



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة عينة من المؤسسات -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د

إشراف الأستاذ

أ.د. توابتية الطاهر

إعداد الطالبة

نايلي إسمهان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	محمد الأمين وليد طالب
مشرفا	أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	الطاهر توابتية
عضوا	قسنطينة 2	أستاذ محاضر - أ -	رضوان موجاري
عضوا	سطيف 1	أستاذ محاضر - أ -	حميدة رابح
عضوا	تبسة	أستاذ محاضر - أ -	توفيق حناشي
عضوا	أم البواقي	أستاذ محاضر - أ -	فريد خميلي

السنة الدراسية 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا ۖ

وَقَالَ اللَّهُ لَنُبَدِّلَنَّهُ لَنِيٍّ أَكْثَرَ مِنَ الْعِبَادَةِ الْمُؤْمِنِينَ"

سورة النمل الآية (15)

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني لهذا سبحانه ما كنت بالغة أمرا دون توفيقه  
أسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف على جميع مجهوداته ونصائحه  
في سبيل إخراج الأطروحة في شكلها النهائي  
شكرا للأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبيان  
شكرا لجميع الأفراد الذين ساهموا في توزيع أو الإجابة على الاستبيان

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين أسأل الله أن يحفظهما

لجميع أفراد عائلتي

لزملائي بجامعة العربي بن مهيدي

لزملائي بالعمل

السديقة Samira Eleter

## 1. ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسات عينة الدراسة، حيث شملت العينة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية ذات الأنشطة المختلفة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى النتائج، وقد تم إستخدام برنامجي SPSS<sup>26</sup> و AMOS<sup>23</sup> في تحليل بيانات الإستبيان الذي صمم لهذا الغرض كما تم إستخدام Hayes Macro Process من أجل إختبار وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى مؤسسات العينة.

شملت عينة الدراسة 360 عاملاً موزعين على ستة مؤسسات قاموا بالإجابة على أسئلة الإستبيان، وبعد التحقق من صدق وثبات الإستبيان وإجراء مختلف التحليلات الإحصائية باستخدام نماذج الإنحدار وبناء نماذج القياس لمتغيرات الدراسة، توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى مؤسسات العينة، في حين لم يتم إثبات وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى مؤسسات العينة.

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

## **2. Abstract**

This study aimed to identify the impact of the internal work environment on administrative creativity among the employees of the study sample organizations. The sample included a group of economic organizations with different activities. The researcher relied on the analytical descriptive approach in order to reach the results. SPSS<sub>26</sub> and AMOS<sub>23</sub> are used in analyzing the data of the questionnaire that was designed for this purpose, and the Hayes Macro Process was used in order to test the mediation of incentives in explaining the relationship between the internal work environment and administrative creativity in the sample organizations

The study sample included 360 workers distributed over six organizations who answered the questionnaire questions, and after verifying the validity and reliability of the questionnaire and conducting various statistical analyzes using regression models and building measurement models for the study variables, the researcher concluded that there is a relationship between the internal work environment and administrative creativity in the sample organizations, in When the mediation of incentives was not proven in explaining the relationship between the internal work environment and administrative creativity in the sample organizations.

**Key words :** Work environment, Administrative creativity, Incentives

### **3.Resumé**

Cette étude visait à identifier l'impact de l'environnement de travail interne sur créativité administrative parmi les employés des organisations de l'échantillon d'étude. L'échantillon comprenait un groupe des organisations économiques ayant des activités différentes. Le chercheur s'est appuyé sur l'approche analytique descriptive afin de AMOS23 dans l'analyse des données du questionnaire qui a été conçu à cet effet, et le Hayes Macro Process a été utilisé afin de tester la médiation des incitations dans l'explication de la relation entre l'environnement de travail interne et la créativité administrative dans les organisations de l'échantillon .

L'échantillon de l'étude comprenait 360 travailleurs répartis dans six organisations qui ont répondu aux questions du questionnaire, et après avoir vérifié la validité et la fiabilité du questionnaire et effectué diverses analyses statistiques à l'aide de modèles de régression et construit des modèles de mesure pour les variables de l'étude, la chercheuse a conclu qu'il existe un relation entre l'environnement de travail interne et la créativité administrative dans les organisations de l'échantillon, en Lorsque la médiation des incitations n'a pas été prouvée pour expliquer la relation entre l'environnement de travail interne et la créativité administrative dans les organisations de l'échantillon.

**Mots Clés :** Environnement de travail interne, Créativité administrative, Incitations

# قائمة الجداول والأشكال

## 1. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
84	توزيع أفراد العينة على مؤسسات الدراسة	1.2
85	حجم العينة لكل طبقة	2.2
87	عبارات بيئة العمل المادية	3.2
88	عبارات بيئة العمل التنظيمية	4.2
88	عبارات بيئة العمل الوظيفية	5.2
89	عبارات القدرة	6.2
90	عبارات الأصالة	7.2
90	عبارات المرونة	8.2
91	عبارات الطلاقة	9.2
91	عبارات محور الحوافز	10.2
93	ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	11.2
93	معامل Guttman للتجزئة النصفية	12.2
94	اختبار الاتساق الداخلي لمحور البيئة المادية	13.2
95	اختبار الاتساق الداخلي لمحور البيئة التنظيمية	14.2
96	اختبار الاتساق الداخلي لمحور البيئة الوظيفية	15.2
97	اختبار الاتساق الداخلي لمحور القدرة	16.2
98	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الأصالة	17.2
99	اختبار الاتساق الداخلي لمحور المرونة	18.2
99	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الطلاقة	19.2
100	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الحوافز	20.2
101	معامل الالتواء والتفاح	21.2
110	إعادة ترميز أسئلة الاستبيان	22.2
111	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	23.2
112	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	24.2
112	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	25.2
113	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة	26.2

115	اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل المادية	27.2
116	اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل التنظيمية	28.2
117	اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل الوظيفية	29.2
118	اتجاهات الأفراد نحو القدرة	30.2
119	اتجاهات الأفراد نحو الأصالة	31.2
119	اتجاهات الأفراد نحو المرونة	32.2
120	اتجاهات الأفراد نحو الطلاقة	33.2
121	اتجاهات الأفراد نحو الحوافز	34.2
123	نتائج مؤشرات المطابقة لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج المفترض	35.2
124	نتائج مؤشرات المطابقة لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج المعدل	36.2
126	نتائج مؤشرات المطابقة لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج المفترض	37.2
128	نتائج مؤشرات المطابقة لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج المعدل	38.2
130	نتائج مؤشرات المطابقة لمحور الابداع الاداري للنموذج المفترض	39.2
132	نتائج مؤشرات المطابقة لمحور الابداع الاداري للنموذج المعدل	40.2
135	نتائج مؤشرات المطابقة للنموذج الكلي المفترض للدراسة	41.2
137	نتائج مؤشرات المطابقة للنموذج الكلي المعدل للدراسة	42.2
138	نتائج الانحدار البسيط للبيئة المادية على الإبداع الإداري	43.2
139	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى	44.2
139	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة المادية على الإبداع الإداري	45.2
140	نتائج الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الإبداع الإداري	46.2
141	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى	47.2
141	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الإبداع الإداري	48.2
142	نتائج الانحدار البسيط للبيئة الوظيفية على الإبداع الإداري	49.2
143	تائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى	50.2
143	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة الوظيفية على الإبداع الإداري	51.2

144	نتائج الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري	52.2
145	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الرئيسية الأولى	53.2
145	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري	54.2
146	نتائج الانحدار البسيط للبيئة المادية على الحوافز	55.2
147	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	56.2
147	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة المادية على الحوافز	57.2
148	نتائج الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز	58.2
149	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	59.2
149	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز	60.2
151	نتائج الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز	61.2
151	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	62.2
152	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز	63.2
153	نتائج الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الحوافز	64.2
153	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الرئيسية الثانية	65.2
154	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الحوافز	66.2
155	نتائج الانحدار البسيط للحوافز على القدرة	67.2
155	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	68.2
156	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على القدرة	69.2
157	نتائج الانحدار البسيط للحوافز على الأصالة	70.2
157	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	71.2

158	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على الأصالة	72.2
159	نتائج الانحدار البسيط للحوافز على المرونة	73.2
159	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	74.2
160	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على المرونة	75.2
161	نتائج الانحدار البسيط للحوافز على الطلاقة	76.2
161	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	77.2
162	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على الطلاقة	78.2
163	نتائج الانحدار البسيط للحوافز على الإبداع الإداري	79.2
163	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	80.2
164	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على الإبداع الإداري	81.2
166	نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري باستخدام Hayes Macro Process	82.2
167	نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري باستخدام Hayes Macro Process	83.2
168	نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري باستخدام Hayes Macro Process	84.2
170	نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري باستخدام Hayes Macro Process	85.2

## 2. قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
55	هيكل السمكة ( إيشيكاوا)	1.1
61	مخطط الشجرة The five why	2.1
114	النموذج النظري للدراسة	3.2
122	التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج المفترض	4.2
124	التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج المعدل	5.2
126	التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج المفترض	6.2
128	التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج المعدل	7.2
130	تحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور الابداع الاداري للنموذج المفترض	8.2
132	تحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور الابداع الاداري للنموذج المعدل	9.2
134	التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المفترض للدراسة	10.2
136	التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المعدل للدراسة	11.2

# قائمة الرموز والاختصارات

الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
AMOS	Analysis Moment Of Structure	التحليل الإحصائي لبنية العزوم
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
CV	Coefficient of Variance	معامل الاختلاف
CFM	Confirmatory Factor Model	التحليل العاملي التوكيدي
DF	Degrees of Freedom	درجة الحرية
CFI	The comparative Fit Index	مؤشر المطابقة المقارن
GFI	Goodness of Fit Index	مؤشر جودة المطابقة
NFI	Normative Fit Index	مؤشر المطابقة المعياري
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب
TLI	Tucker- Lewis	تاكر لويس
SRMR	Stanarised Root Mean Square Residuel	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية
Std error SE	Standarized errors	الأخطاء المعيارية
MI	Modification Indicators	مؤشرات التعديل

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	ملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الإنجليزية
IIV	ملخص باللغة الفرنسية
IX	قائمة الجداول
IIIX	قائمة الأشكال
VX	قائمة الرموز والإختصارات
IIVX	فهرس المحتويات
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري</b>	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ضبط المفاهيم النظرية لبيئة العمل الداخلية
3	المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية
3	الفرع الأول: تعريف بيئة العمل
4	الفرع الثاني: بيئة العمل الداخلية
6	المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل الداخلية
6	الفرع الأول: بيئة العمل السامة
7	الفرع الثاني: بيئة العمل المناسبة
8	المطلب الثالث: أبعاد بيئة العمل الداخلية
8	الفرع الأول: بيئة العمل المادية
14	الفرع الثاني: بيئة العمل التنظيمية
21	الفرع الثالث: بيئة العمل الوظيفية
33	المطلب الرابع: بيئة العمل الداخلية في الفكر الإداري
33	الفرع الأول: بيئة العمل في الفكر الإسلامي
34	الفرع الثاني: بيئة العمل في الإدارة الكلاسيكية
37	الفرع الثالث: بيئة العمل في الإدارة الحديثة ( اليابانية W . Ouchi )

38	<b>المبحث الثاني: الخلفيات النظرية للإبداع الإداري</b>
38	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
38	الفرع الأول: تعريف الإبداع
40	الفرع الثاني: الفصل بين الإبداع وبعض المصطلحات المشابهة له
42	الفرع الثالث: عناصر الإبداع ومميزات الفرد المبدع
44	الفرع الرابع: الإبداع الإداري
51	المطلب الثاني: دوافع الإبداع ومحدداته التنظيمية
51	الفرع الأول: دوافع الإبداع الإداري
51	الفرع الثاني: المحددات التنظيمية للإبداع الإداري
54	الفرع الثالث: آثار الإبداع على المؤسسة
55	المطلب الثالث: واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية
55	الفرع الأول: حل المشكلات كأداة للإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية
58	الفرع الثاني: جهود المؤسسات في تشجيع الإبداع
59	الفرع الثالث: أساليب تنمية الإبداع في المؤسسات
63	المطلب الرابع: تطور الإبداع في الفكر الإداري
63	الفرع الأول: نظرية القيود
63	الفرع الثاني: نظرية الهدم الخلاق لشومبيتر
64	الفرع الثالث: نظرية بيرن وستالكر
64	الفرع الرابع: نظرية البحث عن التفوق
65	المطلب الخامس: تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري
65	الفرع الأول: تأثير بيئة العمل المادية على الإبداع الإداري
66	الفرع الثاني: تأثير بيئة العمل التنظيمية على الإبداع الإداري
68	الفرع الثالث: تأثير البيئة الوظيفية على الإبداع الإداري
70	<b>المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة</b>
70	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
74	المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
80	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

82	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
84	مقدمة الفصل
85	<b>المبحث الأول: الطريقة والأدوات</b>
85	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
85	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
85	الفرع الثاني: عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: أداة القياس
87	الفرع الأول: تكوين أداة القياس
93	الفرع الثاني: توزيع الاستبيان
93	الفرع الثالث: إختبار صدق وثبات الأداة (الإستبيان)
102	الفرع الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي للعينة
103	<b>المبحث الثاني: أساليب وإختبارات التحليل الإحصائي المستخدمة</b>
103	المطلب الأول: أساليب التحليل الإحصائي
104	المطلب الثاني: إختبارات التحليل الإحصائي
111	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها</b>
111	المطلب الأول: نتائج تحليل الإستبيان
115	المطلب الثاني: إتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
115	الفرع الأول: إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل الداخلية
119	الفرع الثاني: إتجاهات الأفراد نحو الإبداع الإداري
119	أولاً: إتجاهات الأفراد نحو القدرة
122	الفرع الثالث: إتجاهات الأفراد نحو الحوافز
123	<b>المبحث الرابع: تكوين نماذج القياس للدراسة وإختبار الفرضيات</b>
123	المطلب الأول: تكوين نماذج القياس
123	الفرع الأول: تكوين نماذج القياس لمتغيرات الدراسة
140	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
140	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

148	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
156	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
167	الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
173	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج
175	خلاصة الفصل
177	الخاتمة
181	قائمة المراجع
199	الملاحق

مقدمة

يعتبر العنصر البشري عصب المؤسسات وأساس نجاحها على اختلاف أشكالها وأنشطتها، فهو العقل المدبر والمسير وهو اليد العاملة التي تنتج فنتقن، فإذا كان يقضي أغلب أوقاته في مكان عمله فهو يطمح أن يجد فيه البيئة المناسبة التي تساعد على أداء التزاماته بما يخدم مصالحه من جهة وحاجات المؤسسة إلى جهوده من جهة أخرى، ونظرا لكون بيئة العمل لا تشمل جانبا محددًا فقط وإنما تشمل مجموعة من العوامل المترابطة فيما بينها فقد اتجهت المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام ببيئة وظروف العمل الداخلية، خاصة وأن المنافسة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة تفرض عليها التكيف السريع ومواكبة كل تغيير وهذا ما يؤثر بشكل أو بآخر على بيئة العمل الداخلية، هذه الأخيرة التي تمثل جواً يتشارك فيه جميع العاملين على اختلاف مناصبهم الوظيفية فهي كما تقول الباحثة (Amabile, 1996, p. 58) ما لا يمكن رؤيته ولا لمسّه ولكن ما يجعل العامل يشعر بالراحة وتزيد من رغبته في العمل بالمؤسسة، وكما يمكن لبيئة العمل أن تكون ذات تأثير إيجابي على المؤسسة يمكن أن تكون ذات تأثير سلبي أيضاً، ومن أهم الأمور التي تجعل بيئة العمل إيجابية إضفاء المرونة في اللوائح والقوانين وكذا اعتماد شبكات أجور عادلة، بالإضافة إلى تبني أنظمة للترقيات تسمح للعاملين بتقلد مناصب أعلى، كما أن التحفيزات تترجم مبادرة المؤسسة في تثمين الجهود، أما التكوين والتدريب المستمرين فيساهمان في تنمية المهارات ومواكبة كل تغيير يحصل على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة، فكل هذه العوامل وغيرها تؤثر بشكل على نشاط الأفراد، كما لا يخفى أهمية تطوير بيئة العمل المادية من إضاءة وتصميمات داخلية وغيرها لما لها من إسهامات في التأثير على سلوك الأفراد وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات في هذا المجال، وكما هو معروف فإن الإنسان بطبعه يميل إلى تثمين جهوده وأعماله، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى تبني أنظمة قائمة على هذا الأساس تعمل على ضمان مبدأ الجزاء العادل للعاملين وهنا تظهر أهمية الأساليب الجزائية الردعية والتي تعتبر بمثابة حوافز سلبية لما لها من دور في التقليل من بعض السلوكيات السلبية للعاملين.

يعتبر الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً واستخداماً في عصرنا الحالي وهذا لارتباطه بالعديد من المجالات بما فيها عالم الأعمال، ولعل ما يهم في الدراسة الحالية هو الإبداع على مستوى المؤسسات الاقتصادية والذي يطلق عليه الإبداع الإداري الذي لفت انتباه الباحثين وشغل حيزاً مهماً في الدراسات الحديثة، وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين في توحيد تعريف للإبداع الإداري إلا أنه يبقى مرتبطاً إلى حد بعيد بتعريف الإبداع في حد ذاته والذي يتمحور حول توليد الأفكار الجديدة والتي تعد مطلباً أساسياً للمؤسسات في ظل التطور السريع في عالم التكنولوجيا ما يجعل المؤسسة مستهلكة ومنتجة للجديد على حد سواء، وبالرغم من تعقد العملية الإبداعية وصعوبة تفسيرها إلا أن الباحثين اتفقوا على كون الإبداع الإداري عبارة عن نظام متكامل ومتفاعل بين المسؤولين والعاملين في المؤسسات وأن الاهتمام بالإبداع أصبح مطلباً من أجل بقاء المؤسسة، ومن منطلق أن الفرد هو محور العملية الإبداعية فإن الاهتمام بالعنصر البشري يدفع بالمؤسسات إلى الحصول على موارد بشرية ذات قدرات إبداعية من جهة وتطوير قدرات الأفراد من جهة أخرى، خاصة وأن الإبداع يقوم على مبدأ حل المشكلات بطرق

جديدة وهذا لا يتم إلا إذا حرصت المؤسسة على توفير بيئة مناسبة حيث أعدت في هذا الصدد الباحثة (Amabile,2016) نموذجاً للإبداع يبين العوامل المؤثرة على الإبداع داخل المؤسسة والتي حددتها في القدرات والمهارات الفردية بالإضافة إلى الخبرة في مجال العمل وكذا نظام الحوافز بالمؤسسة، وانطلاقاً من هذه العوامل يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية اختيار العاملين ومن ثم تدريبهم لضمان استمرار العملية الإبداعية وهذا من خلال اكتسابهم مهارات مرتبطة بخبرتهم المهنية دون إهمال الحوافز التي من شأنها أن تدفع بالأفراد إلى تقديم أفضل ما لديهم.

بما أن المؤسسات تنشط في بيئة سريعة التغير وحادة المنافسة في جميع المجالات فإن بقاءها وتميزها يعتمد بشكل كبير على النشاط الإبداعي لأفرادها وقدرتها على تقديم الجديد بشكل دائم ومستمر، فالإبداع أصبح أمراً ضرورياً للمؤسسة للتعامل مع التغيرات المتسارعة، فإذا كانت القدرات الإبداعية متفاوتة بين البشر فإن توليد الأفكار الإبداعية وتنميتها في المؤسسات الاقتصادية يعتمد بدرجة كبيرة على السلوك التنظيمي ومدى توفير المسؤولين لبيئة ملائمة للإبداع تساعد في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم على اقتناص الفرص وخلق أساليب جديدة حتى يصبح سلوكها راسخاً بشكل دائم يدعم المؤسسة ويساهم في تطويرها ويجعلها قادرة على مواجهة التغير والتعامل معه، ولقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن القوى البشرية وطريقة تفاعلها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغير والتطوير كما أشار إلى ذلك (القريبوتي، 1998، صفحة 150)، ولهذا ازداد الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين وتفاعلاتهم داخل بيئة العمل من أجل الوصول إلى حل المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تصادف المؤسسة أثناء نشاطها.

## 1- إشكالية الدراسة

تزايد حاجة المؤسسات للأفكار الإبداعية يوماً بعد يوم، حيث أصبح الإبداع سلاح المؤسسات التي تسعى إلى التميز في ظل المنافسة التي لم تعد تعرف حواجزاً أو حدوداً، ونظراً لكون بيئة العمل الداخلية هي الدعامة الأساسية لاحتضان الإبداع وتنميته بالمؤسسات لما قد تجنيه من فوائد تعود عليها فقد أدركت هذه الأهمية واتجهت إلى تحسين ظروف العمل من أجل كسب ميزة تنافسية من جهة والمحافظة على أفرادها من الهجرة إلى المؤسسات المنافسة من جهة أخرى.

استناداً إلى ما سبق ذكره يمكن إظهار إشكالية الدراسة كما يلي:

**ما تأثير بيئة العمل الداخلية على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية؟**

تنطوي تحت التساؤل السابق عدة تساؤلات فرعية تساهم في الإجابة على إشكالية الدراسة وهي:

**السؤال الأول:** هل توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة؟

تدرج الأسئلة الفرعية التالية ضمن السؤال الأول والمبينة أدناه:

هل توجد علاقة بين البيئة المادية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة؟

هل توجد علاقة بين البيئة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة؟

هل توجد علاقة بين البيئة الوظيفية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد أثر معنوي لأبعاد بيئة العمل الداخلية على الحوافز في مؤسسات عينة

الدراسة؟

تدرج الأسئلة الفرعية التالية ضمن السؤال الثاني والمبينة أدناه:

هل يوجد أثر معنوي لبعدها البيئية المادية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة؟

هل يوجد أثر معنوي لبعدها البيئية التنظيمية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة؟

هل يوجد أثر معنوي لبعدها البيئية الوظيفية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد أثر للحوافز على أبعاد الإبداع الإداري في وجود أبعاد بيئة العمل

الداخلية؟

تدرج الأسئلة الفرعية التالية ضمن السؤال الثالث والمبينة أدناه:

هل يوجد أثر معنوي للحوافز على القدرة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل؟

هل يوجد أثر معنوي للحوافز على الأصالة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل؟

هل يوجد أثر معنوي للحوافز على الطلاقة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل؟

هل يوجد أثر معنوي للحوافز على المرونة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل؟

**السؤال الرابع:** هل توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في تفسير

الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة؟

تدرج الأسئلة الفرعية التالية ضمن السؤال الرابع والمبينة أدناه:

هل توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة المادية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة

الدراسة؟

هل توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الوظيفية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات

عينة الدراسة؟

هل توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة التنظيمية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة؟

على ضوء الأسئلة سالفة الذكر نطرح الفرضيات التالية كإجابات مبدئية على التساؤلات المطروحة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

- **الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الوظيفية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- **الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية**

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعـد البيئة المادية على الحوافز في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعـد البيئة الوظيفية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعـد البيئة التنظيمية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أبعاد الإبداع الإداري في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

**الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة:** وللإجابة عن هذه الفرضية يمكننا طرح الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على القدرة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأصالة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الطلاقة في أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على المرونة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة. عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة المادية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة. عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الوظيفية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة. عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة التنظيمية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة. عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### - أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية، حيث تتجلى الأهمية العلمية في الإحاطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، والتي شغلت حيزا كبيرا في دراسات الباحثين في العصر الحديث سواء تعلق بأحد المتغيرات على حدة أو بجمع المتغيرين مع بعض وهذا نظرا لأهمية هذين المتغيرين في المؤسسات وأهمية تأثيرهما على عدة مستويات، حيث تساهم هذه الدراسة في تعزيز الدراسات السابقة في هذا المجال، أما الأهمية العملية للدراسة فتتمثل فيما تحمله من نتائج تساعد مؤسسات الدراسة في الوقوف على واقع بيئة العمل لديها وكذا مستويات الإبداع مما قد يساعدها في إجراء التحسينات اللازمة.

#### - هدف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات الإبداع الإداري لدى مؤسسات الدراسة، وهذا من خلال تحليل أثر كل بعد من أبعاد بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في البعد المادي

والبعد التنظيمي والبعد الوظيفي، من أجل الوقوف على مدى اهتمام مؤسسات الدراسة ببيئة العمل الداخلية بالإضافة إلى معرفة مستويات الإبداع بها، وعليه يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحليل وتقييم بيئة العمل الداخلية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- دراسة أثر البيئة الداخلية على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- معرفة جهود المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في تحسين ظروف عمل موظفيها؛
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

### - دوافع اختيار الموضوع

تعود دوافع اختيار موضوع الدراسة إلى سببين رئيسيين يتعلق السبب الأول بالدوافع الذاتية والتي ترجع إلى سنوات عمل الباحثة بقطاع التربية وما تخلل هذه السنوات من اكتشاف لواقع بيئة العمل في هذا القطاع ما ولد رغبة وفضولاً في دراسة بيئة العمل كتخصصات بحثية مستقبلية تهدف إلى معالجة إشكالية بيئة العمل سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من تأثيرات على عدة مستويات خاصة على الإبداع والذي هو موضوع الدراسة الحالية، أما السبب الثاني فهو يتعلق بدوافع موضوعية وعلمية نظراً لأهمية متغيرات الدراسة في الأبحاث حيث ركزت العديد من الدراسات على تحليل السلوك الإنساني وتفاعله مع البيئة وهذا لحاجة المؤسسات إلى معرفة علاقة العنصر البشري بمختلف المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في سلوكه وأدائه، وهنا تظهر أهمية دراسة أثر البيئة الداخلية على السلوك الإبداعي للأفراد، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الإبداع الإداري من المواضيع المهمة في الفكر الحديث فهو يساهم بشكل كبير في استمرارية المؤسسة وتميزها عن طريق اقتناص الفرص والسرعة في حل المشكلات، وبما أن هذه الدراسة تجمع بين متغيرين مهمين في المؤسسات الاقتصادية فإن تحليل الأثر بينهما يعد دافعاً رئيسياً لإجرائها.

### 5- حدود الدراسة

**1.5 الحدود المكانية:** تم توزيع استبيان الدراسة على عدة مؤسسات اقتصادية في نطاقات جغرافية مختلفة وهي ولاية خنشلة وولاية عنابة وولاية الطارف وهذا بهدف الوصول إلى أكبر عدد من المستجوبين، حيث وزعت الاستثمارات في مؤسسة أقمشة الشرق بخنشلة وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في مجال النسيج، بالإضافة إلى مؤسسة Alliance Brequetrie وهي مؤسسة صناعية خاصة تعمل في مجال صناعة الأجور الأحمر ومشتقاته، كما تم توزيع الاستثمارات لدى المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية غير الحديدية ENOF والتي تنشط في مجال الأعمال المنجمية، أما خارج ولاية خنشلة فقد تم التوزيع على مستوى مياه ريغية Eau Righia بولاية الطارف وكذا مؤسسة الإنجاز والبناء لنفس الولاية والتي تعمل في مجال البناء والتعمير، كما وزعت الاستثمارات في

الشركة الوطنية للصيانة الصناعية SOMIND وهي مؤسسة متعددة الأنشطة ( الأمن الصناعي، البناء والأشغال العامة، تركيب الآلات، الخ)

**2.5 الحدود البشرية:** بالرغم من توزيع الاستبيان على جميع العاملين بمؤسسات الدراسة إلا أن نسبة الاستجابة لم تصل إلى نسبة 100 بالمئة، حيث تم توزيع 480 استمارة حسب تعداد العاملين في مؤسسات العينة في حين تم استرجاع 442 استمارة، أي بنسبة استرجاع تقدر بـ 92 بالمئة.

**3.5 الحدود الزمانية:** شغلت الدراسة حيزا زمانيا مهما بدءا من سنة 2018 أين بدأت الباحثة في الإحاطة بموضوع الدراسة وصولا إلى سنة 2022 حيث تم الانتهاء من توزيع الاستمارات على الباحثين وبداية تحليل النتائج المتوصل إليها.

## 6- منهج البحث

تم تصميم الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظواهر المتعلقة بدراسات العلوم الإنسانية من خلال الوصف العلمي بهدف الوصول إلى تفسيرات لها دلائل علمية تساعد في تعميم النتائج، وهذا يمر بعدة مراحل تبدأ بتحديد مشكلة الدراسة ثم صياغة الفروض اللازمة والتي تعبر عن حلول وإجابات مبدئية يحاول الباحث إثباتها أو نفيها، بعدها يتوجب على الباحث تحديد عينة الدراسة وهذا بتحديد الباحثين الذين سيكونون مصدر المعلومات ثم تحديد أداة الدراسة ( الاستبيان) والتي ستسمح بتجميع المعلومات من أفراد العينة، وبعد الحصول على المعلومات المطلوبة يقوم الباحث بتصنيفها وتبويبها وفقا لمتطلبات الدراسة ومن ثم إجراء التحليلات اللازمة التي تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة.

## 7- مرجعية الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مصادر متنوعة من أجل إثراء الجانب النظري وهذا بالرجوع إلى مقالات علمية باللغتين العربية والإنجليزية بالإضافة إلى الكتب وأطروحات الدكتوراه وكذا المنشورات الرقمية، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على بعض البرامج الإحصائية والمتمثلة في برنامجي SPSS و AMOS وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل البيانات.

## 8- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين بحيث يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالإضافة لعدد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية التي تم الاعتماد عليها من طرف الباحثة للإحاطة بمتغيرات الدراسة، بينما يتضمن الفصل الثاني الدراسة الميدانية حيث تم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحليل أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان كما تم عرض مختلف النتائج المتوصل إليها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS بما فيها نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

## 9- صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة بعض الصعوبات في سبيل إنجاز الدراسة الحالية تمثلت في عدم الإلمام باللغة الإنجليزية خاصة وأن العديد من الدراسات الموظفة في الدراسة الحالية باللغة الإنجليزية مما استدعى تعلم مبادئ اللغة الإنجليزية من أجل تحسين الفهم وبالتالي القدرة على الترجمة إلى اللغة العربية، كما واجهت الباحثة صعوبات في الحصول على موافقة إجراء الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية أثناء فترة الإغلاق بسبب فيروس كورونا مما تسبب في تأجيل إجراء الدراسة التطبيقية إلى غاية 2022.

### - التعريفات الإجرائية لمتغيرات للدراسة:

**بيئة العمل الداخلية:** "العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل" (إبراهيم، 2015، صفحة 103).

**بيئة العمل المادية:** "تتضمن الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، كالتهووية والنظافة، والإضاءة، وضغوط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، والأثاث والتجهيزات والمواد وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، وغيرها من الأمور المادية، وهذه الظروف تنعكس على سلامة وصحة الموارد البشرية في المؤسسة وتؤثر على فاعلية أدائها" (الحريري، 2017، الصفحات 206-207).

**بيئة العمل التنظيمية:** بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمؤسسة (داخل وخارج المؤسسة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لعملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المؤسسة" (عساف، الصوالحة والفواعير، 2011، صفحة 20).

**بيئة العمل الوظيفية:** "تتضمن بيئة العمل الوظيفية كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين بالمؤسسة من اختيار وتعيين وكذا أجور وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية بالإضافة للوظائف وتصميمها" (دهان وقريشي، 2017، صفحة 469).

**الإبداع:** " الإبداع هو القدرة على الخروج بأفكار ومصنوعات جديدة مفاجئة وقيمة، وتشمل الأفكار هنا المفاهيم والقصائد والموسيقى والنظريات العلمية وغيرها فالإبداع يضم في الواقع كل جانب من جوانب الحياة" (Boden, 2004, p.12).

**الإبداع الإداري:** " فكرة تتسم بالحدائة والتجديد وتنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المؤسسة والمستند على المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جيد ومفيد" (ناصر، 2011، صفحة 03).

الحوافز: "الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة" (المغربي، 2016، صفحة 162).

# الفصل الأول

### مقدمة الفصل

تعتبر دراسة بيئة العمل الداخلية من الأمور التي حظيت باهتمام المؤسسات الحديثة، نظرا لكونها تساعد في تحديد الإمكانيات المتوفرة لديها سواء كانت بشرية أو مادية، بالإضافة إلى أنها قد تمثل نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة، فعملية تحليل البيئة الداخلية تساعد على معرفة موقع المؤسسة قياسا مع المؤسسات المنافسة وبالتالي استغلال الفرص، ونظرا لكون العنصر البشري أهم مورد في المؤسسات على اختلاف أنشطتها فقد اتجهت إلى الاهتمام براحته وتحقيق متطلباته من خلال توفير بيئة عمل تناسب تطلعاته ومحفزة على العطاء أكثر، وقد كان محور اهتمام المؤسسات سابقا منصبا على تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوياتها دون إعطاء أهمية للعامل البشري وتأمين جهوده انطلاقا من مبدأ أن العامل كائن مادي يمكن إغراؤه بالوحدات النقدية، ولكن ومع تطور الفكر الحديث اتجهت أفكار الباحثين إلى كيفية تحسين الأداء والإنتاجية انطلاقا من تحسين ظروف العمل وكل ما يتعلق بالعنصر البشري على اعتبار أن الفكر البشري يعتبر أهم الموارد على الإطلاق، خاصة وأن المنافسة في الوقت الراهن تفرض على المؤسسات تقديم كل ما هو جديد أو متفرد وهذا ما يرفع من قيمة الإبداع في المؤسسات.

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول للتعرف على الأدبيات النظرية لبيئة العمل الداخلية، بينما يتضمن المبحث الثاني الأدبيات النظرية للإبداع الإداري وكذا تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، أما المبحث الثالث فيضم بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد الدراسة الحالية باللغتين العربية والإنجليزية.

### المبحث الأول: ضبط المفاهيم النظرية لبيئة العمل الداخلية

تزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الراهن ببيئة العمل الداخلية وهذا لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على سلوك المورد البشري، خاصة وأن هذا الأخير يعد أهم موارد المؤسسة ولهذا فقد اتجهت المؤسسات الحديثة إلى محاولة توحيد أهدافها بأهداف الأفراد العاملين لديها بما يخلق التوازن بين مصالح الطرفين على حد سواء.

### المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية

لكل تنظيم أو كيان بيئة ينتمي إليها ويمارس فيها نشاطاته وأهدافه، هذه البيئة قد تكون ذات دور إيجابي محفز على العمل وقد تكون مثبطة في جانب آخر، نظرا لكونها تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على العناصر التي تنشط داخل حدودها، ومن ثم ونظرا لسرعة استجابة وتفاعل أي عنصر بالبيئة المحيطة به وجب الإحاطة بتعريف البيئة بشكل عام والبيئة الداخلية بشكل خاص كما هو مبين في ما يلي:

### الفرع الأول: تعريف بيئة العمل

خضع مفهوم البيئة "Environment" لتطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذا تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر (الأيوبي، 2015)، وأشار سوفي ودبي (2017) أنه تم استخدام مصطلح البيئة "Environment" أول مرة سنة 1972 في مؤتمر للأمم المتحدة بستوكهولم حيث استبدلت فيه عبارة "Human Settlements" التي ترمز للاستقرار البشري بعبارة أخرى تشير إلى ظروف حياة وعمل الإنسان "Living and Working Environment"، وقد انتشر مصطلح بيئة العمل بشكل واسع مع بداية السبعينات عندما أصبحت الحكومات تتابع الحياة العملية بسن قوانين السلامة المهنية لينتقل مفهومها إلى الاهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية، حيث غيرت الدول الصناعية تسمية قانون حماية العمال الذي كان يهدف إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية إلى قانون بيئة العمل تأكيدا على المفهوم الواسع الذي يدرج المسائل النفسية والاجتماعية.

تعرف بيئة العمل على أنها " التحليل الدقيق لظروف العمل، المعدات، الأدوات، العمالة، الأساليب والمواد بما يسمح بتحسين المستمر لجودة العمل وكفاية الأدوات والإجراءات اللازمة لاحتياجات الإنتاجية وراحة الأفراد، ومدى انعكاس ذلك على رضا العاملين وزيادة ولائهم وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة (بليلية، 2017، صفحة 264).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

يركز هذا التعريف على الجانب الضيق لبيئة العمل أي على المتغيرات الداخلية للمؤسسة من معدات وأدوات، كما يوضح أهمية تلك المتغيرات على رضى العاملين وتأثير ذلك على تحسين أداء المؤسسة ككل.

كما عرفت على أنها " مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمؤسسة من الداخل والخارج، ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، العمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات، ومعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة، أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المؤسسة" (العايب والطاوس، صفحة 264).

يشير هذا التعريف إلى العناصر المؤثرة على المؤسسة سواء من الداخل أو الخارج من جهة وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة من جهة أخرى من عمال ومواد أولية ومعلومات أي كل ما من شأنه أن يؤثر على المؤسسة وعلى نشاطها.

حسب قاموس الأعمال "المكان الذي تنجز فيه المهام، تتضمن بيئة العمل الموقع الجغرافي المادي وكذلك المحيط المباشر لمكان العمل مثل موقع البناء أو مبنى المكاتب، عادة ما تتضمن عوامل أخرى تتعلق بمكان العمل، مثل جودة الهواء ومستوى الضوضاء والإكراميات والمزايا الإضافية للعمل مثل رعاية الأطفال المجانية أو القهوة غير المحدودة أو الحديقة الملائمة وموقف السيارات" (Business dictionary, 2020).

هناك من عرفها على أنها "شبكة من التفاعل الرسمي وغير الرسمي بين الزملاء وكذا علاقة المرؤوسين الموجودة في إطار المؤسسة، هذا التفاعل من المفترض أن يوفر وسيلة لنشر المعلومات والمعرفة وكذا التلاقح بين أفكار الموظفين" (Olukunele & Oludeyi, 2015, p.32).

وعليه ومما سبق ذكره يمكن تعريف البيئة على أنها مجموعة من العناصر سواء داخل حدود المؤسسة أو خارجها المتفاعلة فيما بينها المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### الفرع الثاني: بيئة العمل الداخلية

تعد بيئة العمل الداخلية مكونا مهما في الحياة العملية فهي تمثل فضاء يقضي فيه العاملون جزءا كبيرا من أوقاتهم وتؤثر عليهم بطريقة أو بأخرى ولهذا هذا يلعب رضى الموظفين عن بيئة عملهم دورا كبيرا في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة (Hafeez, Mansour, Hafeez.S & Cheema, 2019).

يعرف (Jain & kaur, 2014) بيئة العمل الداخلية بأنها المكان الذي يمارس فيه الأشخاص أعمالهم وهي ذات آثار إيجابية وأخرى سلبية، حيث تضمن عدة أقسام منها المادي والوظيفي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها " البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل (الحريري، 2016، صفحة 68).

كما تعرف أيضا بأنها "العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل (ابراهيم، 2015، صفحة 103).

يوجد من عرفها بأنها "جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الميكمل، الأهداف، السياسات ... إلخ)، المكونات التسويقية (المنتوج، التسعيرة، الترويج، التوزيع... إلخ)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير... إلخ)، والمكونات الشخصية (علاقات العمل، برامج التدريب، تقويم الأداء، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية)" (هيشر وعطية، 2019، صفحة 292).

