بيئة العمل الداخلية في المؤسسة كمصدر للإبداع الإداري، وكذا دورها في تطوير هذه البيئة واستغلالها بما يسمح للمؤسسة بمواكبة التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات في العصر الحالي.

### مبررات اختيار الموضوع:

كان سبب اختيارنا للموضوع ناتج عن الرغبة في معرفة واقع بيئة العمل الداخلية في المؤسسة الجزائرية ومدى تطلعها لتحقيق عنصر الإبداع الإداري، كما يرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى الإلمام بموضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري نظرا لقلّة الاهتمام به والذي يعتبر موضوع في غاية الأهمية؛ بالإضافة إلى توافق البحث مع التخصص المدروس.

### حدود الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على دراسة بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل ومختلف أبعادها المتمثلة في (ظروف العمل، الاتصال، فريق العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا) وأثرها على الإبداع الإداري كمتغير تابع وأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل).

✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة عمال البلدية.

✓ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في دائرة حمام ريغة، بالضبط في بلدية عين التركي.

✓ **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه خلال الموسم الجامعي 2019/2020.

**المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:** بغية الإلمام بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها، وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على:

▪ **المنهج الوصفي:** وذلك في الجزء النظري وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثل في الكتب والمذكرات.

▪ **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري فقد تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة واستخدام الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث.

**هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة ولإختيار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

❖ **الفصل الأول:** بمثابة الإطار النظري يتمثل في الأدبيات النظرية للموضوع والمتمثلة في دراسة أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، والذي تضمن أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية بيئة العمل الداخلية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية الإبداع الإداري وأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، أما المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** يتناول واقع بيئة العمل الداخلية وأثرها على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة لبلدية عين التركي يتضمن التعريف بالمؤسسة ثم يتم عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج الموصول إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.



الفصل الأول:

الإطار النظري لبيئة العمل

الداخلية وعلاقتها

بالإبداع الإداري

تمهيد:

تعتبر البيئة أحد الأركان الرئيسية والمكاملة لدراسة دنيا الأعمال في المنظمات الحالية، فالمنظمات الناجحة تتميز ببحثها المستمر عن طرق جديدة ومميزة وأفكار خلاقة ومبتكرة لتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة عالية وفعالية كبيرة ونحت اسمها في السوق بين المنظمات المنافسة الأخرى، ففي عصرنا الحالي نجد أن موضوع البيئة الداخلية وتأثيرها على عنصر الإبداع الإداري من أهم المواضيع التي يهتم بها كافة الإداريين والرؤساء نظرا لأهميتها في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين داخل المنظمة سلبا أو إيجابا، فالعنصر البشري يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها. لذلك تبذل المنظمات الناجحة وسعها على تحقيق كافة الوسائل الرئيسية واللازمة لتوفير حاجات العاملين النفسية والمادية والمعنوية، وقيادتهم نحو الخروج عن الأداء التقليدي والاتجاه نحو الأداء الإبداعي المتميز عن طريق إجراء تعديلات وتحسينات في البيئة الداخلية وتوفير بيئة عمل داخلية مريحة تساعد على تحسين الأداء الإبداعي وتطويره وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتنمية الأفراد العاملين لتحقيق مصالحهم وبالتالي تحقيق مصالح المنظمة بكفاءة وفعالية وتميز.

ومن أجل معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** ماهية بيئة العمل الداخلية.
- ❖ **المبحث الثاني:** ماهية الإبداع الإداري واثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري..
- ❖ **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية بيئة العمل الداخلية

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، كما تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود، حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين.

لذا سنتناول في هذا المبحث:

- ❖ **المطلب الأول:** مفهوم بيئة العمل الداخلية.
- ❖ **المطلب الثاني:** أبعاد بيئة العمل الداخلية.
- ❖ **المطلب الثالث:** أنواع والمكونات المادية لبيئة العمل الداخلية.
- ❖ **المطلب الرابع:** العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية.

**المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل الداخلية**

قبل التطرق إلى مفهوم بيئة العمل الداخلية كان لابد من التطرق لمفهوم البيئة العامة للعمل لكون بيئة العمل الداخلية أحد نوعيها.

**1. مفهوم البيئة العامة للعمل:**

البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

وتعرف أيضا: بأنها مجموعة القيود أو المتغيرات أو المواقف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا: لأنها عبارة عن العوامل المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها وعلى الإدارة.<sup>2</sup>

**2. مفهوم بيئة العمل الداخلية:**

هناك مجموعة من التعريفات، نذكر منها:

• تعرف بأنها عبارة عن مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المنظمة وتؤثر على أعمالها وعلى أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

• وتعرف أيضا بأنها القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد سلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص29.

<sup>2</sup> د. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الجديدة، 2006، ص79.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص57.

<sup>4</sup> أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية المنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية "الأونروا"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص09.

• كما يمكن تعريفها أيضا: "تمثل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، أدائه وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه".<sup>1</sup>

وفي هذا المفهوم تمثل الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

**المطلب الثاني: أبعاد بيئة العمل الداخلية:**

يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة خصائص وعناصر مكونة لها، حيث ينظر إلى هذه الخصائص من عدة زوايا طبقا لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها.

وتحدد السمات الموضوعية المشكلة لبيئة العمل والتي تمثل عناصر بيئة العمل الداخلية، والتي تؤثر مباشرة في إدراك هذه البيئة، بحجم التنظيم، ومستوى الصلاحيات والمسؤوليات، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط. وهناك من يحدد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية في أسلوب القيادة والإشراف، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، ونوعية العمل، ونظم المكافآت وفرص الترقية.

يتضح لنا من خلال دراسة أبعاد بيئة العمل الداخلية أن هناك اختلاف بين الباحثين والمتخصصين في وضع تصنيف محدد لأبعاد بيئة العمل الداخلية، لكن هناك تصنيفات يمكن القول أن كثيرا من الباحثين متفقون حول وجودها كأبعاد لهذه الأخيرة، وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

### 1. ظروف العمل:

يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مثل مستوى الإضاءة، درجة الحرارة، طريقة تصميم ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه حيث أن ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى نقص الرضا عن العمل والنفور منه.

حيث تحرص دائما المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب مراعاة اختيار أثاث المكتب ملائم لطبيعة عمل الموظفين، لأن هناك المكتب العادي، والمكتب المخصص للحاسب الآلي، ومكتب لجهاز الكمبيوتر، والطابعة.. الخ.

كما تعد النظافة في مكان العمل من العوامل المهمة في بيئة العمل الداخلية، فاندحام النظافة في مكان العمل يحدث أثرا نفسيا سلبيا لدى العاملين، ما يجعلهم في توتر عدم راحة، وكل هذا يؤثر على مردوديتهم في العمل.

<sup>1</sup> بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 49.

<sup>2</sup> بن رجم إدريس، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، دراسة ميدانية لولايات: المسيلة- برج بوعرييج- سطيف- بسكرة، 2018، ص 11-12-13-14.



وتعد أيضا درجة الحرارة من عناصر ظروف العمل المادية المهمة التي تؤثر على الإنتاج وزيادته، حيث أن العامل يتأثر بدرجة الحرارة فنقل كفاءته كلما قلت أو زادت عن المستوى المناسب، إذ أنها تؤثر سلبا على النواحي الفيزيولوجية للعامل مما يؤثر على مردوديته في العمل.

كما يزيد نظام الإضاءة الجيد من القدرة على التركيز، ويحسن مستوى الالتزام لدى العاملين وأدائهم، على خلاف الإضاءة السيئة التي تجلب شعورا بالانقباض، فضلا عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة الغير المناسبة.

### 2. العمل الجماعي:

تهتم منظمات الأعمال بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال، حيث أن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلفة يعتبر حاليا من الضروريات للحفاظ على الأداء الجيد، والسعي لإيجاد بيئة عمل صحية، وللحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستمر، حيث تختلف سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل، بالتالي فدراسة جماعة معينة تؤدي إلى معرفة أنماط سلوكه وأثره على أداء الأفراد في العمل، وكذا العمل على توجيهها بشكل سليم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

ويمثل العمل الجماعي وبناء وتشكيل الفرق داخل المنظمة عاملا رئيسيا في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، ويعتبر شعور المشاركة بالمسؤولية عاملا فاعلا في زيادة درجة الولاء والانتماء والالتزام، إضافة إلى أنه ينعكس على كفاءة حل المشكلات التي تتعرض لها بيئة العمل، ويعتمد ذلك العمل الجماعي بشكل أساسي على توفير القائد القادر على تقديم التوجيهات والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق.

### 3. الاتصال الإداري:

لاشك أن الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض.

ولا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو آخر على المعلومات التي يمكن أن تصل في الوقت المناسب وللشخص المناسب، إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب عملية سليمة، لهذا أصبح الاتصال الإداري من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية المهمة في المؤسسة.

وتعد الاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، ويمكنها أن تأخذ أشكالاً متعددة، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات أو عبر أجهزة الاتصال، وهناك الاتصالات التحريرية التي تأخذ شكل الأوامر والقرارات النازلة من الأعلى إلى الأسفل، أو التعليمات، أو التقارير والشكاوي، أو المقترحات.

وهناك الاتصال الأفقي الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري الواحد الذي يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود.

أما الاتصال الرسمي فهو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو التقارير أو المذكرات، أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي يتم التعامل فيها بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار، والتي تهتم وتتصل بعملها خارج السلم الهرمي المتدرج لتنظيم اللقاءات غير الرسمية كالاحتفالات والمناسبات ما يسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.

### 4. الحوافز:

إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يجب على المنظمة أن تضع نظاماً للحوافز بنوعيتها، بحيث تكفل في حث الأفراد على العمل ورفع مستوى أدائهم.

وتعد الحوافز المادية الأكثر استخداماً، كما أنها الأكثر تأثيراً من غيرها من الحوافز لأنها تشبع عدة حاجات، فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات.

أما الحوافز المعنوية فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية، يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

### 5. المشاركة في اتخاذ القرار:

إن المنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان هذا القرار اقر إلى الصواب .

وتتيح المشاركة في صنع القرارات للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي التي تحسين طرق العمل، وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر، وهذا ما يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.

### 6. التكنولوجيا المستخدمة:

تقرض البيئة الجديدة على منظمات الأعمال أن تطور أعمالها التقليدية وتحولها إلى أعمال الكترونية تتسج مع الأدوات والأساليب التي تنظمها التقنيات الحديثة.

حيث أدى تزايد استخدامات الحاسب الآلي في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحويل إدارة الأعمال المكتبية إلى أخصائيين في الحاسوب، وإلى تصميم وتطوير المنتجات وتصنيعها ومراقبة جودتها بالحاسوب، فضلا عن استخدام الحاسوب في إدارة هندسة العمليات الإدارية والأنشطة، الترويج والإعلانات... الخ، وصنع القرارات الإدارية الإلكترونية.

لذلك أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية.

**المطلب الثالث: أنواع ومكونات بيئة العمل الداخلية:**

**أولا : أنواع بيئة العمل الداخلية:**

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع من أهمها:<sup>1</sup>

#### 1. البيئة التنظيمية:

تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وضغوط العمل.

#### 2. البيئة الوظيفية:

تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملون من أجور ورواتب، وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

#### 3. البيئة المادية:

تتضمن المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية مثل " الضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة وتصميم المكاتب والأدوات المكتبية، المساعدة وغيرها.

#### 4. البيئة التقنية:

وتتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العمل في المؤسسة، وتسهم في توفير الوقت والجهد.

**ثانيا: المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:**

تعتبر العوامل أدناه أهم مكونات البيئة الداخلية:<sup>2</sup>

أ- رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيط.

<sup>1</sup> جمعة عادل، أثر العوامل البيئية الداخلية في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية من وجهة نظر متلقي الخدمات الصحية في مدينة الطب العراقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، العراق 2010، ص 67\_69.

<sup>2</sup> برونطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد" دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 115.

ب- قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي.

ت- الثقافة التنظيمية، من حيث القوة والمضمون.

ث- قوة العمل وخصائصها ودوافعها.

ج- النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها.

ح- التنظيمات غير الرسمية.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية:

تتأثر بيئة العمل الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها " المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية والمالية والاقتصادية وغيرها.

ويمكن تعريفها كالآتي<sup>1</sup>:

##### ■ المواد الخام:

تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات الأوراق والآلات والمعدات و التقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وكل ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

##### ■ الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمنه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة القيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودة ما تملكه من مهارات وإمكانيات وقدرات، لذلك نهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة. فضلا عن اتخاذ الإجراءات الأزمنة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

##### ■ الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المثالية إيجابيا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المربحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف العسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح في المنظمة.

##### ■ النمط القيادي:

يعد نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلسلي (المركزية) يحد من مبادرات للعاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزية الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> مارلين سريكس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير، 2018، ص 27-29.



▪ السياسة الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية أو إذا كانت غير موجودة أساساً فإن غيابها أو عجزها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

▪ القيم المهنية:

المنظمة التي تشجع فيها القيم تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح مكاناً آمناً للاستمرار أو البقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة فإنها تسهم في تسريحهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

▪ الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجهود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل حافة ومنتبطة.

▪ خصائص الأفراد للعاملين وصفاتهم الشخصية:

عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري واثـر البيئة الداخلية على الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، حيث ازدادت أهميته في الآونة الأخيرة في ظل ازدياد حدة المنافسة الشرسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية، والتي زادت من حاجة المنظمات على التركيز على عنصر الإبداع الإداري تجنباً لخطر التقهقر والذوال، حيث أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق تبني سياساتها على المستوى التنظيمي والإداري وإنشاء وحدات إدارية تسعى للبحث والتطوير والتشجيع على امتلاكه وتنمية الأفراد العاملين وتحفزهم على إنتاج وتوليد الأفكار المبدعة والتميزة التي ستعطي قيمة تنافسية للمنظمة وتميزها عن باقي المنظمات المنافسة الأخرى.

وكما سبق أن تعرفنا على بيئة العمل وأنواعها ومكوناتها سنقوم في هذا المبحث بعرض مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه ومراحله.

حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى الإحاطة بمختلف جوانب الإبداع الإداري لتتضح الصورة الشاملة له، و مدى تأثير البيئة الداخلية عليه أي علاقته ببيئة العمل الداخلية.

وجاء كالتالي:

- ❖ **المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته.**
- ❖ **المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري ومراحله.**
- ❖ **المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وأبعاده.**
- ❖ **المطلب الرابع: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري:**
  - **أثر ظروف العمل على الإبداع الإداري.**
  - **اثر العمل الجماعي على الإبداع الإداري.**
  - **أثر الاتصال على الإبداع الإداري.**
  - **اثر الحوافز على الإبداع الإداري**
  - **أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري.**
  - **اثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري.**

**المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته:**

**أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:**

قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري كان لابد من التطرق أولاً لمفهوم الإبداع.

## 1. مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه المقدرة أو البراعة الفردية في خلق أفكار جديدة أو اكتشاف سبل جديدة، فالمؤسسة التي تشجع الإبداع هي تلك التي تطور طرقا فريدة للعمل أو نجد حلولاً مفيدة لمشكلات العمل.<sup>1</sup> ويعرف أيضاً: "انه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة ظهر كنتيجة للقرارات داخل المنظمة".<sup>2</sup>

## 2. مفهوم الإبداع الإداري:

هناك عدة تعاريف للإبداع الإداري نذكر أهمها :

- قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل في حين الإبداع يمثل خطوة إضافية لتطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إيجاد الإنتاج وزيادته ويضيق قيمة ملحوظة للمنظمة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة.<sup>3</sup>
- كما يعرف أيضاً بأنه: "إمكانية التغيير والتطوير والتجديد بشكل عام، إذ أن الإبداع الإداري يعتمد بشكل أساسي على الابتكار و المبادرة، ويكون ذلك انطلاقاً من أفكار ومعارف جديدة يتم خلالها تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً."<sup>4</sup>

مما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

## ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>5</sup>

- أ- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ب- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد .

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، 2005، ص358.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص389.

<sup>3</sup> لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، الجزائر، 2019، ص453.

<sup>4</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

<sup>5</sup> توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2009، ص15.

ت- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

ث- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

ج- القدرة على إحداث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ح- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل.

### المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري ومراحله

#### أولاً: خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم مع مخرجات عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي:<sup>1</sup>

❖ **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجياتها عن طريق الإبداع.

❖ **الإبداع يمثل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها.

❖ **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال "توليفة الأشياء" أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

❖ **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين "الإبداع الجزئي" فإن صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه سمة السبق في الإبداع إلى أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل إلى إدخال ما هو جديد.

❖ **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** و يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات، و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال و لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، و للدلائل على حجمه و خصائصه: و لهذا نرى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ترى ما لا تراه الشركات المنافسة الأخرى.

#### ثانياً: مراحل الإبداع الإداري:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرتة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد العساق، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار نهران للنشر و التوزيع، عمان، ص ص 312-313.

أ- الإحساس بوجود مشكلة ما وصعوبة هذه المشكلة.

ب- تكوين وتحديد المشكلة.

ت- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.

ث- تحديد جملة من الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.

ج- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

ح- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

### المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وأبعاده

#### أولاً: معوقات الإبداع الإداري:<sup>1</sup>

لقد سبق أن ذكرنا بان الإبداع هو قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من اجل إظهارها وتهذيبها وإنضاجها، ولذلك سنبدى أهم العوامل التي تقف عائقا في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره. وهي كالاتي:

**1. المعوقات الشخصية:** وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأم التي يفرض عليه الانحراف لا شعوريا، فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية، مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته.

**2. المعوقات التنظيمية:** وهي المعلومات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية. فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع.

**3. المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد، وإيديولوجية المجتمع، وجهاز الحكم، وسياسة التعليم والتصنيع، ونظرة المجتمع نحو التغيير، وحمل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

**4. المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية المختلفة كالفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، والنشاط الاقتصادي العام، وغير ذلك.

ومن معوقات الإبداع الإداري نذكر أيضا:<sup>2</sup>

أ- رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف.

ب- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح.

ت- افتراض القيود والمحددات التي تفيدنا عن الخروج عن المألوف.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2007، صص 316-317.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 60.

- ث- الخوف من التحدي ومواجهة المجهول.  
ج- سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل.  
ح- التقييم المتسرع للأفكار.  
خ- الخوف من الظهور والمواجهة الآخرين بحلول جديدة.

### ثانياً: أبعاد الإبداع الإداري:

تعددت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد عناصر أبعاد الإبداع الإداري، وذلك لأهميتها في تحديد القدرات الإبداعية للفرد والتي تميزه عن باقي الأفراد. حيث اتفقوا على الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

#### • الأصالة:

يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي الإداري بأفكار جديدة متجددة بالنسبة للأفكار وزملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الإداري، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، ولذلك يوصف الإداري المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع في الأفكار.

ويقصد بها أيضاً المقدرّة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى.

وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:

- الاستجابة غير الشائعة: وتعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة.
- الاستجابة البعيدة: وتعني القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة: وتعني القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً للأصالة إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده محك له.

#### • الطلاقة:

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع ويقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الإداري المبدع، وتتميز الأفكار المبدعة بلائمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، وبالتالي استبعاد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم المعرفة أو وعليه فكلما كان الإداري قادراً على إنتاج أكبر عدد من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن، كلما كان موصوفاً بالطلاقة.

<sup>1</sup> بن رجم إدريس، مرجع سابق، ص 21-22-23.



ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة، وهي كالتالي:

أ. **الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج الكلمات تحت شروط تركيبية محددة، ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها مثل (إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين).

ب. **الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في صفة أخرى، مثل (إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات).

ج. **الطلاقة الشكلية:** وهي القدرة على الإنتاج السريع من الأمثلة والتوضيحات و التكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية لوصفية معطاة، مثل (أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة).

د. **الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، ومثال ذلك (يعطى عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان).

هـ. **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية مثل (كتابة جمل تشمل كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى).

#### • المرونة:

هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم تعصب الأفكار بحد ذاتها.

وتعني أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير معتاد عليه الناس. وتصنف المرونة إلى قسمين:

- **المرونة التلقائية:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى، والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحفية في أشياء متعددة غير القراءة.

- **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عنوانين مختلفة لقصة واحدة.

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة، مثلا: يتم الكشف عن عدد من التقلبات من فكرة إلى فكرة أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي

أنتجها الشخص ودرجة المرونة هي عدد تلك التقلبات، أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها.

• الحساسية من المشكلات:

يقصد بها 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، ولا شك أن 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 التساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

وعلى هذا الأساس فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر من أنها قدرة عقلية، ويرى "جيلفروود" وزملاؤه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي. حيث إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها و التعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قيمة دون أخرى ويدرك الأهداف التي تدفعه للتفكير ويؤمن بها.

ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد في فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

• القدرة على التحليل:

هي القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصر أولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضهم غامض متلبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله في تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

بمعنى تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفكيك أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ولتسهيل التعامل معها.

وتعني أيضا القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

المطلب الرابع: اثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

• اثر ظروف العمل على الإبداع الإداري:

من بين أهم الشروط اللازم توفرها لزيادة القدرات الإبداعية هو توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على ذلك، فبيئة العمل تتمثل في توفير الظروف المادية والمكانية والمعنوية التي تحيط بالفرد العامل والتي عادة تتمثل في (مكتب العمل، مساحة مكان العمل والخصوصية، الإضاءة، التهوية، مستوى النظافة والصيانة، وسائل الاتصال التكنولوجية، وسائل الأمن والسلامة المهنية) وغيره من الشروط و الظروف المادية والمكانية الواجب توفرها والتي تجعل بيئة العمل أكثر تسهيلا وراحة وكذلك تساهم في مدى فاعلية ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وفرص الإبداع و الابتكار للعاملين.

• اثر العمل الجماعي على الإبداع الإداري:

من أهم المقومات التي تميز المنظمات الناجحة عن غيرها هو تبنيها لسياسات تدعم وتشجع قيمة وقدرة فرق العمل أو جماعات العمل، وذلك لان جماعة العمل تسعى لتحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وديناميكية متميزة عن غيرها، حيث تتمتع بقيادة رشيدة تعمل من خلالها على إنشاء فرق عمل لمجموعة من الأفراد لإبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية أي تكوين جوانب القوة الجماعية من اجل تعويض جوانب الضعف الفردية.

ويبرز اثر بيئة العمل الداخلية على إبداع العاملين في المنظمات من خلال العمل الجماعي و فرق العمل التي تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات من خلال:<sup>1</sup>

- تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرونها الأعضاء الآخرون للنقاش.
- الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

• اثر الاتصال على الإبداع الإداري:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات وكذلك نوعية المعلومات كميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع.

<sup>1</sup> بن رجم إدريس: مرجع سابق: ص25

وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير، أهمها:<sup>1</sup>

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب، الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكانياته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشياً مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

#### • اثر الحوافز على الإبداع الإداري:

من بين العناصر المؤثرة في عملية التحفيز هو عنصر بيئة العمل، فالعامل الذي يسعى إلى أداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر سلباً أو إيجاباً بما يسود من حوله في بيئة عمله وذلك من دافعية ايجابية تقدر ما يبذله من جهود في أداء عمله.

حيث تعتبر الحوافز جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتواجدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.<sup>2</sup>

حيث تهدف الحوافز إلى التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية بالمساهمة في الإجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة، مما يتطلب من المنظمة إلى إبداع وابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها، وكذلك يولد ترابط وتكامل بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة على مستوى المنظمة.<sup>3</sup>

#### • اثر المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد.

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتعميق انتمائهم إلى المنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> بن رجم إدريس، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> نور الدين حاروس، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 117.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2008، ص 294.

تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وإحساسهم بالظلم وظهور الصراعات داخل التنظيم سلبيا.<sup>1</sup>

وتعد عملية المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية والمبادأة، لان الأفراد العاملون ذات تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية، حيث يعتبرون هم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة، وتؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين العلاقات بين العاملين، كما تمثل جانبا حيويا في تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجديد وذلك لتعزيز قدرات المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات.<sup>2</sup>

#### • اثر التكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري:<sup>3</sup>

تعتبر التكنولوجيا والإبداع الدوافع الأساسية لتعزيز الجودة وتحقيق الرخاء والعامل المحفز للمعرفة، وهذا ما يدعو المؤسسات إلى مجاورة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا حتى تتمكن من توليد أفكار إبداعية وتقديم المزيد من الخدمات والمنتجات القائمة على التكنولوجيا المتطورة لتحقيق الجودة العالية والتكلفة المنخفضة.

كما أن إبداع العاملين وتفوقهم في العمل وتميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد تسمح بخلق الأفكار الجديدة واختبارها وتجريبها ومن ثم تنفيذها، ويقصد بالموارد هنا ما يحتاجه الفرد ليبدع ضمن إمكانيات المؤسسة، ومن هذه الموارد المعدات التكنولوجية اللازمة والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات، إذ يعد المال والوقت من أهم الموارد المؤثرة على الإبداع.

<sup>1</sup> سامر سنان محمود هنداوي، العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص 27.

<sup>2</sup> بن رجم إدريس، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 27.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة (عمور رميلة، 2019) بعنوان: اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

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 لولاية غرداية في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من (42) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (82) مشاهدة، و قد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، واستخدام المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.

-وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية و القيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

-عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ثانياً: دراسة (بن رجم إدريس، 2018) بعنوان: بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية لولايات: المسيلة، برج بوعرييج، سطيف، بسكرة. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة بيئة العمل الداخلية بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي (أسلوب المسح الشامل)، وتم توزيع الاستبيان على عينة قدرها (110) مشاهدة موزعة على أربع ولايات (المسيلة، برج بوعرييج، سطيف، بسكرة)، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، مما يعني انه كلما زاد توافر عناصر بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، الاتصال، الحوافز، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات) كلما زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

ثالثاً: دراسة (مارلين سركييس، 2018) بعنوان: اثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر بيئة العمل المتمثلة في (التكنولوجيا، التدريب، الحوافز و المكافآت، ظروف العمل، الهيكل التنظيمي) على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة في مدينة دمشق. حيث تم اختيار عينة مكونة من ثلاثة مصارف خاصة عاملة في دمشق وهي: بنك سورية و المهجر، بنك بيمو السعودي الفرنسي، وبنك البركة، حيث يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف السورية الخاصة الثلاثة موضوع الدراسة و البالغ عددهم (225) موظف، وقد تم توزيع (145) استبانة على عينة عشوائية من العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، واسترجاع ما جملة (124) استبانة صالحة للدراسة بنسبة استجابة بلغت (87%) من المجتمع الكلي، حيث استندت الباحثة على ثلاث فرضيات رئيسية لمعرفة تأثير بيئة العمل على متغيرات البحث واختبارها، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة، إذ خضعت بأكملها إلى التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمعقد، و

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة.

رابعاً: دراسة (احمد يوسف أبو رحمة، 2017) بعنوان: اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية . (الاونروا)، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة لقياس اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة الغوث الدولية المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات والبالغ عددهم (2280)، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع (329) استبانة و بلغ عدد الاستبيانات المستردة (305) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (92.7%)، وبعد فحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة وبالتالي تم تحليل (305) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محاور بيئة العمل الداخلية التالية (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، دافعية الانجاز) كان مرتفعاً، بينما كان مستوى تصورات عينة الدراسة حول الحوافز والترقيات متوسطاً، وكان مستوى تصورات عينة الدراسة حول دافعية الانجاز مرتفعاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل



البيئة الداخلية للمنظمة بجميع محاورها (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الحوافز والترقيات، الموارد التكنولوجية) ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية بغزة.

كما أشارت النتائج إلى أن هناك اثر ذات دلالة إحصائية على عوامل البيئة الداخلية التالية: (بيئة الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد التكنولوجية) حسب الترتيب على دافعية الانجاز.

**خامسا: دراسة (شريفة صالح بن عبد الله الدريبي، 2015) بعنوان: واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، أطروحة لنيل ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وقد قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية من مجتمع الدراسة الذي كان يتكون من جميع القيادات النسائية من رئيسات الأقسام والمشرفات الإداريات والبالغ عددهن (115)، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (94) مشاهدة من مجتمع الدراسة، وكانت أهم النتائج تبين أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل من الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة) وبيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الإمكانيات المادية، نمط القيادة) كانت بشكل عام متوسطة، كما بينت النتائج أيضا وجود تأثير وعلاقة طردية بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

**سادسا: دراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، 2014) بعنوان: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مذكرة ماجستير من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.**

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة الميسرة "الغير الاحتمالية" وقدرت ب (100) موظف، موزعين على مختلف الإدارات والكليات في الجناح الغربي، كما استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين متغير الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري.
- 2) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين متغير الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري.
- 3) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين متغير ظروف العمل والإبداع الإداري.
- 4) عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين متغير التكنولوجيا والإبداع الإداري لدى العاملين.

سابعا: دراسة (محمد سعد فهد المشوط، 2011) بعنوان: "اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط في الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر بيئة العمل على السلوك الإبداعي على موظفي أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات على عينة مسحية مكونة من جميع أعضاء التدريس في الأكاديمية وقدرها (53) موظف، كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها الانحدار البسيط والمتعدد.

ومن اهم النتائج المتوصل إليها:

1. وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التدريب على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
2. وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير المشاركة على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
3. وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الحوافز والمكافأة على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
4. وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير ظروف العمل على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
5. وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التكنولوجيا على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.
6. عدم وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الأنظمة والتعليمات على السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية للموظفين.

ثامنا: دراسة (بسام بن مناور العنزي، 2004) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مذكرة لنيل ماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود بالسعودية، 2004.

هدفت الدراسة بشكلها العام للتعرف على علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة من العاملين في المؤسسات العامة قدرت ب(454) مفردة، واستخدم الباحث معامل الانحدار المتدرج، ومعامل الارتباط بيرسون.

أهم النتائج المتوصل إليها:

1. هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ما بين متغير الحوافز والمكافأة والإبداع الإداري.
2. هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ما بين متغير فرق العمل والإبداع الإداري.
3. هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ما بين متغير العدالة والإبداع الإداري.
4. هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ما بين متغير الكفاءة والإبداع الإداري.

**المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**من حيث الموضوع العام للدراسة:**

ركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام معرفة العلاقة بين البيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، حيث تشابهت مع دراسة (بن رجم إدريس، 2018) التي ركزت على معرفة علاقة بيئة العمل الداخلية بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وكذلك تشابه دراسة (مارلين سرقيس، 2018) التي ركزت على معرفة اثر بيئة العمل (التكنولوجيا، التدريب، الحوافز و المكافآت، ظروف العمل، الهيكل التنظيمي) على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة، ودراسة (شريفه صالح بن عبدا لله الدريبي، 2015) التي ركزت على معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وأيضاً دراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، 2014) التي ركزت على معرفة اثر بيئة العمل بالإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كما تشابهت أيضاً مع دراسة (محمد سعد فهد المشوط، 2011) التي ركزت على معرفة اثر بيئة العمل على القدرات الإبداعية لدى موظفي أكاديمية سعد العبد الله بالكويت.

**من حيث الأهداف الجزئية:**

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات البيئة الداخلية للمنظمة (ظروف العمل، العمل الجماعي، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتكنولوجيا المستخدمة) بالإبداع الإداري لدى موظفي بلدية عين التركي، وبما أن الباحثان اعتمداً تقريباً على الدراسات المشابهة فقط، ظهرت العديد من أوجه التشابه بين مؤشرات الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة، من بينها دراسة (بن رجم إدريس، 2018) التي كانت أهدافها الجزئية معرفة اثر متغيرات بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، العمل الجماعي، الاتصال الإداري، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتكنولوجيا المستخدمة) بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وكذلك تشابه جزئياً مع دراسة (مارلين سرقيس، 2018) التي كانت أهدافها الجزئية معرفة اثر متغيرات بيئة العمل (التكنولوجيا، الحوافز و المكافآت، ظروف العمل) على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة، وأيضاً تشابه جزئياً مع دراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، 2014) التي كانت أهدافها الجزئية معرفة اثر متغيرات بيئة العمل (الحوافز، ظروف العمل، والتكنولوجيا) بالإبداع الإداري

لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتتشابه جزئياً مع دراسة (محمد سعد فهد المشوط، 2011) التي هدفت إلى معرفة اثر متغيرات بيئة العمل (المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، ظروف العمل، والتكنولوجيا المستخدمة) والإبداع لدى موظفي أكاديمية سعد العبد الله بالكويت.

#### من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي بلدية عين التركي بعين الدفلى، لتتوافق مع دراسة (لعمور رميلة، 2019) التي طبقت على جميع القيادات والموظفين في مديرية الادارة المحلية، ودراسة (بن رجم إدريس، 2018) التي طبقت بطريقة مسحية على جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة، كما تتفق أيضاً مع دراسة (محمد سعد فهد المشوط، 2011) التي طبقت بطريقة مسحية على جميع أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد العبد الله بالكويت.