وهناك من عرفها بأنها "كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض" (الخضر، ابوسن، بلل ابراهيم، وأحمد، 2015، صفحة 141).

كما عرفت بأنها " المكان الذي يدير به الموظف نشاطاته، وهي كل الأشياء المحيطة والقادرة على التأثير بهم للقيام بالمهمة، يؤدي توفر بيئة عمل مريحة وآمنة إلى عمل مثالي" (Acep, Tinnek, & Alkaustar, 2018, p.793)

تعرف أيضا على أنها "البيئة التي يعمل فيها الناس معا لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني النظم والعمليات والهياكل والأدوات وجميع تلك الأشياء التي تتفاعل مع الموظفين وتؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على أدائهم... وبيئة العمل تنطوي على الموقع الجغرافي المادي وكذلك المحيط المباشر لمكان العمل مثل موقع البناء أو مبنى المكتب وعادة ما تنطوي على عوامل أخرى تتعلق بمكان العمل مثل جودة الهواء ومستوى الضوضاء والمزايا الإضافية" (Awan & Talique, 2015, p.329).

كما عرفت أيضا "بيئة العمل تضم مجموعتين من الخصائص السياقية بما في ذلك بيئة العمل الاجتماعية التنظيمية والبيئة المادية، فالجانب الاجتماعي التنظيمي يشمل تصميم الوظائف وأسلوب القيادة والبيئة المادية تشمل البيئة المتعلقة بمكان العمل المباشر والمباني المحيطة (Tracy, 2016, p.6).

ومما سبق يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية إجرائيا بأنها مجموعة من العناصر والعوامل المادية والتنظيمية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على نشاط العاملين المؤسسة.

بيئة العمل الداخلية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة بشكل إيجابي أو سلبي على حد سواء، حيث تقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل، كما أنها تؤثر على مدى تفاعل العاملين داخل المؤسسة خاصة في ما يخص معدل الخطأ ومستوى الإبداع والتعاون مع الزملاء، وعليه فخلق بيئة عمل مريحة يساعد في زيادة الأرباح وتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية (Chandrasekar, 2011).

### المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل الداخلية

صنفها كوهن "kohun" سنة 1992 إلى بيئة عمل مساعدة "Conducive Environment"، وبيئة عمل سامة "Toxic Environment" (سوفي، 2018)، واختلف الباحثون في تحديد تعريف دقيق لمصطلح "السمية" فهناك القيادة السامة واتخاذ قرارات سامة بالإضافة إلى ردود فعل سامة من العمال (McCulloch, 2016)، غير أن هناك من ألحق هذا المصطلح بسمية الشخص فالشخصية السامة هي "الشخص الذي يظهر نمطا من سلوكيات العمل المضاد التي تؤدي إلى وهن الأفراد والتفريق بينهم وإلحاق الضرر بالمؤسسات في المدى الطويل" (Seçil, 2017, p.87).

### الفرع الأول: بيئة العمل السامة

تعرف على أنها "البيئة التي يكون فيها الأفراد في السلطة جشعين ونرجسيين ويستخدمون وسائل غير عادلة للمضايقة والتهديد وإذلال الآخرين، ومكان العمل السام يمكن أن يسبب القلق والإجهاد والاكنتاب والتآكل الصحي وكذا التغيب عن العمل والإرهاق الوظيفي وسلوك العمل عكس النتائج وبالتالي تدهور الإنتاجية" (McCulloch, 2016, p.11).

كما عرفت أيضا بأنها "بيئة تنتشر فيها المكائد والصراعات الداخلية بين الموظفين وبخاصة من هم في مناصب متقدمة بسبب تغلب الطموحات الشخصية والمكاسب الفردية على حساب رؤية المؤسسة، فتصبح البيئة مدمرة للكفاءات ويطغى عليها التحيزات" (بدر، 2019، فقرة 2).

كما عرف (Seçil, 2017) الشخصية السامة بأنها أي شخص أظهر نمطا من سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية تضعف الأفراد والفرق والمؤسسات على المدى البعيد.

وقد أشار Appelbaum و Girard (2007) إلى أن بيئة العمل السامة تتميز بمايلي:

- عدم القدرة على تحقيق الأهداف؛

- ضعف الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

- سوء اتخاذ القرارات بين الأفراد وتسلسل المدراء وسيطرة القائد على جميع جوانب المؤسسة؛
  - عدم تحمل المسؤوليات وإلقاء الذنب على أحد الأطراف فوراً والتستر على الأخطاء والعيوب؛
  - عدم إعطاء فرصة للعاملين بطرح الأسئلة والالتزام فقط بالأوامر ما يعكس حالة الجمود بالمؤسسة؛
  - انعدام الثقة بين العاملين سواء في نفس المستوى أم بين مستوى وآخر؛
  - التركيز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وعدم القدرة على وضع خطط طويلة المدى؛
  - انعدام فرص الإبداع بين العاملين؛
  - التأثير على أداء العاملين من خلال كثرة التغييرات.
- يمكن التعرف على بيئة العمل السامة من خلال سلوكيات القادة والمدراء الذين يساهمون في خلق ثقافة عمل سامة والتي تتجلى في مزيج اللغة والافتراضات والسلوكيات التي قد يتأثر بها العاملون داخل المؤسسة (Appelbaum, Roy-Girard, 2007).

### الفرع الثاني: بيئة العمل المناسبة

توفر بيئة العمل المناسبة الراحة والأمان وتساعد العاملين على العمل بطريقة مثلى (Acep, Tinneke & Al Koustar, 2018)، حيث تعرف بأنها "بيئة تسفر عن الشعور بالسعادة والفرح والوئام واللطف والمدارة والتعاون والتسهيل في مكان العمل" (McCulloch, 2016,p11).

تتميز بيئة العمل المساعدة حسب سوفي (2018) بما يلي:

- سياسات الصحة والسلامة المهنية متاحة وممانعة للأخطار والتمييز والعنف الجسدي والنفسي؛
- قدرة على التحكم في أعباء العمل والإجهاد وتسمح بالتوازن بين العمل والحياة الخاصة للأفراد؛
- إدارة فعالة وممارسات قيادية داعمة تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم؛
- المعاملة العادلة وفرص للتطوير المهني والتقدم الوظيفي مضمونة لجميع العاملين؛
- الأمان الوظيفي، الأجور والمستحقات اللائقة، الدعم والإشراف، توسيع التواصل والشفافية بين الأفراد والمسؤولين في المؤسسات.

يجب على الإدارة أن تلعب دورا نشطا ليس فقط في تحديد البيئة المادية لمكان العمل وجعلها مواتية للعمل وإنما أيضا بتغيير أسلوب الإدارة لتناسب مع الموظفين مثل الأخلاق والسلوك والالتزام والقيادة من أجل تحسين العلاقات بين الموظفين للأحسن (Chandrasekar, 2011).

### المطلب الثالث: أبعاد بيئة العمل الداخلية

لطالما لعبت بيئة العمل الداخلية دورا محوريا في نجاح المؤسسات، حيث تمارس عوامل ومتغيرات هذه البيئة تأثيرات بالسلب والإيجاب على الموارد البشرية وعلى مستوى أدائها ومنه على النتائج التنظيمية، حيث أنه من شأن متغيرات بيئة العمل الداخلية والمتضمنة أساسا طبيعة العمل نفسه، أنظمة وإجراءات العمل، أساليب وممارسة الإدارة، أسلوب القيادة، إضافة إلى العوامل المادية والاجتماعية... إلخ، أن تكون مصدر رضا وتحفيز بالنسبة للعاملين، كما قد تكون مصدرا للضغوط والتوتر لديهم مما يترك آثارا نفسية واجتماعية واقتصادية عليهم وعلى المؤسسة على حد سواء (دهان وقريشي، 2017).

بالعودة لتعريف بيئة العمل الداخلية نجد أنها تصب في مجالات مشتركة تشكل ما يسمى بأبعاد بيئة العمل الداخلية أو كما يطلق عليها البعض مكونات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة أساسا في البعد المادي والتنظيمي والوظيفي.

### الفرع الأول: بيئة العمل المادية

تشمل بيئة العمل المادية "الأدوات والمعدات وكذا مساحات العمل، كما تشمل الإضاءة وضوء النهار والضوضاء والتحكم في الضوضاء والأثاث المكتبي والتصميمات المكانية" (Vischer, 2007, p.178).

كما يمكن القول أن بيئة العمل المادية "تتضمن الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، كالتهدئة والنظافة، والإضاءة، وضغوط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، والأثاث والتجهيزات والمواد وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، وغيرها من الأمور المادية، وهذه الظروف تنعكس على سلامة وصحة الموارد البشرية في المؤسسة وتؤثر على فاعلية أدائها" (الحريري، 2017، الصفحات 206-207).

أثبتت الدراسات أن تحسين البيئة المادية في مكان العمل من شأنه أن يرفع إنتاجية الفرد بنسبة بين 17% و 19% (Chandrasekar, 2011)، فالراحة الجسدية تعتبر حدا أدنى لمتطلبات العاملين فالشعور بوجود تهديد أو خطر على سلامتهم من شأنه أن يؤثر على أدائهم (Vischer & Wifi, 2017).

من التعاريف السابقة نلاحظ أن عناصر بيئة العمل المادية كثيرة ومتنوعة سنذكر في مايلي أهمها على سبيل الذكر وليس الحصر:

### أولاً: الضوضاء

تعرف بأنها " صوت غير مرغوب فيه أنشأته الأنشطة البشرية، والذي يعتبر ضارا بصحة الإنسان ونوعية الحياة" (South, 2004, p.3).

تسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمال في المصانع وارتفاع معدل دوران العمل، كما أن الضجيج المرتفع قد يؤدي إلى حدوث بعض الأمراض كضعف السمع والتوتر والانزعاج، وزيادة حوادث العمل، لذلك يجب أخذ هذه المسألة في الحسبان عند تصميم المباني بوضع مواد عازلة للصوت، كما يجب إدارة وتشغيل الأجهزة التي تنتج أصواتا عالية في مكان منعزل أو وضعها في أماكن خاصة لامتناس التذبذبات (الحريري، 2017).

حسب Debi (2008) يمكن التمييز بين نوعين من مستويات الضجيج:

- مستويات الضجيج العادية حيث تتراوح شدة الصوت بها بين 54-63 decibel؛
- مستويات الضجيج العالية وتتعدى شدة الصوت بها 80 decibel.

وحسب الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة في العمل حوالي (7%) من العمال بأوروبا يعانون من صعوبات في السمع التي تمثل حوالي ثلث الأمراض المرتبطة بالعمل (سوفي ودبي، 2017، صفحة 296).

### ثانياً: الإضاءة

يجب تصميم نظام جيد للإضاءة بالاستعانة بالخبراء والفنيين والمختصين بذلك، لتزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة، ومراعاة انتشار الضوء بحيث لا تكون مساحات مظلمة وأخرى شديدة الإضاءة (الحريري، 2017)، ويتم تحديد متطلبات الإضاءة من خلال ثلاث احتياجات بشرية أساسية هي الراحة والأداء البصري والسلامة البصرية وهذا لتصميم الإضاءة بكفاءة مع احترام معايير الإضاءة اللازمة مثل توزيع الضوء والإضاءة الداخلية واتجاه الضوء وانعكاسه من أجل الحصول على إنارة متوازنة (Pranab, 2019).

تعتبر الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توفره في بيئة العمل الداخلية وكشرط أساسي لتحقيق العمل والإنتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة لجعل الأداء والإنتاج يتم ببسر وكفاية، وتختلف شدة الإضاءة حسب نوع العمل وكلما كانت الإضاءة أقرب للضوء الطبيعي كلما قلل ذلك من إجهاد العينين (رحمون، 2014).

### ثالثاً: تصميم مكان العمل

يعبر التصميم عن مساحة العمل والأدوات المستخدمة التي صممت للراحة والكفاءة والسلامة بما يضمن سهولة التنقل والوصول والرؤية والخصوصية، بالإضافة إلى المفروشات والمرافق المادية الأخرى ذات الوظيفة الرمزية والجمالية (Asawo & Gaberiel, 2017)، ويعتبر تصميم مكان العمل من الأمور التي أصبحت تحظى بعناية كبيرة ففي وقت قريب كانت عملية التصميم توكل إلى الأخصائيين المعماريين فقط، إلا أنه ومع التنبه لأهمية هذا الأخير وتأثيره على أداء العمال صارت العملية تخضع لشروط علمية وصحية حيث يتعامل التصميم مع الشكل والأبعاد والتخطيط للعناصر المادية المختلفة مثل المكاتب والمعدات والشاشات وكذا النوافذ والممرات والتدفئة والتبريد والتي تهدف في مجملها إلى تصميم مكان عمل مريح (Marmaras, Nathanel, 2005)، ويختلف تصميم المكان حسب طبيعة العمل فالعمل المكتبي يختلف عن العمل في المصانع والورشات، فبالنسبة لتصميم المكاتب يوجد نمطين من التصاميم هما:

#### 1 - نمط المكاتب المفتوحة: أشار (Park, Lee.P, Lee.B, Roskams & Haynes, 2020)

بأنه بدأ العمل بالمكاتب المفتوحة في خمسينيات القرن الماضي وأصبحت شائعة الاستخدام مع بداية السبعينات لما لها من إيجابيات من حيث تخفيض التكاليف ومساعدة الزملاء على التفاعل مع بعض، حيث تصمم المكاتب كمساحات عمل بطريقة المكعبات و يتم تجميع عدد من المكاتب للعمل معا دون أي حواجز مادية بينها، أو بجواجز غير ثابتة يكون ارتفاعها في أغلب الأحيان بين أربعة وستة أقدام، تسهل طريقة التصميم هذه تنقل العاملين بين الأقسام ولكنها تلغي الخصوصية بينهم وتساعد في انتقال الأصوات والضوضاء (Carlopio & Gardner, 1992)، كما يسمح هذا النمط بتحقيق الميزات التالية حسب عصفور (1987):

الاقتصاد في مساحة المكتب باستغلال المساحات التي كانت مخصصة للجدران والحواجز الأخرى؛

- سهولة الإشراف على الموظفين ومراقبة سرعة إنجاز المهام؛
- تشجيع الموظفين على تنظيم أعمالهم وإنجازها في أسرع وقت ممكن؛
- سهولة الإتصال بين الموظفين.

#### 2 - نمط المكاتب المغلقة: تصمم هذه المكاتب للاستخدام الخاص حيث يفصل كل مكتب عن

الأخر بجدران مع وجود أبواب للدخول والخروج، يوفر هذا التصميم بعض الخصوصية للموظفين ويعطيهم شعور بالقيمة، كما يساعد على التركيز على العمل دون انقطاع (Asawo & Gaberiel, 2017).

يساعد التصميم الجيد لأمكنة العمل في التقليل من الإجهاد البدني وأعباء العمل وتسهيل تنفيذ المهام لضمان تبادل المعلومات بالإضافة إلى توفير الصحة والسلامة المهنية للعاملين (Marmaras & Nathanel, 2005).

يراعى في تصميم أمكنة العمل الشروط التالية:

- **الحرارة:** أثناء ساعات العمل درجة الحرارة في مكان العمل يجب أن تكون معتدلة، حيث تتراوح درجات الحرارة المطلوبة بين 21 و 23 درجة خلال فصل الشتاء بينما تتراوح بين 22 و 24 درجة في فصل الصيف (Hughes & Ferret, 2009).
- **الإضاءة الطبيعية والتهوية:** يصمم حجم النوافذ وتختار أمكنتها بطريقة تضمن وصول ضوء الشمس بطريقة مناسبة، كما تساعد في تدفق كميات الهواء المناسبة للمبنى، يوجد نوعين من النوافذ بالإضافة للنوافذ الموجودة على جوانب الجدران يتم إحداث فتحات في السقف أو ما يعرف بسقف الأنوار، كما يؤخذ في الحسبان نوعية الزجاج ودرجة عكسه للضوء (Devek, 2004).
- **الألوان:** قد يكون للون الطلاء الذي يتم إختياره في مكان العمل تأثيرات خفية ولكنها تأثيرات هامة، وقد ثبت أن التعرض للونين الأزرق والأخضر يحسن أداء المهام التي تتطلب أفكارا جديدة، في حين يحسن اللون الأحمر أداء تلك المهام التي تحتاج الإهتمام بالتفاصيل، كم يميل الموظفون إلى الألوان الهادئة مثل البرتقالي والوردي والبنفسجي في أمكنة العمل (Ceylan, Dul & Aytac, 2008).
- **الخطوط المنحنية:** ترتبط البيئة التي تكثر بها التصميم ذات الخطوط المنحنية، مثل المكاتب الأنيقة والطاولات الدائرية بالمشاعر الإيجابية وهو مايساعد على الإبداع وزيادة مستوى الإنتاجية، كما أن الجلوس على شكل دائرة في الإجتماعات وأثناء تناول الطعام أو حتى على مكتب دائري يعزز تطور العقلية الجماعية ويقرب فرق العمل أكثر من بعضها (Wiley & Inc, 2009).
- **المساحات الخضراء:** وضع نباتات في المكتب يجعله يبدو جذابا، كما أثبتت الدراسات أن استعمال النباتات في مساحات العمل يعطي آثارا جيدة على المزاج وتخفف ضغوط العمل والقلق، كما تساعد على رفع مستويات الإبداع (Wiley & Inc, 2009).

### رابعا: تصميم وسائل العمل

يشير عبد الرحمان وعباس (2012) إلى أن عملية تصميم وتنظيم وتقويم وسائل العمل تعتمد على عوامل مثل متطلبات المهمة، والبيانات المتعلقة بقياسات الجسم البشري والمقاييس والأدلة المرشدة للعمل وكذلك يتم تقييم الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الإرتفاعات في العمل ووضع الجسم أثناء إنجاز الأعمال، ولهذا يجب إعتماد الموضوعية في التصميم واختيار المكائن والآلات التي تحقق المواءمة مع العاملين.

أصبحت مهمة تصميم وسائل العمل متاحة بظهور علم تصميم الهندسة البشرية "Ergonomics" والذي يعتبر أحدث فروع علم النفس الصناعي، ويتلخص هدف الهندسة البشرية في تصميم أو تعديل الآلات والوسائل حتى تتناسب مع إمكانيات وإستعدادات من يعمل عليها، ذلك أنه إذا كان لنا أن نختار الإنسان الذي يعمل على الآلة وأن نحور سلوكه ومهاراته لكي يصبح أكثر صلاحية للعمل عليها فإنه يجب علينا من الجانب الآخر أن نقوم بتكييف الآلة لإمكانيات الإنسان المحدودة فنعدل من تصميمها حتى تصبح أكثر ملاءمة لإمكانيات من يعمل عليها، لذلك فإن هذا العلم يشترك مع المهندسين أثناء تصميمهم الآلات والمعدات (طه، 2010).

يمكن الإستخلاص بأن تصميم الهندسة البشرية هو علم يعتمد على التجربة العملية والدراسة النظرية لوضع معايير لكل المقاسات المناسبة للتعامل مع جسم الإنسان لتصميم معدات وآلات ملائمة وتهيئة الظروف المادية لبيئة العمل، وقد أشار Marmaras و Nathanel (2006) إلى أنه يساعد في ضمان الصحة والسلامة المهنية والتقليل من الإجهاد النفسي والبدني والتقليل من القيود مما يساهم في تنفيذ المهام وكذا الاستخدام الأمثل لوسائل العمل.

### خامسا: ظروف الأمن والسلامة

تعرف السلامة المهنية على أنها "حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل" (الحري، 2018، صفحة 286)، فنظرا لكون العامل يقضي وقتا مهما في مكان العمل فإن مسؤولية حمايته تقع على عاتق المؤسسة وهذا من خلال توفير ما يلي بحسب (الكرخي، 2014):

- تطبيق قواعد الأمن والسلامة وفق المعايير المطلوبة؛
- دراسة حالات المخاطر الناجمة ووضع تقييم شامل لها مع تقديم توصيات بشأنها؛
- تنبيه العمال باحتمال الأخطار من خلال وضع الإشارات الدالة على ذلك؛
- التحقق من تطبيق الإجراءات المتخذة للوقاية من حوادث العمل والإصابات؛
- توعية العاملين بكل ما يتعلق بنظام الأمن والسلامة المهنية؛
- توفير وسائل الوقاية الشخصية التي تحمي العمال من التعرض للإصابات مثل النظارات وغطاء الرأس والأحذية والبدايات وغيرها.

تعتبر أمكنة العمل أكثر الأماكن مخاطرا على صحة الإنسان ففي المملكة المتحدة حوالي 500 شخص يموتون سنويا في أماكن العمل ويصاب مئات الآلاف بجروح أو اعتلالات صحية، في حين يتحمل أرباب العمل أكثر من 4 مليار باوند تكاليف تعويض تلك الإصابات (Armstrong, 2006)، ويضيف Hughes

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

وFerret (2016) أن الحوادث المهنية ليست الخطر الوحيد الذي قد يصادف العمال أثناء أدائهم لمهامهم، فالاضطرابات النفسية والعضلية هي من أكثر الاعتلالات الصحية التي تصيب الأفراد في العمل، ففي عينة من 400000 عامل حوالي 36% من منهم وجدت لديهم آثار الضغوط النفسية والإجهاد في العمل، في حين أن 50% منهم ظهرت لديهم اضطرابات عضلية.

يقسم Armstrong (2006) درجات خطورة أماكن العمل كما يلي:

- خطر كارثي: يوجد خطر على وشك الحدوث قادر على التسبب في الوفاة أو مرض طويل المدى.
- خطر حرج: يمكن أن يؤدي هذا الخطر إلى مرض خطير أو إصابة شديدة.
- خطر هامشي: يمكن أن يسبب الخطر مرض أو إصابة ولكن النتائج غير متوقعة.
- خطر مهمل: الخطر لن يؤدي إلى إصابة خطيرة أو مرض، واحتمال الضرر بعيد ويمكن معالجته بالإسعافات الأولية.

### سادسا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن الاستخدام الأمثل للمعلومات يجعلها متاحة للمستفيدين منها، فتبادل هذه المعلومات وسرعة وصولها إلى طالبيها يساعد بشكل كبير في نوعية القرارات وسرعتها، حيث تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها "نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة، يشتمل على الأجهزة، البرمجيات، الموارد البشرية، البيانات، شبكات الاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب" (ضيف الله، 2017)، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات يتطلب توفر ما يلي حسب شراير وحميدوش (2017):

- الأفراد: فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات؛
- الأجهزة: والتي تشتمل على مختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات ومنها الحواسيب والوسائط والأقراص وملحقات الحواسيب؛
- البرمجيات: مختلف أنواع التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحواسيب ومنها مثل أنظمة التشغيل؛
- البيانات: تعتبر المواد الأولية لنظم المعلومات، وتعتبر موارد ذات قيمة عالية في المؤسسة لذا فإنها ينبغي أن تستثمر وتدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي؛
- الشبكات: تشتمل على تكنولوجيا الاتصالات ومختلف الشبكات مثل الأنترنت والشبكات الداخلية والخارجية التي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة.

يضيف بركان (2012) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في إحداث العديد من التأثيرات داخل المؤسسة وهي مبنية كمايلي:

- **التأثير على إنتاجية المؤسسة:** أكدت مختلف الدراسات حديثا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يرافق هذه الأخيرة إدخال تغييرات تنظيمية وإدارية مرافقة، فقد بينت أن معدل الإنتاجية كان أعلى لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- **التأثير على القوى العاملة:** لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثير آخر هو إدخال متطلبات جديدة حول القوى العاملة، فاستخدامها يتطلب عمالة أكثر خبرة كما يتطلب ذلك تدريب مستمر يتناسب مع تطور التجهيزات والبرمجيات؛
- **التأثير على تطوير المنتج:** اكتشفت المؤسسات أن هذه التكنولوجيا يمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة، فهذه الأجهزة حلت محل الطرق التقليدية في التصميم والتطوير مما ساهم في ربح الوقت من جهة والحصول على جودة أكثر من جهة أخرى؛
- **التأثير على عناصر المزيج التسويقي:** استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سهل على المؤسسات عملية الإنتاج والتسويق والتسعير، حيث وفرت شبكة الأنترنت الكثير من الوقت والجهد على المؤسسات.

### الفرع الثاني: بيئة العمل التنظيمية

تعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضى عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضى يدل على وجود بيئة تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، كما تعد البيئة التنظيمية عاملا مساعدا في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية تستطيع الإدارة التأثير على الفرد داخل المؤسسة، وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في المؤسسة (الديلمي. أ، كاظم، الديلمي. ب، 2007) كما عرفت "بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمؤسسة (داخل وخارج المؤسسة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لعملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المؤسسة" (عساف، الصوالحة و الفواعير، 2011، صفحة 20).

### أولاً: الهيكل التنظيمي

"هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة" (القاضي، 2015، صفحة 131)، وبناء على رسلان (2012) هناك مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في الهيكل التنظيمي وهي:

- مراعاة التخصص على مستوى الأفراد والوحدات؛
- توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض وتوفر سهولة في نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب؛
- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف؛
- تطبيق مبدأ تفويض السلطة اللازمة بين الأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية؛
- التركيز على الجماعة وروح الفريق؛
- معرفة الأفراد ما هو مطلوب منهم وتحديد علاقتهم مع الآخرين بوضوح.

يكتسب الهيكل التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة من خلال تحقيقه للأهداف التي أنشئ من أجلها فهو يساهم في توضيح الوظائف ومستوياتها من خلال تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل قسم، كما يساعد في تحديد علاقات العمل الوظيفية بما يساهم في تخفيف حدة التوتر من جهة وتوفير درجة عالية من الرقابة الإدارية من جهة أخرى (الحاج، 2009)، وتجدر الإشارة أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل صالح للتطبيق في جميع الحالات ذلك أن أي إختلاف في الهدف أو في نشاط المؤسسة أو ظروف العمل تؤدي إلى الاختلاف في الهيكل التنظيمي إلا أنه توجد مجموعة من المبادئ يجب توافرها في الهيكل التنظيمي حسب سيفي ومزيان (2019) نوجزها في ما يلي:

- **التوازن:** وهي أن تكون السلطات الممنوحة لشخص أو هيئة ما تتلاءم مع ما يلقي عليه من مسؤوليات بالإضافة إلى التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال.
- **المرونة:** ويقصد بها قابلية الهيكل التنظيمي للتعديل لمواجهة الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت إعدادها دون تغييره جذرياً.
- **التخصص في العمل:** يشير إلى درجة تقسيم المهام إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يساهم في إبراز المهارات والمواهب كما يحقق زيادة في سرعة الأداء وخفض التكاليف.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

- وحدة الأمر: هو المبدأ الذي يقتضي أن كل مرؤوس يتلقى الأوامر من الرئيس المباشر له فقط وهو المسؤول عنه.
- تفويض السلطة: بمنح جانب من المسؤولية إلى فرد معين من خلال تنازل الرئيس لجزء من صلاحياته من أجل القيام بجزء من مهامه.
- التنسيق: حيث يساهم في ربط جهود العمال والجماعات والوحدات التنظيمية من حيث طرق الأداء والتوقيت من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- المركزية واللامركزية: تشير المركزية إلى جمع الوظيفة الإدارية وحصرها بيد شخص واحد، في حين أن اللامركزية تشير إلى النظام الذي يقزم على توزيع السلطات والوظائف بين الإدارة المركزية وهيئات إدارية مستقلة.

يشير Ahmadi، Meherpour و Nikooravesh (2016) إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يصلح لكل المؤسسات وإنما يمكن لكل مؤسسة اختيار الهيكل التنظيمي المناسب بناء على أحد الهياكل التنظيمية المبينة أدناه:

- الهيكل البسيط: يعبر عن مجموعة من العلاقات المرنة والمحدودة وذات تعقيد منخفض، حيث يصمم الهيكل بناء على القادة وليست هناك حاجة للنظر في الواجبات فالأعمال تتم عن طريق الاتفاق المتبادل والتنسيق والإشراف المباشر وغير الرسمي.
- الهيكل الوظيفي: حيث تصنف الأنشطة على أساس التشابه المنطقي لوظائف العمل المشتركة في الأهداف والهدف منه هو زيادة التخصص في العمل.
- الهيكل متعدد الأقسام: هو مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة وكل هيكل وظيفي مسؤول عن إدارة أعمال القسم.
- هيكل المصفوفة: هو هيكل يقوم على الجمع بين كفاءة الهيكل الوظيفي ومرونة وحساسية الهيكل متعدد الأقسام، حيث لا يعتمد على منطق المنتج أو العميل أو النطاق الجغرافي وإنما بتجميع عاملين من وحدات مختلفة للعمل معا تحت إشراف رؤساء مشاريع.
- هيكل الشبكة: تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية لمؤسسات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها حيث تنشأ علاقات ونوع من نظام السوق الحرة وهذا يعني أن البضائع يتم تداولها بين شركاء الشبكة.
- الهيكل البيروقراطي الآلي: قريب جدا من عمل الآلات ويتسم بدرجة عالية من الرسمية وعلى توحيد أساليب العمل ويتم اعتماده بكثرة في البنوك يتميز بمركزية السلطة وهرمية اتخاذ القرارات.

ويعتبر تقسيم الهياكل التنظيمية إلى عضوية وميكانيكية من أهم التقسيمات، حيث تتميز الهياكل الميكانيكية بالتخصص في المهام وهرمية السلطة والتفاعل الرأسي بين الأعضاء، في حين أن الهياكل العضوية تتميز بالمشاركة الجماعية للمعارف وإمكانية تعديل المهام من خلال التفاعل الأفقي بين الأفراد دون ضرورة اللجوء للأعلى، ولا مركزية السلطة، وقد ارتبطت الهياكل الميكانيكية بالبيروقراطية بينما الهياكل العضوية بابتكارات جذرية وعالية الجودة (Kessler, Nixon & Nord, 2017).

### ثانياً: الاتصال التنظيمي

يتمثل الاتصال التنظيمي في " تدفق المعلومات والبيانات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات والشكاوى" (برقية، عريف، 2016، صفحة 216)، ويتم الاتصال عبر مسار يسمى الشبكة هذه الشبكة يمكن أن تكون رسمية كما تحددتها المواقف التنظيمية والعلاقات فيما بينها، كما يمكن أن تكون غير رسمية تمثل التفاعل الاجتماعي غير الرسمي للمجموعات، كما تتم الاتصالات بشكل تصاعدي أو أفقي فشبكات الاتصال في المؤسسة مترابطة ومتشابكة (Champoux, 2011).

يعتبر الاتصال عاملاً هاماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية في أداء مهامها ووظائفها، وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية، فنجاح أية مؤسسة وانضباط موظفيها يعد من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة، يلعب فيها الاتصال الدور الحاسم في عملية تسيير المؤسسة، فالاتصال الداخلي هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة، وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم (برباوي، 2013).

يهدف الاتصال التنظيمي حسب سالم وعلوط (2018) إلى تحقيق ما يلي:

- توجيه وضبط سلوك و أداء الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف بشكل يسير في زمن محدد؛
- صنع القرارات التنظيمية فالقرار الصائب والسليم من طرف المسؤولين يحتاج إلى معلومات حتى يتمكنوا من تحديد المشكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

ويضيف برقية وعريف (2016):

- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في إنجاز الأعمال بكل تفاني؛
- ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية كونه وسيلة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار، وتبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يساهم في رفع الروح المعنوية للقائد ومرؤوسيه وينمي روح الفريق ويقوي الشعور بالانتماء لديهم كما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي حسب (برقية وعريف، 2016) في ما يلي:

- فهم العاملين لطبيعة العمل عن طريق نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام مما يساهم في فهم طبيعة الأعمال ونشر التعاون بين الإدارة والأفراد وبين العاملين مع بعضهم؛
- الإحاطة بمشاكل العاملين فهو يساعد الإدارة في معرفة مجريات الأمور بنقل ملاحظات وانشغالات العاملين من مقترحات وشكاوى، وبالتالي يمكن للإدارة من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم؛
- تنمية العلاقات الإنسانية حيث يساعد الاتصال في خلق وحدة الهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين؛
- تحقيق التنسيق في العمل من خلال تقريب وجهات النظر والتقليل من سوء التفاهم والاختلافات التي قد تطرأ في محيط العمل؛
- وعي الأفراد بنشاط المؤسسة فهو يساعد في توطيد العلاقات بين المؤسسة والعاملين وإحاطتهم بالظروف الاقتصادية التي تعمل المؤسسة في إطارها مما يساعد في الحد من الشائعات.

### ثالثا: الرقابة الإدارية

يحتل مفهوم الرقابة بأهمية بالغة لدى الباحثين لما يشمله من أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة، من خلال العمليات التشغيلية والتنفيذية، وتعرف الرقابة على أنها "نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض إنجاز أهداف المؤسسة" (الشماع وحمود، 2007، الصفحات 315-316).

تعتبر الرقابة عملية لتقويم الأداء وتقدير الإنجاز، ودعم لإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولا وأخيرا المصلحة العامة لمجموع الموظفين بالمؤسسة، وكذا التحقق من أن العمل يسير وفق ما هو مطلوب بكفاءة وفي الوقت المحدد له، كما أنها تساهم في خلق التماسك والثقة بين الموظفين بمختلف فئاتهم، وتغرس فيهم مبادئ احترام القوانين والسهر على تطبيقها بصورة صحيحة (زيتوني، 2018)، ويضيف سوني (2018) أن الرقابة تعد آلية لدعم القرارات العقلانية، فهي توفر المعلومات اللازمة للمديرين للوصول إلى قرارات أفضل لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أن مدرسة العلاقات الإنسانية والدراسات التي أجريت على صناع القرار أظهرت أن النظام الرقابي قد يولد سلوكيات سلبية لا تتفق مع أهداف المؤسسة، ففي دراسة بمؤسسة للخدمات الصناعية كان العمال تحت مستويات منخفضة من الرقابة أكثر إيجابية وإنتاجية أعلى مقارنة بالذين يعانون من درجات عالية من الرقابة، وتقوم الرقابة الإدارية حسب الزعي ودودين (2015) على المبادئ التالية:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

- توافق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه؛
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية؛
- الوضوح وسهولة فهم الإجراءات الرقابية؛
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات؛
- توفر القدرات والمعارف الإدارية في الأشخاص القائمين بالعملية الرقابية؛
- الاقتصاد والمرونة حيث لا يجب أن تكون الإجراءات الرقابية مكلفة للمؤسسة كما يجب أن تكون مرنة وغير جامدة؛
- الاستمرارية فلا يمكن أن تؤدي غرضها إذا كانت مؤقتة وإنما يجب أن تتسم بالديمومة وتساير التغييرات الناشئة في المؤسسة.

### رابعاً: التمكين الإداري

ظهر مصطلح التمكين في نهاية الثمانينات وأصبح شائعاً في التسعينات نتيجة لتوجه اهتمام المؤسسة بالعامل البشري فهو يعكس فلسفة إدارية مبنية على تطبيق نظام الإدارة المفتوحة الذي يعتمد على تشجيع الأفراد في صنع القرار وتفويض المسؤولية للمستويات الإدارية الدنيا بما يخدم مصالح المؤسسة، ويعرف بأنه خلق الظروف التي تمكن الأفراد من أداء مهامهم بما يقوي روح المبادرة والإصرار بإتاحة حرية التصرف في القضايا التي يوجهونها والمساهمة في صنع القرارات، حيث يقوم التمكين الإداري على عدة مبادئ منها تفويض السلطة والمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرار وتقوية الشعور بالأمان لدى العاملين (Alsuhiat, 2016).

تكمن أهمية التمكين الإداري في كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع والاستجابة السريعة للمتغيرات بما يضمن حسن سير المؤسسات ويمكن تحديد أهمية التمكين الإداري حسب بوجمان وقريشي (2019) كما يلي:

- التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمل وتعزيز سرعة الاستجابة لمختلف التغيرات الطارئة على المؤسسة؛
- رفع مستويات الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين وكذا الرضا الوظيفي وغيرها من الأمور الإيجابية؛
- تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية نتيجة للقادرة على اتخاذ القرارات وموجهة مختلف المشكلات؛
- منح فرصة للقيادات العليا للتركيز على قضايا أهم وأكبر خاصة ما يتعلق بمواجهة المنافسة.

تعددت اتجاهات الباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري إلا أن أغلبها اتفق على الأبعاد التالية كما وضع ذلك العطوي ومرعي (2018):

- مشاركة المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تسهيل عملية التشاور واتخاذ القرارات المناسبة؛

- تفويض السلطة بتنازل الرؤساء عن جزء من مهامهم لبعض المرؤوسين بعد حصولهم على التدريب المناسب وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية ورفع روح المشاركة لديهم؛
- تشجيع فرق العمل والعمل الجماعي في إنجاز المهام وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- تأهيل وتدريب العاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل سليم وفعال؛
- تحفيز العاملين بالعوائد المادية والمعنوية كتشجيع جهودهم وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

### خامسا: فريق العمل

يتفق الباحثون على أن فريق العمل عبارة عن مجموعة رسمية من الأشخاص تضم عضوين أو أكثر لديهم مسؤولية مشتركة لتحقيق هدف أو مهام مشتركة للمؤسسة، حيث يساهم العمل الجماعي في تحقيق العديد من المزايا أهمها حل المشكلات التي تصادف المؤسسة أثناء قيامها بمهامها، ومن أهم أسباب نجاح عمل الفريق وجود رئيس أو منسق للمهام يلعب دور المحفز من جهة ويحدد المهام من جهة ثانية فالتعاون بين الأعضاء والتشارك في المعلومات والخبرات يعتبر عاملا هاما في تحقيق الأهداف (Najar, 2019).

يؤدي فريق العمل دورا مهما في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد وتحقيق الاندماج والتعاون بينهم نظرا لانصهار أهدافهم مع بعضها البعض، فهو عبارة عن نسيج يستهدف سرعة الاستجابة من خلال بيئة عالية التحفيز ومناخ عمل مناسب يشجع على التنوع والإبداع ويشجع على تقديم الأفكار وتقبلها، وكل ذلك على أساس الثقة والمسؤولية المشتركة، ومن أهم دوافع تشكيل فرق العمل هو توفير الفرص للاستفادة من المهارات والخبرات الفردية لأكثر قدر ممكن من الأفراد من خلال اكتشاف القدرات ودمجها بطريقة تكاملية، كما أنها تؤدي إلى اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول سريعة (زدام، وزينية، 2018).

حتى يؤدي الفريق الغاية التي أنشئ من أجلها بكل نجاح وضح Parker (2009) العوامل التي يطلب مراعاتها من أجل ضمان نجاح عمل الفريق بدءا بتحديد أهداف الفريق بدقة فلا يخفى أن الخطأ في تحديد الهدف يؤدي إلى وقوع خلل في طريقة الوصول إليه، ثم اختيار الأشخاص المناسبين من حيث الخبرات والمؤهلات وتقسيم المهام والأدوار بين الأعضاء وتعيين قائد أو مسؤول على عمل الفريق من أجل التنسيق وتحديد جداول العمل والاجتماعات، وتجدر الإشارة إلى أن تمكين الفريق يساعد في سرعة إنجاز المهام وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بكل عناية فالمتعارف عليه في الإدارة أن سرعة إتخاذ القرارات يعتبر من أهم مكاسب المؤسسات الحديثة.

وتخضع تقسيمات فرق العمل لعدة معايير منها درجة الاستقلالية والفترة الزمنية ونوع المهمة، وفي ما يلي أهم تقسيمات فرق العمل بحسب بن برطال (2018):

- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر من الفرق الدائمة بالمؤسسة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، تقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية؛
- فرق العمل الوظيفية: وهي التي تضم أعضاء من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويعين عليها قائد رسمي ويميزها الوضوح في اتخاذ القرارات؛
- فرق العمل متعددة الوظائف: عبارة عن مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم استدعاؤهم من مختلف الوحدات بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة ويعملون تحت إشراف مدير، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في بيئة سريعة التغير مثل شركات الاتصالات لتحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات السوق والعملاء.

### الفرع الثالث: بيئة العمل الوظيفية

"تتضمن بيئة العمل الوظيفية كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين بالمؤسسة من إختيار وتعيين وكذا أجور وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية بالإضافة للوظائف وتصميمها" (دهان وقرشي، 2017، صفحة 469).

#### أولاً: التوظيف

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسات حيث باتت تتنافس من أجل ضم كفاءات ومؤهلات وخبرات في جميع المجالات، ولهذا تعتبر عملية التوظيف عملية جد مهمة نظراً لأنها تهدف إلى انتقاء أفراد قادرين على أداء المهام بكفاءة، وعلى الرغم من بساطة العملية على المستوى النظري إلا أنها تتطلب جهوداً بدءاً من عملية تحديد الاحتياجات الوظيفية وصولاً لاختيار الفرد الكفاء، وعليه فعملية التوظيف تمر بعدة مراحل متسلسلة نسردها فيما يلي:

#### 1-مرحلة الإستقطاب

يعرف الإستقطاب بأنه "عملية تشجيع طالبي الوظائف المحتملين للتقدم للوظائف الحالية الشاغرة وتقديم معلومات عن المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف والفرص والامتيازات التي توفرها المنشأة" (كامل، بشري ورستم، 2018، ص143)، وتهدف مرحلة الاستقطاب إلى محاولة خلق أكبر تجمع من الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة في العمل بالمؤسسة وعادة يتم الاستقطاب من مصدرين الداخلي والخارجي، حيث تقوم المؤسسة بالإختيار من الموظفين الحاليين لديها في إطار الترقية الداخلية لشغل بعض المناصب عادة ما تكون مناصب ذات درجة من الأهمية وتتطلب خبرة ميدانية، أما المصدر الخارجي فيتمثل في إعلان طلب وظائف مع تحديد المواصفات المطلوبة وعادة يتم الإعلان في الصحف والمجلات وحالياً الأنترنت (المغربي، 2016).

تعتبر عملية الاستقطاب عملية معقدة نظرا لأنها تتضمن حدين أحدهما طالب العمل والذي يختار الوظيفة بناء على عدة معايير أهمها الأجر وحجم المسؤولية، ومختلف المزايا الوظيفية بالإضافة للموقع الجغرافي للمؤسسة، في حين أن الحد الثاني يتمثل في المؤسسة بصفقتها طالبا للكفاءة وعليه فهي تطلب المؤهلات العلمية والخبرات.

### 2-مرحلة الاختيار

يعرف الاختيار بأنه "إجراء منظم يهدف لمعاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء الخاص لشخص معين، أو المقارنة بين سلوكيات واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر" (المغربي، 2016، صفحة 11)، ويترب عن عملية الاختيار اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها واستبعاد غير المؤهلين حيث تفرز هذه العملية عن الشخص الذي يتناسب ومواصفات الوظيفة وتتم عملية الاختيار بناء على عدة أساليب أشهرها ما يلي:

**المقابلة الشخصية:** تعتبر من أكثر الأساليب شيوعا حيث يكلف شخص من المؤسسة لإجراء مقابلة مع المرشحين للوظيفية لاختيار الأنسب بناء على بعض الأسئلة، حيث يوجد نوعين من المقابلات المؤسسة والتي تعتمد على أسئلة معدة مسبقا وتطرح على جميع المرشحين ، ومقابلة غير منظمة تكون الأسئلة بناء على بعض المحاور وتمنح بعض الحرية للمرشح (Rothwel, Kazanas, pp.343-344).

- **الاختيار على أساس الخبرة العلمية:** يعتمد في عملية الانتقاء على الخبرة العلمية للمرشحين إذ تتم المفاضلة بناء على عدة معايير موضوعة مثل المؤهلات العلمية والخبرات السابقة وغيرها (غربي، 2019).

- **الاختيار المطلق:** تمتلك الإدارة صاحبة التعيين سلطة واسعة في اختيار شاغل الوظيفية دون التقيد بأي قاعدة أو معايير باستثناء الشروط العامة المطلوبة (غربي، 2019، صفحة 17).

- **إجراء اختبارات:** تحدد المتطلبات الوظيفية نوعية الاختبارات والتي تهدف لتحديد قدرات ومهارات المرشحين ويمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل الاختبارات التحريرية والاختبارات التطبيقية (زايد، 2003).

لضمان الحصول على الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة فإنه يتوجب توفر بعض الصفات الشخصية والمهارات الفردية والخبرات السابقة من أجل التقليل من تكاليف التوظيف (البدارين، الجداية، والعمرى، 2014).

### 3-مرحلة التعيين

بعد استيفاء المراحل السابقة الذكر يتم إصدار قرار التعيين للحائزين على الوظائف بناء على قدراتهم في اجتياز التقييم، ويتم بعدها ترسيم عضوية الفرد في المؤسسة.

#### ثانيا: الأجور

إن الأساس في الدوافع البشرية هو أن الإنسان يؤدي عمل معين بجد ونشاط إذا توقع أن يحصل على عائد مناسب من هذا العمل (زايد، 2003)، هذا العائد يطلق عليه الأجر الذي يعرف بأنه " ثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه، وهذا المقابل يدفع عادة بالنقود، ولكن قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالمسكن والملبس والغذاء، ويدخل في حكم الأجر المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمنح والهبة (بلقايد وسعيداني، 2018، صفحة 18)، ونظرا لكون العلاقة بين المؤسسة وعمالها تبادلية، فإذا كانت المؤسسة تنظر من العمال الفعالية فهم ينتظرون منها الرعاية الكاملة التي يصعب تحقيقها لتعدد سلوكيات العمال وأهدافهم الخاصة، لكن ذلك لا يمنع من أن تعمل المؤسسة على دعم الاستقرار الوظيفي لعمالها، لأن في ذلك بقاءها وتطورها (بولقواس، 2013).

#### 1-معايير تحديد الأجور

يتم تحديد الأجور وفقا للعديد من المعايير الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، ومن أهم الأمور التي يتم على أساسها تحديد الأجور حسب المغربي (2016):

- مستوى الأجر السائد في سوق العمل حيث أن المنافسة تفرض على المؤسسات وضع أجور تنافسية؛
- قدرة المؤسسة المالية على الدفع والتي تتأثر بدورها بمستوى الربحية ومداخيلها السنوية؛
- إنتاجية العامل وبالرغم من أنه أكثر المعايير التي تحدد الأجر بموضوعية من الناحية النظرية، إلا أنه في التطبيق العملي يواجه العديد من المشاكل نتيجة عدم توفر المقياس لذلك خاصة في الأعمال الإدارية؛
- التشريعات والقوانين وكذا ضغوط النقابات العمالية وغيرها من المنظمات الحقوقية؛
- بالإضافة إلى المعايير السابقة يضيف بولقواس (2013):
- الأقدمية وتعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد في خدمة المؤسسة؛
- المؤهل العلمي حيث تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى.

## 2-أنواع الأجور

يمكن التمييز بين أنواع الأجور التالية حسب محفوظ (2008):

1 -الأجر النقدي: هو المقابل النقدي الذي يتحصل عليه العامل عند تأديته للمهام الموكلة إليه ويتكون

من جزئين

- الأجر الثابت: وهو الجزء الذي يتقاضاه العامل على أساس الساعة أو اليوم أو الشهر ويعتبر بمثابة الأجر الأساسي للعامل.

- الأجر المتغير: عبارة عن المبالغ الإضافية التي يحصل عليها العامل بعد حصوله على أجره الثابت، مثل أجور ساعات العمل الإضافية، والأرباح التي توزع على العمال والمكافآت التشجيعية.

2 -المزايا العينية: مثل الخدمات الصحية والاجتماعية وكافة المكافآت المادية التي يحصل عليها العامل

من صاحب العمل.

## 3-نظام دفع الأجور

من الممكن تصنيف صنفين رئيسيين للأجور حسب المغربي (2016):

- نظام الأجر الزمني: يتم تحديد الأجر على أساس الوقت الذي يقضيه الفرد في عمله ساعة أو أسبوع أو شهر، مع عدم تغير الأجر بتغير كمية الإنتاج.

- نظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي): يتم تحديد الأجر على أساس كمية الإنتاج.

- الدمج بين النظامين: كما هو الحال لمندوبي المبيعات الذين يحصلون بالإضافة للمرتب الأساسي القائم على أساس الوقت على عمولة بيع تتغير مع تغير حجم المبيعات.

يعتبر التصميم الجيد للأجور من العوامل المساعدة لرفع الإنتاجية والأرباح، لذلك يستوجب على مختلف المؤسسات تحسين نظام الأجور ومتابعته، كما أصبحت دراسة الأجور تحت أهمية لدى المفكرين، كما تعد عملية تسيير الأجور من أكثر الوظائف حساسية في إدارة الموارد البشرية إذ تهتم بوضع سياسية موضوعية للأجر تتضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف (بلقايد وسعيداني، 2018)، وفي مسح ميداني لصموئيل تاو سنة 2008 على عمال أربع مصانع للنفط والغاز بنيجيريا طلب منهم ترتيب العوامل الأكثر مساهمة في تحسين الإنتاجية جاء الأجر في المرتبة الأولى بنسبة 41% وبيئة عمل مواتية في المرتبة الثانية بنسبة 29,51% (سوفي، 2018، ص.33).

### ثالثا: الحوافز

إن فكرة الحوافز في العمل ليست حديثة العهد وإنما هي موجودة منذ وجد العمل بأبسط حالاته، حيث كان العمل يعتمد على جهد الفرد البدوي، وخير مثال على ذلك وجود الأفكار الأولية في الكتابات اليونانية القديمة التي تتحدث عن الدوافع وأسبابها، وكذلك من خلال الأفكار التي ظهرت بعد ذلك في الكتابات البريطانية أمثال ميل Mill و بينثام Bentham، وقد بينت تلك الأفكار بأن سلوك الفرد يرتبط أساسا بتعظيم سعادته، إلا أن البحوث العلمية المتعلقة بالحوافز بدأت في القرن العشرين عندما النظرية العلمية عندما سأل فريديريك تايلور عاملا " هل أنت إنسان ناجح، هل تريد أن تبيع (1.75) دولارا بدلا من (1.15) حيث تستند هذه النظرية إلى فرضية بسيطة وهي أنه يمكن جعل الناس يقومون بالعمل إذا أعطوا مزيدا من المال باعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي والمال هو أفضل حافز للعمل (جميل، دت)، كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وعليه تعتبر الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع بين العاملين وتوجيه سلوكهم لما يخدم أهداف المؤسسة (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006 ص.404)، وتعرف الحوافز بأنها " قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني" (زيدان، 2010، صفحة 87).

كما تعرف بأنها " الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة" (المغربي، 2016، صفحة 162).

وهناك من عرفها "بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم" (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، صفحة 405).

وتعرف أيضا بأنها تدابير يتم تصميمها وتأسيسها للتأثير على دوافع وسلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة (United Nations Development Programme[UNDP] , 2006).

يوضح فراونة وماضي (2019) الهدف من الحوافز فيما يلي:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد العاملين ومكافأة الأداء المتميز؛
- تحسين إنتاجية وأداء المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على المزيد من العطاء؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- تشجيع الإبداع والابتكار.

عادة ما يفهم التحفيز على أنه ذو طابع مادي إلا أنه قد يأخذ أشكالا معنوية مثل المدح الذي يلعب دورا حيويا في توليد الولاء وتحفيز الأفراد (Chandrasekar, 2011)

تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين الدوافع والحوافز حيث تعرف الدوافع بأنها "تلك الرغبات والقوى الكامنة الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف مسطرة مسبقا، بينما تعرف الحوافز بأنها جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته، ما يعني أن الدافع شيء داخلي والحوافز شيء خارجي" (منادلي وترمول، 2018، صفحة 394).

### 1- أنواع الحوافز:

نظرا للأهمية التي تكتسبها الحوافز فقد أصبحت المؤسسات تتنافس على توفير أفضل أنظمة حوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها على حد سواء، هذا ما جعل اختيار الحوافز يخضع لعدة اعتبارات حيث تقسم الحوافز بناء على نوعيتها والمستفيد منها إلى:

- **الحوافز المادية:** وتشمل الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية ومختلف المزايا النقدية، ويعتبر هذا النوع هاما لذوي الدخول الدنيا (زيدان، 2010).
- **الحوافز المعنوية:** تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين بوسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، وتكون على أشكال مختلفة مثل المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر والتقدير، وحفلات التكريم (فروانة وماضي، 2019).
- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، أي منحها للعاملين مستقل بعضهم عن بعض (جميل، دت).
- **الحوافز الجماعية:** تعد أنظمة الحوافز جزءا مهما في تحريك الدوافع لدى العاملين فهي تعبر أنظمة مكافأة ومعاينة على حد سواء وعليه فهي تعمل على تشجيع وتثبيت سلوك الأفراد ضمن مجموعات العمل مما يتيح تعزيز الإنتاجية والابتكار (UNDP, 2006).

### 2- الشروط الواجب توفرها في الحوافز

حتى تؤدي الحوافز الدور الذي وجدت من أجله في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ورضى العاملين من جهة أخرى لابد من توفر الشروط التالية التي عددها الويشي (2013):

- عدالة الحوافز وكفائيتها حيث يجب أن تغطي حاجات الأفراد وتلبي اهتماماتهم؛
- الاستمرارية في إعطائها حتى وإن كانت بعض الحوافز مشروطة بتحقيق مهمة محددة؛
- ارتباطها المباشر بدوافع العمال وهذا يتطلب إعداد مسح شامل لأوضاع العاملين بالمؤسسة؛
- موضوعية أنظمة الحوافز وبعدها عن العلاقات الشخصية مهما كان نوعها؛
- تكييفها مع حاجات العاملين خاصة وأن البيئة سريعة التغير.

### 3- بعض النظريات التي فسرت الحوافز

تعتبر الحوافز من المواضيع التي شغلت تفكير الباحثين، وأخذت حيزا هاما من دراسات السلوك البشري في محاولة لتفسيره ومن أهم النظريات التي فسرت الحوافز نجد ما يلي:

- **النظريات الكلاسيكية:** تنظر للإنسان بأنه رجل اقتصادي ينضم إلى المؤسسة من أجل الحصول على الأجر الذي يريده، لذا ترى هذه النظريات أن الأجر والمكافآت الاقتصادية هي الحوافز المادية الوحيدة التي تحفز العامل على الإنتاج، وقد كان فريدريك تايلر يرى بأن الفرد يعمل لسببين فقط هما استلام الأجر والخوف من فقدان العمل، ومن روادها أيضا ماكس فيبر صاحب فكرة وجود معدلين للأجور والإنتاج، معدا مرتفع للقطعة إذا تمكن العامل من الانتهاء منها في وقت محدد ومعدل أجر منخفض إذا أنتجها في وقت أطول مع أخذ الجودة بالحسبان (جميل، دت).
- **نظرية ماسلو Maslow:** يطلق عليها سلم ماسلو للحاجات "The Hierarchy of Needs"، من أكثر نظريات الحوافز شيوعا، حيث قام ماسلو بتطوير نموذج التسلسل الهرمي للحاجات وفقا لحمس مستويات من الدوافع داخل كل مستوى يوجد احتياجات يرغب الموظفون في تحقيقها بالتطلع دائما للمستوى التالي، ويتشكل الهرم من مستويات متسلسلة من الحاجات المتعاقبة وهي الحاجات الفيزيولوجية (المأوى والطعام والنوم، ... )، حاجات الأمان (الحماية، القانون، الاستقرار، ...)، حاجات الانتماء ( الأسرة، علاقات العمل، ...)، حاجات التقدير (احترام الذات، الإنجاز، الإتقان، ...)، حاجات تقدير الذات وهي ذروة ما يمكن للفرد أن يحققه، ويرى ماسلو أن الفرد يسعى إلى تحقيق الذات وطموحاته بالعمل الجاد إذا توفرت له الحاجات الأساسية (kolkoto-Rivera, 2006).
- **نظرية الحاجة إلى الإنجاز McClland:** توصل إلى أن هناك أفراد لديهم ميل ورغبة لإتمام العمل بصورة جيدة خلافا لبعض الأفراد العاديين وأطلق عليهم أصحاب الإنجاز العالي حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى تحمل المخاطر واختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير نتيجة القيام بعمل ناجح، كما أنهم

- يجب الحصول على أموال وعوائد مادية مرتفعة ليس من أجل المال في ذاته وإنما لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لتقدير العمل الناجح (Linstead, Floup & Lilley, 2019).
- نظرية X و Y لـ McGregor : تقوم هذه النظرية على مجموعة افتراضات عن الإنسان والحوافز كمايلي:
  - نظرية X: الإنسان كسول ويكره العمل وبليد وليس لديه طموح ويحتاج إلى توجيه.
  - نظرية Y: الإنسان لديه استعداد لتقبل أهداف المؤسسة وللنمو وتحمل المسؤولية، ويملك القدرة على التسيير الذاتي ويستطيع السيطرة على سلوكه (جميل، دت).

### 4-مراحل تصميم نظام الحوافز

أشار (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006) إلى أن عملية وضع أنظمة الحوافز داخل المؤسسات تمر بثلاث مراحل حيث يتم في المرحلة الأولى تحديد أهداف أنظمة الحوافز وهذا بناء على دراسة وتحليل الغاية من وضع الحوافز والتي يمكن أن تكون رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة وغيرها من الأهداف، أما المرحلة الثانية فهي دراسة الأداء ويتم خلال هذه الخطوة تحديد وتوصيف الأداء المطلوب مع وضع طرق قياس الأداء، بينما يتم في المرحلة الثالثة وضع ميزانية للحوافز وهذا برصد المبالغ المطلوبة لإتمام العملية وهذا يشمل جميع أنواع الحوافز الموضوعية في المؤسسة.

### 5-أبعاد الحوافز

ترتبط أنظمة الحوافز على العموم بعدة أبعاد منها الاقتصادي والاجتماعي والأخلاقي والتنافسي وهذا لارتباطها بجانبين مهمين هما دافع المؤسسة ودافع الأفراد العاملين من جهة أخرى، حيث تساعد هذه الأبعاد في رسم استراتيجية التحفيز في المؤسسات وهي كما أشار إليه (عقيلي، 2005):

- **البعد الاقتصادي للحوافز:** يتم التمييز في هذا البعد بين نظريتين حيث ترى الأولى في أن الحوافز عبارة عن تكاليف وتمثل عبئا ماليا على المؤسسة مما يستوجب التقليل منها إلى أبعد الحدود، فيما ترى النظرية الثانية للحوافز على أنها إسهام في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري وسبب في خلق الدافع لديهم من أجل رفع وتيرة العمل مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (زيادة المبيعات، رفع الأرباح) وبالتالي ينظر للحوافز على أنها إنفاق استثماري يحقق عوائد على المدى الطويل وهذا يمثل التوجه الحديث للمؤسسات.
- **البعد الاجتماعي للحوافز:** تمثل التعويضات المالية التي يحصل عليها الأفراد من عملهم وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الخاصة، وعليه يجب على المؤسسات أن تنظر إلى هذا الجانب وأن تشعر

بمسئوليتها الاجتماعية تجاههم وأن تشعرهم بأنهم شركاء وليسوا أجراء وهذا ما يخلق لديهم شعور الولاء والانتماء.

- **البعد الأخلاقي للحوافز:** يشير هذا البعد إلى مسألة العدالة والمساواة في منح الحوافز، بحيث تقتضي العدالة أن تدفع الحوافز بناء على الجهد الذي يتطلبه العمل، أما مسألة المساواة فهي تشير إلى ضرورة ضمان تقديم نفس الحوافز لجميع الأفراد العاملين، وتصدر الإشارة هنا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لبعض المتغيرات عند وضع أنظمة الحوافز مثل المستوى التعليمي وثقافة الأفراد وغيرها.
- **البعد التنافسي للحوافز:** ينظر للحوافز على أنها أداة استقطابية تستغلها المؤسسات من أجل جلب الكفاءات البشرية التي تحتاجها من سوق العمل، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العاملة لديها، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى عمل مسح عن أنظمة الحوافز في المؤسسات المنافسة من أجل توفير نفس مستوى التحفيزات لعاملها.

نظرا لأهمية الحوافز ودورها الكبير في المؤسسات للتأثير على سلوك الأفراد لديها، فإن عملية تصميم أنظمة حوافز جيدة يخضع للعديد من الشروط الواجب توفرها من أجل قيامها بالهدف الذي رصدت من أجله حيث يشير المغربي (2013) إلى ضرورة القيام بعملية استطلاعية للوقوف على احتياجات الأفراد بالمؤسسة ومختلف خصائصهم من حيث العمر والجنس والمؤهلات وغيرها كما يتعين إشراكهم في وضع اقتراحات للحوافز التي قد تلي احتياجاتهم، بالإضافة إلى تحديد الهدف من الحوافز بدقة مع تحديد الجهة المخولة لتنفيذ الأنظمة التحفيزية مع تحديد المسؤوليات بدقة، ويجدر التنويه أيضا إلى أهمية توفر المرونة في أنظمة الحوافز مع المراجعة الدورية لأن المؤسسة تنشط في بيئة سريعة التغير.

### رابعا: التدريب

يعتبر التدريب أنشطة تعليمية منظمة قادرة على تحسين الأداء الفردي من خلال التغييرات في المعرفة والمهارات لتلبية متطلبات العمل (Rothwell & Kazanas, 2003)، حيث يعرفه Hazrat, Naveed, وRukh (2019) بأنه جهد مجدول يستخدم لتعليم الموظفين الجدد والحاليين المهارات الأساسية للعمل، حيث لا يمكن الاستغناء عنه في تحسين المعرفة والسلوك. فالتدريب يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ولهذا فهو يلقي اهتماما كبيرا في المؤسسات الحديثة وهو يمثل جزءا من أهداف المؤسسة، فعملية التدريب تساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب (زايد، 2003)، وأشار حوت (2017) إلى أن التدريب ليس عملا عشوائيا بقدر ما هو عملية إدارية مخططة ومنظمة ذات غايات محددة يجب تصميمها بعناية.

## 1- أهمية التدريب:

حدد Kazanas و Rothwell (2003) أهمية التدريب كالاتي:

- يعتبر طريقة لخلق وعرض المواهب داخل المؤسسة عبر خطط تعلم منظمة ومرنة؛
- أداة مهمة ومفيدة لتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ أهداف المؤسسة؛
- مواكبة المؤسسة للتغيرات الحاصلة فالتدريب وسيلة لمحاكاة الأحداث المستقبلية؛
- تخفيض تكاليف التوظيف فالتدريب يعتبر بديلا عن التوظيف؛
- يعتبر التدريب أداة لتحسين الإنتاجية وتحسين الأداء.

## 2- مراحل بناء برنامج تدريبي:

تمر عملية بناء برنامج تدريبي بعدة مراحل ولكل مرحلة أهميتها الخاصة وقد حددها بن يحيى، ربيع، وعباس (2019) كما يلي:

- **مرحلة التخطيط:** تهتم هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأهداف المؤسسة، ومن ثم تحديد أهداف البرنامج التدريبي إضافة إلى أساليب التدريب.
- **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم ترجمة الخطة المعدة إلى الواقع العملي بكل ما تتضمنه من إجراءات فنية وإدارية.
- **مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة لقياس مدى نجاعة البرنامج التدريبي، من خلال تقييم مدى استفادة المتدربين من البرامج.

## 3- أنواع التدريب:

يتم تحديد أنواع التدريب بناء على مجموعة من الأسس مبينة فيما يلي:

- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يقسمه زواوي ولحشم (2019) إلى قسمين:
- **التدريب التوجيهي:** يهدف هذا النوع إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا وتأهيلهم للالتحاق بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق عليه أيضا اسم التدريب الإعدادي.
- **التدريب أثناء العمل:** يرتبط هذا النوع بمستوى الأداء وهو يقدم من طرف مختصين أو الرؤساء القدامى ذووا الخبرات المتراكمة، ويشمل التدريب نتيجة تقادم المعارف للتعرف على أساليب جديدة، أو التدريب بغرض الترقية وهذا لاحتمال اختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سينتقل إليها العامل.
- **التدريب حسب نوع الوظيفة:** يقسمه حسنين (2016) كمايلي:

- **التدريب الفني:** يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في الوظائف الفنية التي تعتمد على العمل اليدوي مثل تدريب المهندسين.
- **التدريب الإداري:** يهدف إلى تنمية مختلف المهارات الإدارية مثل التدريب على الكتابة وتنمية المهارات الإشرافية، والسكرتارية.
- **التدريب حسب المكان:** وينقسم حسب زواوي والحشم (2019) إلى:
  - **التدريب داخل المؤسسة:** يتم التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين، وعادة ما يشرف على هذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المؤسسة لديهم خبرات سابقة.
  - **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة إذا كانت الخبرة التدريبية والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

#### 4- معوقات التدريب:

تواجه العملية التدريبية مجموعة من المعوقات ذات الآثار السلبية يوضحها كامل، باشري ورستم (2018) كمايلي:

- عدم تحديد الاحتياجات في الوقت المناسب وهذا لغياب الخطط؛
- سوء اختيار المتدربين وهذا لعدم وجود الموضوعية في الانتقاء؛
- عدم رغبة العمال في التعلم بحكم طبيعة بعض الأفراد ورفضهم للتغيير؛
- عدم واقعية المواد التدريبية والتي عادة لا تحدم الواقع؛
- عدم وجود خطط طويلة للتدريب.

#### خامسا: النظام التأديبي

يعبر النظام التأديبي عن "مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المؤسسات، وضبط سير العمل فيها وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة كل من يعمل فيها" (عقيلي، 2005، صفحة 611).

"تهدف الإجراءات التأديبية إلى تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل وحفظ الحقوق داخل المؤسسة، وتعبر الإجراءات التأديبية عن حوافز سلبية تلجأ إليها الإدارة لغرض تنبيه الموظف إلى أخطائه ومحاسبته

عليها بهدف تقوية دوافعه للعمل، كما أنها تساهم في فهم الأفراد لأدوارهم وتحمل مسؤولياتهم في العمل وتفتح المجال لهم لتقويم سلوكياتهم" (الطائي، الفضل و العبادي، 2006، صفحة 512).

يتم اللجوء للإجراءات التأديبية كإجراء تصحيحي وليس لمعاقبة الموظف، ومن أجل حسن تطبيق تلك الإجراءات يجب على المؤسسة أن تضع مدونة تحدد المخالفات المحتملة والإجراءات التأديبية الناجمة عنها من أجل ووضعتها في متناول الموظفين كعرضها في لوح الإعلانات للتأكد من أنهم على دراية بذلك حتى يتمكنوا من ضبط سلوكياتهم، ومن أهم ما يجب أن تتسم به الإجراءات التأديبية هو أن تشمل جميع الموظفين دون تمييز في العمر أو الجنس أو الأقدمية أو أي معايير أخرى مشابهة لأن لا عدالة الإجراءات قد تؤدي إلى إثارة سخط العاملين وبالتالي فقدان الروح المعنوية (Knight & Ukpere, 2014).

تختلف الإجراءات التأديبية حسب التشريعات والقوانين وباختلاف المؤسسات وأنشطتها إلا أن هناك بعض الإجراءات أكثر شيوعاً حيث حددها الطائي، الفضل والعبادي (2006) كما يلي:

- **التأنيب الشفوي (التحذير، التنبيه):** يعتبر من صلاحية المسؤول المباشر عن العامل وعادة تستخدم لحل المشكلات الصغيرة مثل التأخر أو التغيب عن العمل.
  - **التأنيب المكتوب:** لا تختلف عن الإجراء السابق إلا في كونه مكتوباً وبجأ عادة إليه عند تكرار نفس الخطأ من العامل.
  - **قطع الراتب:** تلجأ الإدارة أحياناً إلى خصم أيام العمل حيث يترك هذا الإجراء أثراً كبيراً في نفسية العامل.
  - **التنزيل في الدرجة:** يعتبر نادر الاستخدام كإجراء انضباطي وعادة تلجأ إليه الإدارة في حالة عدم قدرة العامل على أداء أعماله.
  - **الفصل:** هو أقصى درجات الجزاء والأقل شيوعاً وعادة يتم اللجوء إليه في حالة الأخطاء الجسيمة.
- نظراً لأهمية الإجراءات التأديبية وتأثيرها على نشاط المؤسسة وعلى سلوك العاملين يجب توفر بعض الشروط لضمان أدائها للغرض التي أنشئت من أجله وقد ذكرها (عقيلي، 2005):
- أن تكون القواعد شاملة لجميع مجالات العمل في المؤسسة لتفادي وجود ثغرات في النظام التأديبي؛
  - أن تكون واضحة يسهل فهمها واستيعابها؛
  - شرح القواعد والإجراءات لجميع العاملين وتبليغهم عن أي تعديل يطرأ عليها؛
  - أن تكون الإجراءات مفصلة ودقيقة لا توجد بها تداخل أو ازدواجية؛
  - توضيح أن الهدف من الإجراءات ليس عقاب العامل وإنما هو ضمان لحسن سير العمل؛

- إعداد قائمة مفصلة للمخالفات والإجراءات التأديبية المقابلة لها.

### المطلب الرابع: بيئة العمل الداخلية في الفكر الإداري

#### الفرع الأول: بيئة العمل في الفكر الإسلامي

جاء الإسلام لتنظيم الحياة في كل أبعادها ومجالاتها المختلفة، فوضع أسسا ومرتكزات واضحة لتنظيم العلاقات بين الناس، وقد حث الإسلام على الاستفادة من الموارد الموجودة في الأرض من أجل إشباع الحاجات وتحقيق السعادة، ففي مجال مؤسسات الأعمال ووضع الإسلام مبادئ لأداء أنشطتها وأسس أداء مديرها وحث على التعامل بين الناس بأخلاق عالية دون خداع أو تضليل أو غش، وتختلف إدارة الأعمال في الإسلام عن أي إدارة أخرى بمبادئ تتمثل في أنها تسير وفق أصول الشريعة وأخلاقيات إيمانية كما أنها تسير بمبادئ الحدائثة وترتكز على عناصر بشرية جيدة وتقوم على أساس المصلحة العامة (الزعيبي ودودين، 2015).

الإدارة الإسلامية تعني القيام بالأنشطة حسب توجيهات الله سبحانه وتعالى واتباع تعليمات نبيه محمد صلى الله عليه وسلم مع فكرة المساءلة والنزاهة والمهارة لتحقيق هدف محدد مسبقا، فإذا كانت الإدارة هي أسلوب إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين فإذا تم ذلك وفق للمبادئ الإسلامية أطلق عليها إدارة إسلامية (Ataur, 2014)، فالعمل الإداري الإسلامي له مقوماته القائمة على العقيدة الإسلامية التي تضع له القيود والمحددات وترسم طريق يحكم سلوك القائد الإداري والأفراد العاملين سواء في علاقاتهم مع بعض أو في علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم ويمكن تلخيص أهم مبادئ الإدارة الإسلامية في ما يلي (البرعي و مرسى، 1995):

- **الحكم بما أنزل الله:** فأساس المعاملات الاقتصادية وإدارة الكيانات الإدارية قائم على اليقين بأن العمل موجه إلى الله؛
- **الشورى:** فالإدارة في الإسلام ليست تسلطا ولا تسخيرا للبشر وإنما مشاركة من جانب القائد وأعضاء الفريق، فالمشورة تضمن التعاون وحسن تنفيذ الأعمال وتعظيم الأداء؛
- **العدالة:** هي الدعامة الرئيسية للإدارة في الإسلام فلا ظلم ولا جور والتزام العدالة يعتبر سبيلا لتحقيق الغايات النبيلة؛
- **الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة:** فالفرد هو عنصر من الجماعة وتحقيق مصلحة الفرد يعتبر وسيلة لتحقيق مصالح الجميع؛
- **الولاية الصالحة:** للقائد في الإسلام أهمية محورية فهو المعلم والقُدوة الصالحة، فحسن اختيار القائد وتوليته يعتبر ذو تأثير مباشر وغير مباشر على حسن انتظام العمل؛

- **المسؤولية:** للمسؤولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة، فهي مسؤولية إنسانية وعقائدية تشمل كلا من الفرد والقائد على حد سواء.

كما يضيف أبو عرعد (2003) أن الإدارة الإسلامية تعتمد على مبدأ الرقابة الذاتية والاهتمام بالبيئات المحلية والتنظيم اللامركزي ولهذا يمكن القول أن النظام الإداري في الفكر الإسلامي يقوم على أساس متين من المبادئ والقيم الإنسانية النبيلة التي جاء بها الإسلام وحث على التمسك بها.

### الفرع الثاني: بيئة العمل في الإدارة الكلاسيكية

#### أولاً: الإدارة العلمية (F. Taylor)

ظهرت الإدارة العلمية في الفترة ما بين 1890 - 1930 على يد روادها فريدريك تايلور وهنري كانت وفرانك جلبرت وزوجته ليليان حيث كانت الحاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية من بين العوامل العديدة التي ساهمت في ظهورها خاصة مع شح في القوة العاملة الماهرة مع بدايات القرن العشرين، الأمر الذي لفت اهتمام الإدارة في المصانع ومنها إلى مؤسسات الأعمال الأخرى نحو زيادة كفاءة أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم، وتقوم الإدارة العلمية أساساً على فكرة أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وعلى تلك الطريقة المثلى يجب أن يتدرب العامل حيث يتم استبعاد وحذف الحركات التي تعيق أداء عمله ويترتب على زيادة الإنتاج حصول العامل على أجر تشجيعي (زيارة، 2019).

قام فرنك جيلبرت وزوجته ليليان بتصميم وتحديد الحركات الضرورية لإنجاز العمل بطريقة مثلى، ففي عملية وضع الطوب على الجدران تمكن جلبرت من تخفيض عدد الحركات من 18 إلى 04 حركات لكل طوبة، أما الجدران الداخلية فتم تقليل الحركات من 18 إلى 12 لكل طوبة وهكذا ارتفعت سرعة البناء من 120 طوبة للساعة الواحدة إلى 350 طوبة (سوفي، 2018).

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العلمية تقوم على الافتراضات التي عددها الشماع وحمود (2007):

- المؤسسة عبارة عن نظام شبه مغلق؛
- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه بمفرده بعيداً عن آثار الجماعة التي يعمل معها؛
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءاتهم في الأداء؛
- تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد؛

- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا للعمل، حيث كلما قامت المؤسسة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الأعمال؛
- يتصرف العامل برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المؤسسة التي يعمل بها؛
- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركات العضلية وتفاعلها مع حركة الآلات؛
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعامل لتحقيق الأهداف؛
- سهولة الاتصال بين مختلف المستويات؛
- الاعتماد على الهيكل التنظيمي الرسمي.

قدمت الحركة العلمية مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية، إلا أنه وفي المقابل واجهت مجموعة من الانتقادات منها تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية على افتراض أن العمال هم امتداد للآلات وهم مجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة، والاهتمام بالعمال لم يتعد درجة صيانة العمال للبقاء مدة طويلة، في حين أن الحوافز المادية تدفع بالعمال إلى الإجهاد والإحساس بالملل مع مرور الوقت، كما يعاب عليها تجاهل السلطة غير الرسمية والعلاقات داخل العمل (رتيمي.أ، رتيمي.ب، 2013).

### ثانيا: البيروقراطية (M. Weber)

يعتبر ماكس وير رائد علم الاجتماع حيث بذل جهودا كبيرة لتوضيح الظروف السائدة في الحضارة الغربية وطور مفهوم البيروقراطية التي يعرفها بأنها " هيكل إداري بيئي يستند إلى سلطة قانونية موجهة نحو القواعد"، بالرغم من أن أفكار فايول ظهرت في بداية هذا القرن إلا أنها لم تكن منتشرة في الخارج حتى عام 1949 حين ترجمت دراسته في فرنسا وتستند أفكاره في محورين أساسيين هما التنسيق و التخصص، فالتنسيق يمثل التدرج الهرمي للسلطة فجميع الموظفون مسؤولون أمام رئيس واحد (Laegard & Bindslev, 2006)، ولكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف وترقيته مبنية على أساس الأقدمية في التعيين والإنجازات، كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة للموظف (الصرن، 2004)، أما التخصص فيقصد به تقسيم العمل وتوزيع الأنشطة في مجموعات عمل متجانسة مما يضفي درجة عالية من الطابع الرسمي ( Laegard & Bindslev, 2006).

ولقد وضع النعيمي (2016) المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في المؤسسات كمايلي:

- التقسيم الواضح للعمل مما يساهم في تطوير مهارات الأفراد؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

- القواعد والإجراءات تكون مكتوبة وموثقة حيث يؤدي العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المدراء والعاملين في سلوكهم وقراراتهم؛
- هرمية السلطة حيث يتم تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في إصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات.
- الموضوعية وعدم التمييز في المعاملة والتأكيد على عدم ترك العلاقات الشخصية تؤثر في أداء الواجبات؛
- إختيار وترقية الأفراد وفقا لقابليتهم ومستوى أداء العمل.