#### من حيث المنهج:

اتبعت هذه الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت نفس المنهج مثل دراسة (احمد يوسف أبو رحمة، 2017) ودراسة (شريفة صالح بن عبدا لله الدريبي، 2015)، وايضا دراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، 2014).

#### من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان على شكل مقياس ليكرت خماسي التدرج، مثل دراسة (بن رجم إدريس، 2018)، ودراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، 2014) ودراسة (محمد سعد فهد المشوط، 2011).

#### من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم في هذه الدراسة معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، فتشابهت مع دراسة (بن رجم إدريس، 2018)، ودراسة (بسام بن مناور العنزي، 2004).

#### من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في بلدية عين التركي بولاية عين الدفلى بالجزائر، حيث تشابهت مع دراسة (لعمور رميلة، 2019) التي طبقت بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بالجزائر، وكذلك دراسة (بن رجم إدريس، 2018) التي طبقت في مديريات الشباب والرياضة في الولايات (المسيلة، برج بوعرييج، سطيف، بسكرة) بالجزائر.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

**من حيث الموضوع العام:**

تم التركيز في الدراسة الحالية على معرفة العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي بلدية عين التركي، في حين أن بعض الدراسات السابقة لم تركز على موضوع بيئة العمل الداخلية، مثل دراسة (بسام بن مناور العنزي، 2004) التي يركز موضوعها العام على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

**من حيث الأهداف الجزئية:**

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، العمل الجماعي، الاتصال الإداري، الحوافز، والتكنولوجيا المستخدمة) والإبداع الإداري لدى موظفي بلدية عين التركي، في حين ان دراسة (احمد يوسف أبو رحمة، 2017) التي هدفت بشكلها العام إلى قياس اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وأيضا دراسة (بسام بن مناور العنزي، 2004) التي هدفت بشكلها العام للتعرف على علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض.

**من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

استخدمت الباحثان في هذه الدراسة معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، فاختلقت مع بعض الدراسات السابقة الأخرى من ناحية الأساليب الإحصائية المستخدمة، مثل دراسة (لعمور رميلة، 2019) التي استخدمت اسلوب دراسة حالة، وكذلك دراسة (مارلين سركيس، 2018) التي استخدم فيها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمعقد، دراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، 2014)، ودراسة (محمد سعد فهد المشوط، 2011) اللذان استخدمتا فيها معامل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن الأثر ما بين المتغيرات.

**من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية:**

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في بلدية عين التركي بالجزائر، بينما كانت الدراسات السابقة الأخرى مثل دراسة (مارلين سركيس، 2018) التي كانت في سوريا، ودراسة (احمد يوسف أبو رحمة، 2017) بغزة، و دراسة (شريفه صالح بن عبد الله الدريبي، 2015) ودراسة (بسام بن مناور العنزي، 2004) دراسات سعودية، ودراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، 2014) بالسودان، أما دراسة (محمد سعد فهد المشوط، 2011) كانت بالكويت.

استفادت الباحثان من الدراسة السابقة:

- كيفية بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على مؤشرات بيئة العمل الداخلية الأكثر تداولاً والأكثر دراسة حيث تم تحديدها وتحليلها.
- كيفية اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل الدراسة.
- تحديد المنهج وأداة الدراسة المناسبان.
- طريقة الربط بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.
- الاستعانة ببعض عبارات استبيانات الدراسات السابقة نظراً لأهميتها، و التعديل فيها بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية.


تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ❖ تم التركيز في الدراسة الحالية على معرفة نوع العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لموظفي بلدية عين التركي.
- ❖ سعت الدراسة الحالية إلى تناول موضوع الإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، يمكننا القول بأن دراسة بيئة العمل الداخلية هي دراسة جد دقيقة ومهمة حيث انها تساعد المؤسسة على تحقيق الابداع الإداري والذي اصبح يشكل هدفا مشروعا تسعى جل المؤسسات الى تحقيقه والعمل به، لأنها أصبحت تعيش اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر. حيث تسعى المؤسسات الأخرى المنافسة الى تبنيه للحصول على موقع استراتيجي تنافسي يميزها عن المؤسسات الأخرى، وحتى تستطيع نيل هاته الميزة وجب عليها امتلاك خصائص مميزة لبيئة عملها تتسم بالمرونة من اجل تحقيق التميز والابداع. عن طريق توفير بيئة عمل جيدة وملائمة وادارتها بشكل ناجح وفعال يضمن تحقيق عنصر الابداع.



A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is symmetrical and features a central floral motif at the top and bottom.

**الفصل الثاني:**  
**دراسة حالة بلدية عين**  
**التركي**

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على منهجية الدراسة المتبعة ويوضح عينة الدراسة، ثم يعرض كيف تم بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة و كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

كما يتطرق هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، موضحا نتائج الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وعرض البيانات التي توصلت إليها الدراسة و تحليلها في محور الدراسة الرئيسي بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري للمؤسسة محل الدراسة.

كما يتناول هذا الفصل اختبار وتحليل جميع الفرضيات المتصلة بالدراسة وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية، و من ثم مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات.

كما يتناول هذا الفصل اختبار وتحليل جميع الفرضيات المتصلة بالدراسة وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية، و من ثم مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات.

وبناء على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** التقديم العام لبلدية عين التركي.
- ❖ **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة.
- ❖ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

المبحث الأول: التقديم العام لبلدية عين التركي.

إن بلدية عين التركي من بين بلديات عين الدفلى وتعتبر منطقة فلاحية بالدرجة الأولى، وتتوفر على عدد من المرافق المختلفة التي تقدم خدمات متنوعة للمواطن أي تساهم بقسط كبير في تقديم الخدمة العمومية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية عين التركي:<sup>1</sup>

عرفت البلدية بعدة تسميات من بينها "مارغريت Margueritte" سميت بهذا الاسم من طرف الاحتلال الفرنسي آنذاك نسبة إلى نوع من الورود اشتهرت به المنطقة، ثم أطلق عليها اسم "عدلية Adelia" نسبة إلى اسم بنت جنرال فرنسي ثم سميت بالاسم الحالي لها "عين التركي Ain Tourki والتي تعني ينبوع الماء أي الحنفية التي بناها الأتراك في تلك الفترة<sup>1</sup>.

كانت تابعة لبلدية مليانة ثم انفصلت عنها إثر التقسيم الإداري الجديد 1984 بموجب مرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 1984/02/27.

تقع البلدية على سفوح جبال زكار بين الأطلس البلدي شرقا وجبال الظهر غربا شرق مقر ولاية عين الدفلى، وتبعد عنها بـ 40 كلم، عدد سكانها يقدر بـ 9546 نسمة موزعين على ستة عشر (16) حي، تقدر مساحتها بـ 82 كلم<sup>2</sup> حسب إحصاء سنة 2008 .

أما حدودها فمن الشمال تحدها بلدية مناصر ومراد (ولاية تيبازة) و من الجنوب بلدية خميس مليانة و عين السلطان و من الشرق بلدية الحسينية و عين البنيان و من الغرب بلدية مليانة.

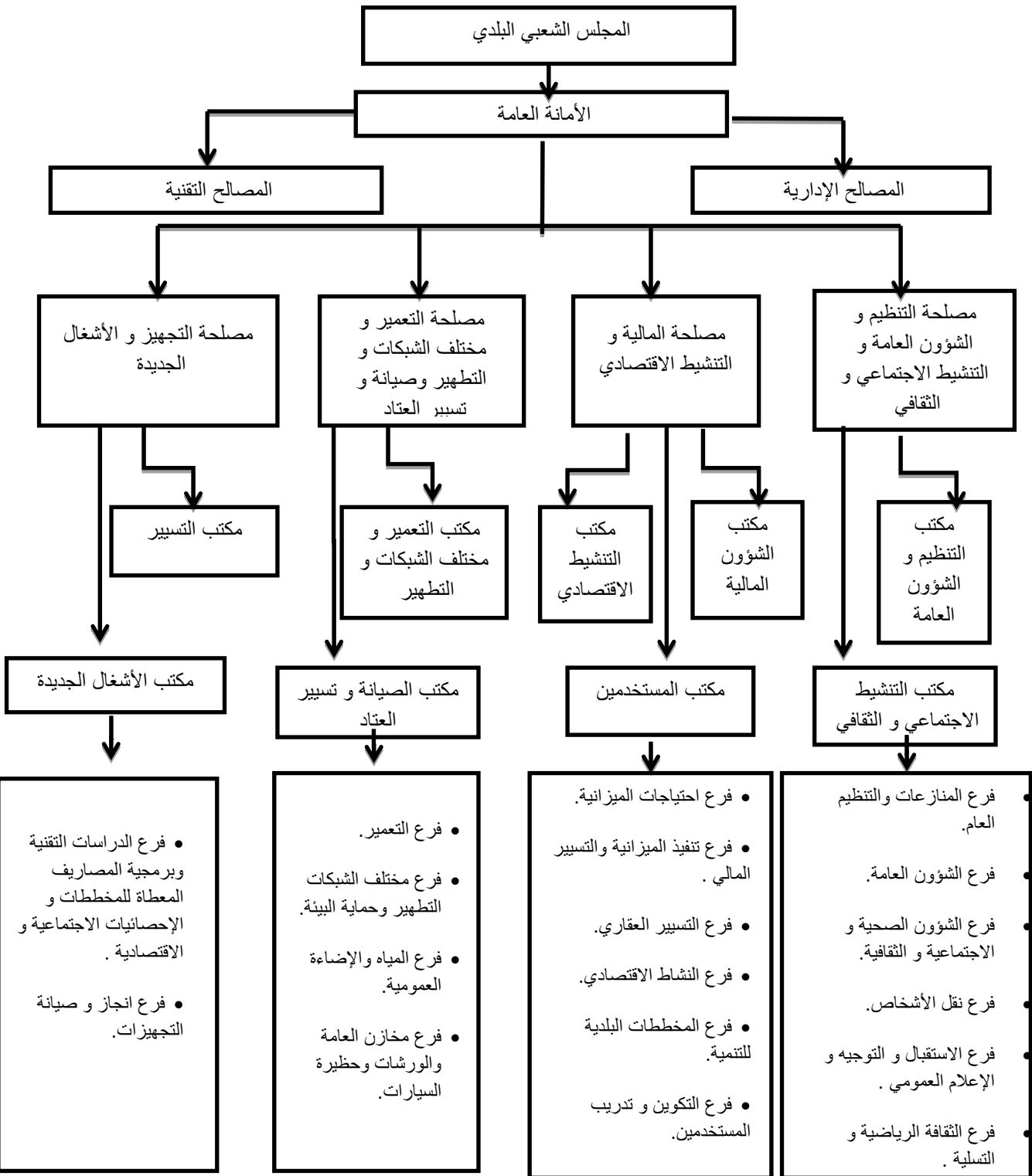
حيث يبلغ عدد عمال بلدية عين التركي 115 عامل منهم 41 عمال دائمين و 74 عامل متعاقدين (30 05 بالتوقيت الجزئي، و 44 عامل متعاقد بعقد محدد المدة).

<sup>1</sup> المصدر: مجلة "رسالة المجلس"، عدد 147، بتاريخ 02 فيفري 2015 الصادرة من المجلس الشعبي الولائي لولاية عين الدفلى، ص12.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عين التركي:

الشكل رقم 01: مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية



المصدر: القرار رقم: 07 المؤرخ في: 21 فيفري 2000.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

المطلب الثالث: بعض المهام والخدمات التي تقدمها مصالح البلدية

### 1/ مصلحة التنظيم العام:<sup>2</sup>

أ- الحالة المدنية :

- استخراج وتحرير وثائق الحالة المدنية المتمثلة في شهادات الميلاد وعقود الزواج والوفاة.... إلخ.
- استخراج الوثائق البيومترية وجواز السفر البيومتري وكذا البطاقات الرمادية وتحرير استمارات رخص السياقة... إلخ.
- يقوم ضابط الحالة المدنية بإعداد وتحرير عقود الزواج وتسجيل المواليد والوفيات والإمضاء على مختلف الوثائق وتنظيم وتسيير المصلحة وتسهيل الخدمة العمومية للمواطن.

ب- مكتب الانتخابات وتنقل الأشخاص :

- تسجيل المواطنين للواجب الانتخابي.
- إحصاء المواطنين والاهتمام بتنقلهم وبمختلف تحويلات الإقامة والشطب.
- إعداد بطاقة الناخب وتحرير شهادة الإقامة<sup>1</sup>.

ج- مكتب الفلاحة:

- تسجيل الفلاحين ودعمهم ماديا ومعنويا (التدعيم الفلاحي).

-التنسيق مع مصلحة التعمير والبناء من أجل منح المواطنين رخص البناء خاصة فيما يتعلق برخص البناء الريفي.

### 2/ مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية :

أ- مكتب الشؤون الاجتماعية :

- تسجيل المواطنين المعوزين والمعوقين والمسنين وكذا الأرامل لمساعدتهم ماليا وهذا عملا بالتنسيق مع مديرية الشؤون الاجتماعية بالولاية لمنحهم إعانات مالية لهذا الغرض.
- التنسيق مع مديري المدارس الابتدائية لمساعدة التلاميذ المعوزين للحصول على المنحة المدرسية.

<sup>2</sup>-المعلومات من مصالح بلدية عين التركي، بالاستعانة مع مختلف رؤساء المصالح.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

### ب/مكتب تشغيل الشباب:

دراسة ملفات طالبي العمل ومساعدة البطالين والجامعيين للحصول على عمل وإدماجهم في سوق الشغل وذلك بالتنسيق مع مختلف مديريات الولاية كمديرية الشؤون الاجتماعية، ومديرية تشغيل الشباب، والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ومديرية ما قبل التشغيل.

### 3-/مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة:

تعمل بالتنسيق مع مكتب الصفقات العمومية والمحاسبة وذلك بتسجيل وإعداد مشاريع البلدية والدراسة التقنية للمشاريع وكذلك في ما يتعلق بعملية التجهيز بالبلدية.

### 4/مصلحة النظافة والأمن :

تعمل هذه المصلحة جاهدة على توفير وتزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب من خلال عملية ربطهم بشبكة المياه الصالحة للشرب وكذا عملية الربط بقنوات الصرف الصحي والتطهير وكذلك في مجال النظافة من خلال عملية سير النفايات و القمامات المنزلية بالإضافة إلى المتابعة الدورية ومراقبة الآبار وينابيع المياه الصالحة للشرب للمحافظة على أمن المواطن.

### 5/مصلحة المستخدمين:

-متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

-تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:

-انجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد.

-انجاز قرارات الترسيم.

-انجاز مقررات الترقية في الدرجة.

-انجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.

-التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.

-الإجازات والعقوبات.

-التأهيل والترقية إلى المناصب العليا.

-انجاز حصيلة الشغل للموظفين.

-انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

### 6/مصلحة التعمير والبناء وصيانة وتسيير العتاد:

-إعداد رخص البناء ودراسة ملفات طالبي السكن والإعانات المالية.

-القيام بمهام الصيانة على مستوى البلدية والشبكات.

-التكفل بورشة وحظيرة البلدية...الخ.

### 7/مصلحة المالية والميزانية:

-إعداد كشف الأجور الشهري للعمال.

-تحضير وإعداد وتنفيذ الميزانية والقيام بكل العمليات المالية سواء ما تعلق بصرف النفقات أو ما تعلق بتحصيل الإيرادات والمداخيل (هناك مكتب خاص الغرض يسمى بمكتب وكيل الجباية البلدية يعمل تحت سلطة الأمر بالصرف وأمين الخزينة أي المحاسب العمومي).

-التنسيق مع مكتب الصفقات العمومية من أجل تسجيل وتسيير المشاريع التنموية بالبلدية (مخطط البلدية للتنمية P.C.D).

-وكذلك عن مجال عمليات اقتناء والتمويل باللوازم ومختلف الخدمات كتأمين عتاد البلدية كتأمين عتاد البلدية وتأمين المسؤولية المدنية وخدمات الصيانة إلى غير ذلك.



## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

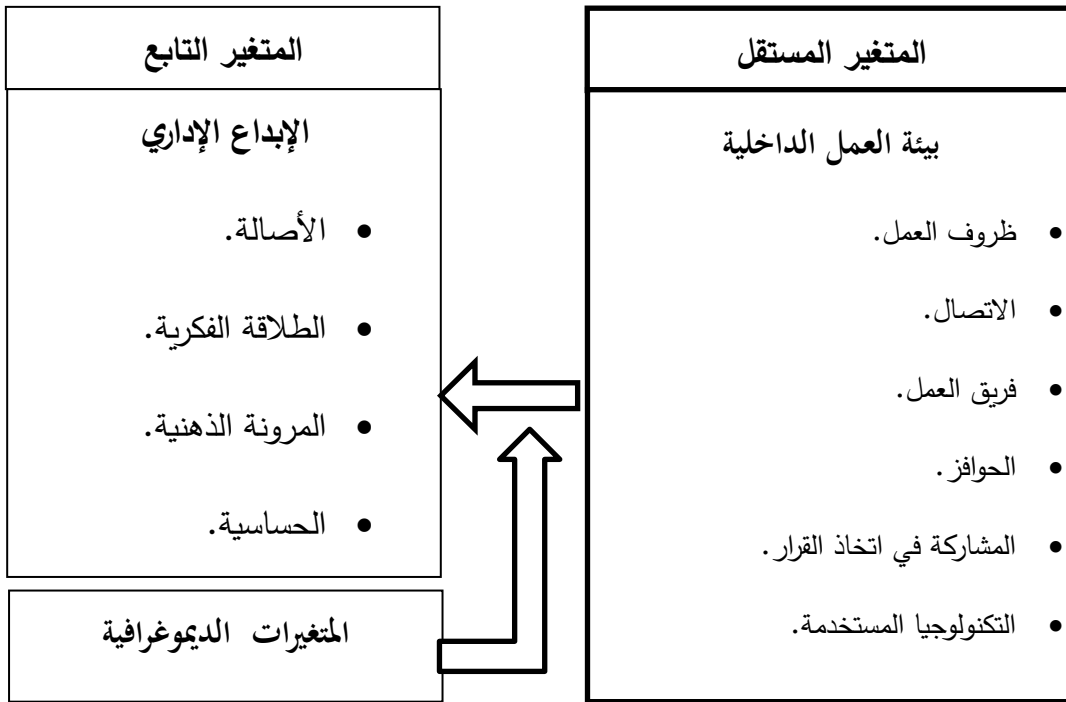
المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة

إن طبيعة المشكلة وأهدافها و فرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها موضوعيا من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات العاملين في بلدية عين التركي محل الدراسة نحو اثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسة ومن ثم القيام بالتحليل الإحصائي للنتائج.

❖ النموذج البياني المقترح للدراسة:

يتضمن النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة، دراسة كل من المتغير الرئيسي المستقل والمتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع الرئيسي والمخطط البياني التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2): النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان.

❖ **حدود الدراسة:** لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، وزمنية، نظرها فيما يلي:

أ- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة من العاملين ببلدية عين التركي ولاية عين الدفلى.

ب- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على بلدية عين التركي ولاية عين الدفلى.

ت- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019.

❖ **3. عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من مجموعة العاملين التابعين لبلدية عين التركي وقد تم توزيع 50

استمارة استبيان شملت بعض العاملين، وتم استلام كل الاستمارات.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

❖ 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي "SPSS 23" (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة وغاية كل منها:

➤ أساليب الإحصاء الوصفي: تضمنت ما يلي:

1. استخدام المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الاستبيان.

2. استخدام الانحراف المعياري لجميع إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة حيث كلما كانت هذه القيمة صغيرة كلما دل على تجانس إجابات عينة الدراسة عن أسئلة الاستبيان.

➤ أساليب الإحصاء الاستدلالي: تضمنت ما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا (Chron Bach Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

2. معامل ارتباط بيرسون " Pearson Corrélation Coefficient " لقياس قوة و نوع العلاقة (طردية أم عكسية) بين متغيرين أو أكثر.

3. معامل الانحدار الخطي « Régression linear Factor » لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

❖ أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان والذي يعد وسيلة لجمع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات، وتعد قائمة الاستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تخفي شخصية المشاركين مما يترتب عليه إعطاؤهم الحرية الكاملة في الإجابة وقد تم الاستفادة من الإطار النظري واستبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة لتصميم هذا الاستبيان، حيث تم تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتمثل في بيئة العمل الداخلية ويعبر عنها كمتغيرات مستقلة فرعية، وكذا تحديد الأبعاد الإبداع الإداري كمتغير تابع والمبينة في نموذج الدراسة المقترح، ومن ثم إعداد فقرات القياس التي تقيس الأبعاد الرئيسية لكل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما جاءت في الفرضيات وقد تم مراعاة الشمولية والكفاية في التعبير، وقد تم عرض الاستبيان على بعض الأكاديميين والممارسين في حقل إدارة الأعمال للاستفادة من ملاحظاتهم.

❖ مكونات أداة الدراسة:

لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

أ. الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي.

ب. البيانات الشخصية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بستة فقرات اشتملت الجوانب التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الاقدمية، الصنف.

ج. فقرات الاستبيان و تكونت من جزأين أساسيين هما :

1. الجزء الأول: خاص بالفقرات التي تتعلق ببيئة العمل الداخلية و قد إحتوى على 26 فقرة توزعت على المتغيرات المستقلة (ظروف العمل، الاتصال، فريق العمل، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرار، التكنولوجيا المستخدمة).

2. الجزء الثاني: خاص بالفقرات التي تتعلق بالإبداع الإداري وقد احتوى على 17 فقرة.

وقد تم تلمس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 01: معايير ودرجة الاستجابة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

لتحديد بداية منطقة "محايد" في مقياس ليكارت الخماسي تم عمل الآتي:

1. حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (  $4=1-5$  ).

2. قسمة المدى 4 على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية و هي:  $0.8 = 5/4$  .

3. تكون نهاية الخلية الأولى من مقياس ليكارت الخماسي (  $1.8 = 0.8+1$  ) وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و القيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى "لا أوافق بشدة".

4. تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 و نهايتها تكون (  $2.60 = 0.8+1.8$  )، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.8) و القيمة (2.60) يعد ضمن الخلية الثانية "لا أوافق".

5. تكون بداية الخلية الثالثة من 2.60 و نهايتها تكون (  $3.40 = 0.8+2.60$  ) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.60) و القيمة (3.40) يعد ضمن الخلية الثالثة "محايد".

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

6. تكون بداية الخلية الرابعة من 3.40 ونهايتها تكون (4.20 = 0.8+3.40) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (3.40) والقيمة (4.20) يعد ضمن الخلية الرابعة "أوافق".

7. تكون بداية الخلية الخامسة من 4.20 ونهايتها تكون (5 = 0.8+4.20) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (4.20) والقيمة (5) يعد ضمن الخلية الخامسة "أوافق بشدة".

كما يوضح الجدول التالي توزيع الفقرات على مقاييس محاور الاستبيان:

جدول رقم 02: توزيع الفقرات على محاور الاستبيان:

الرقم	متغيرات الاستبيان	عدد الفقرات	النسبة المئوية من مجموع الفقرات
01	• ظروف العمل.	4	% 09.30
02	• الإتصال.	5	% 11.62
03	• فريق العمل.	5	% 11.62
04	• الحوافز.	5	% 11.62
05	• المشاركة في إتخاذ القرار.	3	% 06.97
06	• التكنولوجيا المستخدمة.	4	% 09.30
07	• الأصالة.	3	% 06.97
08	• الطلاقة الفكرية.	2	% 04.65
09	• المرونة الذهنية.	4	% 09.30
10	• الحساسية.	4	% 09.30
11	• التحليل.	4	% 09.30

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss.

وقد توزعت جميع الفقرات الـ(43) التي شملت المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بين متغيرات و موضوعات الدراسة على النحو الآتي:

➤ **بيئة العمل الداخلية:** وهي ستة متغيرات المستقلة وتعبّر عنها 26 فقرة توزعت على تلك المتغيرات والأبعاد كما يأتي:

1. ظروف العمل، المتغير المستقل الفرعي "1" وتعبّر عنه الفقرات من (1-4).

2. الإتصال، المتغير المستقل الفرعي "2" وتعبّر عنه الفقرات من (5-9).

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

3. فريق العمل، المتغير المستقل الفرعي "3" وتعبّر عنه الفقرات من (14 - 10).

4. الحوافز، المتغير المستقل الفرعي "4" وتعبّر عنه الفقرات من (15-19).

5. المشاركة في إتخاذ القرار، المتغير المستقل الفرعي "5" وتعبّر عنه الفقرات من (20-22).

6. التكنولوجيا المستخدمة، المتغير المستقل الفرعي "6" وتعبّر عنه الفقرات من (23-26).

➤ الإبداع الإداري: هو المتغير التابع ويعبر عنه 17 فقرة توزعت على تلك المتغيرات والأبعاد كما يأتي:

❖ الأصالة، المتغير التابع "1" وتعبّر عنه الفقرات من (1-3).

❖ الطلاقة الفكرية، المتغير التابع "2" وتعبّر عنه الفقرات من (4-5).

❖ المرونة الذهنية، المتغير التابع "3" وتعبّر عنه الفقرات من (6-9).

❖ الحساسية، المتغير التابع "4" وتعبّر عنه الفقرات من (10-13).

❖ التحليل، المتغير التابع "5" وتعبّر عنه الفقرات من (14-17).

❖ إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، و تعد نتائج الأداة موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية، ويعبر عن ذلك من خلال المعامل الإحصائي ( $\alpha$ ) الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، فالقيم القريبة من الواحد تعبر عن موثوقية مرتفعة، بينما تعبر القيم القريبة من الصفر عن موثوقية منخفضة، ويتبين من خلال نتائج الإختبار الإحصائي أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغ معامل الثبات للبيئة العمل الداخلية (**0.986**) لعدد 26 فقرة، ولعينة حجمها 50، كما بلغ معامل الثبات للإبداع الإداري (**0.946**) لعدد 17 فقرة، ولعينة حجمها 50، وهما قيمتان مرتفعتان جدا وتدلان على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية عالية.

والجدول رقم 03: يوضح معاملات الثبات بالنسبة لمتغيرات وذلك على النحو التالي :

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

جدول رقم(03): معاملات ثبات ألفاكرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة:

متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفاكرونباخ
1 ظروف العمل، المتغير المستقل الفرعي "1".	0.964
2 الاتصال، المتغير المستقل الفرعي "2".	0.987
3 فريق العمل، المتغير المستقل الفرعي "3".	0.966
4 الحوافز، المتغير المستقل الفرعي "4".	0.954
5 المشاركة في اتخاذ القرار، المتغير المستقل الفرعي "5".	0.962
6 التكنولوجيا المستخدمة، المتغير المستقل الفرعي "6".	0.953
7 الأصالة، المتغير التابع "1".	0.930
8 الطلاقة الفكرية، المتغير التابع "2".	0.956
9 المرونة الذهنية، المتغير التابع "3".	0.916
10 الحساسية، المتغير التابع "4".	0.938
11 التحليل، المتغير التابع "5".	0.898
12 معامل الثبات الكلي لبيئة العمل الداخلية (المتغير المستقل).	0.986
13 معامل الثبات الكلي للإبداع الإداري (المتغير التابع).	0.946

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن معامل الفاكرونباخ لكل محاور استبيان بيئة العمل يتراوح بين (0.953\_0.987) وهي معاملات جد مرتفعة، ومعامل الثبات الكلي لبيئة العمل الداخلية قدر ب (0.986) دليل على قيمة ثبات مرتفعة، كما أن معاملات الفاكرونباخ بالنسبة لمحور استبيان الإبداع الإداري تراوح بين (0.898\_0.956) وهي معاملات مرتفعة، وقدر معامل الثبات الكلي بالنسبة للمتغير الإبداع الإداري بقيمة (0.946) دليل على قيمة ثبات مرتفعة أيضاً. وهذا يدل على أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة وصدق الاستبيان الخاص ببيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

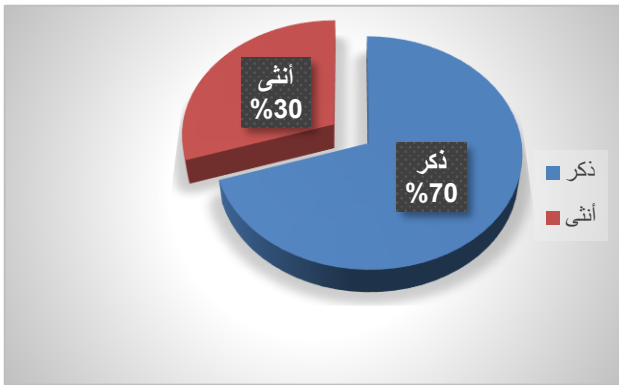
## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

### ❖ وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والجدول رقم (4) يبين تحليل ومناقشة النتائج على النحو الآتي:

### تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (04) والشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

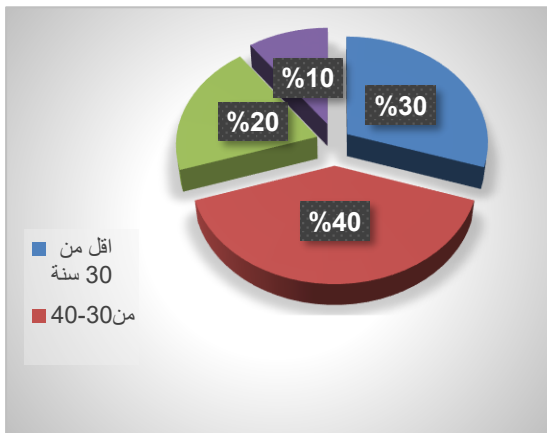


الجنس:	التكرار:	النسبة %:
ذكر	35	70%
أنثى	15	30%
المجموع:	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة ذكور وبلغ عددهم 35 بنسبة 70%، حيث أن أغلب عمال المؤسسة تتكون من فئة الذكور، وذلك لطبيعة عمل المؤسسة بالمقابل نسبة 30% من الإناث.

جدول رقم (05) والشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن:



العمر:	التكرار:	النسبة %:
أقل من 30 سنة.	15	30%
من 30-40.	20	40%
من 40-50.	10	20%
أكثر من 50 سنة.	5	10%
المجموع:	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss..

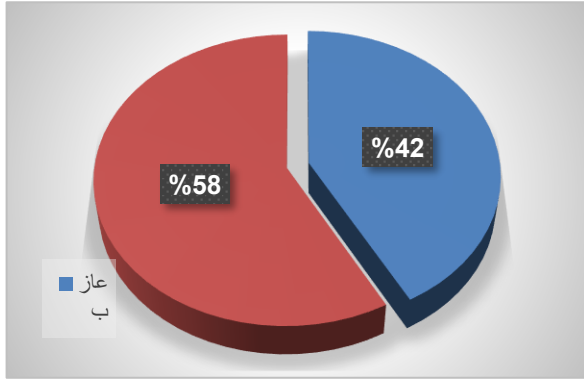
نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة 40% تمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة ثم تليها نسبة 30% من عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم تليها نسبة 20% من العمال الذين تتراوح أعمارهم 40 إلى 50 سنة وتتمثل آخر نسبة في 10% من عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة،



## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بنسبة كبيرة مقارنة مع الفئات الأخرى وهذا من أجل تقديم أداء جيد للمؤسسة .

جدول رقم (06) والشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

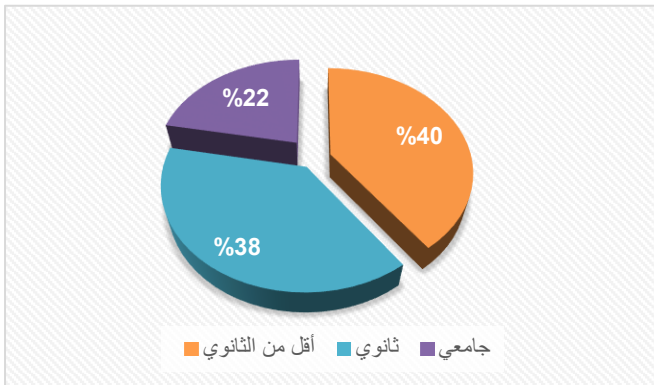


الحالة الاجتماعية:	التكرار:	النسبة %:
متزوج.	29	58%
عازب.	21	42%
المجموع:	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة هم متزوجون وبلغ عددهم 29 بنسبة 58% بالمقابل عدد أفراد العينة العزاب هو 21 نسبة 42 %، مما يعني أنهم من ذوي المسؤوليات.