رغم إيجابيات التنظيم البيروقراطي إلا أن التطورات كشفت عن الكثير من نقاط الضعف التي ظهرت في التطبيق والتي جعلته يمثل عائقا أمام التقدم، وقد أشار الباحثون إلى العديد من العيوب التي برزت مع تطبيق هذا النموذج والتي حددها دهام (2008):

- تشغيل المؤسسة بطريقة ميكانيكية من خلال التحديد المسبق والمقنن والرسمي غير المرن بمعنى التعامل مع العنصر البشري كآلة مع إهمال العلاقات والمشاعر الإنسانية والاجتماعية والدوافع النفسية والمعنوية؛
- إفتراض أن هناك طريقة مثلى واحدة للعمل من خلال تعميم القواعد والإجراءات؛
- النظر إلى المؤسسة والجهاز الإداري كنظام مغلق لا علاقة له بالبيئة الخارجية وهذا يتناقض مع الواقع فالمؤسسة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية؛
- صعوبة تصحيح الأخطاء نتيجة مركزية القرارات وصعوبة الإتصال مما قد يسبب حالة من التوتر والتذمر لدى العاملين، حيث يتعرض العامل لضغط شديد عندما لا يجد فرصة للتعبير عن مبادراته؛
- ظهور نمطين من المدراء الأول روتيني قليل الإهتمام بالعمل والتحفيز، والثاني استبدادي كثير الاهتمام بالإنتاج والسلطة والتخويف لديه نزعة استبدادية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

### ثالثا: إدارة العلاقات الإنسانية (E. Mayo)

تعود أصول حركة العلاقات الإنسانية وتطورها لأعمال إلتون مايو الناجمة عن مجموعة من التجارب قام بإجرائها في مصانع Western Electric، وقد كانت تلك التجارب تهدف إلى تأثير الظروف المادية على الإنتاجية، وقد تمت التجارب على مرحلتين تم في الأولى قياس إنتاجية خمسة عاملات يقمن بإنتاج أجهزة التليفون وتم عزلهن في غرفة خاصة تماثل تماما نفس الظروف التي كانت سائدة في الشركة، ثم قام مايو بإدخال بعض التعديلات في ظروف العمل من حيث فترات الراحة ووجبات الغداء وساعات العمل اليومي لكنه لاحظ زيادة الإنتاجية بغض النظر عن تغيير ظروف العمل وفسر هذه الزيادة نتيجة أن العاملات يعملن كفريق عمل وطم من نسق العلاقات الاجتماعية، وقد قام في المرحلة الثانية بإجراء مقابلات مع 20000 من العاملات وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية من شأنها أن تزيد الإنتاج بصورة مستمرة، كما أن الإشراف

المباشر يؤثر على الروح المعنوية والإنتاجية أكثر من خطوط الإشراف الأخرى (سلاطينية، 2004، ص ص.32-33)، وقد تبلورت أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية كما وضحتها بن بزاز (2015):

- المؤسسة عبارة عن بناء اجتماعي؛
- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل، حيث يتم تحفيز العاملين من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛
- للجماعة غير الرسمية دور في تحديد اتجاهات الأفراد داخل المؤسسة؛
- رضا الفرد العامل يؤدي إلى زيادة إنتاجيته؛
- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المؤسسة لتبادل المعلومات؛
- يحتاج مدير المؤسسة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.

توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الأفراد مكون هام في المؤسسة ويتأثر مستوى الإنتاج بمشاكلهم الشخصية فهم يأتون لمواقع العمل ومعهم حاجات اجتماعية، والمؤسسة عبارة عن منظومة اجتماعية رسمية بمرميتها وقواعدها، في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على المشاعر والتفاعل (الزعي ودودين، 2015).

### الفرع الثالث: بيئة العمل في الإدارة الحديثة (اليابانية W. Ouchi)

اعتمدت النظرية اليابانية في الإدارة التي يطلق عليها نظرية Z على التجربة اليابانية في إدارة الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي والعالمي، واستمدت مقوماتها من طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني وارتكزت هذه النظرية على ثلاث أسس وهي الثقة والمهارة وكذلك المودة والاحترام، كما بينت هذه النظرية أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين من جهة وبين العاملين ومرؤوسيه من جهة أخرى (سميث، 2013/2009)، فالمصنع يشبه العائلة أو العشيرة الواحدة فبيئة العمل اليابانية تؤلف جزءا كبيرا من حياتهم خاصة وأن ثلث اليد العاملة تبقى في العمل مدى الحياة، وتتمثل أهم خصائص وسمات المدرسة اليابانية في مايلي بالرجوع إلى الزعي ودودين (2015):

- الوظيفة مدى الحياة؛
- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات وحب التفرد والتميز؛
- الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته معا وهذا يرجع للثقافة اليابانية؛
- العمل الجماعي وروح الفريق؛
- التقييم لأغراض الترقية على أساس نجاح المؤسسة؛
- تنوع الخبرات لدى العاملين نتيجة حركتهم العمودية والأفقية؛

- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة؛
- التخصص الدقيق عند العاملين؛
- صنع القرارات عملية تشاركية.

### المبحث الثاني: الخلفيات النظرية للإبداع الإداري

تواجه المؤسسات العديد من المشاكل الداخلية التي تقلل من قدرتها على المنافسة، خاصة فيما يتعلق بعدم القدرة على تحقيق تطلعات المستهلكين والزبائن و الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية مما يسبب فشل بعض المؤسسات وانحيارها، ولذلك يعتبر الإبداع أحد أهم مرتكزات المؤسسات لمساهمة الكبيرة في تنمية وتطوير النشاط من جهة وبقاء المؤسسة ونموها من جهة أخرى (جمال، 2017)، وقد ركزت المراحل الأولى للبحوث حول الإبداع على الجانب النفسي ثم شهدت تغييرا في منحى البحوث خلال فترة السبعينات أين انصبحت الأبحاث على الجانب الاجتماعي وكيفية تحفيز الإبداع (Zhou & Luo, 2012)، ويعد الإبداع من المصطلحات الأكثر شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة الحديثة خاصة وأن المؤسسات أصبحت تنشط في اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والمرونة ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نقل مصطلح الإبداع إلى النشاط الإداري فيما يعبر عنه بالإبداع الإداري فالتجديد مطلوب في العمليات الإدارية كونها العصب المحرك في المؤسسة، ويجمع علماء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعل حاجتها إلى الإبداع ضرورة حتمية، إذ يتعين على المسؤولين تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على توليد أفكار جديدة (عبد القادر و الحاكم، 2015).

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

#### الفرع الأول: تعريف الإبداع

ارتبط مصطلح الإبداع باكتشاف الجديد في العلم كالقوانين ودراسة الظواهر الطبيعية والنظريات، حيث ينظر إلى الإبداع بأنه أعجوبة لا يمكن تفسيرها بسهولة أما المبدع فهو شخص استثنائي يتمتع بجدس قوي وخيال خصب وقدرة فذة لتفسير الأمور على غير ماهي عليه، إلا أن اختلاف العلماء في تفسير الإبداع وما نتج عنه من تباين في التعاريف التي تطورت مع تطور الدراسات خاصة لدى علماء علم النفس حتى توصلوا إلى أن الإبداع عبارة عن ظاهرة سلوكية متفاوتة بين البشر وغير مقتصرة على مجال معين أو تخصص محدد (روزين، 2011) وفي ما يلي أهم تعاريف الإبداع:

يشير الإبداع إلى إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكرا أو عملا وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس، واللفظ المقابل للإبداع في اللغة الإنجليزية هو (creativity) وهو مشتق من كلمة (creation)

بمعنى الخلق، وقد انتشر هذا المصطلح في أوروبا في عصر النهضة منتصف القرن الماضي ليشير إلى ما هو أصيل، أما الإبداع في اللغة العربية فهو مشتق من الفعل أبداع ويقال "أبداع الشيء" أي أنشأه وبدأه ومنه قوله سبحانه وتعالى " بديع السموات والأرض" البقرة 177 أي خالقهما و موجدتهما والبديع من أسماء الله الحسنى ومعناه لا مثيل له (الفاخري، 2018، صفحة 09).

عرف Amabile، Barsad، Mueller و Staw (2005) الإبداع بأنه " إنتاج الجديد، استخدام أفكار كاملة أو حل المشكلات"

و عرف الإبداع بأنه "عملية إدراك المشاكل والوعي من نقاط الضعف والثغرات والتناقضات ونقص المعلومات والبحث عن الحلول ونقل النتائج للآخرين" (Al Salaymeh, 2013, p.141).

كما عرف " الإبداع هو القدرة على الخروج بأفكار ومصنوعات جديدة مفاجئة وقيمة، وتشمل الأفكار هنا المفاهيم والقصائد والموسيقى والنظريات العلمية وغيرها فالإبداع يضم في الواقع كل جانب من جوانب الحياة" (Boden, 2004, p.12).

و عرف بأنه "عملية توليد شيء جديد له قيمة" (Timbadia & Khavekar, 2016, p.83)

كما عرف بأنه "قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف، تعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين وقد يكون نشاطا خياليا وإنتاجيا أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة وكل ذلك ينبغي أن يكون له هدف معين ويأخذ طابعا علميا أو فنيا أو أدبيا أو غيره" (الفاخري، 2018، صفحة 11).

وقد عرف أيضا بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وعملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، كما يتميز بالقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة هذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد" (حسن وشاكر، 2011، الصفحات 308-309).

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الإبداع يتضمن ما يلي:

الإبداع عملية يسعى الفرد من خلالها إلى إيجاد حلول لمشكلات؛

- نتيجة الإبداع مخرجات جديدة ذات فائدة تشمل الأفكار والأفعال والخدمات والمنتجات؛
- الإبداع عملية عقلية،
- لا ينحصر الإبداع على مجال محدد؛
- يمكن تنمية وتطوير القدرات الإبداعية.

يمثل الإبداع ثورة في السلوك الإنساني سواء كان فكرياً أو فنياً أو تكنولوجياً، أو غيره من المجالات المختلفة التي تفسح المجال أمام الإمكانيات والقدرات الفردية التي تنتج أعمالاً إبداعية ففكرة الإبداع تتمحور حول فكريتي التجدد والتميز وهذا ما يجعله منه فاصلاً من شخص لآخر (برقوق وليوز، 2016).

وتجدر الإشارة إلى أن أول من ركز على الإبداع في المنظمات الاقتصادية هو شومبيتر shumpeter في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" حيث عرف الإبداع بأنه الحصيصة الناتجة عن طريقة أو نظام جديد في الإنتاج وقد صنفها إلى خمسة أصناف (صناعة منتج جديد، إدخال طريقة إنتاج جديدة، فتح سوق جديد، إنشاء تنظيم أو مؤسسة جديدة، الحصول على مورد جديد للمادة الأولية)، كما أشار إلى أهمية استخدام التفكير في الحياة الاقتصادية حيث قسم التاريخ الإنساني إلى مرحلتين مرحلة سحرية تميزت بسيطرة القيم الاجتماعية ومرحلة عقلية وهي المرحلة الرأسمالية التي فرض فيها العقل نفسه (عبد الزهرة، 2016).

فإذا كان العنصر البشري هو محور العملية الإبداعية فإن "المبدع هو الفرد القادر على التفكير الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة الخبرة في أنماط جديدة تتميز بالحدثة بالنسبة للفرد نفسه والمجتمع الذي يعيش فيه وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها" (الفاخري، 2018، صفحة 12)، ويضيف هلال (1997) أن المبدع فرد لا يختلف كثيراً عن الآخرين من حيث الطبيعة ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على التحديث، ويستطيع كل فرد أن يكون مبدعاً إذا اكتسب المعارف والمهارات التي يمكن أن تساعد على ذلك وعمل على تنميتها

### الفرع الثاني: الفصل بين الإبداع وبعض المصطلحات المشابهة له

- التفكير: مجال من النشاط الإنساني وقدرة الفرد الواحد التي تسمح له بالحصول على المعارف على أساس الاستدلال والتصورات والمفاهيم، ويمكن التمييز بين أنواع التفكير الرئيسية التالية (التفكير الفلسفي، التفكير العلمي، التفكير الديني وغير ذلك) (روزين، 2011)، في حين هناك من عرفه بأنه نشاط عقلي واع يقوم به الفرد عن وعي وإدراك من أجل حل مشكلة أو اتخاذ قرار أو لفهم موضوع ما (السليمي، 2015، صفحة 7).
- الذكاء: هو القدرة على حل المشكلات وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم (رعد، 2017).
- الابتكار: عرفه Walter (2012) بأنه عملية تطوير أفكار جديدة يمكن تنفيذها من قبل المؤسسة، كما عرف بأنه التطبيق العملي للأفكار الإبداعية (عبد الهادي، 2010)، كما يعرف بأنه "التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية" (Amabile, 1988, p.126)، فالابتكار يعتمد على الأفكار التي تم اعتمادها من تجارب سابقة أو مؤسسات مختلفة وهو عملية مشتركة في المقام الأول (Rank, Pace &

- (Fress, 2004)، والابتكار يعتبر نتيجة الأفكار الإبداعية (Dul & Ceylon, 2014) "وكل ابتكار يبدأ بأفكار إبداعية" (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996, p. 1154).
- **الاكتشاف:** "هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية لم تكن معروفة حتى تلك اللحظة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكنه غير معروف مثل اكتشاف الجراثيم من طرف باستور والغازية من طرف نيوتن وغيرها من الظواهر" (داود، 2020، صفحة 10).
  - **التحسين:** "هو إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة كانت أو كبيرة على المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر ملاءمة في الاستخدام" (جمال، 2017، صفحة 11).
  - **الموهبة:** "إمكانية فيسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبيا وفي مجالات متنوعة" (رعد، 2017، صفحة 9).
  - **الاختراع:** عبارة عن "منتج أو عملية جديدة كلياً تحل مشكلة، ومثلما يمكن للاكتشاف أن يؤدي للاختراع يمكن للاختراع أن يؤدي للاكتشاف فمثلا اكتشاف فرنكلين للأثار الكهربائية للبرق أدت إلى اختراعه لقضيب البرق الذي يحمي المباني من الصواعق الرعدية" (Icaza, 2007, p.5).
  - **المهارة:** هي عملية مزج المعارف النظرية والعملية والخبرة من أجل تحقيق هدف محدد (حجازي، معالم، 2013)، وقد ارتبط مفهوم المهارة سابقا بالحرف اليدوية إلا أنه اتسع مع مرور الوقت وأصبح يشمل جميع المهام التي يمكن أن يؤديها الفرد مثل القراءة والكتابة وحل المشكلات والتفكير والاتصالات حيث يغطي مفهوم المهارة كل شيء (Abdel-Wahab, Dainty, Ison, Bryer & Hazlehurst, 2005).

### الفرع الثالث: عناصر الإبداع ومميزات الفرد المبدع

#### أولاً: عناصر الإبداع

- **القدرة (Ability):** "يقصد بالقدرات الإبداعية الاستعدادات العقلية التي تتوفر في الفرد والتي تسمح له بالقيام بالسلوكيات الإبداعية، وهذه الاستعدادات متفاوتة بين البشر بحيث لا يمكن أن نحكم على شخصين بأنهما مبدعين بنفس الطريقة" (عبد القادر والحاكم، 2015، صفحة 182).
- **الأصالة (Originality):** يعرفها رعد (2017) بأنها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير مرتبطة بأفكار سابقة فكلما قلت درجة شيوع الفكرة وانتشارها كلما زادت أصالتها، حيث تتضمن الأصالة ثلاث جوانب أساسية وهي:
  - القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛
  - القدر على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة؛

- القدرة على إنتاج أفكار يحكم عليها بالمهارة.
- تعبر الأصالة عن نفور الفرد المبدع عن تكرار أفكار الآخرين وهي تمثل أعلى درجات سلم الإبداع.
- **الطلاقة (Fluency):** تعبر الطلاقة عن سهولة صدور الأفكار من الشخص، وكلما زادت طلاقة الشخص أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج الإبداعي ويمكن اعتبار الشخص ذو الطلاقة المرتفعة شخصا ذا قدرة إبداعية أكبر (الفاخري، 2018)، ويضيف الكليبي (2012) أن الطلاقة تدل على تحرير التفكير والعقل من أي قيود فينطلق الفرد نحو كافة التوقعات المتعلقة بالموقف وطرح كافة البدائل الممكنة مما يمكنه من توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والتصورات، وليس معنى الطلاقة أن المبدعين يعملون تحت ضغط الزمن بأن ينتجوا أفكارا بسرعة عالية في أقل فترة زمنية وإنما أن يكون له فرصة أكبر لتوليد أفكار قيمة (برقوق و لبوز، 2016)، وتتضمن الطلاقة حسب مجلخ وبشيشي (2019) ما يلي:
  - **الطلاقة الفكرية:** وهي مرتبطة بالقدرة العقلية للفرد كالقدرة على التخيل والاستنباط والحدس؛
  - **الطلاقة اللفظية:** وهي سرعة الفرد في توليد الكلمات في نسق محدد؛
  - **طلاقة التداعي:** وهي القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعنى الواحد؛
  - **طلاقة التعبير:** وهي سرعة التفكير في كلمات متصلة تناسب موقفا محددًا؛
  - **طلاقة الأشكال:** ويقصد بها القدرة على الرسم والتصور الذهني للأشكال.
- **المرونة (Flexibility):** "هي قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة وتوجيه مسار التفكير وهي عكس الجمود" (برقوق ولبوز، 2019، صفحة 20)، كما تعبر عن قدرة الفرد على النظر للمشكلة من عدة زوايا من أجل إنتاج أكبر قدر من الأفكار والحلول وهي تعبر أيضا عن مدى السهولة في الانتقال بين الأفكار (الكليبي، 2012).
- **الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems:** يعرفها رعد (2017) بأنها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة والمواقف، فلا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل أولى خطوات عملية البحث عن حلول وهنا تظهر قدرة الفرد على ملاحظة الأمور غير العادية أو المحيرة وإثارة التساؤلات التي ستفسر عن حلول إبداعية خلاقة وينطوي تحت هذه الخاصية ما يلي:
  - إمكانية الفرد على التركيز لفترة زمنية في مشكلة معينة دون تشتت في التفكير؛
  - قبول المخاطرة والتي تعبر عن قدرة الشخص في أخذ زمام المبادرة وتبني الأفكار والأساليب الجديدة وقبول النقد؛

. القدرة على التحليل وتفتيت الأمور إلى عناصرها الأولية والربط بين العناصر؛

. القدرة على التقييم والوصول إلى قرارات جديدة أكثر ملاءمة.

بالإضافة إلى ما سبق تضيف لعمور (2019) عنصري المخاطرة والقدرة على التنبؤ حيث يميل المبدعون إلى أخذ زمام المبادرة وتحمل المخاطر الناتجة عن ذلك، بالإضافة إلى الخيال الخصب الذي يسمح بالاستنتاجات ونسج الاحتمالات واستقراء المستقبل.

### ثانيا: مميزات الفرد المبدع

مما لا شك فيه أن الفرد المبدع يتميز بعدة خصائص تميزه عن غيره وبالرغم من عدم إمكانية سرد جميع هذه الخصائص إلا أن بطاح (2006) ذكر أهمها وهي كمايلي:

- **العقل المتسائل الخلاق:** وهو العقل الذي يأخذ بالمسلمات ودائم الأسئلة ولا يقبل الإجابة الواحدة وإنما هو دائم البحث عن الأشياء المستحدثة والجديدة؛
- **القدرة على التحليل والتجميع:** بمعنى القدرة على تحصيل المعلومات وفحصها وتقييمها واستخدامها في المواقف المناسبة؛
- **الحدس والقدرة على التخيل:** ويقصد بها القدرة على تصور صيغ وحالات جديدة والإحساس العميق بالأشياء والقدرة على التخمين الدقيق؛
- **الشجاعة والثقة بالنفس:** وهي تعبر عن القدرة على إبداء الرأي والتمسك به والمحااجة في حالة إبداء المعارضة؛
- **التمرد على السلطة:** حيث يميل المبدعون إلى معارضة كل أشكال السلطة التي قد تتناقض مع قناعاتهم وأفكارهم المنفردة دون أن يتنافى ذلك مع احترام السلطة التي تشجع اتجاهاتهم؛
- **حب التجريب:** قد لا يتقبل المبدع الأمور كماهي وإنما يميل لاختبار الأشياء للتأكد من طبيعتها؛
- **النقد الذاتي:** والمقصود أن الفرد المبدع يميل إلى تقويم سلوكه وتفكيره ومراجعة أفكاره باستمرار وبالتعلم من التجارب السابقة.

### الفرع الرابع: الإبداع الإداري

يعود الفضل في نجاح المؤسسات وتميزها إلى دور الطاقم الإداري الذي يلعب دور القبطان الذي يوجه سفينته إلى بر الأمان رغم أهوال البحر، فحوض غمار المنافسة يجعل المؤسسة دائما عرضة للزوال وهنا يظهر دور الإبداع الإداري في دفع المؤسسة للريادة والتفوق والبقاء.

### أولاً: تعريف الإبداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة والانفجار المعرفي والتكنولوجي، مما ساهم في تعقد أمور المؤسسات المعاصرة بظهور مشكلات يتطلب حلها إيجاد طرائق جديدة إبداعية، ولا يتم ذلك إلا بوجود أشخاص ذوي قدرات إبداعية يسخرون طاقاتهم للإتيان بكل جديد للمؤسسة (عوض، 2013)، وبما أن التجديد هو جوهر العملية الإبداعية يتعين على المسيرين الذين يتولون إدارة المؤسسات المعاصرة الحرص على تنمية قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمساهمة في اتخاذ القرارات، وقد تعددت وتباينت وجهات النظر حول مفهوم الإبداع الإداري، وهذا راجع لتعدد الظاهرة الإبداعية في حد ذاتها وتعدد مجالاتها بالإضافة إلى اللبس الذي يقع فيه الكثيرون في محاولة الفصل بين المصطلحات المشابهة للإبداع كالاختراع والاختراع وغيرها (عبد القادر والحاكم، 2015)، وبالرغم من غياب الإجماع حول تعريف واحد نعرض بعض التعاريف التي توصل إلى صياغتها الباحثون كل من وجهة نظره ومجاله كمايلي:

يعرف الإبداع الإداري بأنه "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد وتنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المؤسسة والمستند على المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جيد ومفيد" (ناصر، 2011، صفحة 03).

كما يعرف على أنه "استخدام العامل لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والتجريب والتقييم، كما يعرف الإبداع الإداري على أنه الممارسات التي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة أو برامج تطوير جديدة في مضمونها وشكلها مما يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق الأهداف وتحقيق أفضل خدمة للمجتمع" (بوطالب و نجيمي، 2020، صفحة 15).

عرفه Drucker (1998) على أنه البحث الواعي والهادف عن فرص كما عرفه أيضا بأنه " الطريقة التي يعتمدها المفاوض لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، فالإبداع هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم أي إعطاء شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل" (برابح ونوي، 2020، صفحة 255).

يعرف أيضا أنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم" (مام وحلاب، 2016، صفحة 28).

كما عرف على أنه "خلق أفكار وخدمات جديدة أو تطوير أفكار إبداعية من قبل الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة منظمة" (Eldemerdash & Mostafa, 2018, p.2).

يعرف أيضا بأنه "مجموعة العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة والتي تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة الخارجية" (حيضور، 2017، صفحة 74).

يعرف الإبداع الإداري إجرائيا بأنه مجموع الأفكار الجديدة التي تصدر من الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم والتي تساعد في إيجاد حل فعال لمشكلة بطريقة جديدة كلياً أو تكون سببا في ظهور خدمة أو منتج جديد.

ذكر رعد (2017) أنه بالرغم من تعدد تعاريف الإبداع الإداري إلا أن جميعها يصب في بوتقة واحدة وتتفق على فكرة أن الإبداع الإداري هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو حتى أسلوب إداري، كما لا يشترط أن تكون مخرجات العملية الإبداعية شيء جديد تماما وإنما يكفي أن يكون مجرد تأليف لأشكال قديمة فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره بتوظيفها توظيفا جديدا بحيث تحمل خاصية لم يسبقها إليه أحد من قبل.

وقد عدد شاطر (2018) أهمية الإبداع الإداري كمايلي:

- يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية؛
- يساهم في تسهيل العمليات الإدارية من خلال الحلول الإبداعية للمشكلات وبالتالي تمكين المؤسسة من مواصلة عملها؛
- يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل والتكيف مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين أدائها وإنتاجيتها؛
- يساهم في تحسين جودة المنتجات وبالتالي زيادة العوائد المالية؛

يضيف مسلم (2015) إلى ما سبق أن الإبداع الإداري يساعد في:

- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- يدفع الأفراد على التنافس الإيجابي والتحدي والتميز في أداء المهام؛
- يساهم في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.

ثانيا: مراحل ومستويات الإبداع الإداري

### 1-مراحل الإبداع الإداري

أصبح الإبداع ضرورة حتمية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل نظرا لكون الحلول الإبداعية تعتمد على الأساليب الكمية والكيفية في آن واحد، كما أنها أكثر مرونة في التعريف بالمشكلة وإختيار البدائل وتجربتها (الكليبي، 2012) وعليه تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل وهي:

#### - المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة

يعتبر اكتشاف المشكلة أولى خطوات حلها حيث يتم خلال هذه المرحلة التعريف الواضح والمحدد بدقة للمشكلة ومن ثم جمع المعلومات المتعلقة بها وتنظيمها (برقوق و لبوز، 2016)، كما يتم تحديد طبيعة المشكلة من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكرارها ودرجة صعوبتها، وهنا تظهر أهمية الشخص المبدع الذي يجب أن يتحلى بانفتاح إدراكي وملما بمجال تخصصه بالإضافة للحساسية لمختلف المثيرات (الكليبي، 2012)، وعليه فهذه المرحلة تعبر عن مدى قدرة الفرد لاستحضار الخبرات السابقة واستغلال الخلفية المعرفية من أجل الوصول إلى تصور دقيق للمشكلة أو المهمة ومن ثم حلها (الشياب و أبو حمور، 2014).

#### - المرحلة الثانية: الاحتضان وتنمية الأفكار

تعتبر أدق مراحل الإبداع لأنها تشهد عمليات التفاعل بين العوامل الشعورية واللاشعورية للفرد المبدع، فالأفكار الجديدة قد تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي (رعد، 2017) فقد لا ينشغل الفرد في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا وتكون عملية التفكير ضمنية بحيث لا تظهر أي بوادر للحل كما تتباين سلوكيات الأفراد في هذه المرحلة من القلق وسرعة الإثارة لدى البعض إلى الاسترخاء للبعض الآخر وهذا ما يهيئ الفرصة لبزوغ أفكار جديدة (مسلم، 2015).

#### - المرحلة الثالثة: التحليل

" يتم التركيز في هذه المرحلة على تحليل الأفكار من خلال الفحص والاستنتاج والاستنباط وتسخير مختلف العمليات العقلية من أجل التوصل إلى إيجاد العلاقات والارتباطات بهدف تكوين فكرة جديدة باستبعاد الأفكار التي ليست لها علاقة بالموضوع والتركيز على فقط على إيجاد نقاط الشبه وهنا يقوم الفرد بطرح العديد من الأسئلة التي قد تقوده إلى إيجاد الحل المطلوب " (الكليبي، 2012، الصفحات 86).

### - المرحلة الرابعة: التحقق

تتضمن هذه المرحلة الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، أي إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها وقد تكون بالعقل أو بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة وهي بمثابة عملية الصقل والتنقيح (الشياب، أبو حمور، 2014)، كما يتم خلال هذه المرحلة تقييم الأفكار البديلة وترتيبها وذلك وفقا للمعايير التي ذكرها الكليبي (2012):

- توافقها مع أهداف المؤسسة وسياستها؛
- الفوائد التي تحققها هذه الأفكار؛
- ملاءمتها لإمكانات المؤسسة البشرية والمادية.

كما أن هذه المرحلة تسمح بوضع خطوات تنفيذ الفكرة.

تجدر الإشارة إلى أن الباحثين اختلفوا في تحديد مراحل الإبداع وتوجد عدة تقسيمات تبعا لوجهات نظر أصحابها حيث أشار الشياب وأبو حمور (2014) إلى التقسيمات التالية لمراحل الإبداع:

- الإعداد: وتتضمن إيجاد المناخ التنظيمي أو الاجتماعي المحفز على الإبداع.
- التنفيذ الفعال: تتضمن إيجاد أفراد متمكنين لتبني العملية الإبداعية وتطبيقها.
- تحقيق النتائج: وتشير إلى النجاح في إختبارات التقييم بتحقيق النتائج المرغوب فيها.
- التعلم: ويقصد بها الحصول على التغذية الرجعية والتعلم من التجارب الفاشلة.

### 2- مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري وهي:

#### - الإبداع على مستوى الفرد: Individual Creativity

"هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتمثل أهم سمات الشخصية المبدعة في المعرفة، الذكاء، التعلم، قوة الشخصية وغيرها، كما أنه يرتبط بعدة عوامل منها النفسية والاجتماعية وظروف العمل والجماعات غير الرسمية" (جاهل، 2016، صفحة 70)، وبحسب Amabile (1988) فإن الإبداع الفردي يتأثر بالصفات الشخصية للفرد مثل الذكاء والخبرة في المجال والقدرة على التفكير وهذا ما يشتهه حرص المؤسسات على توظيف أفراد يظهرون مستويات عالية من الصفات المذكورة، كما يتأثر بيئة العمل التي

تهيئها المؤسسة والدافع أو الحافز الذي يضمن استجابة الأفراد لأهداف المؤسسة، كما يعتبر الإبداع على مستوى الفرد بحسب Pirola-Merlo و Mann (2004) المادة الأولية للإبداع على مستوى الجماعة.

### - الإبداع على مستوى الجماعة: Group Creativity

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من طرف الجماعة التي قد تكون قسما في المؤسسة أو ما شابه ذلك، وإبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية وهذا نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض، ويتأثر إبداع الجماعة حسب نصير والعزاوي (2011) بما يلي:

- المشاركة الآمنة: يتعزز الإبداع في البيئات المشجعة والتي تضمن حقوق الأفراد العاملين فيها؛
- جنس الجماعة: تشير الدراسات إلى أن الجماعات متعددة الأجناس تنتج حلولاً أفضل من الجماعات أحادية الجنس؛
- تماسك وانسجام الجماعة: تعتبر الجماعة المتماسكة والمنسجمة أكثر استعداداً وحماساً للعمل الإبداعي.

بحسب Hoever و Zho (2014) يوجد عدة عوامل تؤثر على الإبداع الجماعي أهمها المنافسة بين مجموعات العمل وتأثير القيادة.

### - الإبداع على مستوى المؤسسة Organizational creativity

عرفه ولي، العبيدي.ب، والعبيدي.آ (2010) بأنه العمل الإبداعي الذي يمكن التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وبحسب Amabile و Pratt (2016) فالإبداع التنظيمي هو نتيجة الإبداع على مستوى الأفراد وفرق العمل التي تنشأ داخل المؤسسة، وقد أشار Gundry، Kickul و Prathe (1994) إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز ببيئة تدعم وتشجع السلوكيات الإبداعية للأفراد، حيث تعمل على تعليم الأفراد على أساليب التفكير الإبداعي وإرشادهم من أجل تنمية مهاراتهم، كما تعمل على تبني استخدام التقنيات الجديدة، كما أن هذه المؤسسات تتميز بإعطاء الحرية للأفراد في مناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة بصفة عامة وأنشطتهم بصفة خاصة وتحاول دحض كل أنواع الصراعات، كما أنها تشجع على الأفراد على المخاطرة بتقبل ارتكاب الأخطاء باستخدام أساليب مناسبة لمعالجتها وبث روح تقبل الانتقاد وتصويب الاختلالات.

### ثالثاً: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري

هنالك مجموعة من العوامل التي قد تعمل دعم الإبداع الإداري في المؤسسات كما قد تعمل تقييده وهي كما يلي:

### 1- مقومات الإبداع الإداري

مما لا شك فيه أن العملية الإبداعية تحتاج لتوفر بيئة تنظيمية مهيئة ومشجعة، فمقومات الإبداع تمثل مختلف الإمكانيات المتاحة في المؤسسة والتي تشكل في مجملها ركيزة أساسية للإبداع الإداري وقد حدد Amabile وآخرون (1996) هذه المقومات وفقا لما يلي:

- **التشجيع التنظيمي:** ويعتمد على مدى تشجيع المؤسسة للأفراد على خوض مخاطر توليد أفكار جديدة وهو مرتبط بوجود نظام تقييم عادل ومشجع في نفس الوقت، بالإضافة إلى وجود أنظمة مكافآت تحفز الأفراد والجماعات على القيام بأفضل ما لديهم، وكل هذا يتحقق بوجود إدارة تعاونية وتشاركية في اتخاذ القرارات؛
- **التشجيع الإشرافي:** يعتبر المشرفون المباشرون حلقة وصل بين الأفراد والإدارة ولهم تأثير مباشر على العملية الإبداعية من خلال التفاعلات المباشرة وتبادل الأفكار وكذا الدعم الذي قد يقدموه للأفراد؛
- **تشجيع العمل الجماعي:** يساعد العمل الجماعي على تنوع وتبادل الأفكار بين الأفراد ويقوي الالتزام المشترك على القيام بالمهام، فالتنوع بين الأعضاء يساعد في توليد أفكار متنوعة ويث روح التحدي بينهم مما يقوي الدافع الداخلي للأفراد؛
- **الحرية:** يتعزز الإبداع كلما تمتع الأفراد أو فرق العمل باستقلالية عالية في المعاملات اليومية، فالأفراد لا يحبذون الشعور بالسيطرة على أعمالهم وأفكارهم؛
- **توفير الموارد:** يرتبط الإبداع ارتباطا مباشرا بالموارد، فمحدودية الموارد تؤثر سلبا على نفسية الأفراد وقدرتهم على العمل.

### 2- معوقات الإبداع الإداري

على اعتبار أن الإنسان هو محور العملية الإبداعية فهذا يجعله عرضة لمجموعة من العوامل التي قد تقف حاجزا بينه وبين الأعمال الإبداعية ولهذا يمكن لهذه المعوقات أن تكون شخصية أو ذاتية متعلقة بالفرد في حد ذاته وأخرى خارجية تتعلق ببيئة العمل.

- **معوقات شخصية (ذاتية):** من المعروف أن الإنسان سريع التأثر بالمتغيرات المحيطة به وعليه يمكن أن تعود المعوقات الشخصية حسب السويدان والعدلوني (2004) إلى ما يلي:
- عادات التفكير النمطية ومقاومة التغيير من طرف الأفراد؛
- نقص الثقة بالنفس والتردد في طرح الأفكار الجديدة؛
- الخوف من الخطأ وانتقادات الآخرين؛

- إصدار الأحكام المسبقة؛
- الانقياد وراء آراء الآخرين والسماح لهم بأخذ القرارات.
- **معوقات متعلقة بالبيئة:** تعتبر بيئة العمل الفضاء الذي يقضي فيه الأفراد أغلب أوقاتهم وعليه قد تلعب هذه البيئة دورا عكسيا مثبتا للقدرات الإبداعية للأفراد وهذا ما ذكره عبد القادر والحاكم (2015):
- تركيز السلطة وعدم السماح للأفراد بالمساهمة في وضع الخطط والأهداف؛
- كثرة اللوائح والتعليمات التي قد تعيق عمل الأفراد؛
- مركزية نمط القيادة؛
- عدم إمكانية تفويض السلطة؛
- إلزام العاملين بالالتقيد بالأنظمة وإجراءات العمل؛
- ضعف أنظمة الحوافز سواء المادية أو المعنوية؛
- غياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز؛
- عدم فعالية أنظمة الاتصال؛
- عدم الاهتمام بالتدريب وتنمية قدرات الأفراد.

### المطلب الثاني: دوافع الإبداع ومحدداته التنظيمية

#### الفرع الأول: دوافع الإبداع الإداري

حدد مسلم (2015) دوافع الإبداع الإداري إلى دوافع ذاتية ودوافع متعلقة بالبيئة وأخرى مادية ومعنوية:

#### أولاً: الدوافع الذاتية: وتشمل ما يلي:

- الحماس والرغبة في تحقيق أهداف شخصية؛
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة؛
- الفضول وحب اكتشاف الأمور الغامضة والمعقدة؛
- تحقيق الذات ورضا النفس.

#### ثانياً: دوافع متعلقة بالبيئة: تتضمن الآتي:

- التصدي للمشكلات وحلها؛
- حاجة المؤسسات للإبداع من أجل النمو والتقدم؛
- المنافسة وما تفرضه من قيود على المؤسسات من أجل المواكبة.

ثالثا دوافع مادية ومعنوية: وتشمل ما يلي:

- الحصول على مكافآت مادية ومالية وغيرها؛
- الحصول على التقدير وسمعة جيدة داخل المؤسسة أو حتى خارجها؛
- الترقية في الوظيفة وهو يعتبر هدف كل فرد عامل.

### الفرع الثاني: المحددات التنظيمية للإبداع الإداري

"يقصد بالمحددات المعايير أو الشروط التي تمكن الباحث من التعرف على ظاهرة الإبداع الإداري في المؤسسة ومدى تأثيرها ومواطن قوتها وضعفها هذه المحددات كثيرة ومتنوعة ولكل منها تأثيراتها على العملية الإبداعية" (برقوق ولبوز، 2016، صفحة 23)، ولكي يحقق الإبداع الإداري غايته في تطوير العمل بالمؤسسات وترقيتها للأفضل، فإن هذا الأمر مرهون بتوفر ما يلي:

**1- البناء التنظيمي:** يعرف البناء التنظيمي بأنه نظام رسمي يتكون من مجموعة من العلاقات التي توحد وتنظم الأنشطة والفعاليات، وتكمن أهميته في تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين وبيان كيفية التعامل مع الآخرين وتحديد ماهو مطلوب استنادا إلى قواعد وإجراءات العمل (مراحي ومزيان، 2016، صفحة 143).

ويعد البناء التنظيمي أحد أهم المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين لما له من تأثير على سلوكيات الأفراد، حيث يؤكد "جلاس مان" Glass Man بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار كيفية معالجته للمشكلات التي يعالجها بمعنى أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود ضغوطات كلما أتاح له ذلك التفكير بعمق في المشكلة، كما أن التغذية المرتدة الإيجابية التي قد تصدر من المدراء يكون لها صدى إيجابي على الأفراد على عكس التغذية المرتدة السالبة التي قد تعيق العملية الإبداعية، وعليه يمكن القول أن العملية الإبداعية قد تتأثر بمدى حرية الفرد في تقرير كيفية حل المشكلات من جهة ومن المؤثرات التي تعكسها التغذية الرجعية من جهة أخرى (قرماش، 2014).

**2- الإجراءات وأنظمة العمل:** تعبر إجراءات وأنظمة العمل عن الأعمال المتكررة والمفصلة والمحددة مسبقا والتي تضمن تتابع واتساق العمليات الإدارية، وعليه فإن تبسيط هذه الإجراءات يعتبر عاملا مهما في تنمية الروح الإبداعية لدى الأفراد، حيث تلجأ العديد من المؤسسات إلى اعتبارها معايير لتقييم الأفراد قياسا لمدى انضباطهم وإلتزامهم بالأنظمة والإجراءات الموضوعية، كما أن التشديد في وضع هذه الإجراءات والضوابط قد يكون له أثر سلبي على قدرة الأفراد على التطوير والإبداع (Shalley, Gilson & Blaum, 2000).

**3- الاتصال:** "يعبر الاتصال عن إيصال المعلومات من عضو لآخر من مراكز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز تنفيذ العمل والعكس، كما تهدف العملية الاتصالية إلى تزويد جميع المستويات الإدارية بالمعلومات المناسبة من أجل تسهيل عمليات اتخاذ القرارات" (ساسي، 2018، الصفحات 55-56)، وعليه فإن نجاح الجماعة في القيام بمهامهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية مرتبط بشكل وثيق على سلاسة العملية الاتصالية وسهولة تدفق المعلومات بين الأفراد بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة دون وجود عوائق، و يضيف قرماش (2014) أنه من خلال الاتصال يمكن تحقيق أهداف المؤسسة وإحداث التغيير فالاتصالات الفعالة ترمي إلى تحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، وتجدر الإشارة إلى أن فعالية الاتصال تتطلب تحقق مجموعة من المعايير حسب برقوق ولبوز (2016) وهي:

- **السرعة:** تتعلق السرعة وصول المعلومات بالوسيلة المستخدمة فالمعروف أن المعلومات تفقد قيمتها إن لم تصل لمستخدمها في الوقت المناسب؛
- **الارتداد:** تضمن وسائل الاتصال الشفاهية المباشرة إمكانية حصول أطراف الاتصال على ردود سريعة وفهم أكثر من الوسائل الكتابية التي قد تتطلب وقت للرد؛
- **الرسمية:** إذا كانت عمليات اتخاذ القرارات تتخذ صفة الرسمية كان من الأولى إضفاء الصفة الرسمية على الاتصالات حتى لا تجرد عن الأهداف المسطرة؛
- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال أقل تكلفة كلما كان أفضل حتى لا يصبح استخدامها عائقاً في إيصال المعلومات لطالبيها.