جدول رقم (07) والشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



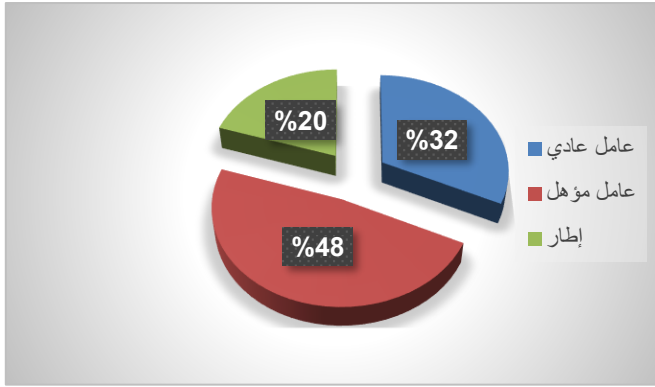
المستوى التعليمي:	التكرار:	النسبة %:
أقل من الثانوي.	20	40%
ثانوي.	19	38%
جامعي.	11	22%
المجموع:	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أقل من الثانوي حيث بلغ عددهم 20 ثم تليها نسبة 38% من الثانوي بعدد 19 عامل أما من لديهم شهادات جامعية بلغ عددهم 11 بنسبة 22 %.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

جدول رقم (08) والشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

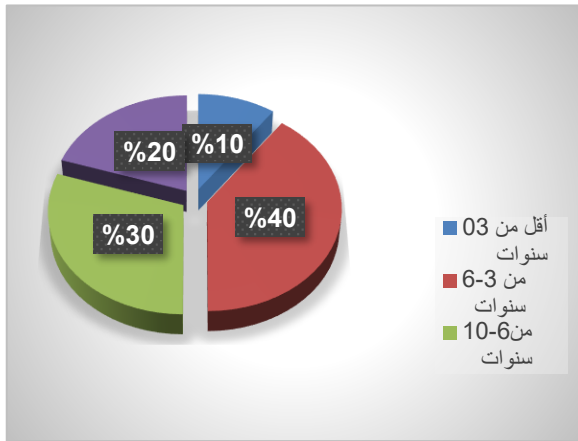


الوظيفة	التكرار	النسبة
عامل عادي	16	32%
عامل مؤهل	24	48%
إطار	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات Spss.

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة هم عمال مؤهلون وبلغ عددهم 24 بنسبة 48% كما نلاحظ أن نسبة لا بأس بها مكونة من عمال عاديون بنسبة 32% حيث بلغ عددهم 16 عامل، تليها نسبة قليلة من الإطارات قدرت بـ 20% ومكونة من 10 إطارات. وهذا ما يساعد المؤسسة كثيراً على أداء جميع المهام وبصفة دقيقة وذات مستوى راقى جيد.

جدول رقم (09) والشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



الخبرة:	التكرار:	النسبة:
أقل من 3 سنوات	5	10%
من 3-6 سنوات	20	40%
من 6-10 سنوات	15	30%
أكثر من 10 سنوات	10	20%
المجموع:	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة من 3-6 سنوات وبلغ عددهم 20 بنسبة 40% تليها فئة ذوي الخبرة من 6-10 سنوات بنسبة 30% والبالغ عددهم 15 عامل، ثم فئة ذوي الخبرة لأكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 20% وبعدهم 10 عمال، وفي الفئة الأخيرة الأشخاص الأقل من 3 سنوات خبرة بنسبة 10% والبالغ عددهم 5 عمال. وهذه النتائج توضح أن أغلبية عمال البلدية ذوي خبرات كافية تضمن إنجاز العمل بسلاسة وسهولة، هذا ما يساعد على تقديم العمل المطلوب في الوقت المناسب.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

وسوف نقوم بتفسير نتائجها تباعا على النحو التالي :

**أولاً: الجنس:** يلاحظ من الجدول رقم (04) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العاملين هم من الذكور إذ بلغ عددهم 35 بما نسبته 70% من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 15 بما نسبته 30% من مجموع أفراد العينة.

**ثانياً: السن:** يتبين من الجدول رقم (05) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة من السن من 30 إلى 40 سنة والذي يصل عددهم إلى 20 بما نسبته 40% من مجموع أفراد العينة، يليها السن اقل من 30 سنة يصل عددهم 15 بنسبة 30% ثم السن من 40 إلى 50 سنة بنسبة 20% ثم في الأخير السن الأكثر من 50 سنة بنسبة 10%، هذا يعني أن عينة الدراسة تتصف بوجود جيل من الطاقات البشرية الشابة الفعالة والقادرة على العطاء وتقديم الأفضل من خلال التحفيز والتدريب.

**ثالثاً: الحالة الاجتماعية:** يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة متزوجون حيث يصل عددهم إلى 29 عامل بنسبة 58%، أما الباقي ينتمون إلى العزاب بعدد 21 عامل بنسبة 42%، بما أن غالبية العاملين ينتمون إلى المتزوجين مما يعني أنهم من ذوي مسؤوليات.

**رابعاً: المستوى التعليمي:** يتضح من الجدول رقم (07) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أن نسبة 20% أقل من الثانوي تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة ثم ثانوي بنسبة أقل 38% ثم تليها لجامعي بنسبة ضعيفة 22% وهذا دلالة على أن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف أقل من الثانوية.

**خامساً: المستوى الوظيفي:** تشير نتائج الجدول رقم (08) أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى صنف عامل مؤهل بعدد 24 عامل ونسبة 48% و كما نجد نسبة 32% من نصيب عامل عادي بعدد يصل إلى 16 عامل، في حين تصل نسبة إطار 20% ب 10 عاملين، وبالتالي أغلبية العاملين ينتمون إلى الصنف عامل مؤهل أي ليس لديهم مسؤوليات أخرى هذا ما يؤدي بهم إلى تأدية مهامهم على أكمل وجه.

**سادساً: سنوات الخبرة:** يشير الجدول رقم (09) أن غالبية أفراد عينة الدراسة اقدميتهم من 3 سنوات إلى 6 سنوات حيث بلغ عددهم 20 عامل بنسبة تصل إلى 40% يليها العامل ذو الاقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات بعدد 15 عامل ونسبة تصل إلى 30%، تليها الاقدمية من 10 سنوات فأكثر ب 10 عاملين ونسبة تصل إلى 20%، وفي الأخير الاقدمية اقل من 3 سنوات ب 5 عاملين ونسبة تصل إلى 10%، تظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة 40% اقدميتهم من 3 سنوات إلى 6 سنوات هذا يعني أن جل العاملين المؤسسة يمتلكون خبرة في العمل وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة ببيئة العمل الداخلية التي تمثل المتغيرات الرئيسية للدراسة وهي: (ظروف العمل، الاتصال، فريق العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا المستخدمة).

كما يستعرض تحليل وتفسير نتائج الفقرات المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تمثل المتغير التابع.

وقد تم تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري إلى (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة الفرعية نتناولها على النحو الآتي:

➤ أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتائج الجزء الأول والمتعلقة بأبعاد بيئة العمل الداخلية (المتغير المستقل):

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد بيئة العمل الداخلية:

الرقم	البعد	العبارات	التكرار والنسبة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق			
1	ظروف العمل	مكان العمل مناسب ومريح ونظيف.	15	5	20	7	3	3.36	1.352	مرتفع
			30%	10%	40%	14%	6%			
2	ظروف العمل	تتوفر المؤسسة على الأثاث والأجهزة الضرورية والحديثة المناسبة لإنجاز العمل.	13	12	3	0	22	3.32	1.285	مرتفع
			26%	24%	6%	0%	44%			
3	ظروف العمل	تتوفر المؤسسة على إضاءة ودرجة حرارة مناسبة لإنجاز العمل.	8	8	0	20	14	2.40	1.539	متوسط
			16%	16%	0%	40%	28%			
4	ظروف العمل	تتوفر المؤسسة على لوازم ومقومات الأمن والسلامة المهنية.	20	5	0	0	25	3.40	1.443	مرتفع
			40%	10%	0%	0%	50%			
		ظروف العمل بشكل عام					3.12	1.40	مرتفع	
5	الاتصال	يتم الاتصال بين الموظفين في نفس	20	11	12	4	3	3.80	1.262	مرتفع

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

			6%	8%	24%	22%	40%	المستوى الإداري بطرق مباشرة و سريعة.		
مرتفع	1.249	3.50	9	3	12	12	14	تستخدم الإدارة طرق حديثة و متنوعة في عملية الاتصال.	6	
			18%	3%	24%	24%	28%			
متوسط	1.309	2.20	24	16	0	4	6	تتم عملية الاتصال بين مستويات الإدارة بشكل سريع.	7	
			48%	32%	0%	8%	12%			
مرتفع	1.084	3.74	6	3	1	31	9	تتسم المعلومات المتناقلة بين الموظفين بالوضوح و المصادقية.	8	
			12%	3%	2%	62%	18%			
متوسط	1.649	3.12	12	12	0	10	16	تسعى الإدارة لبذل قصار جهدها لإزالة أي عائق يمنع العملية الاتصالية داخل المؤسسة.	9	
			24%	24%	0%	20	32%			
مرتفع	1.31	3.27	الاتصال بشكل عام							
مرتفع	1.213	3.72	8	3	3	22	14	توجد علاقة إنسانية جيدة و ايجابية بين الموظفين.	10	
			16%	6%	6%	44%	28%			
مرتفع	1.289	4.18	6	3	1	9	31	تسود روح المحبة و الاحترام و التعاون بين الموظفين و الإدارة العليا.	11	
			12%	6%	2%	18%	62%			
متوسط	1.493	2.88	10	12	12	4	12	تسعى الإدارة العليا دوما على تحقيق العمل بصورة جماعية وخلق روح التعاون و العمل كفريق.	12	
			20%	24%	24%	8%	24%			
مرتفع	1.328	3.54	0	8	12	17	13	يساعد الموظفون القداماء الموظفين الجدد بنقل خبراتهم و معارفهم.	13	
			0%	16%	24%	34%	26%			
مرتفع	1.161	4.00	3	4	0	25	18	يتم إشراك الموظفين بصورة جماعية في	14	

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

			6%	8%	0%	50%	36%	عملية اتخاذ القرارات.			
مرتفع	1.29	3.66	فريق العمل بشكل عام								
متوسط	1.108	2.42	31	6	3	6	4	يتناسب راتب الموظفين مع الجهد المبذول.	الحوافز	15	
			62%	12%	6%	12%	8%				
متوسط	1.172	2.12	17	19	4	9	1	تمنح الإدارة الترقيات والمكافآت على أساس الكفاءة.		16	
			34%	38%	8%	18%	2%				
متوسط	1.217	2.22	19	17	1	12	1	تسود العدالة والمساواة في معاملة كافة الموظفين.		17	
			38%	34%	2%	24%	2%				
مرتفع	1.322	3.74	5	5	6	16	18	توفر بيئة العمل فرص عديدة للترقية والتقدم في العمل.		18	
			10%	10%	12%	32%	36%				
متوسط	0.824	1.88	25	17	5	3	0	يشارك الموظفون في عملية وضع الاقتراحات والحلول وتقديم الأفكار.		19	
			50%	34%	10%	6%	0%				
متوسط	1.12	2.47	الحوافز بشكل عام								
متوسط	0.880	2.04	27	13	5	5	0	يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات التي تخص المؤسسة وعملهم.	المشاركة في اتخاذ القرار	20	
			54%	26%	10%	10%	0%				
متوسط	0.940	1.88	21	20	4	5	0	يملك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل مسؤولياتها.		21	
			42%	40%	8%	10%	0%				
متوسط	1.216	2.50	20	10	10	5	5	تمنح الإدارة العليا صلاحيات كافية لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة والحوار دون عوائق.		22	
			40%	20%	20%	10%	10%				
متوسط	1.012	2.14	المشاركة باتخاذ القرار بشكل عام								

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

متوسط	1.429	2.72	23	8	6	1	12	تتوفر بيئة العمل على أجهزة الكترونية حديثة و مواكبة للعصر.	التكنولوجيا	23	
			46%	16%	12%	2%	24%				
متوسط	1.370	2.96	10	10	9	14	7	تتوفر جميع مكاتب المؤسسة على الحواسيب الالكترونية و الانترنت.		24	
			20%	20%	18%	28%	14%				
متوسط	1.382	2.30	20	15	5	5	5	يتم تدريب كافة الموظفين على الأنظمة والأجهزة التكنولوجية الحديثة.	التكنولوجيا	25	
			40%	30%	10%	10%	10%				
مرتفع	1.578	3.60	5	10	0	15	20	تسمح التكنولوجيا المستخدمة في تيسير أعمال المؤسسة بسرعة اكبر وجودة أحسن وجهد اقل.	التكنولوجيا بشكل عام	26	
			10%	20%	0%	30%	40%				
متوسط	4.57	2.89									

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات الحاسوب.

### عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بظروف العمل :

#### ● ظروف العمل:

لقد مثلنا ظروف العمل وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير المستقل الفرعي الأول وقد تم قياسه بـ 4 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور ظروف العمل من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.12)، وبانحراف معياري (1.40)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه في درجة (أوافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات ظروف العمل للفقرة رقم (3): "تتوفر المؤسسة على إضاءة ودرجة حرارة مناسبة لإنجاز العمل" والذي بلغ (2.40)، وانحراف معياري (1.539)، وبقيمة متوسط بالنسبة لمستوى المتوسط، و هذا يعني أن توفر الإضاءة ودرجة الحرارة المناسبة شرط مهم لإنجاز العمال لعملهم، تليها الفقرة رقم (2): "تتوفر المؤسسة على الأثاث والأجهزة الضرورية والحديثة المناسبة لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري (1.285) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط مما يعني أن مكان العمل متوفر على الشروط الأساسية من أثاث وأجهزة لازمة لإنجاز عملهم بكفاءة وبسرعة. تليها فقرة رقم (1): "مكان العمل مناسب ومريح ونظيف" بمتوسط حسابي قدره (3.36)، وانحراف معياري (1.352) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط مما يدل على أن العمال مرتاحين في مكان عملهم، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (4): "تتوفر المؤسسة على لوازم ومقومات الأمن والسلامة المهنية"، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري



## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

(1.443) ونسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط دليل على أن مكان العمل امن لإنجاز العمال عملهم بسلاسة وبدون خطر.

ويمكن القول بأن حصول كل فقرات على قيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط يعبر عن قناعة واطمئنان العمال أثناء أداء عملهم يمثل خطوة أساسية بيئة عمل داخلية مريحة وتحسين أداء العمال وتحقيق الإبداع الإداري.

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالاتصال :

### ● الاتصال:

لقد مثلنا الاتصال وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير المستقل الفرعي الثاني وقد تم قياسه بـ 5 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور ظروف العمل من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري (1.31)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه في درجة (أوافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات ظروف العمل للفقرة رقم (3): "تتم عملية الاتصال بين مستويات الإدارة بشكل سريع" والذي بلغ (2.20)، وانحراف معياري (1.309)، وبقيمة متوسط بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا يعني أن عملية الاتصال لا تتم بالسرعة المطلوبة، تليها الفقرة رقم (5): "تسعى الإدارة لبذل قصارى جهدها لإزالة أي عائق يمنع العملية الاتصالية داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وانحراف معياري (1.649) وبقيمة متوسطة بالنسبة للمستوى المتوسط مما يدل على أن الإدارة مقصرة بعض الشيء تجاه حل مشاكل عملية الاتصال. تليها فقرة رقم (2): "تستخدم الإدارة طرق حديثة ومتنوعة في عملية الاتصال" بمتوسط حسابي قدره (3.50)، وانحراف معياري (1.249) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط مما يدل على أن الإدارة تسعى لتوفير طرق وأساليب جديدة ومختلفة لتطوير عملية الاتصال داخل المؤسسة، بعدها الفقرة رقم (4): "تتسم المعلومات المتناقلة بين الموظفين بالوضوح و المصادقية" بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري (1.084) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط دليل على أن المعلومة لا تفقد خاصيتها عند الانتقال من عامل لآخر، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (1): "يتم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى الإداري بطرق مباشرة و سريعة"، بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.443)، ونسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا يدل على أن عملية الاتصال في نفس المستوى تتسم بالسرعة اللازمة لوصول المعلومة بين العمال في الوقت اللازم.

نستنتج أن حصول اغلب فقرات الاتصال على قيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط دليل على أن العملية الاتصالية بين العمال تجري في ظروف مناسبة من اجل نقل المعلومات اللازمة بين العمال أثناء أداء عملهم، وهذا يمثل خطوة ايجابية نحو تحسين العملية الاتصالية بين جميع مستويات المؤسسة مما يمكنهم من تبادل المعلومات والأفكار والخبرات.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بفريق العمل :

### ● فريق العمل:

لقد مثلنا فريق العمل وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير المستقل الفرعي الثالث وقد تم قياسه بـ 5 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور فريق العمل من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (1.29)، وبقية مرتفعة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه في درجة (أوافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات فريق العمل الفقرة رقم (3): " تسعى الإدارة العليا دوماً على تحقيق العمل بصورة جماعية وخلق روح التعاون والعمل كفريق " والذي بلغ (2.88)، وانحراف معياري (1.493)، وبقية متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا يدل على أن الإدارة العليا تقصر تجاه تشجيع العمل الجماعي، تليها الفقرة رقم (4): " يساعد الموظفون القدامى الموظفين الجدد بنقل خبراتهم ومعارفهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (1.328) وبقية مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط دليل على أن العمال القدامى يسعون لنقل عصير خبراتهم وتجاربهم لتسهيل العمل بالنسبة للعمال الجدد، تليها فقرة رقم (1): "توجد علاقة إنسانية جيدة وإيجابية بين الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (3.72)، وانحراف معياري (1.213) وبقية مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط مما يدل على وجود سلاسة في التعامل بين العمال، بعدها الفقرة رقم (5): "يتم إشراك الموظفين بصورة جماعية في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وانحراف معياري (1.161) وبقية مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا دليل على أن الإدارة تسعى لتكوين فرق عمل وجماعات من أجل تبادل الأفكار والخبرات وبالتالي الخروج بقرارات مشتركة بين العمال و المدراء، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (2): " تسود روح المحبة والاحترام والتعاون بين الموظفين والإدارة العليا"، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.289) ونسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على قوة العلاقات بين العمال.

تحصلت اغلب الفقرات الخاصة بفريق العمل على قيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط دليل على أن الإدارة تسعى لتكوين فرق العمال لتبادل الخبرات والأفكار الإبداعية والتعاون وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وكفاءة وفعالية.

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالحوافز :

### ● الحوافز:

لقد مثلنا الحوافز وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير المستقل الفرعي الرابع وقد تم قياسه بـ 5 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور الحوافز من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.47)، وانحراف معياري (1.12)، وبقية متوسطة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (غير موافق) و(غير موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات فريق العمل الفقرة رقم (5): " يشارك الموظفون في عملية

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

وضع الاقتراحات والحلول وتقديم الأفكار" والذي بلغ (1.88)، وانحراف معياري (0.824)، وبقيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا معناه أن الإدارة تشجع الموظفين للمشاركة باقتراحاتهم وأفكارهم، تليها الفقرة رقم (2): " تمنح الإدارة الترقيات والمكافآت على أساس الكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ (2.12)، وانحراف معياري (1.172) وبقيمة متوسطة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا يدل على أن الإدارة تحفز عمالها عند القيام بعملهم بكفاءة بالترقيات، تليها فقرة رقم (3): "تسود العدالة والمساواة في معاملة كافة الموظفين" بمتوسط حسابي قدره (2.22)، وانحراف معياري (1.217) وبقيمة متوسطة بالنسبة للمستوى المتوسط مما يدل على عدم وجود الطبقية والمحاباة بين العمال والإدارة، بعدها الفقرة رقم (1): "يتناسب راتب الموظفين مع الجهد المبذول" بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وانحراف معياري (1.108) وبقيمة متوسطة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا دليل على أن الراتب المعطى للعمال يساوي ويكافئ الجهد المبذول ولا يقل عنه، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (4): " توفر بيئة العمل فرص عديدة للترقية والتقدم في العمل"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.322) ونسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا بمعنى أن الإدارة تبذل جهدها من أجل خلق بيئة عمل تحفز العمال على التقدم وبالتالي نيل ترقيات ومكافآت جراء جهدهم.

نلاحظ أن أغلب الفقرات الخاصة بمحور الحوافز نالت قيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن الإدارة تسعى جاهدة على خلق بيئة عمل مناسبة وتشجع عمالها عن طريق الترقيات والمكافآت.

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات :

### ● المشاركة في اتخاذ القرارات:

لقد مثلنا المشاركة في اتخاذ القرارات وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير المستقل الفرعي الخامس وقد تم قياسه بـ 4 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.14)، وانحراف معياري (1.012)، وبقيمة متوسطة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (غير موافق) و(غير موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات فريق العمل الفقرة رقم (2): "يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل مسؤولياتها" والذي بلغ (1.88)، وانحراف معياري (0.940)، وبقيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا معناه أن الموظفين ذوي قدرات وخبرة عالية، تليها الفقرة رقم (1): "يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات التي تخص المؤسسة وعملهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.04)، وانحراف معياري (0.880) وبقيمة متوسطة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا يدل على أن الإدارة تعطي فرصة للعمال عند اتخاذ القرارات، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (3): "تمنح الإدارة العليا صلاحيات كافية لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة والحوار دون عوائق"، بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.012) وبنسبة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا معناه أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار قرارات وآراء موظفيها.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

تحصلت جميع الفقرات الخاصة بمحور المشاركة في اتخاذ القرارات قيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن الإدارة تعطي الفرصة والحرية لموظفيها في طرح أفكارهم وآرائهم وتتشيرهم عند اخذ قرارات تخص عملهم أو المؤسسة العاملين فيها.

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالتكنولوجيا :

### ● التكنولوجيا:

لقد مثلنا ظروف العمل وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير المستقل الفرعي السادس وقد تم قياسه بـ 4 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور التكنولوجيا من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري (4.57)، وبقيمة متوسطة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (غير موافق) و(غير موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات فريق العمل الفقرة رقم (3): " يتم تدريب كافة الموظفين على الأنظمة والأجهزة التكنولوجية الحديثة " والذي بلغ (2.30)، وانحراف معياري (1.382)، وبقيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا دليل على أن الإدارة تسعى لتكوين جيل العاملين لمواكبة التطور خاصة في مجال التكنولوجيا لتسهيل انجاز لوظائفهم، تليها الفقرة رقم (1): "تتوفر بيئة العمل على أجهزة الكترونية حديثة و مواكبة للعصر" بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، وانحراف معياري (1.429) وبقيمة متوسطة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا يدل على أن المؤسسة تواكب التطور وتوفر لعمالهم كل ما هو جديد، وبعدها الفقرة رقم (2): " تتوفر جميع مكاتب المؤسسة على الحواسيب الالكترونية و الانترنت " معناه أن المؤسسة توفر لعمالها الأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب بالدقة المطلوبة، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (4): "تسمح التكنولوجيا المستخدمة في تسيير أعمال المؤسسة بسرعة اكبر وجودة أحسن وجهد اقل"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.578) وبنسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على المؤسسة لديها الأجهزة اللازمة المعاصرة التي تسهل العمل المطلوب.

تحصلت اغلب الفقرات الخاصة بمحور التكنولوجيا على قيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن الإدارة على علم بالتطور الحاصل لذلك تسعى لسد النقص عن طريق توفير أجهزة معاصرة وتكنولوجيا متطورة من اجل تيسير وتسهيل العمل على موظفيها.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

➤ ثانياً: عرض وتحليل وتفسير نتائج الجزء الثاني المتعلق بأبعاد الإبداع الإداري (المتغير التابع):

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد الإبداع الإداري:

الرقم	البعد	العبارات	التكرار و النسبة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق			
1	الأصالة	أنجز عملي بطريقة مبتكرة ومتجددة ومتطورة.	4	9	5	12	20	2,46	1,265	متوسط
			8%	18%	10%	24%	40%			
2	الأصالة	أحاول تطبيق أساليب مختلفة عن الأساليب الروتينية.	12	13	2	1	22	3,26	1,306	مرتفع
			24%	26%	4%	2%	44%			
3	الأصالة	أحاول إيجاد حلول جديدة لحل المشكلات الروتينية.	21	14	1	5	9	3,74	1,426	مرتفع
			42%	28%	2%	10%	18%			
		الأصالة بشكل عام					3.15	1.33		مرتفع
4	الطلاقة الفكرية	أمتلك القدرة على اقتراح حلول وأفكار سريعة وجديدة قادرة على حل مشكلات العمل.	18	9	2	12	9	3,24	1,661	مرتفع
			36%	18%	4%	24%	18%			
5	الطلاقة الفكرية	أمتلك القدرة على تقديم أفكار لتطوير وتحسين العمل وتسهيله.	19	14	3	6	8	3,64	1,439	مرتفع
			38%	28%	6%	12%	16%			
		الطلاقة الفكرية بشكل عام					3.49	1.54		مرتفع
6	المرونة الذهنية	أستفيد من الرأي المخالف و الانتقادات التي توجه لي.	24	23	0	0	3	4,36	0,776	مرتفع
			48%	46%	0%	0%	6%			
7	المرونة الذهنية	أمتلك القدرة على النظر للأشياء من زاوية ثانية.	24	15	1	0	11	4,00	1,178	مرتفع
			48%	30%	2%	0%	22%			
8		أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل بين الفترة	6	14	0	25	5	2,42	1,605	متوسط

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

			10%	50%	0%	28%	12%	والأخرى حتى و إن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.			
مرتفع	1,549	3,26	10	10	1	15	14	أمتك القدرة على تغيير موقفي عندما اقتنع انه ضعيف أو خاطئ.	9		
			20%	20%	2%	30%	28%				
مرتفع	1.27	3.51	المرونة الذهنية بشكل عام								
متوسط	1,226	2,08	25	17	0	3	5	أمتك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.	10		
			50%	34%	0%	6%	10%				
مرتفع	1,529	2,90	18	10	1	9	12	أمتك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	11	الحساسية	
			36%	20%	2%	18%	24%				
مرتفع	1,457	3,00	14	9	6	10	11	أمتك القدرة على التخطيط للمشكلات المتوقع حدوثها.	12		
			28%	18%	12%	20%	22%				
مرتفع	1,605	3,58	0	13	0	19	18	أحرص على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به.	13		
			0%	26%	0%	38%	36%				
متوسط	5.81	2.89	الحساسية بشكل عام								
مرتفع	1,563	3,62	4	10	1	15	20	أمتك القدرة على تنظيم أفكارتي واقتراحاتي.	14		
			8%	20%	2%	30%	40%				
مرتفع	,5420	4,46	0	0	1	25	24	أمتك القدرة على تقسيم المهام الموكلة لي.	15		
			0%	0%	2%	50%	48%				
مرتفع	0,751	4,26	2	0	3	25	20	أمتك القدرة على تحليل المهام الموكلة لي.	16	التحليل	
			4%	0%	6%	50%	40%				
مرتفع	1,270	4,02	7	3	0	16	24	أمتك القدرة على تحديد تفاصيل عملي قبل البدء بإنجازه.	17		
			%14	%6	%0	%32	%48				
مرتفع	1.03	4.09	التحليل بشكل عام								

المصدر: إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات الحاسوب.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة الأصالة :

### • الأصالة:

لقد مثلنا الأصالة وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير التابع الفرعي الأول وقد تم قياسه بـ 3 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور الأصالة من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.15)، وانحراف معياري (1.33)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (موافق) و(موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات فريق العمل الفقرة رقم (1): " أنجز عملي بطريقة مبتكرة ومتجددة ومتطورة" والذي بلغ (2.46)، وانحراف معياري (1.265)، وبقيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا يدل على أن العمال يمتلكون قدرة على انجاز أعمالهم بطرق مختلفة عن الطرق التقليدية، تليها الفقرة رقم (2): " أحاول تطبيق أساليب مختلفة عن الأساليب الروتينية" بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري (1.306) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا دليل على العامل يمتلك أساليب وطرق جديدة ومختلفة ويسعى لتوظيفها أثناء أداء عمله، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (3): "أحاول إيجاد حلول جديدة لحل المشكلات الروتينية"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.426) وبنسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العامل لديه المقدرة على حل المشاكل التي يصادفها في عمله بطرق مختلفة عن الطرق القديمة.

تحصلت اغلب الفقرات الخاصة بمحور الأصالة على قيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط وهذا يدل على أن العمال يمتلكون قدرات خاصة جديدة ويسعون لتوظيفها لإنجاز أعمالهم بطرق جديدة ومبتكرة عن الطرق التقليدية.

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالطلاقة الفكرية :

### • الطلاقة الفكرية:

لقد مثلنا الطلاقة الفكرية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير التابع الفرعي الثاني وقد تم قياسه بفقرتين.

يتضح أن المتوسط الكلي لمحور الطلاقة من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري (1.54)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (موافق) و(موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات فريق العمل الفقرة رقم (2): "أمتلك القدرة على تقديم أفكار لتطوير وتحسين العمل وتسهيله" والذي بلغ (3.24)، وانحراف معياري (1.661)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا يدل على أن العامل يمتلك القدرة على طرح أفكار جديدة ومختلفة من شأنها تيسير وتسهيل العمل، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (1): "أمتلك القدرة على اقتراح حلول وأفكار سريعة وجديدة قادرة على حل مشكلات العمل"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.426) وبنسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا معناه أن العامل يمتلك القدرة على طرح حلول وأفكار عند الوقوع في الأزمات والمشكلات المفاجئة.



## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

تحصلت جميع الفقرات الخاصة بمحور الطلاقة على قيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط وهذا يدل على أن العمال يمتلكون قدرات عالية في طرح وتوظيف أفكارهم الجديدة ووضع الحلول المختلفة عند حدوث مشكلات غير متوقعة.

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة المرونة الذهنية :

### ● المرونة الذهنية:

لقد مثلنا المرونة الذهنية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير التابع الفرعي الثالث وقد تم قياسه ب 4 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لفقرات المرونة الذهنية من قيمة الوسط الحسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (1.27)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (موافق) و(موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات المرونة الذهنية الفقرة رقم (3): "أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل بين الفترة والأخرى حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها" والذي بلغ (2.42)، وانحراف معياري (1.605)، وبقيمة متوسطة بالنسبة لمستوى المتوسط، وهذا دليل على أن العامل لديه القدرة والجرأة في على استعمال أساليب عمل جديدة ومختلفة، تليها الفقرة رقم (4): "أمتلك القدرة على تغيير موقفي عندما اقتنع انه ضعيف أو خاطئ" بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري (1.549) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العامل يمتلك المرونة في تعامله ويتقبل وجهات نظر مختلفة، وتليها الفقرة رقم (2): "أمتلك القدرة على النظر للأشياء من زاوية ثانية" معناه أن العامل له وجهات نظر مختلفة لموضوع واحد ولا يتقيد بوجهة واحدة، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (1): "أستفيد من الرأي المخالف والانتقادات التي توجه لي"، بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.776) وبنسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على العمال يتقبلون آراء وأفكار وانتقادات العمال الآخرين ويستفيدون منها.

تحصلت اغلب الفقرات الخاصة بمحور المرونة الذهنية على قيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العمال ذوي قدرات عالية ومرونة ذهنية عالية تمكنهم من تقبل الرأى وانتقادات الآخرين ولا يتحيزون لفكر موحد.

عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة الحساسية :

### ● الحساسية:

لقد مثلنا الحساسية وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير التابع الفرعي الرابع وقد تم قياسه ب 4 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لفقرات الحساسية من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري (5.81)، وبقيمة متوسطة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (غير موافق) و(غير موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات الحساسية الفقرة رقم (1): "أمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها" والذي بلغ (2.08)، وانحراف معياري (1.226)، وبقيمة متوسطة بالنسبة لمستوى



## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

المتوسط، وهذا يدل على أن العامل ذو قدرة عالية على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، تليها الفقرة رقم (2): "أمتك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون" بمتوسط حسابي بلغ (2.90)، وانحراف معياري (1.529) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العامل قادر على رؤية والإحساس بمشاكل الآخرين، وتليها الفقرة رقم (3): "أمتك القدرة على التخطيط للمشكلات المتوقع حدوثها" بمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وانحراف معياري (1.457) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا معناه أن العامل ذو قدرة على وضع حلول للمشكلات قبل حدوثها، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (4): "أحرص على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به"، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.605) وبنسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على العامل على حرص تام بالعمل الذي يقوم به ويسعى لإنجازه بأحسن وجه.

تحصلت اغلب الفقرات الخاصة بمحور الحساسية على قيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العمال ذو حساسية عالية وقدرة تنبؤ وتوقع بالمشاكل التي تصادف العمل الذي يقومون به.

### عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالتحليل :

#### ● التحليل:

لقد مثلنا التحليل وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح للمتغير التابع الفرعي الخامس وقد تم قياسه بـ 4 فقرات.

يتضح أن المتوسط الكلي لفقرات التحليل من قيمة الوسط الحسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (1.03)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمتوسط الحسابي وهو يشير إلى وقوعه بين درجة (موافق) و(موافق بشدة)، حيث كان أدنى متوسط حسابي لفقرات الحساسية الفقرة رقم (1): "أمتك القدرة على تنظيم أفكارتي و اقتراحاتي" والذيل بلغ (3.62)، وانحراف معياري (1.563)، وبقيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العامل ينظم أفكاره وآرائه قبل طرحها، تليها الفقرة رقم (4): "أمتك القدرة على تحديد تفاصيل عملي قبل البدء بانجازه" بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (1.270) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العامل يضع خطة فيها اهم التفاصيل قبل الشروع في انجاز العمل، وتليها الفقرة رقم (3): "أمتك القدرة على تحليل المهام الموكلة لي" بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري (0.751) وبقيمة مرتفعة بالنسبة للمستوى المتوسط وهذا معناه أن العامل يحلل ويفسر المهام الموكلة له وانجازها بدقة، أما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي فهو للفقرة رقم (2): "أمتك القدرة على تقسيم المهام الموكلة لي"، بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.542) وبنسبة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا دليل على امتلاك العامل خبرة وقدرة على تقسيم وتجزئة المهام الموكلة له من اجل تسهيل حلها.