**4- نمط القيادة:** "القيادة هي جوهر العملية الإدارية وتكمن أهميتها في كونها تسري في كامل جوانب العمليات الإدارية، ولكي يتم تطوير العمليات الإدارية وجعلها إبداعية كان لا بد من تطوير القيادة وأدوارها، فالقائد المبدع هو شخص يبحث عن التجديد موظفاً ذكاءه وخبراته ومستغلاً علاقاته مع جميع أفراد المؤسسة من أجل غرس مبادئ الإبداع بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة" (بوسعادة، 2018، صفحة 289)، وتكمن أهمية القيادة الإبداعية حسب حبيش وبوبكر (2019) في مايلي:

- العمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛
- تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تسهيل عملية اتصال المؤسسة بالجهات الخارجية للاستفادة من الخبرات الجديدة؛
- القدرة على التوقعات الإبداعية مثل القدرة على خلق طلب فعال أو كشف سوق جديدة وغيرها.

**5- الحوافز:** وفقاً لبوسعدة (2018) تعد الحوافز ركيزة أساسية في المؤسسات من أجل تنمية الإبداع خاصة عندما يتم ربطها بمستويات الأداء والإبداع تحت معايير عادلة، وتجدر الإشارة إلى أن الحوافز قد تلعب دوراً

سلبيا إذا لم تراعي عنصري العدالة والموضوعية، ولهذا يجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هذين الجانبين نظرا لكون الحوافز مهما كان نوعها تحرك الجوانب الإبداعية لدى الأفراد كما أنها تساعد في كشف الطاقات الإبداعية وتنميتها، وقد أشار الرويلي (2019) لأهمية تحقيق الحوافز للإشباع المطلوب كما أن الحوافز تعمل على ربط الفرد بالمؤسسة وتزيد من عمق التفاعل معها.

**6-التدريب:** أشار حمودي (2012) أن التدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تحسين أساليب العمل فهو لا يكتفي بتقديم المعرفة بل يتعدى ذلك إلى تغيير القناعات والاتجاهات واكتساب المهارات الإبداعية والخبرات العملية، كما يهدف التدريب إلى تحسين أداء الأفراد وتكمن أهمية التدريب فيما يلي:

- مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية؛
- القدرة على المنافسة في ظل تسارع التغيير؛
- تنمية معارف الأفراد العاملين وقدراتهم على ممارسة مهامهم؛
- كشف القدرات الإبداعية للأفراد العاملين بالمؤسسة.

**7-إتخاذ القرار:** "اتخاذ القرار من الوظائف الإدارية التي تتعلق بالقدرة على اختيار البديل الأفضل وإصدار الأحكام المتعلقة بالمؤسسة والعاملين فيها ولهذا فهي تعتبر من أكثر الوظائف صعوبة وحساسية لأنها تتعلق بجمعية مصير يقع على المؤسسة إيجابا أو سلبا، ولهذا يجب أن يستند على الحكمة والعقلانية والتأني، ويرى الكثيرون أن الإبداع هو نتاج لاتخاذ القرار لذا فهو يستدعي توفر المعرفة الكافية والجرأة والقدرة على تحمل المسؤولية والنتائج مهما كانت" (خصاونة، 2011، صفحة 27).

**8-التمكين الإداري:** يعتبر التمكين الإداري ممارسة حديثة تهتم بتوسيع المسؤوليات للعاملين ومنحهم صلاحية التصرف واتخاذ القرار وهذا ما ينعكس بالفائدة على العاملين والمؤسسة معا، فهو يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا مما يساهم في زيادة الدافعية لديهم وإحساسهم بالمسؤولية، كما أن تبادل الثقة بين الرئيس والمرؤوس ينمي قدرتهم على التحسس للمشكلات وفتح المجال لمناقشتها وإيجاد حلول ولا شك أن المشاركة العامة تساهم في خلق أكبر عدد من الأفكار والحلول الممكنة (إبراهيمي وولد محي الدين، 2016).

### الفرع الثالث: آثار الإبداع على المؤسسة

تتجلى أهمية الإبداع من خلال آثاره على المؤسسات مهما كانت طبيعتها، فهو يساعد على زيادة قدرتها في مواجهة تهديدات المحيط الخارجي من خلال زيادة قدرتها على المنافسة وفي هذا الصدد أشار مراد (2011) إلى آثار الإبداع الإداري على المؤسسات وفقا لما يلي:

**1-تحسين التنظيم الإداري:** يساهم الإبداع في ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يشكل حافزا ل طرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية، كما أنه يضفي مرونة عالية للتعامل بين مختلف المستويات الإدارية.

**2-تدعيم التنافسية:** يعمل الإبداع على إكساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف (تخفيض الأسعار)، كما يزيد من سرعة المؤسسة في طرح منتجات جديدة والاستجابة لمتطلبات السوق والمستهلكين، وفي تقليص آجال التسليم كما أنه يدعم قدرة المؤسسة على المنافسة ومواكبة التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية.

**3-مواكبة التطورات:** يساعد الإبداع على زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الخارجية من خلال السرعة في توليد الأفكار الإبداعية.

### المطلب الثالث: واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية

نظرا لكون مصطلح الإبداع الإداري حديث الاستخدام في المجال الإداري بصفة عامة، إلا أن الإبداع كسلوك إنساني فهو ظاهرة طالما ارتبطت بحل المشكلات في المؤسسات، وعليه يمكن القول أن محور العملية الإبداعية هو حل المشكلات التي تواجه المؤسسات أثناء القيام بنشاطاتها الاعتيادية، وهنا تظهر أهمية الفرد المبدع الذي هو أساس العملية الإبداعية.

### الفرع الأول: حل المشكلات كأداة للإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية

يشير مصطلح حل المشكلات إلى "العمليات التفكيرية التي يستخدم فيها الفرد معارفه ومهاراته من أجل الاستجابة لوضع ليس مألوفا يستدعي إزالته" (Dostal, 2014, p.3) ويعتبر حل المشكلات جزءا لا يتجزأ من الحياة التنظيمية، ففي كل قرار يصدر من المدير وفي كل مرة يطرح فيها الأفراد العاملون أفكارا يعتبر ذلك حلا لمشكلة، إذ يعتبر ذلك سيرورة طبيعية في عمل المؤسسات، ولكن هذه الحلول وفي تسلسلها تمر بمجموعة من المراحل التي لا يمكن تخطي إحداها، حيث حدد Higgins (1994) ثماني مراحل لحل المشكلات بطريقة إبداعية وهي كالتالي:

### - تحليل البيئة Analyzing the environment

إذا لم يتم البحث عن المشكلات فكيف سيتم التعرف عليها، وإذا لم يتم اغتنام الفرص فكيف يعرف أنها موجودة، هذه الأسئلة التي تتبادر إلى ذهن الفرد المبدع فالمؤسسات المبدعة دائما على أهبة الاستعداد للتعامل مع المشكلات واغتنام الفرص وهذا هو سبب نجاحها، ولهذا تعتبر القدرة على التعرف على المشكلات عند بداية

حدوثها أمراً فائق الأهمية وبما أن البيئة هي مصدر نشأتها فإنه من الضروري تحسس ومراقبة العلامات الأولية لحدوث المشكلات والبحث عن إشارات التغيير في البيئة حتى وإن كانت ضعيفة من خلال جمع المعلومات بصفة دائمة، وهذا يتطلب أنظمة معلومات فعالة وأفراد مؤهلين.

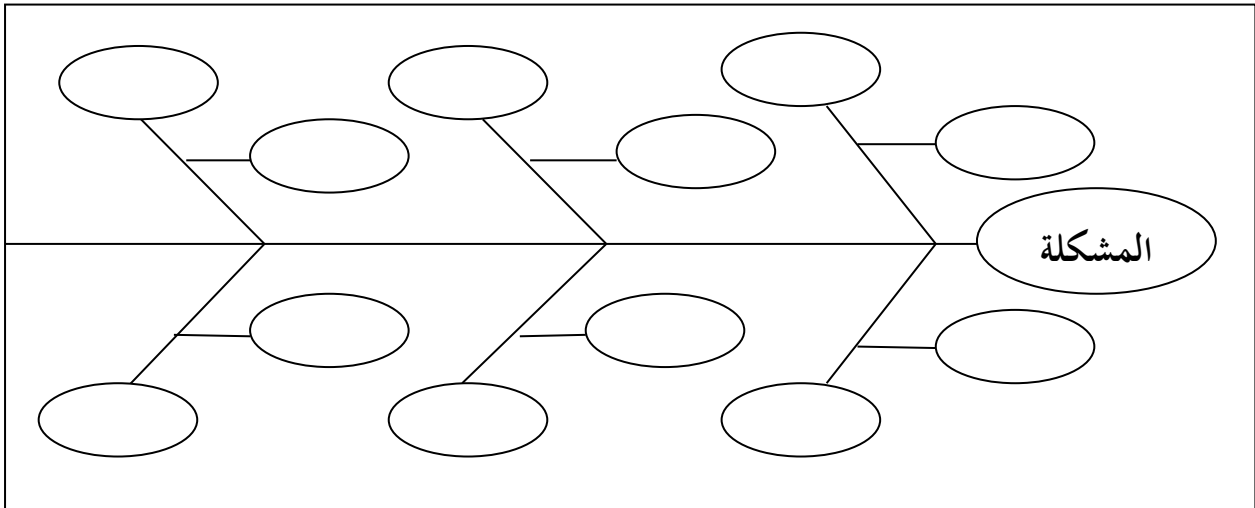
### – التعرف على المشكلة Recognizing a problem

يساعد التحديد الدقيق للمشكلة في تركيز جهود العاملين على حلها، فإذا حدث خلل أو قصور في وصف المشكلة أدى هذا إلى فقدان التوازن واتجه تركيز الأفراد إلى إيجاد حلول لا تخدم المشكلة الفعلية، وعليه فهذه المرحلة تستوجب الوصف الدقيق للمشكلة من حيث أسباب وقوعها وحدودها الزمانية والمكانية معا وتحديد تأثيراتها الواقعة والمتوقعة في المستقبل ومن ثم صياغتها صياغة دقيقة لا تحتمل التأويل.

### – تحديد المشكلة Identifying the problem

تحديد المشكلة بشكل صحيح هو أهم خطوة في حل المشكلات، حيث يتم التأكد من التوجه نحو حل المشكلة الحقيقية والاستفادة من الفرصة الفعلية، وتوجد عدة طرق وأساليب علمية تساعد على تحديد المشكلة وأهمها مخطط هيكل السمكة أو ما يعرف برسم إيشيكاوا (Ishikawa) الذي يتضمن إدراج جميع الأسباب المحتملة للمشكلة بحيث يساعد في إظهار العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لكل سبب، والتسلسل المنطقي لأسباب المشكلة مما يساعد على إعطاء رؤية كلية للمشكلة انظر (الشكل 01).

الشكل رقم (1.1): هيكل السمكة ( إيشيكاوا)



المصدر: (Higgins, 1994, p.46)

### - وضع الافتراضات Making Assumption

تعتبر الافتراضات عن أجوبة مبدئية أو تفسيرات مؤقتة للأسئلة والاستفسارات التي تم طرحها في المراحل السابقة، ولها أهمية كبيرة في تفسير الظواهر والوصول إلى الحقيقة، وعليه فإنها تخضع لأسس دقيقة في صياغتها بحيث يشترط أن لا تتعارض مع الحقائق وأن تكون كافية لتفسير وقابلة للتحقق من صحتها، كما يجب أن تظهر العلاقة السببية بين مختلف العوامل المؤثرة وأن يراعى الدقة والاختصار في صياغتها.

### - توليد البدائل Generatig Alternatives

تتضمن هذه المرحلة إيجاد عدة خيارات وحلول للمشكلة الراهنة بناء على التحليلات العقلية والحدس أيضاً، والهدف من وضع البدائل هو ضمان الحصول على حلول كافية تساعد على اتخاذ القرار.

### - إختيار البديل Choosing Alternative

يجد متخذ القرار نفسه أمام مجموعة من البدائل المتاحة والتي تتطلب ترتيباً وفقاً لعدة معايير تخضع عادة لظروف المؤسسة منها:

- إمكانية تنفيذ البدائل من حيث الإمكانيات البشرية والمادية؛
- الآثار المترتبة عن كل بديل؛
- الفترة الزمنية اللازمة لتطبيق البديل؛
- النتيجة المتوقعة من كل بديل.

ونظراً للأهمية البالغة لهذه المرحلة في اتخاذ القرار المناسب وبعد ترتيب البدائل وفقاً للمعايير السابقة تصبح عملية إختيار البديل أكثر وضوحاً أمام متخذ القرار.

### - التنفيذ Implementation

تشير هذه المرحلة إلى التطبيق العملي لأحد البدائل بناء على أهداف المؤسسة وإمكانياتها وهي مرحلة حساسة تتطلب تكاتف الجهود من أجل متابعة التنفيذ.

### - المراقبة Control

بعد أن أصبح الحل أو القرار قيد التنفيذ تأتي عملية تحليل وتقييم نجاعته والتأكد من صلاحيته ومدى جاهزيته واستمراريته أثناء التطبيق الفعلي.

اختلف الباحثون في مراحل حل المشكلات فمنهم من قسمها إلى ثمانية كالتقسيم السابق ومنهم من قسمها إلى سبعة في حين قسمها Mariani، Newman، Franco، Murphy، و (1997) إلى ستة مراحل وهي:

- تحديد المشكلة من خلال مسح البيئة؛
- التعريف بالمشكلة ومختلف تأثيراتها؛
- تحديد فريق العمل بانتقاء الأشخاص والمجموعات التي تعمل على إيجاد الحلول؛
- تحليل المشكلة بدراسة الأسباب وفهم طبيعتها وجذورها؛
- تطوير وتحسين الحلول من خلال إنشاء قائمة للحلول المحتملة
- التنفيذ أي الشروع في تطبيق الحل المتوصل إليه.

### الفرع الثاني: جهود المؤسسات في تشجيع الإبداع

أصبح الإبداع بمثابة سلاح في حوزة المؤسسات الحديثة لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال، فالمؤسسات ذات القدرات الإبداعية تحتل المراتب الريادة في سوق المنافسة وبالرغم من أن العملية الإبداعية تحتاج للكثير من الجهود المتكاثفة داخل المؤسسة فقد حدد Drucker (1998) منابع الإبداع في المؤسسة وفقا لأربع فرص وهي الحوادث غير المتوقعة، التناقضات، متطلبات العملية الصناعية وتقلبات السوق، حيث أشار إلى أن الفرص الإبداعية قد تأتي بشكل مفاجئ وغير متوقع وهنا تظهر قدرة المؤسسة على استغلال تلك الفرص وقد يصبح الفشل أيضا فرصة للإبداع، كما أن التعارض والتناقض بين الافتراضات المتوقعة والنتائج المحققة قد يكون سببا في خلق أفكار جديدة، كما قد تولد فرص إبداعية نتيجة للاحتياجات مجسدا فكرة أن الحاجة أم الاختراع ومما لا شك فيه أن التغيير في السوق يدفع المؤسسات لمواكبة التغيير الذي قد يكون تغييرا في نمط المستهلكين أو البنية الصناعية أو حتى تغييرا في المفاهيم وكل ذلك قد يكون دافعا لخلق أفكار إبداعية.

تظهر ملامح الإبداع في المؤسسة من دأبها على اكتشاف القدرات الإبداعية لدى أفرادها وتوجيهها لخدمة أهدافها هذا من جهة بالإضافة إلى تبني سياسات محفزة على الإبداع من جهة أخرى خاصة وأن الإبداع أصبح ضرورة حتمية للاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة ومجارات المنافسة الشرسة، ولهذا فإنه يتوجب على المؤسسات التي تحتضن الإبداع أن تسعى إلى تحقيق ما يلي حسب ما ذكره درويش (2014):

- **اكتشاف القدرات الإبداعية واحتضانها:** على اعتبار أن الإبداع سلوك إنساني قابل للتعلم والإنماء كان لزاما على المؤسسات أن تكتشف القدرات الإبداعية لدى موظفيها انطلاقا من فكرة أن المجتمع الذي يحترم الإبداع ويرعاه يكثر فيه المبدعون؛

- **الدعم الإداري:** فالمدير المبدع هو الذي يحث مرؤوسيه على الإنتاج الإبداعي ويوفر لهم الإمكانيات المطلوبة ويعمل على بث روح التنافس بينهم بالتحفيزات المادية والمعنوية على حد سواء؛
- **تخفيف الأعباء الوظيفية:** غالبا ما تكثر الالتزامات الوظيفية على المبدعين نظرا لقدرتهم على حسن التصرف وحل المشكلات وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، ولهذا يجب التنبه إلى أن هذه الأعباء قد يكون لها التأثير السلبي على النشاط الإبداعي للأفراد فكثره المسؤوليات قد تستنزف الوقت والجهد معا؛
- **ترسيخ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:** يعاني الكثير من العاملين من سوء العلاقة بينهم وبين رؤسائهم التي يكون سببها عادة التعامل الفوقي لبعض الرؤساء، فعلاقة العمل ليست علاقة عمل وأجر فقط إنما هي علاقة معاملة وحسن التقدير من الطرفين؛
- **توفير المعلومات:** تعيش المؤسسات في بيئة تتسم بنمو المعلومات وتقادمها السريع، ولهذا يجب عليها توفير المعلومات وضمان سرعة تدفقها لمستعمليها في أسرع الآجال بتوفير وسائل اتصال كافية وأنظمة معلومات فعالة فالمعلومات تعد ركيزة أساسية في العملية الإبداعية؛
- **تحمل تجارب الفشل:** نظرا لكون العمل الإبداعي عملية معقدة قد يحدث ويفشل المبدع لعدة أسباب منها الاستعجال في تبني فكرة أو قصور في المعلومات أو غيرها ولهذا فمسألة الفشل تعد أمرا طبيعيا يتوجب التعامل معها بطريقة لا تحذ من قدرات الأفراد في المستقبل كإلقاء اللوم عليهم وتحميلهم المسؤولية؛
- **التمييز الوظيفي:** ليس من العدل أن يتساوى الفرد المبدع مع غيره من الأفراد في المؤسسة لأن هذا قد يثبط من عزيمتهم ولهذا تحاول المؤسسات تحفيز المبدعين بمنحهم امتيازات وظيفية كالترقية غير المشروطة بالمدة الزمنية.

### الفرع الثالث: أساليب تنمية الإبداع في المؤسسات

يقال ثابت واحد في هذا العالم هو التغيير، هذا التغيير يعد أهم حافز للمؤسسات على الإبداع وتقديم الجديد والأفضل للمستهلكين، إلا أن مواكبة هذا التغيير لا يعد أمرا بسيطا أو سهلا إنما هو عملية تتطلب الكثير من الجهود والموارد المالية والبشرية والمادية خاصة وأن العملية الإبداعية لا تتم بطريقة عفوية في أغلب الأحيان، ولهذا وحرصا من المؤسسات على البقاء في ساحة المنافسة فإنها تلجأ إلى العديد من الأساليب من أجل تنمية مهارات الإبداع لدى أفرادها.

### 1- فريق العمل Team work

تضم فرق العمل مجموعة من الأفراد ذووا تخصصات متنوعة من أجل إنجاز مهمة مشتركة، حيث تعمل المؤسسات على تكوين فرق عمل متعددة الاختصاصات لما لها من آثار إيجابية على العملية الإبداعية والابتكار

على حد سواء، فهي تشكل دافعا للإبداع خاصة إذا تمتعت بالاستقلالية وقيادة مناسبة، وتعد فرق العمل ذات أهمية بالغة في المؤسسات على اختلاف أنشطتها نظرا لكمية الأفكار التي يمكن أن تتولد أثناء المناقشة (Thompson, Seok Choi, 2006)، وتشير الدراسات إلى أنه كلما كان تنوع وعدم تجانس في تشكيل فريق العمل من حيث التخصص المهني والجنس والعمر كلما كانت النتيجة أفضل فهذا التنوع يساهم في إعطاء نظرة شمولية للموضوع فالاختلاف في وجهات النظر يساعد في تدفق أكبر قدر من الأفكار وبالتالي الخروج بنتائج أفضل من تلك التي يمكن الحصول عليها في فرق العمل المتجانسة (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014).

بالرغم من أهمية فرق العمل في خلق الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة إلا أنه لا يمكن تجاهل بعض الآثار السلبية التي قد تعيق العمل الإبداعي نتيجة لهيمنة بعض الأفراد وتعارض المصالح بين أعضاء الفريق بالإضافة للتعصب للأفكار الشخصية والاستهانة بأفكار الآخرين (Thompson, Seok Choi, 2006).

### 2- العصف الذهني والكتابي **Brainstorming & Brain writing** :

**أولاً: العصف الذهني:** يعتبر طريقة لتوليد أكبر قدر من الأفكار لدى المجموعات في فترة قصيرة تم تطويره من طرف أوزبورن Osborn ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشة الجماعية للمشكلات تحت إشراف رئيس من أجل توليد الأفكار الخلاقة والتغيير والتحسين (Franco et al, 1997)، ويجب مراعاة مجموعة من المراحل المتسلسلة التي يجب توفرها في جلسات العصف الذهني حتى تضمن نجاحها وهي حسب Elsharkawy (2019):

- التعريف بالموضوع أو المشكلة بحيث يجب أن يكون جميع المشاركين على إطلاع بتفاصيل الموضوع، وهي مهمة منوطة برئيس الجلسة الذي يتولى إعلام الجميع بجوانب المشكلة؛
- إعادة صياغة المشكلة بحيث يطلب من جميع المشاركين تحديد أبعاد وجوانب الموضوع من وجهة نظرهم؛
- التحضير لجلسة العصف الذهني بخلق الجو المناسب للبدء وعادة تستغرق حوالي خمس دقائق قبل الجلسة؛
- العصف الذهني بحيث يبدأ الرئيس الأسئلة المختارة بعد إعادة صياغة المشكلة في المرحلة الثانية ويطلب من الجميع إعطاء آرائهم بكل حرية مع تدوين وترقيم الأفكار؛
- التقييم أين يتم تقييم الأفكار وترتيب البدائل ومن ثم تقديم الحلول المناسبة.

**ثانياً: العصف الكتابي:** يشبه إلى حد كبير العصف الذهني في مراحله إلا أن الأمر يختلف في أن المناقشة تتم بكتابة الأفكار ولا يسمح للمشاركين بالتحدث أثناء الجلسة، ويكون مبدأ هذه الطريقة بأن يكتب كل عضو فكرته على ورقة تضم أربعة أعمدة على الأغلب، ثم يتم تمريرها لزميله على اليمين لتدوين فكرته وهكذا حتى يتم

تمريرها على جميع المشاركين، بعد ذلك يتم مناقشة الأفكار وإختيار أفضل فكرة بمشاركة الجميع (Heslin, 2009).

### 3- طريقة (الأسئلة المحفزة) سكامبر Scamper

يعتبر أليكس أوسبورن Alex Osborn أهم الرواد في مجال التدريب على الإبداع وهو صاحب قائمة من الأسئلة والتي أطلق عليها " الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار"، وقد تم تطوير هذه الطريقة في 1971 من طرف بوب ايبيرل Bob Eberl وأطلق عليها إسم Scamper كوسيلة لتعزيز الإبداع وهي تعتبر طريقة نموذجية بغض النظر عن توجهات مستخدميها (Buser, Gladdine & Wilkerson, 2011) والكلمة عبارة عن إختصارات بداية الحروف للمجالات التي تقوم عليها الطريقة وهي مبنية على النحو الآتي حسب ما أشار إليه (Serrat, 2017):

- **الإستبدال (S) Substitute**: يهدف هذا المجال إلى إيجاد الأشياء التي يمكن إحلالها مكان الشيء المدروس (المشكلة) مثل إستبدال منتج أو خدمة (ما الذي يمكن إحلاله، ما هي المواد البديلة، ماهو المكان، هل يمكن تغيير بعض العناصر)؛
- **الدمج (C) Combine**: أي تجميع الأشياء مع بعضها لتكون شيئاً واحداً حيث يساعد الدمج في إقتصاد الجهد والوقت والأسئلة في هذا المجال تتمحور الأسئلة حول ماهية الأشياء التي يمكن دمجها من أجل الوصول إلى الجديد (ما المزيج الذي يمكن دمجه، ما التشكيلة، هل يمكن دمج الوحدات، هل يمكن دمج الأهداف....)؛
- **التكييف (A) Adapt**: تدور الأسئلة في هذا المجال حول الطريقة التي يتم بها تكييف المشكلة مع حالة التفكير (ما الأشياء التي يمكن إقتراحها، هل هذا الإجراء مناسب، ما الذي ينبغي عمله...؟)؛
- **التعديل Modify و التعظيم Magnify (M)**: يتضمن هذا المجال نوعين من الأسئلة الأولى خاصة بالتعديل مثلاً إمكانية تعديل اللون والشكل والتوزيع والثاني متعلق بتحقيق أكبر منفعة (ما الذي يمكن إضافته أكثر، ما التغييرات التي يمكن إدراجها في المخطط، هل يمكن تغيير الفكرة)؛
- **الإستخدامات الأخرى Put to other users (P)**: ينصب التفكير في هذا المجال في البحث عن كيفية إعادة إستخدام المشكلة (ما هي الطرق الجديدة، هل يمكن إستخدام هذا في أماكن أخرى، ماهي الإستخدامات الأخرى التي يمكن وضعها...؟)؛
- **التخلي Eliminate (E)**: هنا تنصب الأسئلة حول ما قد يحدث في حالة إزالة عنصر أو جزء منه (ما الذي يمكن التخلص منه، ما الذي يمكن فعله أقل أو أكثر، ما الشيء غير الضروري...؟)؛

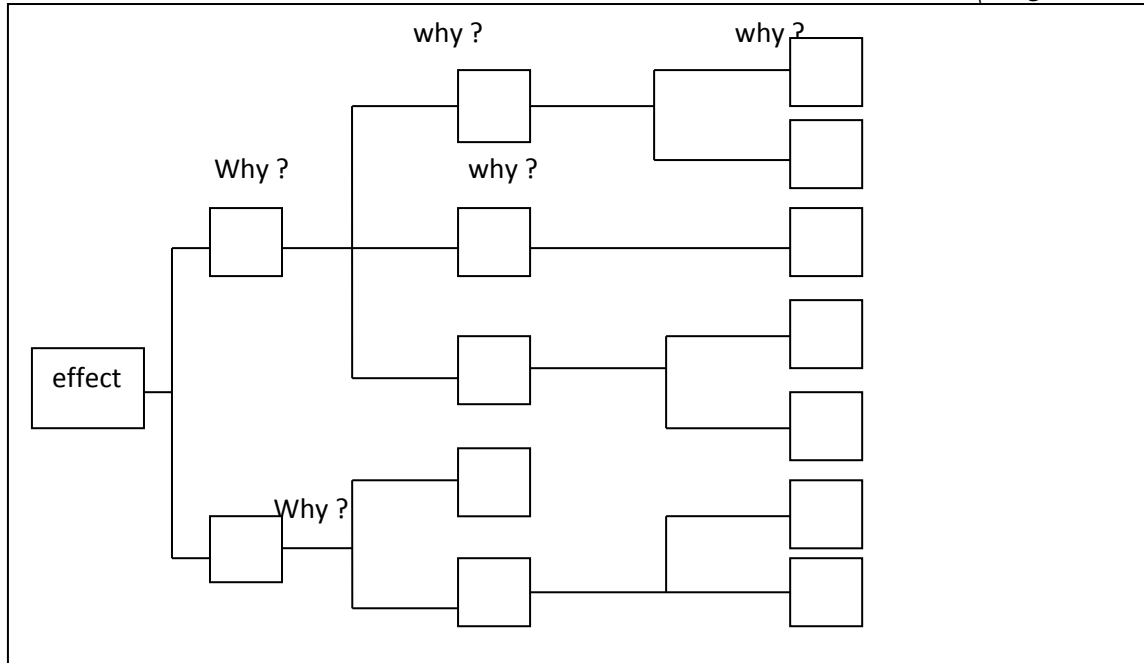
- العكس Reverse وإعادة الترتيب Rrarrange (R) : يتمحور التفكير في هذا المجال في النتيجة التي قد تحدث إذا حدثت المشكلة بشكل عكسي أو بترتيب وتسلسل مختلف ( هل يمكن تبادل المكونات، هل يمكن أن أغير الجدول الزمني، ما الأشياء المعاكسة للفكرة،...).

تساعد قائمة الأسئلة على تنمية التفكير الإبداعي من خلال تحفيز العقل للنظر للأشياء وتغييرها بطريقة جديدة قد تساعد في إيجاد حلول إبداعية للمشكلة أو ابتكار شيء جديد أو توليد أفكار جديدة، وقد أكد العلماء على إمكانية تجريب الطريقة في جميع المجالات الاجتماعية والعلمية والتكنولوجية والإدارية فهي لا تقتصر على موقف محدد (خريسات، 2019).

#### 4- تحليل السبب والأثر Cause and effect analysis

عبارة عن تقنية تساعد في تحديد كل الأسباب المحتملة للمشكلة، وبالتالي العثور على السبب الرئيسي ومعالجته وتقوم هذه الطريقة على الرسومات والمخططات ولعل أشهرها هي مخطط عظم السمكة لإيشيكاوا، بالإضافة لمخطط الشجرة والمعروف بالإنجليزية بـ « The five why » حيث تساعد هذه الأسئلة للوصول إلى جذور المشكلة (franco et al, 1997) أنظر الشكل رقم (1.2)

الشكل رقم (1.2): مخطط الشجرة The five why



المصدر: (Franco et al, 1997, pp 27)

يعتبر العدد خمسة مناسباً لهذه التجربة حيث يمكن استخدام السؤال "لماذا" مرات أقل أو أكثر حسب الحاجة، كما تعتبر هذه الطريقة أكثر نجاعة عند استخدامها ضمن فريق حيث يساعد ذلك في تحديد المشكلة

بدقة في كل مرة يتم فيها السؤال "لماذا" حيث تتقلص الأسئلة في كل مرة حتى يتم تحديد الحل الجذري في الجلسة الواحدة (Serrat, 2017)

نستخلص مما سبق أن أساليب تنمية التفكير الإبداعي كثيرة ومتنوعة والمجال مفتوح أمام المؤسسات من أجل تبني الأسلوب الأنسب بناءً على نشاطها وحجمها بالدرجة الأولى بالإضافة إلى العوامل الأخرى، وعليه فالإبداع أصبح أمراً حتمياً للمؤسسات الساعية لتقديم الجديد والأفضل دائماً.

### المطلب الرابع: تطور الإبداع في الفكر الإداري

#### الفرع الأول: نظرية القيود 1984 (TOC) The theory of constraint

تعتبر نظرية القيود عن أسلوب لتحسين العمليات والذي يركز على عملية اتخاذ القرار الإبداعي، تم تطوير النظرية من قبل الفيزيائي الألماني Eliyahu Goldratt حيث تعمل النظرية على كيفية تحديد وإزالة القيود، فالقيود هو كل شيء يمكن أن يقف في طريق تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا يجب تسليط الجهود وتخصيص الموارد اللازمة من أجل إزالته، وتقوم فكرة النظرية على فكرة "قوة السلسلة بقوة أضعف حلقاتها" المترجمة من الإنجليزية (A chain is as strong as its weakest link)، فقوة المؤسسة تكمن في تعزيز جهودها لتقوية نقطة ضعفها وكل مؤسسة لديها قيد واحد على الأقل، ووفقاً لهذه النظرية فإن عملية التفكير لحل المشكلات تصمم بالإجابة على ثلاث أسئلة وهي:

- ماذا تغير **What to change** : يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة بناءً على المعلومات والحدس لإظهار أسباب المشكلة وجذورها؛
- ما الذي يجب التغيير إليه **What to change to**: تشير هذه الخطوة إلى حلول المشكلة فبمجرد العثور على القيد يبدأ البحث عن الحل؛
- كيف تحدث التغيير **How to cause the change**: تتيح هذه الخطوة تنفيذ الحلول وترتيب المراحل لتحقيق الأهداف المرغوبة (Nagarkatte, Oley, 2018).

#### الفرع الثاني: نظرية الهدم الخلاق لشومبيتر **Creative destruction**

ظهر هذا المصطلح سنة 1942 في كتاب "الرأسمالية الاجتماعية والديمقراطية" للعالم الاقتصادي Shumpeter كإشارة إلى كيفية إحلال المنتجات والأساليب الرأسمالية محل القديمة مثلما أخذت السيارات مكان الحصان والعربات، وقد عرف الهدم أو التدمير الخلاق على أنه عملية تهدف من خلالها المؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها (McCraw, 2007)، ومصطلح الهدم يشير إلى حقيقة أن المؤسسات

تدمر بعضها البعض من خلال ابتكار الجديد حيث تؤدي شدة المنافسة إلى خروج مؤسسات من السوق، والهدم الخلاق ليس عملية ثابتة وإنما يعبر عن عمليات مستمرة تعتمد على مبدأ المبادرة في التغيير والتنبؤ بالمستقبل وعدم التشبه بالمؤسسات الأخرى (Schneider, 2017).

تكتسب عملية الهدم الخلاق أهمية بالغة لدى المؤسسات نظرا لكونه يمثل مرحلة فاصلة بين ما هو قديم وبين ما هو جديد ومتطور، ويترب على المؤسسات التي تبنت الهدم الخلاق استيفاء المتطلبات المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى السعي الجاد لخلق المعرفة عبر الإبداع والتطوير المستمرين وذلك بدعم العنصر البشري داخل المؤسسة، والتحول من الإدارات الموجهة نحو الإنتاج إلى الإدارات الموجهة نحو الزبون وهنا تظهر قدرة المؤسسة على خلق حاجات ورغبات جديدة لم يكن الزبون قادرا على طلبها وهذا بناء على القدرة الإبداعية للمؤسسة (الدوري، 2008).

### الفرع الثالث: نظرية بيرن وستالكر (Burns & Stalker (1941)

حاول بيرن وستالكر استكشاف تأثير الاختلافات في استخدام التكنولوجيا على هيكل العمليات الإدارية في المؤسسات وهذا بإجراء دراسة على عشرين مؤسسة صناعية في المملكة المتحدة في نوعين من البيئات الأولى مستقرة ويمكن التنبؤ بها والثانية غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها، وقد توصلوا إلى أن المؤسسات لا يمكن أن تخرج عن إحدى التصنيفين مؤسسات ميكانيكية (mechanistic) تناسب البيئات المستقرة تعتمد على هيكل تنظيمي أكثر صرامة وجمودا وهي في الأغلب تتميز بالرسمية والمركزية في اتخاذ القرار وهي معتمدة في المؤسسات ذات الطابع الروتيني، مؤسسات عضوية (organic) تناسب البيئات سريعة التغيير والتي تتطلب استجابات سريعة ومبتكرة، وهي تنظيمات تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة وأنظمة الاتصال الأفقية أكثر من العمودية كما تتيح للأفراد تبادل المعارف والمشاركة في اتخاذ القرار ويميل الأفراد العاملون إلى متابعة التحسينات التقنية ومتابعة التكنولوجيا (Fagerberg, Mowery, Nelson, 2005).

### الفرع الرابع: نظرية البحث عن التفوق Search of excellance

توصل كل من بيترز و ووترمان Peters & Waltherman بعد إجراء دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة في كتابهما "Search of excellance" إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة تتسم بدرجة عالية من الإبداع والابتكار من خلال الرغبة في التحفيز للإنجاز وإعطاء الأولوية دائما للفعل أكثر من إنفاق الوقت في التحليل وكثرة الاجتماعات، بالإضافة إلى تنمية العلاقات مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة للتعرف على آرائهم واقتراحاتهم، كما أن إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام يعد أمرا مشجعا على التفكير المستقل والإبداع ومحفزا للمنافسة الداخلية بين مختلف الأقسام والفروع، كما أشارا إلى أهمية تبسيط

المستويات الإدارية للحد من الوظائف القيادية وتنمية وتطوير البيئة التنظيمية والوظيفية من أجل إضفاء نوع من المرونة داخل المؤسسة، وقد ركزا على ضرورة استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أحرزت فيها على التميز والابتعاد عن الأنشطة التي لا تمتلك فيها خبرة كافية (الصرن، 2004).

### المطلب الخامس: تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

تؤثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري من خلال تأثير مكوناتها كما هو مبين في ما يلي:

#### الفرع الأول: تأثير بيئة العمل المادية على الإبداع الإداري

في دراسة قام بها Aytal Dul، Ceylon (2008) شملت 60 إداريا بالمؤسسات الصناعية كبيرة الحجم في تركيا من مختلف المستويات الإدارية لتحليل أثر بيئة العمل داخل المكاتب على الإبداع الإداري، قام الباحثون بطرح السؤال الآتي على المستجوبين " إذا كان لديك مشكلة بصدد الحل وتحتاج لمكان يساعدك على توليد الأفكار فما هو المكان الذي تختاره" بناء على 25 صورة فوتوغرافية لمجموعة من المكاتب، ومن أهم المتغيرات المدروسة وجود النباتات بالمكاتب والإطلاقات على مناظر طبيعية بالإضافة إلى نوعية الإضاءة والألوان ومختلف التجهيزات وأثاث المكاتب من كراسي وحواسيب وغيرها، وقد أجمع أفراد العينة على المكاتب ذات التعقيد المنخفض (عدم المبالغة في التجهيزات والأكسسوارات) مع ضرورة وجود جهاز حاسوب، كما أنهم فضلوا الإضاءة الساطعة، في حين أكدوا أن الألوان والنباتات تساعد على الاسترخاء بعد الإجهاد.

وفي دراسة مشابهة أشار Dul (2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل المادية والإبداع حيث يتطلب هذا الأخير توفر مساحة عمل كافية وإضاءة ومختلف التجهيزات المكتبية مثل الحواسيب والبرمجيات، كما أشار إلى ضرورة التنبيه إلى أهمية تصميم أماكن العمل بحيث تناسب أغلبية المستخدمين نظرا لوجود فروقات فردية بين العاملين، ومن أهم الأمور التي يتفق العاملون في ضرورة توفرها في بيئة العمل والتي تعتبر محفزة على الإبداع مستوى الإضاءة وحرية التنقل بمكان العمل حيث تحفز المكاتب المفتوحة على التفاعل وتبادل الأفكار، إضافة للموقع الجغرافي وما يحمله من تأثير على التفكير وعلى نفسية الفرد، وهذا ما تؤكدته Amabile (1996) في أن تصميم بيئات العمل المادية يكون محفزا على العمليات الإبداعية.

أشار رحمون وشريف (2018) إلى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بيئة العمل خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي أمام المتغيرات التكنولوجية، فهي تسهل عملية انتقال المعرفة سواء بين أفراد المؤسسة أو استيرادها من الخارج، كما أن الإدارة الإلكترونية تساعد في خلق مخرجات فكرية جديدة وتنمي قدرات العاملين كما أنها تزيد من سرعة تدفق المعلومات وما يعكسه ذلك في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة إلى سرعة استرجاع المعلومات المخزنة وسهولة استعمالها وقت الحاجة.

### الفرع الثاني: تأثير بيئة العمل التنظيمية على الإبداع الإداري

#### 1- تأثير الهيكل التنظيمي

تحتاج جميع المؤسسات أفكارا جديدة من أجل البقاء، فالأفكار الجديدة تبت في جسد المؤسسة، ولهذا فمن الضروري تبني الإبداع وتشجيعه وهذا ما يتطلب تغيير في الهيكل التنظيمي، وكما سبق ذكره فالهيكل العضوية هي أكثر تشجيعا للإبداع نظرا لمرونتها ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، على عكس الهياكل الميكانيكية التي تتميز بالجمود وتحديد العلاقات وهي خانقة للإبداع، وقد أثبتت الدراسات أن الهياكل التنظيمية المرنة تجلب الأفكار الإبداعية (Rezaee, Marhamati & Parisa, 2014)، ونظرا لأهمية الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات فقد أشار Marasi, Budden & Bennet (2018) إلى بعض الآثار السلبية التي قد تنجم نتيجة سوء اختيار الهيكل التنظيمي المناسب خاصة في المؤسسات شديدة المركزية في اتخاذ القرار وذات السلطة والرقمية العالية والتي كانت سببا في حدوث انحراف العاملين والمعبر عنه بالإجهاد وكثرة الشكاوي والتظلمات وهو ما يكلف المؤسسة ثمنا باهضا قد يصل حد الإفلاس.

كما أشار Ma و Chong (2010) إلى أن الهيكل التنظيمي يعكس درجة التخصص والتميز الوظيفي وكذا قنوات الاتصال، ومن أجل تعزيز الإبداع يجب تجميع الأفراد على أساس خبرتهم بطريقة تدعم التواصل المستمر للأفراد والمجموعات ولهذا فالهيكل التنظيمي يمكن أن يسهل أو يلغي العمل الإبداعي في المؤسسة.

#### 2- تأثير الاتصالات

تعتبر الاتصالات همزة وصل بين مختلف المستويات الإدارية فهي تضمن تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وإيصالها لمستخدميها في الوقت المناسب، حيث يشير Smaliukienne و Survilas (2018) إلى أن الاتصالات تمثل حجر الزاوية للعملية الإبداعية فهي تساعد الأفراد على تبادل المعارف والخبرات كما أنها تسهل التعاون بينهم و تزودهم بكل ما هو جديد، وأشار قرماش (2014) إلى أن نجاح الجماعة في حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد بدرجة كبيرة على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها بما يمكنهم من تبادل المعلومات ومشاركة الآراء بكل حرية، وكل عائق في العملية الاتصالية من شأنه أن يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن فتح قنوات الاتصال يساهم في انسياب الاقتراحات والآراء مما يساعد على التطوير والتجديد المستمرين.

### 3- تأثير الرقابة

تحتاج المؤسسات أن تكون مرنة وخلاقة من أجل البقاء في سوق اقتصادي ديناميكي ومن أجل ذلك فهي تحاول إنشاء مناخ محفز على الإبداع من خلال خلق أنظمة رقابية وتقييمية مشجعة على العمل خاصة وأن التغذية الرجعية لهذه العملية تحتل نتائج سلبية وإيجابية على ذات التقدير، وهنا يدخل دور المؤسسة في خلق إجراءات تهدف للتعليم والتطوير وترفع القيود بين العاملين (Slijkhuis, Rietzschel, Yepron, 2013)، وكما هو معروف حسب Kacerauskas (2016) أن العامل حتى وإن كان مبدعا يقاوم أي شكل من أشكال السيطرة، وعليه فكثره وتعقيد الإجراءات الرقابية قد ترزعج الأفراد وتقيدهم من قدراتهم الإبداعية فحتى لو كانت العملية الرقابية ضرورية يجب أن تكون ناعمة لتجنب إحباطهم كما يجب إضفاء بعض الليونة والتسامح.

### 4- تأثير التمكين الإداري

في ظل زيادة مستويات العولمة وتعقد التكنولوجيا أصبح من الضروري على المؤسسات التقليل من هرمية السلطة الآمرة وإعطاء المبادرة للعاملين لتحمل المسؤولية وليكونوا مبدعين، فالإبداع والتمكين مترابطين بشكل لا يمكن الفصل بينهما، فالسلوكيات الإبداعية تعكس خلق كل ما هو جديد ومختلف ولذلك فالتمكين من شأنه أن يحفز الطاقات الإبداعية لدى العاملين فالشعور بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار يعتبر محفزا لاختبار الأفراد لقدراتهم وتنمية أفكارهم، كما أن التمكين يساهم في خلق روح المجازفة والمخاطرة والقدرة على الإقناع بالإضافة للتحسس للمشكلات وحلها في الوقت المناسب (إبراهيمي، ولد محي الدين، 2016)، ويشير Alrahamna (2016) إلى أن التمكين الناجح يتطلب التزاما من الجانبين الإدارة والموظفين، حيث يستدعي تحديث الهيكل التنظيمي من جهة والتوجه الذاتي للعاملين للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة والتعلم المستمر من جهة ثانية كما يتطلب وجود بيئة من الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين.

### 5- تأثير فرق العمل

أشار زدام وزينينة (2018) إلى دور فرق العمل في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد بما يحقق الاندماج والتعاون فيما بينهم، فهي تساعد في سرعة الاستجابة لمختلف التغيرات الطارئة كما تشجع على التنوع والإبداع وتقديم الاقتراحات المبنية على أساس الثقة المسؤولة المشتركة لتشكيل كيانا متكامل من المهارات والقدرات والخبرات التي تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات، كما أنها تساعد في تنمية وتطوير القدرات الفردية، يضيف قوراري (2014) أن للعمل الجماعي فعالية كبيرة فحتى إذا كان مصدر الفكرة الإبداعية فردي فإن تطبيقها على أرض الواقع يستدعي جهودا جماعية، كما أن القدرات الإبداعية الفردية تتغذى على العمل

الجماعي، والجهود الفردية المنفصلة قد تؤثر سلبا على درجة الإبداع داخل المؤسسة وهذا ما يؤكد أهمية التفاعل الجماعي المنظم في خلق الأفكار الإبداعية واستغلال الفرص.

يعتمد نجاح فرق العمل حسب Amabile وآخرون (1996) على تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي وأخذ زمام المخاطرة و كذا توفير الموارد اللازمة، بالإضافة لتشجيع المشرفين وقادة الفرق للأعضاء وحثهم على إعطاء آرائهم وأفكارهم وتقديم الدعم اللازم واجتناب النقد السلبي، كما أن التنوع في أعضاء الفريق من شأنه أن يساعد في تنوع الأفكار وانفتاح التفكير بين الأفراد وكلما تمتع الفريق بنوع من الإستقلالية وابتعد عن القيود كلما كان لذلك أثرا إيجابيا على المؤسسة.

### الفرع الثالث: تأثير البيئة الوظيفية على الإبداع الإداري

يشمل تأثير بيئة العمل التنظيمية على عدد من المتغيرات المشكلة للبيئة وهي موضحة فيما يلي:

#### 1- تأثير التوظيف والتدريب

يعتبر التوظيف واختيار الموظفين أمرا حيويا في المؤسسات فهو يساعد في جذب الأفراد والمؤهلات المناسبة حيث يلعب دورا حاسما في تشكيل الهيكل البشري في المؤسسة ونظرا للتغيرات المتسارعة في البيئة فإن أكبر تحدي أمام المؤسسة هو اختيار الطريقة المناسبة لجذب الكفاءات المبدعة إليها بناء على معايير موضوعة بدقة (Cross,2018)، كما أشار هيجان (1995) إلى أن الإبداع ليس موهبة فطرية مقتصرة على أفراد دون غيرهم، وإنما هي قدرة عقلية يمكن اكتسابها وتعلمها كما يمكن تلقينها والتدريب عليها، وزيادة أهمية الإبداع الإداري لدى المؤسسات فتح مجالاً للعديد من مراكز التدريب والاستشارات في هذا المجال، فالتدريب يعمل على صقل القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتطويرها خاصة وأن المداخل التدريبية كثيرة ومتنوعة يبقى على المؤسسة اختيار الأساليب المناسبة، كما أشار القيسي (2015) إلى دور التدريب في زيادة مهارات العاملين وتنمية الرأس المال البشري وإحداث تغييرات في سلوك واتجاهات العاملين وكذا زيادة الخبرة واكتساب مهارات جديدة التي لا يمكن الحصول عليها في سوق العمل.

#### 2- تأثير الأجور

تؤثر الأجور على مجموعة من القضايا في المؤسسات خاصة وأنها مرتبطة ارتباطا مباشرا بالعنصر البشري بما في ذلك العملية الإبداعية، ولهذا لا بد أن تكون أنظمة الأجور مصممة بعناية ودقة حتى تكون ذات تأثيرات إيجابية على المؤسسة، ولهذا يشير القحطاني (2015) إلى أن أنظمة الأجور المشجعة على الإبداع يجب أن تراعي مجموعة من المبادئ أولها العدالة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن يتعادل أجر الموظف مع أجر موظف آخر

بذات المنصب بمؤسسات أخرى وأن يتناسب الأجر مع المؤهلات وحجم المسؤوليات بالإضافة إلى الوضوح بحيث يخضع تحديد الأجر لنظام أو قواعد تسمح بتحديد قيمته، كما أن الأجر يجب أن يتسم بنوع من الثبات والاستقرار فالخوف من تدني الأجر تثبط من قدرة العاملين على الإبداع والانصراف إلى التراخي، ومن أهم المبادئ التي تشجع على الإبداع ربط الأجر بالمكافآت كاعتماد أنظمة المشاركة بالأرباح للأفراد النشطين.

### 3-تأثير الحوافز والإجراءات التأديبية

أشارت Amabile و Pratt (2016) إلى أن الأفراد أكثر إبداعا عندما يحفزون ويتلقون الاهتمام ويعملون بعيدا عن أي ضغوطات، حيث يعد التحفيز من أهم الوظائف التي يجب على المؤسسات أن تعطيهها اهتماما كافيا، فهي بمثابة المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى إشباع رغباتهم والقيام بمهامهم على أكمل وجه، كما أنه يعتبر سببا في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوجيه سلوكياتهم لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة (البدارين، الجداية، العمري، 2014)، وأشار بلخضر (2016) إلى أن الحوافز تعد مقوما أساسيا لوجود الإبداع وتنميته من خلال التأثير على توجهات الأفراد في تحديد طبيعة عملهم وتشجيعهم على الاستمرارية، ونظرا لأهمية التحفيز وتأثيرها المباشر على أداء العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية تشير Amabile (1998) إلى أهمية اختيار الأساليب التحفيزية المناسبة بحيث تجعل العامل يشعر بالاستمتاع والارتياح أثناء أدائه عمله، كما أشارت إلى أن كثرة الحوافز المالية قد يقتل الإبداع وحماس الأفراد بحيث تجعل العامل يشعر بأنه خاضع للسيطرة أو يتقاضى رشوة مقابل أدائه مهامه، وفي دراسة لـ Amabile و Kramer (2011) توصل الباحثان إلى أن الأفراد يميلون للاحتفال بالنجاحات الصغيرة وما يتركه ذلك من أثر يساعد في تحقيق نجاح المؤسسة في المدى الطويل، وهذا دور المدير الذي يترتب عليه دعم التقدم اليومي للأفراد بالبحث عن الإجراءات التحفيزية اللازمة وكذلك الموارد الكافية، وحسب أبو النصر (2014) فإن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير لما يترتب عنها من آثار سلبية على روح الفريق ولهذا يفضل أن تقوم الحوافز على أداء الفريق وليس على أساس فردي.

أشار إلى أهمية تحقيق المساواة في منح الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى الموازنة بين الحوافز الفردية والجماعية حتى لا يعود ذلك بالسلب على المؤسسة (Eisenberg, 1999).

تساهم الإجراءات التأديبية والتي يطلق عليها الحوافز السلبية في تقويم سلوك الأفراد والحد من التصرفات والسلوكيات غير الإيجابية كالتماطل في إنجاز المهام، فهي تعتبر إجراءات تأديبية وليست عقابية يجب مراعاة العدالة والاعتدال في تطبيقها حتى لا تصبح سببا في نشوز الأفراد (الموسوي، 2008).

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة أو إحدى متغيراتها وتمت معالجتها من زوايا مختلفة وفقاً لأهداف الباحث، سوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الرجوع إليها من أجل إنجاز هذه الدراسة الحالية مع تقديم ملخص لأهم محاورها، وقد تقسيم هذه الدراسات وفقاً للغة النشر إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغات الأجنبية.

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

- دراسة عساف، الصوالحة والفواعير (2011): دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية، مجلة دراسات وأبحاث (5)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 130 عاملاً في الشركات الأردنية للأدوية، وقد ركز الباحثون على دراسة متغيرات بيئة العمل الداخلية المتمثلة في المتغيرات الطبيعية ومتغيرات الأمن والسلامة ومتغيرات علاقات العمل والحوافز، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المذكورة والرضى الوظيفي مما يعكس مدى التعاون الموجود في الشركات محل الدراسة، كما تبين وجود تأثير ملموس لبيئة العمل الداخلية على مستوى رضا العاملين وعلى استقرارهم وإنتاجيتهم وكذلك على مستوى الإبداع لديهم.

- دراسة عبد الرحمان ومجيد (2012): بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد (91)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع بيئة العمل المادية في المؤسسة محل الدراسة وأثرها على تحسين أداء العاملين، حيث ركز الباحثان على تحليل بيئة العمل المادية استناداً على المواصفات التي تتطلبها الهندسة البشرية لما تحققه هذه الأخيرة من تسهيل أداء الأعمال وتحقيق راحة العاملين بما يساعد في تحقيق مستويات أداء أفضل، قد توصل الباحثان إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي لبيئة العمل المادية على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق قواعد الهندسة البشرية وضمن المواصفات الدولية.

- دراسة البدارين، الجداية والعمري (2014): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، رؤى اقتصادية (07)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية ( الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز) على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، شملت عينة الدراسة 102 موظفا يعملون في سبع بنوك تجارية بالأردن، وقد توصل الباحثون إلى وجود أثر للممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين بالبنوك محل الدراسة، في حين لم يكن هناك أثر لممارسة التحفيز على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية، وقد أوصى الباحثون إلى ضرورة استحداث أقسام خاصة تتولى رعاية الأفراد المبدعين.

- دراسة قرماش (2014): مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي (8)

حاولت الباحثة تحليل العلاقة بين الإبداع الإداري الذي يعتبر فائق الأهمية في المؤسسات وبين مستوى الأداء الذي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات، وبحسب الباحثة فإن الإبداع يرتبط بمجموعة من المقومات التي تساعد في تغذيته وهي وجود بناء تنظيمي فعال بالإضافة إلى توفر مهارات إبداعية في الأفراد كما أشارت إلى أهمية الاتصالات ودور القيادة في تشجيع الأفراد وخلق جو من الثقة وضرورة وجود أنظمة حوافز عادلة.

- دراسة السليمي (2015): جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الإبداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

سلطت الباحثة الضوء على المشاريع الصغيرة التي أصبحت تحظى باهتمام كبير لما تساهم في ترقية الاقتصاديات من خلال تحليل العلاقة بين جودة بيئة العمل التي أصبحت مطلبا للأفراد وبين الإبداع الذي يعتبر مطلبا للمؤسسات، وقد توصلت الباحثة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محاور بيئة العمل (العوامل الفيزيائية، العلاقات الإنسانية، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي) وبين التفكير الإبداعي للعاملات، حيث اقتصرت عينة الدراسة على العاملات فقط.

- دراسة برقوق ولبوز (2016): المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع (19)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بإبراز أهم المحددات التنظيمية التي تربط بينهما، وقد حاول الباحث إيجاد أسلوب جديد ومتطور وفعال يمكن المؤسسات من حل مشكلاتها بأسرع الطرق وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، وتأتي أهمية الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال مواكبة التغييرات والمشاركة في إتخاذ القرارات وبالتالي مواجهة المنافسة التي تعيش المؤسسة في ظلها.

- دراسة بلخضر (2016): أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية، الملتقى الدولي: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الأردن

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر حوافز العمل على السلوك الإبداعي للعاملين، حيث قامت الباحثة بتحليل آراء 136 عاملا في مؤسسة للأشغال والبناء وأخرى للطحن والتعليب، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ضعيف لمختلف أبعاد حوافز العمل على الإبداع مما دل على ضعف أنظمة التحفيز في المؤسسات محل الدراسة وعدم تشبع العاملين.

- دراسة حوت (2017): تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية بدولة الإمارات العربية، الفكر الشرطي، 26 (103)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين وتقديم رؤية مقترحة لتطوير البرامج التدريبية، توصل الباحث إلى وجود نسبة مرتفعة من الإبداع الإداري للعاملين في حين وجود تأثير منخفض للبرامج التدريبية وهذا راجع لضعف التخطيط العلمي والعملي وضعف عملية متابعة العاملين، ولهذا فقد أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في عملية إدارة البرامج التدريبية وتصميمها بما يتلاءم واحتياجات العاملين من أجل رفع مستويات الإبداع الإداري.

- دراسة دهان وقريشي (2017): متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات (5)

حاول الباحثان تحليل تأثير بيئة العمل الداخلية على ضغوط العمل لكون بيئة المؤسسة المصدر الرئيسي لها، حيث أن إهمال تحسين وتطوير بيئة العمل من شأنه أن يولد الشعور بالملل والإحباط لدى العاملين مما يخلق ضغوطا تنعكس بالسلب على مستويات الأداء، فبيئة العمل الإيجابية تتميز بالامركزية إتخاذ القرار وتفويض

السلطات بالإضافة إلى بيئة مادية مريحة وكل هذا من شأنه أن يقلل من ضغوط العمل حسب ما توصل إليه الباحثان.

- دراسة رحمون وشريف (2018): الاستخدام المتميز لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة في ظل الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاجتماعية، 7(28)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات الحديثة في ظل الملامح الجديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والرقمنة، خاصة لما تلعبه هذه التكنولوجيا من دور هام في تحقيق الإبداع وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى إثبات العلاقة الوثيقة بين استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال والإبداع أين تساهم من تنمية القدرات المعرفية للأفراد بما يساهم في توليد منتجات جديدة.

- دراسة الرويلي (2019): أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى طريف العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 12(30)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات الصحية، حيث حاول الباحث تحليل أبعاد بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في ظروف العمل والتعويضات الاجتماعية بالإضافة إلى علاقات العمل بين الزملاء، وما يترتب عن ذلك من آثار على الاحتفاظ بالكفاءات، وقد شملت عينة الدراسة 183 موظفا بمستشفى طريف بالمملكة العربية السعودية وأثبتت النتائج وجود علاقة متوسطة بين بيئة العمل الداخلية والاحتفاظ بالكفاءات ومن أجل ذلك قدم الباحث بعض التوصيات بضرورة تهيئة جو مناسب للعمل سواء من الجانب المادي أو المعنوي بالإضافة إلى تفعيل الدورات التدريبية للعاملين من أجل مواجهة ضغوط العمل.

- دراسة لعمور (2019): اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر، *Global Journal of Economic and Business*، 6(30)

هدفت الدراسة إلى التعرف تأثير بيئة العمل الداخلية بمكوناتها (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، التدريب، القيادة، الحوافز) على الإبداع الإداري، ضمت عينة الدراسة 82 فردا يعملون في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، وقد توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المديرية.

- دراسة برباح ونوي (2020): الإبداع ودوره في تطوير المنظمة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 2(5)

هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الإبداع وطرح أهم نظرياته، بالإضافة إلى إبراز الدور الذي يلعبه في المؤسسات، وقد استنتج الباحثان وجود علاقة ترابطية قوية بين الإبداع التنظيمي والموجودات المعرفية التي تترجم قدرات الأفراد على التفكير الذي يخدم المؤسسة وأهدافها، إلا أنه يوجد تباين في قدرات المؤسسات الإبداعية وهذا راجع لقابليتها في تطبيق وإدارة المعرفة، إذ لا يخفى أن هذه الأخيرة أصبحت مكسبا مهما في يد المؤسسات خاصة فيما يخص المجال الإبداعي وما يترتب عنه من أفكار جيدة تزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

- دراسة Amabile، Conti، Coon، Lazenby و Herron (1996): **Assessing the work environment for creativity, Academy of Management journal, 39(5)**

قامت الباحثة وفريقها بتحليل عناصر بيئة العمل المؤثرة على العملية الإبداعية في المؤسسات، حيث شملت عينة الدراسة 12525 فردا من بينهم 9729 يعملون في مجموعات وفرق عمل تضم ما بين 4 إلى 9 أفراد يشغلون وظائف في 21 مؤسسة مختلفة الأنشطة الصناعة والتكنولوجيا العالية والإلكترونيات والمواد الكيماوية والمواد الصحية وغيرها، وقد استغرقت الدراسة حوالي 9 سنوات، وقد توصل فريق البحث إلى وجود خمس عناصر في بيئة العمل تؤثر على النشاط الإبداعي للعاملين أطلق عليها مفاتيح (Keys)، وهي:

- تشجيع الإبداع ويشمل التشجيع التنظيمي، تشجيع المشرفين، وتشجيع فرق العمل؛
- الحرية حيث يتعزز الإبداع عندما يتمتع الأفراد باستقلالية عالية في العمل؛
- توفر الموارد فعادة ما يؤثر نقص الموارد على العملية الإبداعية لتأثيراتها النفسية على الأفراد؛
- ضغوط العمل تشكل قيودا للأفراد وعلى قدرتهم على العمل بما فيها عائق الوقت؛
- المعوقات التنظيمية مثل نوع الهيكل التنظيمي والرقمية.

قد توصل الباحثون إلى أن بيئة العمل قد تكون محفزا على الإبداع كما قد تكون مقوضا عليها أيضا وهذا حسب العناصر الخمس المذكورة سابقا والتي تؤثر على قدرة الأفراد العاملين على الإبداع.

- دراسة Eisenberg (1999): **How individualism–collectivism moderates the effects of rewards on creativity and innovation : A comparative review of practices in Japan and USA, Creativity and Innovation Management, 8(4)**

حاول الباحث إظهار العلاقة بين الحوافز والمكافآت والأداء الإبداعي والابتكار للموظفين بالمقارنة بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية لتحليل أثر الثقافات المحلية والتنظيمية على سلوك الأفراد تجاه المكافآت، حيث خلصت الدراسة إلى أن الفرد الياباني أكثر إبداعاً من الفرد الأمريكي رغم أن أنظمة المكافآت تعتبر أقل شيوعاً في المؤسسات اليابانية حيث تؤثر القيم الفردية على الأداء الإبداعي، فأنظمة المكافآت في الإدارة اليابانية تتسم بالمساواة على نقيض ذلك في الإدارة الأمريكية التي تضع فروقاً بين الأعراف خاصة بين البيض والسود.

- دراسة Shalley، Gilson و Blaum (2000): **Matching creativity requirements and the work environment : Effects on satisfaction and intentions to leave, Academ of Management Journal, 34(2)**

شملت عينة الدراسة 2200 عامل في الولايات المتحدة الأمريكية، قام الباحثون باستجواب المشاركين من خلال مقابلات مباشرة من أجل معرفة متطلبات الإبداع في بيئات العمل وتأثير هذه الأخيرة على الرضا الوظيفي ونوايا العاملين في ترك العمل، وقد ركز الباحثون على تحديد جهود المؤسسات لإدارة الإبداع من خلال توفير بيئات عمل مناسبة، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود نتائج إيجابية لدى الأفراد الذين يتمتعون بالاستقلالية في أداء مهامهم في ظل ضغوط عمل ومشقة أقل كما يحضون بدعم من قبل المشرفين، حيث يتمتع هؤلاء الأفراد بالرضا عن مكان عملهم ولم تتولد لديهم نوايا بالمغادرة نتيجة لأسباب تتعلق ببيئة العمل، وعليه كلما استطاعت المؤسسة تحقيق توافق بين متطلبات الوظيفة الإبداعية و شروط البيئة الداخلية كلما تحسنت على مخرجات إبداعية أكثر.

- دراسة Mann و Pirola-Merlo (2004): **The relationship between individual creativity and team creativity, Journal of Organizational Behaviour (25)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإبداع على مستوى الأفراد والإبداع على مستوى الفرق، بالإضافة إلى تحديد تأثير مناخ الإبداع في مكان العمل على الأفراد والجماعات على حد سواء، ضمت عينة الدراسة 56 فريق عمل في أقسام البحث والتطوير لأربع مؤسسات كبرى في أستراليا تعمل في مجال العلوم والتكنولوجيا والمنتجات الصناعية، وقد تم اختيار العاملين في أقسام البحث والتطوير لأنها عادة تجمع عدة

تخصصات كما تتطلب تفاعل مستمر من أجل تبادل الأفكار وتطويرها، وقد توصل الباحثان إلى أن الإبداع على مستوى الأفراد يعتبر المادة الخام للإبداع على مستوى الفريق وأن الإبداع على مستوى الفريق هو إجمالي إبداع أعضاء الفريق.

**دراسة Marmaras و Nathanel (2005): Workplace design, Jhon Willy & Sons**

تناولت الدراسة أهمية تصميم أماكن العمل ومختلف العناصر المادية المحيطة بها (المقعد، المكتب، المعدات والأدوات، الشاشات) في خلق بيئة عمل مريحة تساعد على أداء المهام، خاصة وأنه يوجد تباين في فئات العاملين من حيث الجنس والعمر والطول وغيرها مما يستدعي المؤسسة أخذ هاته الاختلافات بعين الاعتبار في اختيار التجهيزات والمعدات بما يناسب أكبر عدد من الأفراد.

**دراسة Ceylan و Dul و Aytac (2008): Can the office environment stimulate a manager's creativity ?, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 18(6)**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير بيئة العمل داخل المكتب على تحفيز النشاط الإبداعي للمدير، خاصة وأن هذا الأخير يتولى أصعب المهام في المؤسسة والمتمثلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث شملت الدراسة 60 مديرا لمؤسسات صناعية كبيرة في تركيا، ونظرا لكون عملية قياس الإبداع تستدعي وقتا طويلا في حين أن المدراء لديهم وقت محدودا فقد قام الباحثان بتحضير 25 صورة فوتوغرافية لبيئات مكتبية مختلفة يقوم المدير باختيار المكتب الذي يراه محفزا على الإبداع بناء على بعض الأسئلة الموجهة من الباحثين، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة بين بيئة العمل المادية ( بيئة المكتب) وبين الإبداع، حيث يميل المدراء في هذه الدراسة إلى المكاتب ذات مستوى منخفض من التعقيد والإضاءة الزاهية والألوان الدافئة، بالإضافة إلى تفضيل المكاتب المجهزة بالأجهزة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**دراسة Chong و Ma (2010): The influence of individual factors, supervision and work environment on creative self-efficacy, Creativity and Innovation Management, 19(3)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير السمات الفردية والظروف البيئية في مكان العمل على الكفاءة الذاتية الإبداعية وهي مصطلح حديث والتي عرفها الباحثان على أنها الإيمان بالذات والقدرة على أداء مختلف المهام بشكل ناجح وكامل وفعال ، وقد حاول الباحثان قياس قدرة الأفراد على الإبداع بناء على عدة متغيرات

وهي السمات الشخصية والإشراف وبيئة العمل، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة لبيئة العمل على الكفاءة الذاتية الإبداعية للأفراد الذين يعملون في البحث والتطوير نظرا لكونها وظائف تتطلب حلولاً خلاقية، كما توجد علاقة إيجابية للدور الإشرافي من خلال الدعم والتشجيع الذي يقدمه المشرفون للأفراد العاملين، في حين لم تسجل أي فروق بين أفراد عينة الدراسة من حيث العمر والعرق وغيرها من الفروق الشخصية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد.

**دراسة Chandrasekar (2011): Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organizations, International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 1(1)**

اهتم الباحث بدراسة تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في القطاع العام، الذي يشهد أماكن عمل مصممة بشكل غير مدروس بحيث لا يضمن السلامة للموظفين (نقص التهوية، عدم ملائمة الإضاءة، الضوضاء ونقص تدابير السلامة) وبالتالي عادة ما يعاني القطاع العام من انخفاض الجودة والإنتاجية، وقد شرح الباحث نموذجاً لتحسين بيئة العمل في القطاع العام من خلال إشراك الموظفين في وضع الأهداف وتوفير الوقت اللازم لإنجاز المهام بالإضافة إلى وضع أنظمة تحفيز وتدريب مناسبة دون إهمال الدور التشجيعي للمدراء.

**دراسة Walter (2012): Work environment barreies prohibiting creativity, Procedia-Social and Behavioral Sciences (40)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل بيئة العمل التي يمكن أن تحد من العمل الإبداعي للعاملين داخل المؤسسات مما قد يؤثر على قدرة هذه المؤسسات على المنافسة، وقد تم إجراء الدراسة بفرع إحدى المؤسسات الأوربية لتكنولوجيا الاتصال بتايلاند وهي مؤسسة تضم عدد كبير من الجنسيات مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وكوريا الجنوبية وألمانيا بالإضافة لتايلاند، حيث لم تظهر الدراسة وجود تأثير للثقافات واللغة والدين على الإبداع في حين توصلت الباحثة إلى تحديد أكثر العوامل المعيقة للعملية الإبداعية والمتمثلة في ارتفاع ضغوط العمل والخوف من المخاطرة حيث أشار العاملون إلى أنهم يشعرون بالخوف من نقد أفكارهم أو تصحيحها من قبل المسؤولين، بالإضافة إلى غياب الاستقلالية في أداء المهام وانعدام التشجيع وأنظمة التحفيز، كما أشارت الباحثة لتأثير بيئة العمل المادية حيث وصف العاملون مكاتب عملهم بالمملة والصاخبة والمشتتة للانتباه، حيث يلعب تصميم المكاتب دوراً مهماً في خلق بيئة إبداعية.

- دراسة Ceyla و Dul (2014): **The impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance, Journal of Product Innovation Management, 31(6)**

حاول الباحثان دراسة العلاقة بين بيئة العمل الداعمة للإبداع والمنتجات الابتكارية في المؤسسات المنتجة للابتكارات، تمت الدراسة في 2007 مؤسسة لا يقل عمرها عن أربع سنوات في تركيا، وقد بينت الدراسة قدرة المؤسسات على تطوير منتجاتها من خلال تطوير بيئات العمل الداعمة للإبداع، فالمؤسسات التي تستطيع توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار تكون لديها القدرة على إنتاج الجديد على مر الوقت بما يلائم السوق.

- دراسة Hoever و Zho (2014): **Research on workplace creativity a review and redirection, Annual Review of Organizational Behaviour (1)**

حاول الباحثان في هذه الدراسة تحليل الإبداع داخل المؤسسة سواء على الصعيد الفردي أو ضمن فرق العمل، من خلال تحليل العوامل المؤثرة على المستويين الفردي والجماعي، وقد توصل الباحثان إلى أن خلق بيئة عمل تدعم الإبداع تؤثر بالإيجاب حتى على الأفراد الذين يفتقرون للقدرات الإبداعية الطبيعية، هذا في ظل وجود قيادة داعمة بالإضافة إلى إتاحة التدريب للعاملين. فعلى الصعيد الفردي يتأثر الإبداع بالقدرات الإبداعية الفردية بالإضافة إلى مجموعة من العوامل المتعلقة ببيئة العمل مثل الرقابة والدعم التنظيمي والوقت المتاح وغيره، فيما يتأثر الإبداع على المستوى الجماعي بمستوى تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد بالإضافة إلى تأثير القادة في خلق جو الثقة بين أعضاء الفريق والتوجيه، كما يوجد تأثير إيجابي للمنافسة بين الفرق في توليد الأفكار الإبداعية.

- دراسة Pratt و Amabile (2016): **The dynamic copenential model of creativity and innovation in organizations : Making progress, making meaning, Research in Organizational Behavior (36)**

قام الباحثان في هذه الدراسة بتطوير وتحديث نموذج للإبداع والابتكار الذي قامت الباحثة Amabile بإعداده في دراسة سابقة (1988)، حيث تم تسليط الضوء في هذا النموذج الجديد على تأثيرات بيئة العمل التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات، فالإبداع التنظيمي حسب الباحثين ما هو إلا نتيجة لإبداع الأفراد الذي يتأثر ببيئة العمل ( القيادة، الحوافز، الهياكل التنظيمية، ... إلخ).

**Creativity management : Towards soft control, Economic and Spciology, 9(4) : (2016) kacerauskas دراسة -**

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير الرقابة على الإبداع في المؤسسات، حيث يشير الباحث إلى أهمية اختيار أنظمة رقابية بعيدة عن السيطرة فالعامل لا يجب أن يعامل معاملة السجين في مكان العمل، في حين أنه يميل لليونة والمسامحة حتى تكون النتيجة إبداعية وعليه يؤكد الباحث أن الإدارة ذات التسلسل الهرمي القوي مدمرة للإبداع وقد تخلق تصادم بين الأفراد.

**Work environment, creative behaviours, and employee engagement, unpublished doctoral disseration, Queen University of Technology, Australia : (2016) Tracy دراسة -**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل على السلوكيات الإبداعية للموظفين من خلال دراسة جميع الخصائص المتعلقة بالوظيفة مثل تصميم مكان العمل والبيئة الاجتماعية والتنظيمية بالإضافة لمدى مشاركة الموظفين في عملية القرار وتفاعلهم فيما بينهم خاصة في فرق العمل، اعتمدت الدراسة على الاستبيان والمقابلة الشخصية مع 40 موظف بالإضافة إلى الملاحظة خلال اجتماعات فرق العمل كما تم الاعتماد على تحليل الوثائق، وقد تمت معالجة البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي Nvivo، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لبيئة العمل من حيث منح استقلالية للعاملين وكذا مدى تقديم الدعم بالإضافة إلى التنظيمات غير الرسمية على حجم الأفكار الجديدة التي يمكن توليدها داخل المؤسسة، في حين توجد آثار سلبية لبعض السلوكيات مثل الخلافات خاصة داخل فرق العمل.

**The effect of workplace design on quality of life at work, springer : (2017) Wifi و Vischer دراسة -**

حاولت الباحثتان دراسة تأثير تصميم مساحات العمل والبيئة المحيطة على معنويات الأفراد، حيث تتأثر جودة الحياة في العمل بطريقة مباشرة ببيئة العمل، فالأفراد الذين يقضون أوقاتا طويلة لإنجاز المهام يرغبون في التمتع بشروط الراحة الوظيفية وهذا نظرا لحاجتهم في إشباع حاجات بشرية فطرية، حيث يساهم الشعور بالراحة في مكان العمل إلى رفع الروح المعنوية للعاملين كما يؤدي إلى تحسين علاقات العمل بين الزملاء ومع العملاء أيضا.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت أغلبية الدراسات السابقة التي تم عرضها متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري حيث نستعرض منها دراسة Amabile وآخرون (1996) بعنوان تقييم بيئة العمل والإبداع والتي توصل الباحثون إلى أن بيئة العمل قد تكون محفزة على الإبداع كما يمكن أن تكون مقوضا وهذا حسب البيئة السائدة في المؤسسة، كما تجدر الإشارة أن الباحثة Amabile تعد من أكثر الباحثين في مجال بيئة العمل والإبداع ولقد طورت العديد من نماذج الإبداع في المؤسسات، كما تناولت دراسة Shally وآخرون (2000) موضوع مطابقة متطلبات الإبداع مع بيئة العمل، التأثير على الرضا ونوايا المغادرة حيث ركز الباحثون على تحديد جهود المؤسسات في توفير بيئات عمل مناسبة للإبداع وهذا بخلق جانب من الرضا لدى العاملين يولد لديهم الرغبة في البقاء في مؤسسة العمل، في حين تطرق Walter (2012) إلى موضوع حواجز بيئة العمل التي تمنع الإبداع حيث أشارت الباحثة إلى أكثر العوامل التي من شأنها أن تعيق الإبداع وأهمها ضغوط العمل والخوف من المخاطرة، في حين تطرق الباحثان Dul و Ceylon (2014) إلى تأثير بيئة العمل الداعمة للإبداع على أداء المؤسسات المنتجة للابتكارات حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبيئات العمل على قدرة المؤسسات على تقديم الجديد، كما هدفت دراسة لعمور (2019) إلى دراسة إتجاهات العاملين حول بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري.

توجد دراسات تناولت تأثير أحد أبعاد بيئة العمل على الإبداع نذكر منها دراسة بلخضر (2016) والتي تطرقت لتأثير الحوافز على السلوك الإبداعي، بينما تناولت دراسة Kacerauskas (2016) تأثير الرقابة على الإبداع حيث يشير الباحث إلى أهمية اختيار أنظمة رقابية بعيدة عن التعسف والسيطرة نظرا لكون الأفراد يميلون للمعاملة اللينة المبنية على التسامح، بينما أثار دراسة Dul و Aytac (2008) موضوع تأثير البيئة المادية على إبداع المديرين، وتناولت دراسة حوت (2017) تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بالإضافة إلى دراسة رحمون وشريف (2018) والتي تناولت موضوعا يتعلق بتأثير استخدام وسائل الإتصال الحديثة على تعزيز الإبداع أين خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتنمية القدرات المعرفية والإبداع لدى الأفراد.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تبحث عن تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسات، في حين أنها تتميز عن باقي الدراسات في عدد متغيرات بيئة العمل الداخلية التي تم إدراجها في هذه الدراسة والتي تتمثل في البيئة المادية (التصميم، وسائل الأمن، مستوى الضجيج، الإضاءة، وسائل الإتصال...) والبيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الإتصال التنظيمي، الرقابة، التمكين الإداري، فرق العمل)، والبيئة الوظيفية (التوظيف، الأجور، الحوافز، التدريب، النظام التأديبي)، حيث حاولت الباحثة إحصاء أكبر قدر

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

---

يمكن من متغيرات بيئة العمل، كما تتميز الدراسة الحالية بتحليل أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز وهذا نظرا لأهمية وتأثير الحوافز في العديد من الجوانب وإرتباطها الوثيق بالسلوك البشري وقد تم تحليل أثر هذه الوساطة بإستعمال Andrew Hayes Macro والتي تعتبر قليلة الإستخدام في البحوث العربية رغم أهمية وسهولة إستخدامها.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإحاطة النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، حيث تم عرض مكونات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في البيئة المادية والبيئة التنظيمية والبيئة الوظيفية، كما تمت الإحاطة بالإبداع الإداري والتميز بينه وبين بعض المصطلحات المشابهة مثل الابتكار والدكاء والتطرق إلى حل المشكلات التي تعتبر جوهر العملية الإبداعية بالإضافة إلى بعض الأساليب المستخدمة في توليد الأفكار، كما تم التعرف نظريا على تأثير متغيرات بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري.