تحصلت اغلب الفقرات الخاصة بمحور الحساسية على قيمة مرتفعة بالنسبة لمستوى المتوسط وهذا يدل على أن العمال ذو حساسية عالية وقدرة تنبؤ وتوقع بالمشاكل التي تصادف العمل الذي يقومون به.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

➤ ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند مجال ثقة 95% ومستوى دلالة (5%)، وقد تم استخدام النظام الإحصائي SPSS لإيجاد قيمة كل من الارتباط، معامل التحديد، الانحدار الخطي، قيمة (F) ومستوى الدلالة، ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات كما يأتي:

قبول الفرضية الصفرية  $H^0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05).

رفض الفرضية الصفرية  $H^0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05) و بالتالي يتم قبول الفرضية البديلة  $H^1$ .

اختبار الفرضيات وفقاً لمعامل الارتباط و الانحدار و دلالة النموذج الخطي (F):

يبين الجدول رقم (23) نتائج اختبار فرضيات الدراسة وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار ودلالة النموذج الخطي (F)، سوف يتم مناقشة النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

الجدول رقم (12): اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Régression Coefficient.			Pearson Corrélation.		مقياس الاختبار
قيمة (f) ومستوى الدلالة.	قيمة (t) ومستوى الدلالة.	قيمة (b) ومستوى الدلالة.	قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) ومستوى الدلالة.	قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) ومستوى الدلالة.	متغيرات الدراسة
536.295	5.104	0.660	0.918	0.958	ظروف العمل.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
1432.360	0.131	1.413	0.968	0.984	الاتصال.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
535.603	0.783	0.126	0.918	0.958	فريق العمل.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
303.120	4.236	0.713	0.863	0.929	الحوافز.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
170.343	5.285	1.052	0.780	0.883	المشاركة في اتخاذ القرار.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
936.951	8.458	0.795	0.951	0.975	التكنولوجيا المستخدمة.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
1097.438	3.588	0.356	0.958	0.979	البيئة الداخلية المتغير الرئيسي المستقل.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات الحاسوب.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية ( $H^0$ ):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والإبداع الإداري.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية كمتغير رئيسي مستقل وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع، و من خلال الجدول (23) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

- قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بين متغير البيئة الداخلية ومتغير الإبداع الإداري بلغ (0.979) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

- نسبة ( $r^2$ ) الذي يفسره البيئة الداخلية (المتغير الرئيسي المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت 95.8% وهي نسبة تعتبر مرتفعة.

- قيمة ( $b$ ) المحسوبة لتأثير البيئة الداخلية للعمل على الإبداع الإداري بلغت (0.356)، بمستوى دلالة

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

- $(0.000)$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05)$ ، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة  $(t)$  المحسوبة لتأثير البيئة الداخلية على الإبداع الإداري بلغت  $(3.588)$  بمستوى دلالة محسوب  $(0.000)$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05)$ ، مما يعني وجود تأثير لبيئة العمل الداخلية كمتغير رئيسي مستقل على الإبداع الإداري كمتغير تابع .
- قيمة  $(F)$  المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بلغت  $(1097.438)$  بمستوى دلالة محسوب  $(0.000)$  وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05)$ ، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم  $(H^0)$  التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية وبين الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة  $(H^1)$  التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية وبين الإبداع الإداري، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن بيئة العمل الداخلية لها علاقة قوية بالإبداع الإداري وهذا يعني أن بيئة العمل الداخلية تعتبر عنصرا حاسما في خلق وتحقيق عنصر الإبداع الإداري، لأنها تعمل على خلق وتقوية روح التعاون والابتكار وتحسين أداء العاملين وبالتالي تطوير عنصر الإبداع لديهم.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى  $(H^0-1)$ :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل وبين الإبداع الإداري.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة ظروف العمل كمتغير فرعي مستقل وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع، و من خلال الجدول (23) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

- قيمة معامل الارتباط  $(r)$  بين متغير بيئة ظروف العمل على متغير الإبداع الإداري بلغ  $(0.958)$  بمستوى دلالة بلغ  $(0.000)$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05)$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة  $(r^2)$  التي تفسر ظروف العمل (المتغير الفرعي المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت  $91.8\%$  وهي نسبة تعتبر مرتفعة.
- قيمة  $(b)$  المحسوبة لتأثير ظروف العمل على الإبداع الإداري بلغت  $(0.660)$ ، بمستوى دلالة محسوب  $(0.000)$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05)$ ، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة  $(t)$  المحسوبة لتأثير ظروف العمل على الإبداع الإداري بلغت  $(5.104)$  بمستوى دلالة محسوب  $(0.000)$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05)$ ، مما يعني وجود تأثير لظروف العمل كمتغير فرعي

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع.

• قيمة ( $F$ ) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين ظروف العمل والإبداع الإداري بلغت (536.295) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^0-1$ ) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل وبين الإبداع الإداري، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^1-1$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل وبين الإبداع الإداري، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن ظروف العمل لها علاقة قوية بالإبداع الإداري للمؤسسة، وهذا يعني أن ظروف العمل تدفع العمال نحو زيادة الإبداع الإداري.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H^0-2$ )

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وبين الإبداع الإداري.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال كمتغير فرعي مستقل وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع، ومن خلال الجدول (23) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج التالية:

• قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بين متغير الاتصال ومتغير الإبداع الإداري بلغ (0.984) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

• نسبة ( $r^2$ ) التي تفسر تأثير الاتصال (المتغير الفرعي المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت 96.8% وهي نسبة تعتبر مرتفعة.

• قيمة ( $b$ ) المحسوبة لتأثير الاتصال في الإبداع الإداري بلغت (1.413)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير ايجابية بين المتغيرين.

• قيمة ( $t$ ) المحسوبة لتأثير الاتصال على الإبداع الإداري بلغت (0.131) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير الاتصال كمتغير فرعي مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع .

• قيمة ( $F$ ) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين الاتصال والإبداع الإداري بلغت (1432.360) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^0-2$ ) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع الإداري، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^1-2$ ) التي

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع الإداري، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن الاتصال لعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري، وهذا يعني أن الاتصال يساعد على العمال في تأدية مهامهم وإيصال أفكارهم وأرائهم والمعلومات اللازمة للآخرين بسهولة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H^0-3$ ):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وبين الإبداع الإداري.

وتهدف هذه الفرضية لمعرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل كمتغير فرعي مستقل وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع، ومن خلال الجدول (23) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

• قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بين متغير فريق العمل وبين الإبداع الإداري بلغ (0.958) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

• نسبة ( $r^2$ ) الذي تفسر تأثير فريق العمل (المتغير الفرعي المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت 91.8% وهي تعتبر نسبة مرتفعة.

• قيمة ( $b$ ) المحسوبة لتأثير فريق العمل على الإبداع الإداري بلغت (0.123)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

• قيمة ( $t$ ) المحسوبة لتأثير فريق العمل وبين الإبداع الإداري بلغت (0.783) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير فريق العمل كمتغير فرعي مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع .

• قيمة ( $F$ ) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية فريق العمل وبين الإبداع الإداري (535.603) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^0-3$ ) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وبين الإبداع الإداري، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^1-3$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وبين الإبداع الإداري حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على فريق العمل لعلاقة إيجابية وتأثير ايجابي كبير على الإبداع الإداري، وهذا يعني أن فريق العمل يعزز العلاقات بين العمال وينشر روح التعاون والصدقة وتبادل الأفكار بين العمال كافة.

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H^0-4$ ):

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبين الإبداع الإداري.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر الحوافز كمتغير فرعي مستقل وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع، ومن خلال الجدول (23) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

• قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بين متغير الحوافز وبين الإبداع الإداري بلغ (0.929) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

• نسبة ( $r^2$ ) الذي تفسر تأثير الحوافز (المتغير الفرعي المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت 86.3% وهي تعتبر نسبة مرتفعة.

• قيمة ( $b$ ) المحسوبة لتأثير الحوافز على الإبداع الإداري بلغت (0.713)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

• قيمة ( $t$ ) المحسوبة لتأثير الحوافز وبين الإبداع الإداري بلغت (4.236) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير الحوافز كمتغير فرعي مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع .

• قيمة ( $F$ ) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين الحوافز وبين الإبداع الإداري (303.120) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^0-4$ ) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبين الإبداع الإداري، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^1-4$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبين الإبداع الإداري حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على عنصر الحوافز لعلاقة إيجابية وتأثير ايجابي كبير على الإبداع الإداري، وهذا معناه ان الحوافز تجعل العمال ينجزون أعمالهم بكفاءة وفعالية سعيا لنيل المكافآت والترقيات.

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H^0-5$ ):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الإبداع الإداري.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير فرعي مستقل وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع، ومن خلال الجدول (23) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:



## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

• قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بين متغير المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الإبداع الإداري بلغ (0.883) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

• نسبة ( $r^2$ ) الذي تفسر تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات ( المتغير الفرعي المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت 78% وهي تعتبر نسبة مرتفعة.

• قيمة ( $b$ ) المحسوبة لتأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري بلغت (1.052)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

• قيمة ( $t$ ) المحسوبة لتأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على بين الإبداع الإداري بلغت (5.285) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير فرعي مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع .

• قيمة ( $F$ ) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الإبداع الإداري (170.343) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^0-5$ ) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الإبداع الإداري، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^1-5$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الإبداع الإداري حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات لعلاقة إيجابية واثر على الإبداع الإداري، وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات له وقع كبير على عنصر الإبداع الإداري، فهو يؤثر على الجانب المعنوي والنفسي للعمال ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة إذ انه يسمح لهم بطرح أفكارهم وأرائهم للإدارة والمشاركة في صنع القرارات لمصلحة المؤسسة.

### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة ( $H^0-6$ ):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وبين الإبداع الإداري.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة كمتغير فرعي مستقل وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع، ومن خلال الجدول (23) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية:

• قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) بين متغير التكنولوجيا المستخدمة وبين الإبداع الإداري بلغ (0.975) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.



## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

• نسبة ( $r^2$ ) الذي تفسر تأثير التكنولوجيا المستخدمة ( المتغير الفرعي المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت 95.1% وهي تعتبر نسبة مرتفعة.

• قيمة ( $b$ ) المحسوبة لتأثير التكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري بلغت (0.795)، بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

• قيمة ( $t$ ) المحسوبة لتأثير التكنولوجيا المستخدمة وبين الإبداع الإداري بلغت (8.458) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير فرعي مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع.

• قيمة ( $F$ ) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية التكنولوجيا المستخدمة وبين الإبداع الإداري (936.951) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم ( $H^0-6$ ) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وبين الإبداع الإداري، ونقبل الفرضية البديلة ( $H^1-6$ ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وبين الإبداع الإداري حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن عنصر التكنولوجيا المستخدمة لها علاقة إيجابية واثرة كبير جدا على الإبداع الإداري، وهذا يعني أن التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على جودة وكمية العمل المنجز من طرف العمال في المؤسسة، إذ أنها تسهل وتيسر لهم إنجاز العمل المطلوب منهم في مدة قصيرة وبكميات كبيرة وبكفاءة عالية أيضا.

بمراجعة النتائج السابقة التي تم استعراضها في ضوء المشكلة الأساسية للدراسة ونموذجها المقترح، يمكن القول بأن فرضيات الدراسة قد أكدت تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهو ما عززته نتائج معاملات الانحدار الخطي ( $b$ )، ( $t$ )، ( $F$ )، والتي أكدت العلاقة التناسبية الطردية الموجبة بين متغيرات الدراسة المستقلة و المتغير التابع .


وقد دعمت نتائج اختبار معامل بيرسون ( $r$ ) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأهميتها، فقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية بين مجموعة متغيرات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل، الاتصال، فريق العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا المستخدمة) وبين المتغير التابع الإبداع الإداري، حيث تأكدنا من أن بيئة العمل الداخلية تؤثر إيجابا أو سلبا على الإبداع الإداري، وأن توفير بيئة عمل داخلية تحتوي على الشروط والولائم الأساسية تؤثر إيجابا على الجانب النفسي والمعنوي للعمال وبالتالي تطوير وتحسين العمل المنجز من طرفهم أي وجود علاقة تناسبية طردية.

## الفصل الثاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة حالة بلدية عين التركي

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تطرقنا إليه في دراستنا الميدانية لمعرفة اثر بيئة العمل الداخلية بالإبداع الإداري، تبين لنا أن بلدية عين التركي تطبق الإبداع الإداري بتفعيل مصلحة المستخدمين، كما أنها تسعى لزيادة سياسة التحفيز من اجل تحقيق عنصر الإبداع الإداري في روح الانجاز والدافعية في العاملين لتحقيق الأفضل والأحسن.

كما تناولنا في دراستنا الإطار الوصفي من منهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة وغيرها، وكذا استخدمنا الإطار التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير النتائج. وقد توصلنا إلى أن بيئة العمل الداخلية حقا لها اثر كبير في تحقيق الإبداع الإداري وان هناك علاقة طردية بينهما، وهذا تبين لنا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of symmetrical, flowing lines with small circular motifs and leaf-like shapes.

# خاتمة

## خاتمة:

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى واقع بيئة العمل الداخلية أثره على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي بولاية عين الدفلى، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، الأول منه تضمن البيانات الشخصية، أما الثاني فقد اشتمل على المتغير المستقل وهو بيئة العمل الداخلية بأبعاده المتمثلة في (ظروف العمل، الاتصال، فريق العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا المستخدمة)، أما المحور الثالث فقد تضمن المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري وأبعاده المتمثلة في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية، التحليل)، وجميع هذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها والمتمثلة في "ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في بلدية عين التركي"، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (Spss) وتم عرض وتفسير النتائج، حيث يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج، وهي كالتالي:

## ❖ أولاً: نتائج الدراسة:

هناك جملة من النتائج منها ما يتعلق بالجانب النظري ومنها ما يتعلق بالجانب التطبيقي نذكرها فيما يلي:

## 1. النتائج النظرية:

- إن بيئة العمل الداخلية لها أثر وأهمية كبيرة وعلاقة مباشرة بتحقيق الإبداع الإداري، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وكيفية الحصول عليها والبحث عن طرق لتطورها وتفجير طاقاتها الإبداعية، وهذا بتوفير المناخ الملائم للعمل والتحفيز المستمر والتشجيع على بذل الجهود وبعث روح المجازفة والمخاطرة والتعلم لتحقيق عنصر الإبداع.
- تحقيق التميز والإبداع يعتمد بشكل كبير على البيئة الداخلية للعمل وفعالية تسييرها وإدارتها. لذا أصبح لازماً على المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق عنصر التميز والإبداع الاهتمام بجدية كبيرة بالأساليب المنتهجة في مجال إدارة هذه البيئة التي تتميز بالتغيير المستمر.
- توفير بيئة عمل داخلية ملائمة يكسب المؤسسة فرص اكبر للنجاح والاستمرارية.
- توفير ظروف عمل ومناخ ملائم للعاملين يحفز العمال على العطاء أكثر وبذل جهد اكبر.
- التحفيز والتطوير والاعتماد على المصادر الداخلية للمؤسسة يقلل من التكاليف.
- تقييم الجهود المبذولة للعمال بشكل عادل ومتساوي يحقق الشعور بالرضا وبعث روح الدافعية فيهم ل طرح أفكارهم وآراءهم الإبداعية وتقديم كل ما هو أفضل وجديد.

- التحفيز وإفساح المجال لكافة الموظفين بجميع مستوياتهم ومناصبهم بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة بكل ثقة يبعث فيهم روح الإبداع والابتكار لإنتاج أفكار إبداعية مختلفة.
- التسيير المحكم لبيئة العمل الداخلية يحقق الرضا والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

## 2. النتائج التطبيقية:

### ➤ النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:


- أ- سيطرة جنس الذكور بنسبة (70%) على الإناث (30%) في بلدية عين التركي، هذا راجع إلى طبيعة نشاط الشركة.
- ب- غالبية الموظفين في بلدية عين التركي هم من فئة الشباب والذي بلغت نسبتهم 40%، وهذا لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر.
- ت- غالبية العاملين في بلدية عين التركي هم متزوجين بنسبة بلغت 58%، مما يعني أنهم عمال ذو مسؤوليات.
- ث- غالبية العاملين في العينة المدروسة هم ذو مستوى اقل من الثانوي بنسبة بلغت 40%، وهذا نعتبره عنصرا قد يسهم في زيادة ومردودية المؤسسة.
- ج- غالبية أفراد العينة المدروسة هم عاملين مؤهلين، حيث بلغت نسبتهم 48%، وهذا يعد عنصرا ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.
- ح- غالبية أفراد العينة المدروسة ذوي خبرة من 3 إلى 6 سنوات بنسبة 40%، دليل على أنهم قدرات وكفاءات جيدة تضمن انجاز العمل الموكل لهم بكل سهولة.