وعليه ومما سبق عرضه يمكن القول أن بيئة العمل الداخلية تمثل حاضنة للإبداع الإداري في المؤسسات، نظرا لكونها أداة للتأثير على سلوك المورد البشري والمؤسسات الرائدة هي التي تدرك ذلك وتسعى إلى التحسين المستمر لبيئة العمل من أجل خلق بيئة متكاملة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف العاملين لديها من جهة أخرى، حيث لا يخفى دور المؤسسة في تعزيز شعور الإنتماء لدى أفرادها وهذا باستخدام بيئة العمل لتحقيق ذلك.

# الفصل الثاني

### مقدمة الفصل

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها المختلفة على مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية، ومن أجل ذلك فقد توجب إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية من أجل المساهمة في توضيح النتائج من خلال اختبار الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، يتضمن هذا الفصل التعريف بمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد الأداة المستخدمة في جمع البيانات، كما يتضمن التعريف بمختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحليل صدق وثبات أداة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث يتضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز هذه الدراسة من مجتمع وعينة الدراسة وكذا أداة القياس والمتمثلة في الاستبيان، أما المبحث الثاني فيتضمن أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في استخراج نتائج الدراسة، بينما يتضمن المبحث الثالث نتائج تحليل أداة الدراسة (الاستبيان)، أما المبحث الرابع فيتضمن نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

يعبر مجتمع الدراسة عن المجموعة الكلية للمفردات أو العناصر التي يهدف الباحث إلى تعميم النتائج عليها، ولذلك يلعب اختيار المجتمع دورا مهما في جودة النتائج المتوصل إليها، فيما تعبر العينة عن مجموعة جزئية من المفردات والتي تكون ممثلة للمجتمع نظرا لصعوبة اختبار مجتمع بأكمله.

الفرع الأول:مجتمع الدراسة

على اعتبار أن الدراسة تستهدف المؤسسات الاقتصادية على اختلاف حجمها و أنشطتها فقد حاولت الباحثة الوصول إلى أكبر عدد من المؤسسات ولكن ونظرا للظروف الصحية والمتعلقة بوباء كورونا فقد اعتذر العديد من مسيري المؤسسات عن إجراء الدراسة لديهم وهذا على غرار إريس وكوندور وبلاط وكذا صومام، وهذا ما ساهم في تباطؤ وتيرة الدراسة مما دفع الباحثة إلى محاولة الوصول إلى مؤسسات أخرى وقد استغرقت العملية حوالي تسعة أشهر من أجل الوصول إلى عدد كاف من المؤسسات موزعة على ثلاث مناطق جغرافية وهي خنشلة والطارف وعنابة، وفي ما يلي تفصيل للمؤسسات المعنية:

جدول رقم (1.2): توزيع أفراد العينة على مؤسسات الدراسة

النشاط	تعداد العاملين	اسم المؤسسة
صناعي	120	أقمشة الشرق Drapest ولاية خنشلة
صناعي	100	Alliance Brequetrie ولاية خنشلة
صناعي	90	المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية غير الحديدية ENOF ولاية خنشلة
صناعي	85	الشركة الوطنية للصيانة الصناعية SOMIND ولاية عنابة
صناعي	50	Eau Righia ولاية الطارف
أشغال البناء والتهيئة	35	مؤسسة الإنجاز والبناء SARL SOCORI ولاية الطارف

المصدر: إعداد الباحثة

الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لعدم تجانس مؤسسات الدراسية من ناحية النشاط أو حتى من ناحية تعداد العاملين فقد استوجب ذلك اختيار عينة طبقية عشوائية والتي تعتمد على تقسيم المجتمع إلى طبقات ومن ثم سحب عينات بشكل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مستقل من كل طبقة (Sampath, 2001, p.76)، وقد تم حساب حجم العينة الواجب سحبه من كل طبقة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{حجم العينة الطبقة} = (\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}) \div \text{حجم المجتمع}$$

في حين تمت عملية السحب من كل طبقة بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة وهذا باستخدام جداول الأرقام العشوائية وقد كانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (2.2): حجم العينة لكل طبقة

المؤسسة	حجم الطبقة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	حجم العينة الطبقة
DRAPEST	120	120	108	13	90
ALLIANCE BRIQUETRIE	100	100	95	15	75
ENOF	90	90	82	00	68
SOMIND	85	85	77	5	64
EUA RIGHIA	50	50	45	00	37
SOCORI	35	35	35	00	26
<b>المجموع</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>442</b>	<b>33</b>	<b>360</b>

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من المؤسسات المدروسة

### - أسباب اختيار عينة الدراسة

نظرا لكون هذه الدراسة تستهدف جميع المؤسسات الاقتصادية سواء الخاصة أو العمومية، إلا أن الظروف الوبائية لفيروس كورونا كانت بمثابة عائق للوصول إلى العديد من المؤسسات وهذا نتيجة للقيود العامة التي كانت مفروضة من جهة ورفض المؤسسات طلبات إجراء الدراسة بها من جهة أخرى، وهذا ما ساهم في تقليل فرص الوصول إلى أكبر قدر من المؤسسات، كما ساهم هذا الأمر في التخلي عن فكرة إجراء الدراسة على مؤسسات تمارس نفس النشاط، وعليه قررت الباحثة الوصول إلى مؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة وتمارس أنشطة مختلفة تماما للوقوف على مدى اهتمامها ببيئة العمل الداخلية من جهة وتأثير ذلك على العملية الإبداعية للعاملين بها، حيث لا يخفى أن الإبداع يعتبر مطلبا مهما للمؤسسات من أجل البقاء في المنافسة.

وعليه يمكن القول أن اختيار مؤسسات الدراسة كان كنتيجة حتمية للظروف القاهرة حيث وبعد التقدم بأكثر من خمسة عشر طلبا لمؤسسات اقتصادية عبر كامل التراب الوطني من أجل إجراء الدراسة (إريس، كوندور، بلاط، صومام، سونالغاز)، لم تتم الموافقة إلا من طرف المؤسسات المذكورة سابقا.

### المطلب الثاني: أداة القياس

يتم إجراء البحوث والدراسات بناء على مشاهدات يتم جمعها باستخدام أدوات مختلفة وهذا حسب طبيعة البحث وعينة الدراسة، وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات في هذه الدراسة وهذا لكبر حجم العينة وبالتالي صعوبة استخدام الأدوات الأخرى واقتصادا للوقت من جهة أخرى.

### الفرع الأول: تكوين أداة القياس

تم تصميم الاستبيان بناء على أسئلة تقابلها إجابات مقيدة ( الاستبيان المغلق)، كما يضم ثلاث أقسام يتعلق القسم الأول بالمعلومات الشخصية للمستجوب في حين يمثل القسم الثاني بيئة العمل الداخلية بأبعادها الثلاثة المادية والتنظيمية والوظيفية، أما القسم الثالث فيمثل فقرات الإبداع الإداري بمختلف عناصره، وقد صمم الجزئين الثاني والثالث وفقا لمقياس لديكارت الحماسي والذي يتضمن ردودا تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض، وبعد عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف والموافقة عليه بعد اقتراح التعديلات اللازمة، تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة من أجل إبداء الملاحظات الضرورية والتي أخذتها الباحثة بعين الاعتبار قبل إخراج الاستبيان في الصورة النهائية وفقا لما هو مبين:

### 1- القسم الخاص بالمعلومات الشخصية

يتضمن هذا القسم أسئلة تتعلق بجنس المستجوب والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، حيث صمم بناء على فئات محددة تسمح للمستجوب باختيار الفئة المحددة وفقا لما هو مبين

- الجنس: ذكر، أنثى
- العمر: تم التقسيم على أساس أربع فئات عمرية وهي أقل من 25 سنة، من 25 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، أكبر من 45 سنة؛
- المستوى التعليمي: حسب أربعة مستويات تعليمية وهي: ثانوي، ليسانس، ماستر، دراسات عليا أخرى
- عدد سنوات العمل بالمؤسسة: تم التقسيم حسب الفئات التالية: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة.

## 2- القسم الخاص ببيئة العمل الداخلية

يضم هذا القسم 36 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور تمثل أبعاد بيئة العمل الداخلية ( البيئة المادية، البيئة التنظيمية، البيئة الوظيفية).

### 1.2-المحور الأول بيئة العمل المادية

يضم المحور (12) سؤالاً مرقماً من 01 إلى 12 وتتعلق ببيئة العمل المادية

جدول رقم (3.2): عبارات بيئة العمل المادية

الرقم	العبارة
01	تصميم مكان العمل يحفظ خصوصياتي
02	التهوية في مكان العمل جيدة
03	مستوى الإضاءة في مكان العمل جيد
04	التصميم الداخلي يساعد على العمل
05	الكرسي الذي أستعمله مريح للجلوس
06	درجة الضوضاء في مكان العمل مقبولة (صوت الآلات، الطابعات).
07	يوجد مساحات خضراء ونباتات بمكان العمل
08	مكان العمل متوفر على كل وسائل الأمن والوقاية الشخصية
09	مكان العمل مزود بنادي للاستراحة ( foyer) والخدمات الضرورية
10	مكان العمل مزود بمكيفات هوائية
11	مكان العمل مزود بأجهزة اتصال حديثة
12	الوجبات الغذائية متوفرة للموظفين في مكان العمل

المصدر: إعداد الباحثة

### 2.2- المحور الثاني: بيئة العمل التنظيمية

يضم هذا المحور (12) سؤالاً مرقماً من 13 إلى 24 تتعلق ببيئة العمل التنظيمية (السلطة، المسؤولية، الاتصال، الرقابة).

جدول رقم (4.2): عبارات بيئة العمل التنظيمية

الرقم	العبارة
13	يتناسب مناصبي الوظيفي مع حجم المسؤولية
14	مسؤولياتي الوظيفية محددة بدقة
15	أتلقي الأوامر من مسؤول مباشر واحد فقط
16	أستطيع تفويض صلاحياتي لأحد الزملاء
17	تصلني المعلومات في الوقت المناسب
18	لا أجد صعوبة في الاتصال برئيسي أو بزملاء العمل
19	إدارة المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ العدالة بين الجميع
20	أخضع لرقابة على عملي
21	لدي صلاحية اتخاذ بعض القرارات نيابة عن زملائي
22	المسؤولون يدعمون كل عمل جماعي
23	أحس أن العمل الجماعي يساعد في تنمية قدراتي
24	أشارك في لجان وفرق عمل من أجل اتخاذ القرارات

المصدر: إعداد الباحثة

3.2-المحور الثالث: بيئة العمل الوظيفية

يتضمن هذا المحور (12) سؤالاً مرقماً من 25 إلى 36 تتعلق بالبيئة الوظيفية (الرواتب، الحوافز،

التدريب،)

جدول رقم (5.2): عبارات بيئة العمل الوظيفية

الرقم	العبارة
25	يتناسب راتي مع جهودي
26	أحاول العمل أفضل من أجل الحصول على حوافز وعلاوات
27	يكافئ المسؤولون أصحاب الأفكار الجديدة بالترقية إلى رتبة أعلى
28	يسعى المسؤولون إلى توظيف عمال أكفاء
29	يقدم المسؤولون علاوات للموظفين النشطين
30	يكافئ المسؤولون الأعمال الجماعية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

توجد عدالة في منح مختلف الحوافز	31
يحرص المسؤولون على تقديم الدعم المعنوي للموظفين	32
يحرص المسؤولون على تدريب الموظفين وتأهيلهم	33
يساعد التدريب على تنمية قدرات الأفراد	34
أحس أن الإجراءات العقابية تساعد على ضبط السلوك	35
يوازن المسؤولون بين أساليب التحفيز وأساليب العقاب	36

المصدر: إعداد الباحثة

### 3- القسم الثالث: الإبداع الإداري

يضم هذا القسم 28 سؤالاً موزعة على 4 محاور جزئية تمثل عناصر الإبداع (القدرة، الأصالة، المرونة، الطلاقة).

#### 1.3- المحور الأول: القدرة

يشمل 8 أسئلة تمثل القدرة على الإبداع وهي مرقمة من 37 إلى 44

#### جدول رقم (6.2): عبارات القدرة

الرقم	العبارة
37	لدي القدرة على توليد الأفكار الجديدة
38	أتمتع بسرعة البديهة
39	أستطيع حل المشكلات المتعلقة بعملتي
40	أستطيع تقديم اقتراحات مختلفة لحل المشكلات
41	أسعى للتجديد دائماً في مجال عملي
42	أحاول اكتشاف المشاكل من أجل حلها
43	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة
44	لا أعترف بالفشل في مجال عملي

المصدر: إعداد الباحثة

### 2.3-المحور الثاني: الأصالة

يضم هذا المحور (7) أسئلة مرقمة من 45 إلى 51

جدول رقم (7.2): عبارات الأصالة

الرقم	العبرة
45	أساهم في إعطاء أفكار جديدة كلياً لم يسبق إليها أحد
46	أنجز أعمالاً بطريقة متجددة
47	أستطيع تطوير الأفكار
48	أشعر أنني أساعد المؤسسة في الحصول على كل جديد
49	أستطيع القيام بأعمال ذات مخاطرة
50	أتتبع المشكلات في المؤسسة وأسعى إلى حلها
51	أسعى إلى التميز في مجال عملي

المصدر: إعداد الباحثة

### 3.3-المحور الثالث: المرونة

يضم هذا المحور (6) أسئلة مرقمة من 52 إلى 58

جدول رقم (8.2): عبارات المرونة

الرقم	العبرة
52	أحاول تجريب كل ما هو جديد
53	أشعر أن التجديد ضرورة حتمية
54	أسعى دائماً إلى تطوير أفكاري
55	لا أخاف من تجريب كل ما هو جديد في مجال عملي
56	أحاول إيجاد أكثر من حل للمشكلات
57	أقبل آراء الآخرين وأستغلها في توليد الأفكار
58	أتحمل مسؤولية اتخاذ القرار أمام المسؤولين

المصدر: إعداد الباحثة

### 4.3- المحور الرابع: الطلاقة

يتضمن هذا المحور (5) أسئلة مرقمة من 59 إلى 64 تتعلق بالطلاقة الفكرية واللفظية والتصويرية

#### جدول رقم (9.2): عبارات الطلاقة

الرقم	العبارة
59	أتمتع بقدرة عالية على الاستنتاج
60	أستطيع تخيل حلول مختلفة للمشكلات
61	لأستطيع تقديم أكثر من فكرة في وقت قصير
62	أستطيع التعبير عن نفس الفكرة بعدد مختلف من العبارات
63	لدي القدرة على تجسيد أفكار في رسومات وأشكال
64	أستطيع إيجاد أكثر من حل لنفس المشكلة

المصدر: إعداد الباحثة

### 4-القسم الرابع: الحوافز

يضم هذا القسم (8) أسئلة مرقمة من 65 إلى 72 تتعلق بأنظمة الحوافز بمؤسسات الدراسة وهي كما

يلي:

#### جدول رقم (10.2): عبارات محور الحوافز

الرقم	العبارة
65	تقدم المؤسسة مكافآت استثنائية على الأعمال الإضافية
66	توفر المؤسسة علاوات اجتماعية (منحة الزواج، منحة ازدياد مولود، إلخ)
67	يوجد نظام ترقية للمتميزين في العمل
68	تقوم المؤسسة بتكريم العمال النشطين
69	تقدم المؤسسة رحلات للعمال المتميزين في العمل
70	تتكفل المؤسسة بمصاريف علاج العاملين في حالة إصابتهم بمرض
71	تقدم المؤسسة قروض دون فوائد للعاملين
72	ترتبط العلاوات والمكافآت على مدى مساهمة العامل في تحقيق نتائج إيجابية

المصدر: إعداد الباحثة

### الفرع الثاني: توزيع الاستبيان

شرعت الباحثة في توزيع الاستبيان في أكتوبر 2021 وتمت كمرحلة أولية توزيع 30 استمارة بمؤسسة أقمشة الشرق وهذا للتأكد من صلاحية الاستبيان حيث قدر معامل كرو نباخ لهذه العينة ب (0.929) وهو معدل جد مقبول لمواصلة توزيع الاستبيان، وعليه فقد تم توزيع الاستمارات في المؤسسات المعنية بطريقة غير مباشرة، حيث تم تكليف شخص من المؤسسة للقيام بعملية توزيع الاستمارات وإعادة جمعها بعد قيام العاملين بملئها، وقد تواصلت العملية إلى غاية شهر جوان 2022 أين تم استلام آخر مجموعة موزعة من الاستمارات والمتعلقة بالشركة الوطنية للصيانة الصناعية، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم إيداع 120 استمارة بمؤسسة سونلغاز وكالة خنشة في حين لم يتم استرجاع أي استمارة وهذا لرفض رئيسة قسم الموارد البشرية إتمام المهمة لتعقيدات إدارية.

### الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الأداة (الاستبيان)

يقصد باختبار الصدق والثبات التأكد من درجة دقة واستقرار الأداة في قياس متغيرات الدراسة والتي تعبر عن مدى ثبات النتائج في حال إعادة قياسها في ظل نفس الظروف ويتم ذلك من خلال عدة اختبارات.

**1- اختبار المحكمين:** يتم ذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لتقديم الملاحظات اللازمة، مع الالتزام بالتوجيهات المقدمة من طرفهم، وقد عرضت الباحثة استبيان الدراسة على عدد من المحكمين من كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبعد إبداء الملاحظات ومعالجتها تم تبني الاستبيان في صورته النهائية.

**2- اختبار الثبات:** يشير الثبات إلى قدرة الأداة على إعطاء نفس النتيجة في حالة تكرار القياس على نفس العينة في ظل نفس الظروف وقد تم قياس ثبات الاستمارة بمعامل ألفا كرو نباخ ومعامل التجزئة النصفية

**1.2- معامل ألفا كرو نباخ:** يعتبر من أهم اختبارات الثبات استخداما في البحث العلمي حيث يعمل على تجزئة الاختبار إلى عدد من الأجزاء ثم قياس الارتباطات فيما بينها، حيث تشير (0.7) للحد الأدنى للقيمة المطلوبة للحكم على درجة موثوقية الأداة (Shumacker, Lomax, 2010, P.39).

جدول رقم(11.2): ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

المحور	قيمة ألفا كرو نباخ
البيئة المادية	0.810
البيئة التنظيمية	0.786
البيئة الوظيفية	0.784
بيئة العمل الداخلية	<b>0.892</b>
القدرة	0.932
الأصالة	0.882
المرونة	0.879
الطلاقة	0.819
الإبداع الإداري	<b>0.959</b>
الحوافز	<b>0.809</b>
الإجمالي	<b>0.943</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (11.2) قيم ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبيان والتي تتراوح بين (0.784) و(0.932) وكلها تفوق (0.7) ما يدل على ثبات الفقرات في حين قدر ألفا كرو نباخ الإجمالي (0.943) وهي قيمة ممتازة.

**2.2- معامل التجزئة النصفية (Guttman):** يتم قياس الثبات باستخدام هذا المعامل بتقسيم المقياس إلى جزأين متكافئين بحيث يشتمل الجزء الأول على العبارات زوجية الترتيب والجزء الثاني على العبارات فردية الترتيب بحيث لا يشترط في معامل جاتمن (Guttman) تساوي القسمين (Bachman, 2004, p.162)، ويكون المعامل مناسباً إذا كان أقل من ألفا كرو نباخ وأكبر من (0.6).

جدول رقم (12.2): معامل Guttman للتجزئة النصفية

ألفا كرونباخ القسم الأول	0,850	32 فقرة
ألفا كرونباخ القسم الثاني	0.910	32 فقرة
معامل Guttman	<b>0.878</b>	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (12.2) أن خاصية الثبات متحققة حيث بلغ معامل Guttman (0.878) وهو أقل من معامل ألفا كرون باخ الإجمالي الذي يساوي (0.943) وأكبر من (0.6).

**2. 3- إختبار الإتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخلي وضوح فقرات الاستبيان لأفراد عينة الدراسة بأن تكون الفقرات مرتبطة فيما بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه ويتم التحقق من ذلك من معنوية معامل الارتباط سبيرمان Spearman لكل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه، وتفسر قيم معامل ارتباط سبيرمان Spearman وفقاً للسلم التالي:

" [0 - 0.19] ضعيف جداً، [0.20 - 0.39] ضعيف، من [0.4 - 0.59] متوسط، [0.6 إلى 0.79] عالي، [0.8 - 1] عالي جداً" (Fowler, Cohen & Jarvis, 2009, p.132)

- إختبار الاتساق الداخلي لمحور البيئة المادية

جدول رقم (13.2): إختبار الاتساق الداخلي لمحور البيئة المادية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبرة
01	تصميم مكان العمل يحفظ خصوصيات	.553**	.000	.797
02	التهوية في مكان العمل جيدة	.683**	.000	.787
03	مستوى الإضاءة في مكان العمل جيد	.649**	.000	.788
04	التصميم الداخلي يساعد على العمل	.656**	.000	.781
05	الكرسي الذي أستعمله مريح للجلوس	.707**	.000	.791
06	درجة الضوضاء في مكان العمل مقبولة	.622**	.000	.797
07	يوجد مساحات خضراء ونباتات بمكان العمل	.558**	.000	.799
08	مكان العمل متوفر على كل وسائل الأمن والوقاية الشخصية	.653**	.000	.806
09	مكان العمل مزود بنادي للاستراحة (foyer) والخدمات الضرورية	.605**	.000	.794
10	مكان العمل مزود بمكيفات هوائية	.666**	.000	.787
11	مكان العمل مزود بأجهزة اتصال حديثة	.793**	.000	.794

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

12	الوجبات الغذائية متوفرة للموظفين في مكان العمل	.248**	.000	.845
----	--	--------	------	------

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (13.2) معاملات ارتباط فقرات بيئة العمل المادية مع المحور والتي تراوحت في مجملها بين (0.553) و(0.707) والتي يمكن الحكم عليها أنها بين المتوسط والعالي بمستوى معنوية أقل من (0.05) ماعدا الفقرة رقم (12) والتي بلغ معامل الارتباط درجة ضعيفة تقدر بـ (0.248) وهذا قد يفسر بتباين البيئة المادية لمؤسسات الدراسة، وبالتالي يمكن الحكم على تجانس باقي الفقرات وثباتها خاصة وأن حذف أي فقرة منها سيؤدي إلى انخفاض معامل ألفا كرونباخ.

### - إختبار الإتساق الداخلي لمحور البيئة التنظيمية

جدول رقم (14.2): إختبار الإتساق الداخلي لمحور البيئة التنظيمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة
13	يتناسب مناصبي الوظيفي مع حجم المسؤولية	.838**	.000	.759
14	مسؤولياتي الوظيفية محددة بدقة	.747**	.000	.747
15	أتلقي الأوامر من مسؤول مباشر واحد فقط	.654**	.000	.749
16	أستطيع تفويض صلاحياتي لأحد الزملاء	.580**	.000	.760
17	تصليني المعلومات في الوقت المناسب	.994**	.000	.741
18	لا أجد صعوبة في الاتصال برئيسي أو بزملاء العمل	.794**	.000	.757
19	إدارة المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ العدالة بين الجميع	.518**	.000	.750
20	أخضع لرقابة على عملي	.850**	.000	.758
21	لدي صلاحية اتخاذ بعض القرارات نيابة عن زملائي	.511**	.000	.738
22	المسؤولون يدعمون كل عمل جماعي	.573**	.000	.736

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

23	أحسن أن العمل الجماعي يساعد في تنمية قدراتي	.743**	.000	.755
24	أشارك في لجان وفرق عمل من أجل اتخاذ القرارات	.742**	.000	.772

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (14.2) قيم معامل الارتباط لمحور بيئة العمل التنظيمية والذي تراوحت قيمه بين (0.511) و(0.994) وهي تشير في أغلبها إلى قوة الارتباط بين عناصر هذا المحور كما أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما يلاحظ إمكانية انخفاض معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أي عنصر من عناصر هذا المحور وهذا مؤشر على ثبات وتناسق الفقرات.

- إختبار الاتساق الداخلي لمحور البيئة الوظيفية

جدول رقم (15.2): إختبار الاتساق الداخلي لمحور البيئة الوظيفية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبرة
25	يتناسب راتي مع جهودي	.547**	.000	.778
26	أحاول العمل أفضل من أجل الحصول على حوافز وعلاوات	.521**	.000	.778
27	يكافئ المسؤولون أصحاب الأفكار الجديدة بالترقية إلى رتبة أعلى	.652**	.000	.756
28	يسعى المسؤولون إلى توظيف عمال أكفاء	.680**	.000	.754
29	يقدم المسؤولون علاوات للموظفين النشطين	.644**	.000	.757
30	يكافئ المسؤولون الأعمال الجماعية	.676**	.000	.754
31	توجد عدالة في منح مختلف الحوافز	.606**	.000	.761
32	يحرص المسؤولون على تقديم الدعم المعنوي للموظفين	.740**	.000	.747
33	يحرص المسؤولون على تدريب الموظفين	.777**	.000	.771

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

رقم	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ	وتأهيلهم
34	يساعد التدريب على تنمية قدرات الأفراد	.523**	.000	.770	
35	أحس أن الإجراءات العقابية تساعد على ضبط السلوك	.609**	.000	.771	
36	يوازن المسؤولون بين أساليب التحفيز وأساليب العقاب	.586**	.000	.764	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (15.2) وجود علاقة ارتباط مقبولة ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة أقل من (0,05) حيث تراوحت المعاملات بين (0.521) كحد أدنى والذي يعتبر متوسطا وبين (0.777) كحد أقصى والذي يعتبر قويا، كما أن تشير معاملات ألفا كرونباخ إلى ثبات فقرات المحور حيث أن حذف أي منها سيؤدي إلى انخفاض قيمة المعامل وبالتالي يدل هذا على ثبات وتناسق فقرات محور بيئة العمل التنظيمية.

- اختبار الاتساق الداخلي لمحور القدرة

جدول رقم (16.2): اختبار الإتساق الداخلي لمحور القدرة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة
37	لدي القدرة على توليد الأفكار الجديدة	.837**	.000	.922
38	أتمتع بسرعة البديهة	.782**	.000	.927
39	أستطيع حل المشكلات المتعلقة بعملتي	.792**	.000	.926
40	أستطيع تقديم اقتراحات مختلفة لحل المشكلات	.860**	.000	.920
41	أسعى للتجديد دائما في مجال عملي	.850**	.000	.921
42	أحاول اكتشاف المشاكل من أجل حلها	.865**	.000	.919
43	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة	.828**	.000	.924
44	لا أعترف بالفشل في مجال عملي	.817**	.000	.926

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (16.2) وجود علاقة ارتباط قوية جدا والتي تتراوح بين (0.782) و(0.865) عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) وهو ما يفسر مدى تناسق فقرات هذا المحور خاصة وأن أي حذف في أحد العبارات سيؤدي إلى انخفاض معامل ألفا كرونباخ وعليه يمكن الحكم على ثبات هذا المحور.

### - اختبار الاتساق الداخلي لمحور الأصالة

جدول رقم (17.2): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الأصالة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة
45	أساهم في إعطاء أفكار جديدة كليا لم يسبق إليها أحد	.822**	.000	.857
46	أنجز أعمالى بطريقة متجددة	.861**	.000	.848
47	أستطيع تطوير الأفكار	.814**	.000	.858
48	أشعر أنني أساعد المؤسسة في الحصول على كل جديد	.851**	.000	.850
49	أستطيع القيام بأعمال ذات مخاطرة	.684**	.000	.880
50	أتتبع المشكلات في المؤسسة وأسعى إلى حلها	.811**	.000	.859
51	أسعى إلى التميز في مجال عملي	.549**	.000	.887

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (17.2) معامل ارتباط سبيرمان لعبارات محور الأصالة والتي تراوحت بين (0.648) و (0.822) والتي تفسر بوجود علاقة ارتباطية من قوية إلى قوية جدا عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ماعدا قيمة معامل الارتباط للعبارة رقم (51) والذي بلغ (0.49) كأدنى قيمة في هذا المحور والتي تفسر وجود ارتباط متوسط كما يلاحظ زيادة طفيفة في قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذفها إلا أن ذلك لا يستدعي الحذف وعليه قررت الباحثة الإبقاء على الفقرة.

- اختبار الاتساق الداخلي لمحور المرونة

جدول رقم (18.2): اختبار الاتساق الداخلي لمحور المرونة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة
52	أحاول تجريب كل ما هو جديد	.814**	.000	.855
53	أشعر أن التجديد ضرورة حتمية	.785**	.000	.858
54	أسعى دائما إلى تطوير أفكارى	.814**	.000	.849
55	لا أخاف من تجريب كل ما هو جديد في مجال عملي	.837**	.000	.848
56	أحاول إيجاد أكثر من حل للمشكلات	.831**	.000	.850
57	أقبل آراء الآخرين وأستغلها في توليد الأفكار	.506**	.000	.839
58	أتحمل مسؤولية اتخاذ القرار أمام المسؤولين	.694**	.000	.873

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

تفسر معاملات الارتباط الواردة في الجدول رقم (18.2) وجود علاقة ارتباطية قوية إيجابية قوية جدا عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) ماعدا في الفقرة (57) والتي يقدر معامل ارتباطها ب (0.506) والذي يفسر وجود علاقة متوسطة والذي قد يؤدي استبعاده إلى تحقيق زيادة طفيفة في معامل ألفا كرونباخ إلا أن الباحثة قررت الاحتفاظ بالعبارة وعدم استبعادها، وعليه يمكن القول أن عبارات محور المرونة قد حققت الثبات والاتساق فيما بينها.

- إختبار الإتساق الداخلي لمحور الطلاقة

جدول رقم (19.2): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الطلاقة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة
59	أتمتع بقدرة عالية على الاستنتاج	.722**	.000	.790
60	أستطيع تخيل حلول مختلفة للمشكلات	.807**	.000	.764
61	لأستطيع تقديم أكثر من فكرة في وقت قصير	.782**	.000	.773

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

62	أستطيع التعبير عن نفس الفكرة بعدد مختلف من العبارات	.645**	.000	.806
63	لدي القدرة على تجسيد أفكارى في رسومات وأشكال	.630**	.000	.820
64	أستطيع إيجاد أكثر من حل لنفس المشكلة	.765**	.000	.781

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (19.2) معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات محور الطلاقة والتي تتراوح بين (0.630) و(0.807) وهي قوية في مجملها وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05)، كما أنه لا توجد ضرورة لاستبعاد أي عبارة ما يفسر وجود تجانس واتساق بين عناصر هذا المحور.

– اختبار الاتساق الداخلي لمحور الحوافر

جدول رقم (20.2): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الحوافر

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة
65	تقدم المؤسسة مكافآت استثنائية على الأعمال الإضافية	.654**	.000	.761
66	توفر المؤسسة علاوات اجتماعية ( منحة الزواج، منحة ازدياد مولود،... إلخ)	.693**	.000	.750
67	يوجد نظام ترقيات للمتميزين في العمل	.652**	.000	.788
68	تقوم المؤسسة بتكريم العمال النشطين	.400**	.000	.793
69	تقدم المؤسسة رحلات للعمال المتميزين في العمل	.392**	.000	.814
70	تتكفل المؤسسة بمصاريف علاج العاملين في حالة إصابتهم بمكان العمل	.496**	.000	.795
71	تقدم المؤسسة قروض دون فوائد للعاملين	.658**	.000	.678
72	ترتبط العلاوات والمكافآت على مدى مساهمة العامل في تحقيق نتائج إيجابية	.644**	.000	.757

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوضح الجدول (20.2) إلى معاملات الارتباط سبيرمان لفقرات محور الحوافر حيث تشير إلى قوة ارتباط متوسطة، بينما تشير معاملات كرونباخ لعدم ضرورة حذف أي عنصر وهذا لأن الاستبعاد لن يؤدي لإلى تحسين قيمة المعامل وعليه يتم الاحتفاظ بجميع عبارات المحور.

عطفا على ما سبق يمكن القول أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة الثبات والتجانس اللازمين.

### الفرع الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي للعينة

يتم اختبار التوزيع الطبيعي للعينة من خلال معامل الإلتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، حيث يأخذ الإلتواء قيما محصورة بين (-2 و 2) في حين ينحصر معامل التفلطح بين (-3 و 3) ، ومازالت قيم هذه المعاملات محل اختلاف بين العلماء، حيث يعبر الإلتواء عن درجة الانحراف عن التماثل فإذا كان منحنى توزيع البيانات له طرف على يمين مركز التوزيع فإن التوزيع يسمى توزيع ملتوي لليمين وذو التواء موجب، ويحدث العكس إذا كان ملتو لليسار ويطلق عليه التواء سالب، أما التفلطح فيقيس درجة علو وانخفاض منحنى توزيع البيانات وهو منحنى متمائل حول الرأس يمر بالمتوسط فإذا كان التوزيع مرتفع يقال عنه مدبب، أما إذا كان ذو قمة مسطحة فيسمى مفلطح (Fower, Newman, 2009) وفي ما يلي قيم معاملات الإلتواء والتفلطح لعينة الدراسة:

### جدول رقم (21.2): معامل الإلتواء والتفلطح

التفلطح	الإلتواء	البيان
-0.175	-0.088	البيئة المادية
0.165	0.790	البيئة التنظيمية
-0.041	-0.221	البيئة الوظيفية
0.121	-0.190	القدرة
-0.199	-0.081	الأصالة
0.145	-0.218	المرونة
-0.176	-0.063	الطلاقة
0.256	0.129	الحوافر

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (21.2) أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي نظرا لكون معاملات الالتواء والتفلطح تنحصر ضمن المجالات المشار إليها سابقا والمتمثلة في (-2 و 2) بالنسبة لمعامل الالتواء Skewness و(-3 و 3) لمعامل التفلطح Kurtosis.

### المبحث الثاني: أساليب واختبارات التحليل الإحصائي المستخدمة

نظرا لحجم البيانات الكبير التي تتطلب معالجتها عند إجراء الدراسات فقد طورت العديد من البرمجيات التي تسهل على الباحثين عملية البحث من جهة واختصار الوقت من جهة أخرى، وقد استعانت الباحثة عند إجراء هذه الدراسة بما يلي بعدة برمجيات من أجل إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: أساليب التحليل الإحصائي

تم الاستعانة ببعض البرامج الإحصائية التي من شأنها تسريع وتسهيل عملية تحليل بيانات الدراسة وهي كالتالي:

#### 1- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

أحد أهم التطبيقات الإحصائية لشركة IBM يتكون من مجموعة من القوائم والأدوات التي تهدف إلى إدخال البيانات ثم تحليلها، كما أن الشركة تعمل على التطوير المستمر للتطبيق وقد تم الاعتماد على النسخة 26 لإجراء مختلف التحليلات اللازمة مثل حساب المتوسطات ومعاملات الارتباط والالتواء والتفلطح وغيرها من التحليلات الواردة في هذه الدراسة.

#### 2- Hayes Macro Process: أداة إحصائية يمكن استخدامها مع بعض البرامج الإحصائية مثل

SPSS لتسهيل إجراء بعض التحليلات المعقدة ومن أهمها تحليل أثر المتغيرات الوسيطة والمعدلة، وقد تم تثبيت النسخة 4.1 على برنامج SPSS من أجل تحليل أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز على الإبداع الإداري، حيث تعتمد هذه الطريقة على ما يلي:

- تحليل الأثر المباشر **Direct effect**: ويبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود متغير وسيط.
- تحليل الأثر غير المباشر **Indirect effect**: يبين العلاقة التي تتدفق من متغير مستقل إلى متغير وسيط ثم إلى متغير تابع.

- تحليل الأثر الكلي **Total effect**: يقصد به التأثير المشترك للتأثير المباشر والتأثير غير المباشر المتدفق عبر الوسيط.

### 3- برنامج تحليل بنية العزوم AMOS

عبارة عن تطبيق إحصائي من إصدار شركة IBM وهو أحد ملاحق برنامج SPSS، يتم استخدامه للقيام بنمذجة المعادلات البنائية وتحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي وغيرها من التحليلات، وهذا عن طريق أشكال ورسومات تحدد العلاقة بين المتغيرات مما يساعد الباحث على تحليل واختبار البيانات، وقد تم استخدام النسخة 26 من هذا البرنامج.

### المطلب الثاني: اختبارات التحليل الإحصائي

يعبر التحليل الإحصائي عن العمليات التي يقوم بها الباحث لتحديد صفات ومميزات مجتمع ما، ويتكون التحليل الإحصائي من قسمين رئيسيين التحليل الإحصائي الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي، حيث يهدف التحليل الوصفي إلى وصف البيانات وتنظيمها وعرضها بطريقة واضحة ومن أهم مقاييس هذا التحليل نجد النزعة المركزية والتشتت والرسوم والمخططات البيانية، في حين يهدف التحليل الاستدلالي إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات من أجل تفسير الظواهر والتنبؤ بها.

### 1- اختبارات التحليل الإحصائي الوصفي

**التكرارات**: تعبر التكرارات عن عدد المرات التي وقعت فيها الحادثة، وقد استخدمت في تحليل المعلومات الشخصية للمستجوبين والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

- **الوسط الحسابي  $\bar{X}$** : من مقاييس النزعة المركزية وهو عبارة عن قيمة تتجمع حولها قيم العينة، وهو مقياس سهل الحساب وشائع الاستخدام من أهم ميزاته أن قيمه محصورة بين أكبر وأصغر قيمة ومجموع انحرافات القيم عنه تساوي الصفر (Heumann, Shalabh, 2016, p.38)، يعاب على المتوسط الحسابي تأثيره بالقيم المتطرفة وهي القيم الكبيرة جدا أو الصغيرة جدا، ويساعد حساب المتوسط في هذه الدراسة على معرفة توجهات أفراد العينة في الإجابة على أسئلة الاستبيان، وذلك بتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) بحساب المدى (5-1) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس والمقدر ب 5 في هذه الدراسة وعليه تكون قيمة الفئة تساوي (0.8)، وعند إضافة طول الفئة للقيمة الدنيا للمقياس والمقدرة ب 1 نحصل على أطوال الفئات التالية مع تفسيرها:

[1 - 1.80] لا أتفق تماما

[1.81 – 2.60] لا أتفق

[2.61 – 3.40] أتفق بدرجة أقل

[3.41 – 4.20] أتفق

[4.21 – 5] أتفق تماما

- **الانحراف المعياري S**: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما في الدراسات فهو يقيس تباعد القيم عن متوسطها الحسابي، ويحسب بالجذر التربيعي للتباين ( التباين هو مربع متوسط انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي)، وكلما كانت قيمة الانحراف المعياري كبيرة كلما دل ذلك على تشتت كبير للقيم نظرا للمسافة الكبيرة بينها وبين المتوسط الحسابي (Heumann, Shalabh, 2016, p.49).

- **معامل الاختلاف CV** يعبر عن نسبة الإحراف المعياري إلى المتوسط الحسابي، ويستخدم لقياس تشتت البيانات حول متوسطها الحسابي (Heumann, Shalabh, 2016, p.55)، وكلما كان معامل التباين صغيرا كلما قل تشتت البيانات عن متوسطها الحسابي، يمكن قياسه بضرب حاصل قسمة الإحراف المعياري على المتوسط الحسابي في مائة.