### ➤ النتائج المتعلقة بتحليل فقرات متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات:

- أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز وتحسين بيئة العمل الداخلية، حيث جاءت نسبة جميع الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل الداخلية مرتفعة، وكانت إجابات المبحوثين حولها متوافقة وغير متشعبة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.92) والانحراف المعياري (1.78).
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري السائد ببلدية عين التركي بعين الدفلى جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.42) والانحراف المعياري (2.19).
- أظهرت الدراسة أن الإداريين ببلدية عين التركي بولاية عين الدفلى يميلون إلى الموافقة على أن بيئة العمل الداخلية لها أثر على الإبداع الإداري، وذلك من خلال الأبعاد المكونة لبيئة العمل الداخلية والتي لها تأثير كبير على الإبداع الإداري. وهي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية:
- **ظروف العمل:** أظهرت النتائج أن العينة المدروسة في بلدية عين التركي يوافقون على أن ظروف العمل لها أثر على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.12) والانحراف المعياري (1.40).

- **الاتصال** : أظهرت النتائج أن عينة الدراسة في بلدية عين التركي يوافقون على أن الاتصال له تأثير على الإبداع الإداري، وهذا من خلال توفير الإدارة طرق ووسائل الاتصال بين الأفراد العاملين في جميع المستويات لتوصيل المعلومات اللازمة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3027) والانحراف المعياري (1.31).
- **فريق العمل**: أظهرت النتائج الدراسة ببلدية عين التركي أن عينة الدراسة يوافقون على أن فريق العمل يؤثر على الإبداع الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) و الانحراف المعياري (1.29) .
- **الحوافز**: أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن لحوافز أثر على الإبداع الإداري، غير أنهم يرون أنه الأقل تأثيراً من بقية الأبعاد الأخرى للتمكين، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.47) والانحراف المعياري (1.12).
- **المشاركة في اتخاذ القرار**: أظهرت النتائج على أن أفراد العينة ببلدية عين التركي يميلون إلى الموافقة على أن المشاركة في اتخاذ القرار له أثر على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.14) والانحراف المعياري (1.012).
- **التكنولوجيا المستخدمة**: أظهرت النتائج على أن أفراد العينة ببلدية عين التركي يميلون إلى الموافقة على أن التكنولوجيا المستخدمة لها أثر على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.89) والانحراف المعياري (4.57).
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في بلدية عين التركي بنسبة قدرت ب 95.8% وهي نسبة مرتفعة. وهذا ما تؤكد الفرضية الرئيسية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الفرعي المستقل الأول ظروف العمل والإبداع الإداري في بلدية عين التركي، حيث أن ما نسبته 91.8% وهي نسبة كبيرة، وهذا ما تؤكد الفرضية الفرعية الأولى.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الفرعي المستقل الثاني الاتصال والإبداع الإداري في بلدية عين التركي، بنسبة قدرت ب 96.8%، و هذا ما تؤكد الفرضية الفرعية الثانية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الفرعي المستقل الثالث فريق العمل والإبداع الإداري في بلدية عين التركي، حيث أن ما نسبته 91.8%، و هذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثالثة .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الفرعي المستقل الرابع الحوافز والإبداع الإداري في بلدية عين التركي، بنسبة مرتفعة قدرت ب 86.3%، و هذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الرابعة .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الفرعي المستقل الخامس المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري في بلدية عين التركي، بنسبة مرتفعة مقدرة ب 78%، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الخامسة.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الفرعي المستقل السادس التكنولوجي المستخدمة والإبداع الإداري في بلدية عين التركي، بنسبة مرتفعة مقدرة ب 95.1 %، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية السادسة.
- ❖ **التوصيات و الاقتراحات:** بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات. وهي كما يلي:
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بتوفير بيئة مناسبة وجو ملائم للعاملين مبني على سهولة التواصل وروح التعاون كفريق واحد.
- توفير الوسائل التكنولوجية العصرية من اجل تسهيل العمل.
- تشجيع العمال على طرح آرائهم وأفكارهم ودعمها وتطويرها.
- نوصي بتوفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة و الموضوعية.
- إعداد برامج تكوينية وتدريبية لتأهيل كفاءات المؤسسة ورسكلة العمال القداماء.
- الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين بجميع مستوياتهم ومناصبهم على الأساليب التكنولوجية المعاصرة لرفع كفاءاتهم وخبراتهم في مجال عملهم لمواكبة التطور التكنولوجي المستمر.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والخبرات المتراكمة والخفية للعمال وتشجيعهم للإفصاح عنها والاستفادة منها.
- تشجيع العمال وتحفيزهم على طرح الأفكار الجديدة والعمل بها من اجل تحقيق ميزة تنافسية.
- الاحتكاك بمؤسسات أخرى من اجل تبادل الخبرات والمهارات والمعارف الجديدة والاستفادة منها.
- يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع في كافة مستوياتها تبني مفهوم التجديد والتطوير والعمل على إيجاد وتوفير مناخ ملائم وظروف عمل جيدة تساعد على تطبيقه، من كذلك خلال تسهيل إيصال المعلومات اللازمة بين مستويات المؤسسة، وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق. وتوفير نظام حوافز مادية ومعنوية وتعميق مفهوم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتوفير كل الوسائل المتطورة والعصرية لتسهيل العمل المطلوب.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of symmetrical, flowing lines with small circular motifs and leaf-like shapes.

# قائمة المراجع



أ- الكتب:

- 1- د. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الجديدة، 2006، ص79.
- 2- برونوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد" دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
- 3- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 4- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، 2005.
- 6- عبد سلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7- عبد المعطي محمد العساق، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار نهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2008.
- 9- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 10- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- 11- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- نور الدين حاروس، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

ب- الأطروحات والمذكرات:

- 13- أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية المنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية " الأونروا"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
- 14- بن رجم إدريس، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، دراسة ميدانية لولايات: المسيلة-برج بوعرييج-سطيف-بسكرة، 2018.
- 15- بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.

- 16- توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2009.
- 17- جمعة عادل، أثر العوامل البيئية الداخلية في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية من وجهة نظر متلقي الخدمات الصحية في مدينة الطب العراقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، العراق 2010.
- 18- سامر سنان محمود هنداوي، العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016.
- 19- مارلين سريكس، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير، 2018.
- 20-
- 21- ج-مراجع أخرى:**
- 22- عبد اللطيف صيتي، لعمور رميلة(2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة جامعة غرداية، جملة رؤى اقتصادية، 09(02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص 261-276.
- 23- مجلة "رسالة المجلس"، عدد 147، بتاريخ 02 فيفري 2015 الصادرة من المجلس الشعبي الولائي لولاية عين الدفلى.
- 24- مقررات وإعلانات رسمية من مصالح البلدية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring symmetrical designs with leaves and swirls, framing the central text.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية



## استمارة الإستبيان

أختي العاملة ... أخي العامل ...

تحية إحترام وتقدير وبعد؛

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة من الأسئلة والتي صممت من أجل الحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثنا والذي يدخل ضمن متطلبات بحثية لاستكمال شهادة ماستر في "تسيير الموارد البشرية" بجامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة ولاية عين الدفلى، تحت عنوان: " أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري".

نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بصدق ودقة وإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، والتي تعبر عن وجهة نظركم بكل صراحة وموضوعية وهذا ما نطمح إليه في دراستنا من أجل إنجاحها، حيث ستحاط الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لحسن اهتمامكم وتعاونكم.

الأستاذة المشرفة:

الباحثان:

د. واكلي كلتوم.

• بوكروش حبيبة.

• صايبي وفاء.

السنة الجامعية: 2020/2019

● القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- 01-الجنس: انثى (...) ذكر (...)
- 02- السن: أقل من 30 سنة (...) من 30 إلى 40 سنة (...) من 40 إلى 50 سنة (...) من 50 فما فوق (...)
- 03-الحالة الاجتماعية: عازب (...) متزوج (...)
- 04-المستوى التعليمي: أقل من الثانوي (...) ثانوي (...) جامعي (...)
- 05-المستوى الوظيفي: عامل عادي (...) عامل مؤهل (...) إطار (...)
- 06-سنوات الخبرة: أقل من 03 سنوات (...) من 03 إلى 06 سنوات (...)
- من 06 إلى 10 سنوات (...) أكثر من 10 سنوات (...)

● القسم الثاني: محاور الدراسة

❖ الجزء الأول: بيئة العمل الداخلية:

الرقم	البعد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	البيئة العملية	مكان العمل مناسب ومريح ونظيف.					
02		تتوفر المؤسسة على الأثاث والأجهزة الضرورية والحديثة المناسبة لانجاز العمل.					
03		تتوفر المؤسسة على إضاءة ودرجة حرارة مناسبة لانجاز العمل.					
04		تتوفر المؤسسة على لوازم ومقومات الأمن والسلامة المهنية.					
05	الاتصال	يتم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى الإداري بطرق مباشرة و سريعة.					
06		تستخدم الإدارة طرق حديثة و متنوعة في عملية الاتصال.					
07		تتم عملية الاتصال بين مستويات الإدارة بشكل سريع.					
08		تتسم المعلومات المتناقلة بين الموظفين بالوضوح و المصادقية.					
09		تسعى الإدارة لبذل قصار جهدها لإزالة أي عائق يمنع العملية الاتصالية داخل المؤسسة.					
10	الروح العملية	توجد علاقة إنسانية جيدة وإيجابية بين الموظفين.					
11		تسود روح المحبة والاحترام والتعاون بين الموظفين والإدارة العليا.					
12		تسعى الإدارة العليا دوما على تحقيق العمل بصورة جماعية وخلق روح التعاون والعمل كفريق.					
13		يساعد الموظفون القدماء الموظفين الجدد بنقل خبراتهم ومعارفهم.					
14		يتم إشراك الموظفين بصورة جماعية في عملية اتخاذ القرارات.					
15	الحوافز	يتناسب راتب الموظفين مع الجهد المبذول					
16		تمنح الإدارة الترقيات والمكافآت على أساس الكفاءة.					
17		تسود العدالة والمساواة في معاملة كافة الموظفين.					
18		توفر بيئة العمل فرص عديدة للترقية والتقدم في العمل					
19		يشارك الموظفون في عملية وضع الاقتراحات والحلول وتقديم الأفكار.					

					يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات التي تخص المؤسسة وعملهم.	المشاركة في اتخاذ القرار	20
					يتملك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل مسؤولياتها.		21
					تمتع الإدارة العليا بصلاحيات كافية لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة والحوار دون عوائق.		22
					تتوفر بيئة العمل على أجهزة الكترونية حديثة و مواكبة للعصر.	التكنولوجيا المستخدمة	23
					تتوفر جميع مكاتب المؤسسة على الحواسيب الالكترونية و الانترنت.		24
					يتم تدريب كافة الموظفين على الأنظمة والأجهزة التكنولوجية الحديثة.		25
					تسمح التكنولوجيا المستخدمة في تسيير أعمال المؤسسة بسرعة أكبر وجودة أحسن وجهد اقل.		26

❖ الجزء الثاني: الإبداع الإداري:

الرقم	البعد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الأصالة	أنجز عملي بطريقة مبتكرة ومتجددة ومتطورة.					
02		أحاول تطبيق أساليب مختلفة عن الأساليب الروتينية.					
03		أحاول إيجاد حلول جديدة لحل المشكلات الروتينية.					
04	الطلاقة الفكرية	أمتلك القدرة على اقتراح حلول وأفكار سريعة وجديدة قادرة على حل مشكلات العمل.					
05		أمتلك القدرة على تقديم أفكار لتطوير وتحسين العمل وتسهيله.					
06	المرونة الذهنية	أستفيد من الرأي المخالف و الانتقادات التي توجه لي.					
07		أمتلك القدرة على النظر للأشياء من زاوية ثانية.					
08		أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل بين الفترة والأخرى حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.					
09		أمتلك القدرة على تغيير موقفي عندما اقتنع انه ضعيف أو خاطئ.					
10	الحساسية	أمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.					
11		أمتلك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.					
12		أمتلك القدرة على التخطيط للمشكلات المتوقع حدوثها.					
13		أحرص على معرفة أوجه الخلل أو الضعف في العمل الذي أقوم به.					
14	التحليل	أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى و اقتراحاتي.					
15		أمتلك القدرة على تقسيم المهام الموكلة لي.					
16		أمتلك القدرة على تحليل المهام الموكلة لي.					
17		أمتلك القدرة على تحديد تفاصيل عملي قبل البدء بانجازه.					

## الملحق رقم 02: جداول الفاكرونباخ

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,986	6

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	4

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	5

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	3

**Reliability Statisti**

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	4



## الملحق رقم 03: جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X11	50	3,36	1,352
X12	50	3,32	1,285
X13	50	2,40	1,539
X14	50	3,40	1,443
X15	50	3,80	1,262
X16	50	3,50	1,249
X17	50	2,20	1,309
X18	50	3,74	1,084
X19	50	3,12	1,649
X110	50	3,72	1,213
X111	50	4,18	1,289
X112	50	2,88	1,493
x113	50	3,54	1,328
x114	50	4,00	1,161
X115	50	2,42	1,108
X116	50	2,12	1,172
x117	50	2,22	1,217
x118	50	3,74	1,322
x119	50	1,88,824	
x20	50	2,04,880	
x21	50	1,88,940	
x22	50	2,50	1,216
x23	50	2,72	1,429
x24	50	2,96	1,370
x25	50	2,30	1,282
x26	50	3,60	1,578
Valid N (listwise )	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	50	3,1200	1,33654
x2	50	3,2720	1,20730
x3	50	3,6640	1,22120
x4	50	2,4760	1,04892
x5	50	2,1400	,98536
x6	50	2,8950	1,32777
Valid N (listwise)	50		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y11	50	2,46	1,265
Y12	50	3,26	1,306
Y13	50	3,74	1,426
Y14	50	3,24	1,661
Y15	50	3,64	1,439
Y16	50	4,36	,776
Y17	50	4,00	1,178
Y18	50	2,42	1,605
Y19	50	3,26	1,549
Y110	50	2,08	1,226
Y111	50	2,90	1,529
Y112	50	3,00	1,457
Y113	50	3,58	1,605
y114	50	3,62	1,563
Y115	50	4,46	,542
Y116	50	4,26	,751
Y117	50	4,02	1,270
Valid N (listwise)	50		

## الملحق رقم 04: معامل الارتباط ومستوى الدلالة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,958 <sup>a</sup>	,918	,916	,35695	,918	536,295	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,332	1	68,332	536,295	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,116	48	,127		
	Total	74,448	49			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,660	,129		5,104	,000
	x1	,884	,038	,958	23,158	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,984 <sup>a</sup>	,968	,967	,22425	,968	1432,360	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72,034	1	72,034	1432,360	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2,414	48	,050		
	Total	74,448	49			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,131	,092		1,413	,164
	x2	1,004	,027	,984	37,847	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,958 <sup>a</sup>	,918	,916	,35716	,918	535,603	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,325	1	68,325	535,603	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,123	48	,128		
	Total	74,448	49			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,126	,161		,783	,437
	x3	,967	,042	,958	23,143	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,929 <sup>a</sup>	,863	,860	,46047	,863	303,120	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,270	1	64,270	303,120	,000 <sup>a</sup>
	Residual	10,177	48	,212		
	Total	74,448	49			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,713	,168		4,236	,000
	x4	1,092	,063	,929	17,410	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,883 <sup>a</sup>	,780	,776	,58392	,780	170,343	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,081	1	58,081	170,343	,000 <sup>a</sup>
	Residual	16,366	48	,341		
	Total	74,448	49			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,052	,199		5,285	,000
	x5	1,105	,085	,883	13,052	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,975 <sup>a</sup>	,951	,950	,27493	,951	936,951	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,820	1	70,820	936,951	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3,628	48	,076		
	Total	74,448	49			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,795	,094		8,458	,000
	x6	,905	,030	,975	30,610	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,979 <sup>a</sup>	,958	,957	,25494	,958	1097,438	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71,328	1	71,328	1097,438	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3,120	48	,065		
	Total	74,448	49			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,975 <sup>a</sup>	,951	,950	,27493	,951	936,951	1	48	,000

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,820	1	70,820	936,951	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3,628	48	,076		
	Total	74,448	49			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,795	,094		8,458	,000
	x6	,905	,030	,975	30,610	,000

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,356	,099		3,588	,001
	X	1,045	,032	,979	33,128	,000