## 2- اختبارات التحليل الإحصائي الاستدلالي

يعد من أهم الأساليب الإحصائية نظرا لمساهماته في عمليات التنبؤ بالظواهر وقد تم حساب ما يلي:

- **معامل الارتباط سبيرمان Spearman**: يشير معامل الارتباط إلى العلاقة بين المتغيرات وهذا بقياس معامل الارتباط الذي يأخذ قيمة محصورة بين (-1) و (+1)، حيث تشير الإشارة الموجبة على الارتباط الموجب تماما (علاقة طردية)، أما الإشارة السلبية فتدل علا العلاقة السلبية (علاقة عكسية) فيما تدل قيمة الصفر على عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات في حين تشير القيمة المطلقة للمعامل إلى قوة العلاقة (أبو بدر، 2019، ص.300)، وقد تم الاعتماد على معامل Spearman لكونه يستخدم مع البيانات الرتبية المناسبة لمقياس ليكرت.

- **نموذج الإنحدار Regression**: يعبر عن تحليل إحصائي للتحقيق ونمذجة العلاقة بين المتغيرات وتطبيقات الانحدار عديدة وتشمل جميع المجالات (الهندسة، الإقتصاد، العلوم الحيوية، العلوم الاجتماعية) (Montgomery, Peck, Vinning, 2012, p.2)، حيث تستعمل هذه الأداة الإحصائية لتبيين العلاقة بين متغيرين كميّين أو أكثر بحيث يمكن توقع قيمة المتغير التابع (Y) بدلالة المتغير المستقل (X)، ويأخذ نموذج الإنحدار الشكل التالي:

$$Y = a + bx + e$$

Y : المتغير التابع (الإبداع الإداري)

a : قيمة ثابتة تعكس قيمة المتغير التابع في حالة عدم وجود قيمة للمتغير المستقل

b : معامل الإنحدار (الميل) وهو مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل

x : المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)

e : الخطأ العشوائي الذي يشير إلى الفرق بين القيمة الفعلية للمتغير التابع والقيمة المقدرة

- **معامل التحديد  $R^2$** : هو مربع معامل الارتباط ويأخذ قيما محصورة بين (0 و 1)، وكلما اقتربت قيمته من (1) كلما دل ذلك على قلة قيمة الخطأ العشوائي، ويستخدم في تفسير نسبة التغير الحاصل في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، وباقي النسبة ترجح إلى أسباب أخرى خارجة عن المتغير المستقل.

- **تحليل التباين الأحادي ANOVA**: أحد أهم الاختبارات المعملية والتي تستخدم للمقارنة بين المتوسطات وسمي بالأحادي لأنه يقيس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد (Macfarland, 2012, p.3)، ومن متطلبات استخدام هذا التحليل هو اعتدالية توزيع أفراد العينة والتي تقاس بمعاملات الالتواء والتفلطح.

- **اختبار المعنوية F**: تعبر عن نسبة التغير المفسر للتغير غير المفسر وتستخدم لاختبار المعنوية الكلية للنموذج، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والعكس.

### 3- النمذجة بالمعادلات البنائية

نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات في الدراسات الاجتماعية والتي تعتمد على الجوانب النظرية أكثر، فقد جاءت النمذجة بالمعادلات الهيكلية كمنهجية تساعد على اختبار الفرضيات.

أولاً: تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)

النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) عبارة عن منهجية إحصائية يستخدمها الباحثون في المجالات السلوكية والتربوية والاقتصادية والطبية حيث تعمل على مساعدتهم في تقدير واختبار النظريات خاصة وأنها تأخذ في الاعتبار أخطاء القياس والمتغيرات الكامنة (Raykov & Marcoulides, 2006)، حيث تسمح النمذجة

بالمعادلات البنائية بتمثيل الدراسة بسلسلة من المعادلات الهيكلية (الانحدار) وتشكيلها على نحو تصويري يسمح بتحديد العلاقات (Byrne, 2010)، كما تعرف بأنها "نموذج مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، أو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في رسم بياني" (عزوز، 2018، صفحة 287).

### ثانياً: المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية

تصنف المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية وفقاً لما يلي:

#### التصنيف الأول: متغيرات كامنة ومتغيرات مشاهدة

##### - المتغيرات الكامنة: Latent variables

يهتم الباحثون في العلوم السلوكية بدراسة التركيبات النظرية التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة ولا يتسنى قياسها بطريقة مباشرة ولهذا يطلق عليها اسم متغيرات كامنة وعادة يرتبط المتغير الكامن بمتغير ملاحظ مما يجعل قياسه ممكناً (Byrne, 2010)، وعادة يستدل على المتغيرات الكامنة من مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات التي يتم إعدادها باستخدام الاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات ويطلق عليها مصطلح بني أو تكوينات (constructs) (الهنداوي، 2008).

##### - المتغيرات المشاهدة: Observed variables

هي المتغيرات الموجودة في قاعدة البيانات والتي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال عناصر الاستبيان ويطلق عليها عدة مصطلحات المتغيرات الملاحظة أو المشاهدة Observed أو المقاسة Measurable (Bowen & Guo, 2011)، وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات المشاهدة تمثل المؤشرات الخارجية للمتغيرات الكامنة (الهنداوي، 2008).

#### التصنيف الثاني: المتغيرات خارجية المنشأ والمتغيرات داخلية المنشأ

##### - المتغيرات خارجية المنشأ Exogenous variables

هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج مثل أخطاء القياس وأي متغير مستقل داخل النموذج يؤثر ولا يتأثر (بداوي، 2016).

##### - المتغيرات داخلية المنشأ Endogenous variables

هي المتغيرات التي تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، حيث يعامل مرة على أنه متغير مستقل ومرة على أنه متغير تابع فهي تتأثر بالمتغيرات الخارجية للنموذج سواء كان التأثير مباشر أو غير مباشر (Byrne, 2010).

### التصنيف الثالث: متغيرات ذات تأثير مباشر وغير مباشر

حيث تشير المتغيرات ذات التأثير المباشر Direct Effect إلى المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج، في حين أن المتغيرات ذات التأثير غير المباشر Indirect Effect تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج (بداوي، 2016).

### ثالثاً: أنماط النماذج في النمذجة بالمعادلة البنائية

تتعامل النمذجة بالمعادلات البنائية مع أنماط متعددة من النماذج من أشهرها ما يلي:

- **نماذج الانحدار Regression Models**: تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط، حيث تساهم في التنبؤ بمتغير تابع واحد أو أكثر بناء على متغيرات مشاهدة مستقلة (عزوز، 2018).

- **نماذج المسار Path Models**: تم تطوير نموذج المسار من طرف رايت (1921) لتحديد العلاقة بين المتغيرات المشاهدة (Mike & Cheung, 2015)، يستخدم تحليل المسار في تحليل البيانات لاختبار صحة نموذج يفترضه الباحث لتفسير العلاقة بين المتغيرات وعليه يكون نموذج المسار نموذجاً تفسيرياً (عبد العزيز، 2014)، يتمثل الفرق الجوهرى بين نموذج المسار والانحدار في أن تحليل المسار يسمح للباحث بإيجاد علاقات التأثير والتأثر بغض النظر عن كون المتغيرات مستقلة أو تابعة على عكس تحليل الانحدار الذي يسمح بالتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة فقط (عزوز، 2018).

- **نموذج التحليل العاملي The factor Analytic Model**: هو أسلوب إحصائي يستخدم في تناول عوامل متعددة ترتبط فيما بينها بدرجات ارتباط مختلفة مما يتيح للباحث استنتاج الخصائص المشتركة بينها وفقاً للأطر النظرية والمنطق العلمي (لعون، عايش، 2016)، ويتم استخدام التحليل العاملي لتحليل العلاقة بين المتغيرات المقاسة لمعرفة إمكانية تجميع المتغيرات المشاهدة في مجموعة أصغر من العوامل أو التركيبات النظرية (Bowen & Guo, 2011)، يوجد صنفين من نماذج التحليل العاملي:

### - النموذج العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Model

يعتبر التحليل العاملي الاستكشافي استراتيجية منهجية لتلخيص عدد من المتغيرات المقاسة واختزالها في عدد أقل من المتغيرات الكامنة مما يتيح للباحث حل بعض مشاكل التحليلات الإحصائية القائمة على تعدد المتغيرات سواء كانت مستقلة أو تابعة، ولا يهدف هذا التحليل إلى إثبات صحة النموذج إنما يساعد على اكتشاف البنية العاملية (تيغزة، 2012).

### - النموذج العامل التوكيدي Confirmatory Factor Model

يستخدم التحليل العامل التوكيدي عندما تكون لدى الباحث بعض المعارف النظرية أو البحث التجريبي أو كليهما لافتراض علاقات بين القياسات الملاحظة والعوامل الكامنة، وعليه يمكن القول أن هذا النوع من التحليل يساعد الباحث على اختبار النموذج على نقيض التحليل العامل الاستكشافي (عزوز، 2018)، ويشير تيغزة (2012) إلى نوعين من نماذج العامل التوكيدي يطلق على الأول النموذج العامل التوكيدي العادي من الدرجة الأولى حيث يفترض وجود عامل كامن واحد أو عدد من العوامل الكامنة التي ترتبط بمؤشراتها المقاسة الخاصة بها، حيث قد ينطوي النموذج على عامل واحد ترتبط به جميع المؤشرات المقاسة والذي يسمى بالنموذج العامل التوكيدي الوحيد Unidimensional Confirmatory Model، كما قد يحتوي على بنية عاملية متعددة فيطلق عليه النموذج العامل متعدد الأبعاد Multidimensional Confirmatory Model، أما النوع الثاني فيسمى النموذج العامل من الدرجة الثانية أو الهرمي Hierarchical Model حيث يستبدل العلاقات الارتباطية بين العوامل بمسارات تدل على تأثير العامل الهرمي الذي يتبوأ قمة الهرم.

### - نموذج المتغير الكامن الكامل Full Latent Model

على النقيض من نموذج التحليل العامل يتيح نموذج المتغير الكامن الكامل خاصية بناء الانحدار بين المتغيرات الكامنة، حيث يمكن للباحث افتراض تأثير بناء كامن واحد على آخر في نمذجة الاتجاهات السببية، حيث يشير نموذج المتغير الكامن الكامل إلى علاقة تنبئية بين متغيرين على الأقل أو مقياسين (عزوز، 2018، صفحة 306).

### رابعا: بناء النموذج وقياس جودة المطابقة

يتم بناء النموذج وفقا لرسومات وأشكال وهذا بعد استيراد البيانات ونظرا للاعتماد على برنامج AMOS فالبيانات تم إستيرادها من برنامج SPSS، وفي ما يلي شرح لأهم الرموز البيانية التي يقوم عليها النموذج :

□ يرمز المربع أو المستطيل للمتغيرات المشاهدة؛

○ يرمز للعوامل الكامنة ( غير ملاحظة)؛

← السهم ذو الاتجاه الواحد يرمز لتأثير متغير على آخر؛

↔ السهم ذو الاتجاهين يشير للعلاقة الارتباطية بين متغيرين؛

→○ تشير الدائرة باتجاهها سهم إلى خطأ البواقي.

بعد بناء النموذج في برنامج أموس تأتي مرحلة اختبار مطابقة النموذج وفقا لمجموعة من المؤشرات للتحقق من مطابقة النموذج النظري مع البيانات الميدانية وفي مايلي أهم هذه المؤشرات:

- **كاي مربع Chi-Square ( $X^2$ ):** يعمل على اختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا توجد فروق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي للمجتمع، وإذا كانت قيمته صفر فيفسر ذلك بالتطابق التام للنموذج المفترض مع الحقيقي، لذلك يجب أن يكون مستوى الدلالة أكبر من (0,05) مع قيمة منخفضة ل  $X^2$  من أجل تأكيد المطابقة (عزوز، 2018، صفحة 309).

- **كاي مربع المعياري ( $X^2 / DF$ ):** يتم حسابه بقسمة قيمة كاي مربع على درجة الحرية، يستخدم لقياس جودة المطابقة بين مصفوفة التباين والتغاير لمصفوفة العينة مع مصفوفة التباين والتغاير للمصفوفة المفترضة، يجب أن لا تتعدى قيمته (5) وكلما قلت كلما كان ذلك أفضل لجودة المطابقة مع تحقيق ( $P \geq 0.05$ ) أي أن تكون القيمة الاحتمالية غير دالة.

- **مؤشر المطابقة المقارن (CFI) The comparative fit index:** يعتبر من أفضل مؤشرات المطابقة، تتراوح قيمته بين (0) و(1)، وعليه إذا كانت قيمته أكبر من (0.90) دل ذلك على مطابقة النموذج أما إذا كانت أقل فيتم تعديل النموذج في حين يشير (Hooper, Coughlan, Mullin, 2008, p.55) إلى أن أفضل مطابقة تكون عند قيمة أكبر من (0.95).

- **مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of fit index:** يدل على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج تفسيره، وهو يشبه معامل التحديد ( $R^2$ ) حيث يأخذ قيما بين (0) و(1) وكلما كانت القيمة أكبر من (0,9) كلما كان ذلك أفضل للحكم على جودة المطابقة (تيغزة، 2012)، ونفس الأمر ينطبق على مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) مع إمكانية قبول (0.89) للحكم على جودة النموذج (البرق، المعلا، وسليمان، صفحة 140).

- **مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normative fit index:** يعطي هذا المؤشر معلومات عن حسن المطابقة في حالة تطور النموذج في مكوناته وعوامله إلى نموذج أكثر تعقيدا (عزوز، 2018، صفحة 310)، حيث تم اعتماد (0.80) كأفضل قيمة للمطابقة في حين هناك من اقترح قيمة تساوي أو تفوق (0.95) (Hooper, Coughlan, Mullin, 2008, p.55).

- **الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب (RMSEA) Root mean square error of approximation:** من أهم مؤشرات المطابقة لدى الباحثين، تشير أقل قيمة لهذا المؤشر على أفضل مطابقة للنموذج حيث يأخذ قيما محصورة بين (0) و(1)، فإذا كانت قيمته مساوية أو أقل من (0.06)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

دل ذلك على مطابقة ممتازة، أما القيم التي تساوي (0.05) أو أقل فتفسر بالمطابقة الجيدة، في حين تدل القيم المحصورة بين (0.05) و(0.08) فتدل على مطابقة مقبولة في حين إذا تجاوزت قيم المؤشر (0.1) فذلك يدل على أن المطابقة سيئة (تيغزة، 2012)

- **مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis**: يأخذ المؤشر قيما بين 0 و1 وكلما إقتربت قيمة المؤشر من 1 كلما دل ذلك على جودة المطابقة أما إذا كانت قيمة المؤشر صفر فهذا يدل على عدم وجود مطابقة بين النموذجين (Schumacher, Lomax, 2010).

- **مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية Standardized root mean square (SRMR) residual**: هو مقياس متوسط البواقي المطلقة لمعاملات الارتباط يعكس الفرق بين الارتباطات الملاحظة والارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض (تيغزة، 2012)، كلما كانت قيم المؤشر أقل من (0.05) كلما دل ذلك على جودة النموذج (Schumacher, Lomax, 2010).

تسمح المؤشرات المذكورة سابقا للباحث من التأكد من جودة النموذج المقترح حيث يعتمد عليها الباحث في إجراء التعديلات اللازمة على النموذج حتى يصبح صالحا لإختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

#### المطلب الأول: نتائج تحليل الاستبيان

بعد الانتهاء من عملية جمع وفرز الاستمارات، جاءت مرحلة إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss، وعليه فقد تم ترميز أسئلة الاستبيان بهدف تسهيل عملية التحليل وهذا وفق لما يلي:

#### 1-إعادة ترميز أسئلة الاستبيان

#### جدول رقم(22.2): إعادة ترميز أسئلة الاستبيان

الترميز	المحور	رقم السؤال
PE1 – PE11	البيئة المادية	11 – 01
OE1 – OE12	البيئة التنظيمية	24 – 13
DE1 – DE12	البيئة الوظيفية	36 – 25
CA1 – CA8	القدرة	44 – 37
CO1 – CO7	الأصالة	51 – 45

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

CF1 – CF7	المرونة	58 – 52
CE1 – CE6	الطلاق	64 – 59
CG1 – CG2	الحوافز	72 – 65

المصدر: إعداد الباحثة

### 2- تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة

تضمن الاستبيان في قسمه الأول معلومات حول الأفراد تمثلت في المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل بالمؤسسة، وقد تم تحليل البيانات السابقة لمعرفة توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه المتغيرات:

#### - البيانات المتعلقة بالجنس

يتوزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس وفقاً للمعطيات الموضحة في الجدول رقم (23.2):

#### جدول رقم (23.2): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25.0	90	50.0	45	50.0	45	Drapeast
20.8	75	00	00	100.0	75	Alliance B
17.8	64	43.8	28	56.2	36	SOMIND
18.9	68	4.4	3	95.6	65	ENOF
7.2	26	23.1	6	76.9	20	SOCORI
10.3	37	56.8	21	43.2	16	Eau Righia
<b>100</b>	<b>360</b>	<b>28.6</b>	<b>103</b>	<b>71.4</b>	<b>257</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (23.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس، حيث يتبين أن الذكور يمثلون (257) فرداً بنسبة تقدر بـ (71.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (103) بنسبة تقدر بـ (28.6%)، حيث يمثل الذكور الأغلبية في عينة الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر وفقا للجدول التالي:

#### جدول رقم (24.2): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

أقل من 25 سنة		25-35 سنة		36-45 سنة		أكبر من 45 سنة		المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15.6	14	42.2	38	24.4	22	17.8	16	Drapeast
12.0	9	25.3	19	37.3	28	25.4	19	Alliance B
4.7	3	29.7	19	29.6	19	36.0	23	SOMIND
5.9	4	48.6	33	30.9	21	14.6	10	ENOF
7.7	2	19.2	5	42.3	11	30.8	8	SOCORI
8.1	3	27.0	10	43.2	16	21.7	8	Eau Righia
9.7	35	34.4	124	32.5	117	23.4	84	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ (34.4%) في الفئة العمرية بين 25 و35 سنة، تليها نسبة (32.5%) بالنسبة للفئة العمرية بين 36 إلى 45 سنة، بينما يتوزع ما نسبته (23.4%) الفئة العمرية أكبر من 45 سنة فيما تتذيل الترتيب الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة تقدر بـ (9.7%)، وعليه يمكن الحكم على أن أغلبية أفراد العينة تفوق أعمارهم 25 سنة.

### - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (25.2): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

ثانوي		ليسانس		ماستر		دراسات عليا أخرى		المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
43.3	39	31.1	28	18.8	17	6.8	6	Drapeast
89.4	67	2.6	2	2.6	2	5.4	4	Alliance B

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

9.4	6	17.1	11	28.1	18	45,4	29	SOMIND
1.5	1	5.9	4	27.9	19	64.7	44	ENOF
15.4	3	11.5	0	23.1	15	50.0	8	SOCORI
10.8	5	5.4	5	54.1	11	29.7	16	Eau Righia
<b>7.0</b>	<b>25</b>	<b>10.8</b>	<b>39</b>	<b>25.8</b>	<b>93</b>	<b>56.4</b>	<b>203</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (25.2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي والذي يعكس أن أكثر من (56.4%) من أفراد العينة ذو تعليم دراسي ثانوي، في حين أن أصحاب شهادة ليسانس في مؤسسات الدراسة يمثلون نسبة (25.8%) بينما يمثل أصحاب الماستر والدراسات العليا ما نسبته (10.8%) و(7%) على التوالي، ما يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب التعليم الثانوي وهذا قد يرجع إلى طبيعة نشاط مؤسسات الدراسة.

### - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة

يتوزع المستجوبون تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة وفقاً للمعطيات المبينة بالجدول التالي:

### جدول رقم (26.2): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات العمل بالمؤسسة

المؤسسة		أقل من 5 سنوات		5-10 سنوات		11-15 سنة		أكثر من 15 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
22	24.5	26	28.9	21	23.3	21	23.3	21	23.3
74	98.7	1	1.3	00	0.00	0	0.00	0	0.00
21	32.9	13	20.3	15	23.4	15	23.4	15	23.4
18	26.5	27	39.7	10	14.7	13	19.1	13	19.1
5	19.2	8	30.8	7	26.9	6	23.1	6	23.1
12	32.4	6	16.2	14	37.9	5	13.5	5	13.5
<b>152</b>	<b>42.2</b>	<b>81</b>	<b>22.5</b>	<b>67</b>	<b>18.6</b>	<b>60</b>	<b>16.7</b>	<b>60</b>	<b>16.7</b>

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (26.2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات العمل (الخبرة المهنية)، حيث يتضح أن (152) فرداً من العينة ينتمون لفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (42.2%) وهي تمثل الأغلبية ما يدل

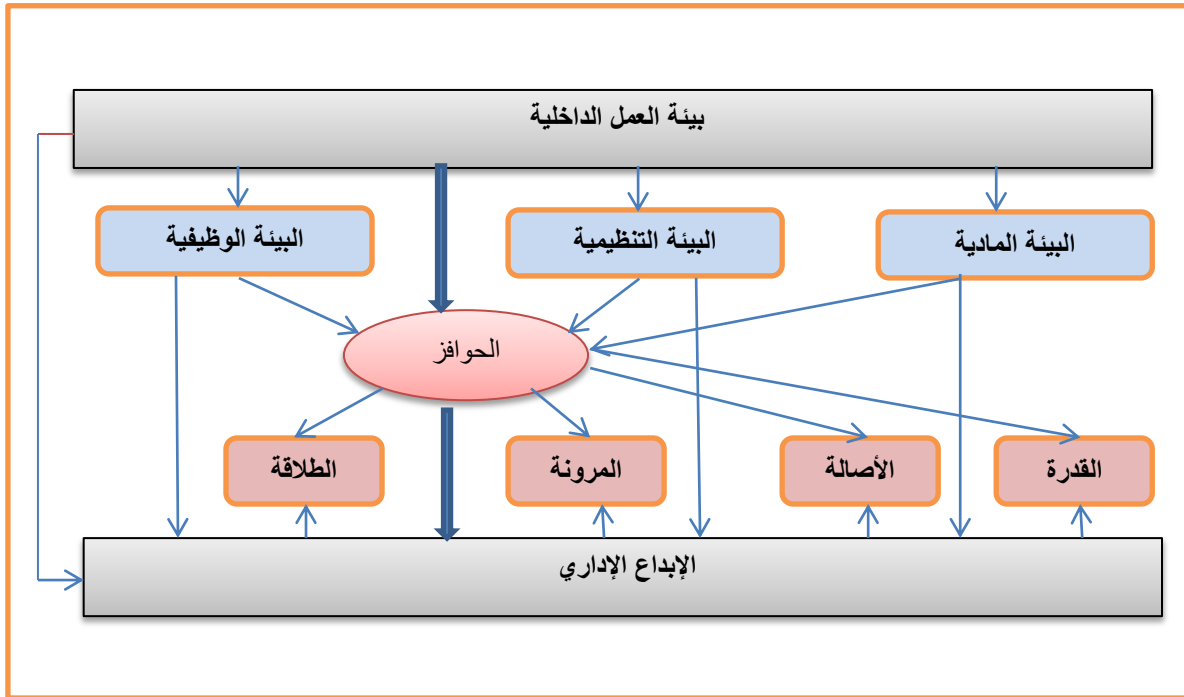
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

على قلة الخبرة المهنية لأغلبية أفراد العينة، فيما يمثل أصحاب الخبرة التي تفوق 15 سنة نسبة (16.7%) وهي النسبة الدنيا بينما يتوزع باقي الأفراد على فئة (5-10 سنوات) و(11-15 سنة) بنسبتي (22.5%) و(18.6%) على التوالي، حيث تمثل هاتين الفئتين نسبة (41.1%) من مجموع أفراد العينة.

### المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

تشكل الدراسة من المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية والممثلة في ثلاثة أبعاد وهي البيئة المادية والبيئة التنظيمية والبيئة الوظيفية، ومن المتغير التابع الإبداع الإداري والذي يتكون من أربعة محاور وهي القدرة، الأصالة، المرونة، الطلاقة، بالإضافة إلى المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز، حيث تهدف الدراسة إلى تحليل أثر متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (3.2):

### الشكل رقم (3.2): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الأول: اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل الداخلية

تم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بيئة العمل الداخلية وهذا وفقا لمكوناتها التي تم التطرق إليها في الجزء النظري للدراسة والمتمثلة في البيئة المادية والبيئة التنظيمية والبيئة الوظيفية.

أولاً: اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل المادية

جدول رقم (27.2): اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل المادية

رمز العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
PE1	135	140	60	20	5	4.06	0.942	23.20	أتفق
PE2	126	162	56	13	3	4.10	0.847	20.65	أتفق
PE3	133	140	70	15	2	4.08	0.882	21.61	أتفق
PE4	136	137	69	9	9	4.06	0.945	23.27	أتفق
PE5	90	109	71	40	50	3.41	1.343	39.38	أتفق
PE6	76	114	89	68	13	3.48	1.127	32.38	أتفق
PE7	87	112	77	76	8	3.54	1.136	32.09	أتفق
PE8	97	123	105	26	9	3.76	1.010	26.86	أتفق
PE9	49	43	51	126	91	2,54	1.347	53.03	لا أتفق
PE10	84	83	63	77	53	3.19	1.392	43.63	أتفق بدرجة أقل
PE11	77	128	87	39	29	3.51	1.175	33.47	أتفق

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (27.2) أن إجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة اتجهت إلى "أتفق" ماعدا في العبارتين (9) و(10) أين كانت الإجابات ب "لا أتفق" و "أتفق بدرجة أقل"، وهذا ما تفسره المتوسطات الحسابية لهتين العبارتين (2.54) و(3.19) على الترتيب، فيما تنحصر باقي المتوسطات بين (3.48) و(4.08) وهي تشير في مجملها إلى قيم جيدة، في حين أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.882) و(1.392) وهو ما يفسر مجالات تشتت صغيرة الأمر الذي يؤكد معامل الاختلاف، وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد الدراسة يعملون في بيئات عمل مادية مريحة، خاصة وأن إجابات الأفراد للأسئلة الأربعة الأولى والمتعلقة بتصميم مكان العمل والتهوية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ومستوى الإضاءة وكذا التصميم الداخلي تركزت حول متوسطات حسابية تراوحت بين (4.06) و(4.10) ومعدل تشتت ضعيف لم يتعد (23,27) وهذا ما يعكس تقارب إجابات المستجوبين لهذه الأسئلة.

ثانيا: اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل التنظيمية

جدول رقم (28.2): اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل التنظيمية

رمز العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
OE1	176	152	24	6	2	4.37	0.732	16.57	أتفق تماما
OE2	128	189	32	10	1	4.20	0.735	17.50	أتفق
OE3	76	138	50	71	25	3.47	1.219	35.12	أتفق
OE4	120	144	63	22	11	3.94	1.014	25.73	أتفق
OE5	108	172	54	11	15	3.96	0.974	24.59	أتفق
OE6	168	139	36	12	5	4,26	0.872	20.46	أتفق تماما
OE7	112	142	74	20	12	3.89	1.015	26.09	أتفق
OE8	131	144	65	16	4	4.06	0.906	22.31	أتفق
OE9	76	119	99	49	17	3.52	1.109	31.50	أتفق
OE10	78	123	136	15	8	3.69	0.931	25.23	أتفق
OE11	82	147	84	40	7	3.71	1.001	26.89	أتفق
OE12	72	108	68	38	74	3.18	1.414	44.46	أتفق بدرجة أقل

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (28.2) اتجاهات الأفراد تجاه الأسئلة المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والتي تركزت في مجملها على "أتفق"، في حين كان الاستثناء في السؤال رقم (12) والذي يتعلق بـ "أشارك في لجان وفرق عمل من أجل اتخاذ القرارات"، والذي حظي بأقل متوسط حسابي والذي قدر بـ (3.18) وبدرجة موافقة متوسطة "أتفق بدرجة أقل"، في حين نجد أن السؤالين (01) و(06) فقد اتجهت إجابات الأفراد لـ "أتفق تماما" والتي بلغت متوسطاتها (4.37) و(4.26) على الترتيب، كما نلاحظ انخفاض مجالات التشتت لهذا المحور وهذا ما تفسره قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي تراوحت بين (0.732) و(1.414)، وكذا معاملات الاختلاف المحصورة بين (16.57) و(35.12) باستثناء معامل السؤال رقم (12) الذي بلغ (44.46) وهو يدل على نسبة تشتت مرتفعة نوعا ما.

ثالثاً: إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل الوظيفية

جدول رقم (29.2): إتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل الوظيفية

رمز العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
FE1	26	30	107	124	73	3.52	1.122	31.87	أتفق
FE2	4	11	45	178	122	4.12	0.821	19.92	أتفق
FE3	14	62	97	120	67	3.46	1.096	31.67	أتفق
FE4	9	21	68	167	95	3.88	0.949	24.45	أتفق
FE5	19	28	95	143	75	3.63	1.061	29.22	أتفق
FE6	13	42	127	109	69	3.50	1.042	29.77	أتفق
FE7	12	30	89	116	113	3.80	1.076	28.31	أتفق
FE8	10	31	125	128	66	3.58	0.976	27.26	أتفق
FE9	4	21	125	144	66	3.80	2.249	59.18	أتفق
FE10	1	18	110	137	94	3.85	0.878	22.80	أتفق
FE11	4	23	101	162	70	3.75	0.878	23.41	أتفق
FE12	10	41	133	127	49	3.46	0.958	27.68	أتفق

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (29.2) إجابات أفراد العينة والمتعلقة ببيئة العمل الوظيفية، حيث اتجهت إجابات المستجوبين إلى "أتفق" والتي تراوحت قيم متوسطات العينة بين (3.46) و(4.12)، في حين أن الانحراف المعياري لهذا المحور يعكس قيم صغيرة تدل على قلة مجال تشتت القيم حول متوسطاتها، ماعدا ما يخص الانحراف المعياري للسؤال رقم (09) "يحرص المسؤولون على تدريب موظفيهم" والذي يقابله قيمة مرتفعة نوعاً ما تقدر ب (2.249) وكذا مؤشر مرتفع لمعامل الاختلاف الذي بلغ (59.18)، كما نلاحظ أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي تتعلق بالسؤال الثاني "مسؤولياتي الوظيفية محددة بدقة" والذي يقدر ب (4.12) والذي يقابله أقل قيمة للانحراف المعياري الذي بلغ (0.821) وأقل معامل اختلاف ب (19.92) وهو ما يعكس قلة تشتت أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال.

الفرع الثاني: اتجاهات الأفراد نحو الإبداع الإداري

يتضمن محور الإبداع الإداري أربعة محاور فرعية سيتم تحليلها في الجدول أدناه وهي القدرة والأصالة والمرونة

والطلاقة

أولاً: اتجاهات الأفراد نحو القدرة

جدول رقم (30.2): اتجاهات الأفراد نحو القدرة

رمز العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
CA1	122	139	59	37	3	3.94	0.994	25.28	أتفق
CA2	111	161	80	6	2	4.04	0.805	19.92	أتفق
CA3	115	141	96	7	1	4.01	0.831	20.72	أتفق
CA4	109	122	79	48	2	3.80	1.034	27.21	أتفق
CA5	97	121	80	57	5	3.70	1.082	29.24	أتفق
CA6	96	133	64	62	5	3.70	1.083	29.27	أتفق
CA7	87	126	59	78	10	3.56	1.151	32.33	أتفق
CA8	108	106	59	77	10	3.63	1.197	32.97	أتفق

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

نلاحظ من الجدول رقم (30.2) تركز متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه القدرة حول القيم بين (3.56) و(4.04) والتي تعبر عن درجة موافقة كبيرة كما أن مجال التشتت يعتبر ضئيلاً حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.805) و(1.197) وهذا ما يعكسه أيضاً معامل الاختلاف والذي لم يتعد (32.33)، كما نلاحظ أن السؤال الثاني "أتمتع بسرعة البديهة" قد حظي بقيمة أعلى متوسط حسابي في هذا المحور والذي قدر بـ (4.04)، يليه السؤال الثالث "أستطيع حل المشكلات المرتبطة بعملتي" بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.01)، كما أن قيم الانحراف المعياري للسؤالين منخفضة وكانت على التوالي (0.805) و(0.831) وهي تعكس انخفاض التشتت لهذين السؤالين.

ثانياً: اتجاهات الأفراد نحو الأصالة

جدول رقم (31.2): اتجاهات الأفراد نحو الأصالة

رمز العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
CO1	91	132	56	55	26	3.58	1.222	34.13	أتفق
CO2	91	136	63	63	7	3.67	1.094	29.80	أتفق
CO3	87	142	103	23	5	3.79	0.930	24.35	أنفق

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أُتفق	32.23	1.141	3.54	12	73	65	130	80	CO4
أُتفق	32.88	1.141	3.47	19	49	120	89	83	CO5
أُتفق	34.66	1.196	3.45	20	74	68	120	78	CO6
أُتفق	22.52	0.910	4.04	7	10	70	148	125	CO7

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج 26 spss

يبين الجدول رقم (31.2) اتجاهات أفراد العينة تجاه محور الأصالة، حيث نلاحظ تسجيل متوسطات متقاربة لفقرات هذا المحور تتراوح بين (3.45) و(4.04)، كما أن قيم الانحراف المعياري تعبر عن تشتت منخفض حيث لا تتعدى قيمته القصوى 1.222 بينما وصلت قيمة أعلى معامل اختلاف (34.66)، كما تم تسجيل أعلى متوسط حسابي في هذا المحور في السؤال السابع "أسعى إلى التميز في مجال عملي" بقيمة (4.04) والتي يقابلها أصغر انحراف معياري (0.910) ومعامل اختلاف والذي بلغ (22.52) وهو ما يؤكد تركز إجابات المستجوبين حول هذا السؤال.

ثالثاً: اتجاهات الأفراد نحو المرونة

جدول رقم (32.2): اتجاهات الأفراد نحو المرونة

رمز العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
CF1	15	57	42	138	108	3.74	1.167	31.20	أُتفق
CF2	1	32	76	140	111	3.91	0.945	24.16	أُتفق
CF3	6	24	87	126	117	3.90	0.988	25.30	أُتفق
CF4	6	33	101	114	106	3.78	1.023	27.06	أُتفق
CF5	14	51	76	131	88	3.63	1.114	30.68	أُتفق
CF6	4	13	53	162	128	4.10	0.859	20.95	أُتفق
CF7	7	28	83	120	122	3.89	1.023	26.29	أُتفق

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج 26 spss

يوضح الجدول رقم (32.2) اتجاه أفراد العينة لأسئلة محور المرونة، حيث تمحورت إجابات الأفراد كلها نحو "أُتفق" بمتوسطات حسابية متقاربة حيث بلغت للسؤال الأول (3.74) والسؤال الثاني (3.91)، أما السؤال الثالث فقدر المتوسط بـ (3.90) والسؤال الرابع (3.78) وبلغ في السؤال الخامس (3.63) في حين قدر في

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

السؤالين السادس والسابع ب (4.10) و(3.89) على التوالي، كما نلاحظ أن معاملات الانحراف منخفضة ما يدل على قلة تشتت القيم حول المتوسط الحسابي فقد قدر أعلى معامل ب (1.167) والخاص بالسؤال الأول والذي يقابله نسبة (31.20) لمعامل الاختلاف، وقد تم تسجيل أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.10) والمتعلق بالسؤال السادس "أتقبل آراء الآخرين وأستغلها في توليد الأفكار" والذي يقابله انحراف معياري منخفض يقدر ب (0.859) وكذا معامل اختلاف (20.95) ما يدل على انخفاض تشتت إجابات الأفراد لهذه العبارة.

### رابعاً: اتجاهات الأفراد نحو الطلاق

#### جدول رقم (33.2): اتجاهات الأفراد نحو الطلاق

رمز العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
CE1	114	125	81	38	2	3.86	0.999	25.88	تفق
CE2	80	144	97	36	3	3.73	0.946	25.36	أتفق
CE3	60	123	94	75	8	3.42	1.063	31.08	أتفق
CE4	93	138	109	17	3	3.84	0.895	23.30	أتفق
CE5	79	119	103	48	11	3.58	1.066	29.77	أتفق
CE6	82	117	84	69	8	3.55	1.111	31.29	أتفق

#### المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (33.2) اتجاهات أفراد العينة نحو محور الطلاق حيث تركزت إجابات المستجوبين حول "أتفق" وهذا بمتوسطات حسابية متقاربة حيث قدرت للسؤال الأول (3.86) وهي أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا المحور، وللسؤال الثاني (3.73) والتي يقابل أصغر انحراف معياري بقيمة (0.946) ما يفسر قلة التشتت في هذا السؤال، بينما بلغ متوسط السؤال الثالث (3.42) والسؤال الرابع (3.84) في حين سجلت قيمة المتوسط للسؤال الخامس (3.58) والسؤال السادس (3.55)، كما نلاحظ انخفاض التشتت في هذا المحور وهذا ما تفسره قيم الانحراف المعياري المنخفضة التي لم تتجاوز (1.111) وكذا معاملات الاختلاف التي بلغت (31.29) كأقصى قيمة.

الفرع الثالث: اتجاهات الأفراد نحو الحوافز

جدول رقم (34.2): اتجاهات الأفراد نحو الحوافز

رمز العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
	1	2	3	4	5				
CG1	65	120	48	77	50	3.20	1.337	41.78	أتفق بدرجة أقل
CG2	107	122	65	23	43	3.63	1.295	35.67	أتفق
CG3	95	154	52	22	37	3.69	1.219	33.03	أتفق
CG4	128	124	41	23	44	3.75	1.329	35.44	أتفق
CG5	56	114	93	40	57	3.20	1.238	38.68	أتفق بدرجة أقل
CG6	96	152	52	20	40	3.68	1.238	33.64	أتفق
CG7	51	109	92	69	39	3.18	1.211	38.08	أتفق بدرجة أقل
CG8	79	139	68	33	41	3.51	1.249	35.58	أتفق

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول (34.2) إلى اتجاهات إجابات الأفراد المستجوبين نحو محور الحوافز، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.20) كأدنى قيمة و(3.75) كأعلى قيمة وهي تشير في أغلبها إلى "أتفق"، في حين سجلت الانحرافات المعيارية قيما صغيرة تتراوح بين (1.211) و(1.337) ما يفسر قلة التشتت حول المتوسطات الحسابية وهذا ما يدل على تقارب إجابات الأفراد وهذا ما تؤكدته نسب معامل الاختلاف التي سجلت قيما أصغر من (50) وهي نسب تدل على قلة التشتت.

المبحث الرابع: تكوين نماذج القياس للدراسة واختبار الفرضيات

تهدف نماذج القياس إلى تحسين جودة البناء وهذا بالتأكد من تناسق جميع عبارات الاستبيان مع بعضها، وقد تمت العملية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ببرنامج (AMOS 23).

المطلب الأول: تكوين نماذج القياس

الفرع الأول: تكوين نماذج القياس لمتغيرات الدراسة

حتى تكون الدراسة أكثر تأصيلا تم استعمال أسلوب التحليل العاملي التوكيدي بهدف تصفية عبارات نموذج القياس والتحقق من درجة مطابقة للبيانات، والتأكد على قدرة المقاييس المستخدمة على تفسير وقياس المتغيرات الكامنة التابعة لها، ولهذا الغرض فقد استعمل في ذلك البرنامج الإحصائي (AMOS<sub>23</sub>)، حيث تتم

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

عملية التحليل بناء على مرحلتين تمثل الأولى التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المفترض أما المرحلة الثانية فتمثل التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المعدل كما هو موضح في ما يلي:

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) ل (محور بيئة العمل الداخلية)

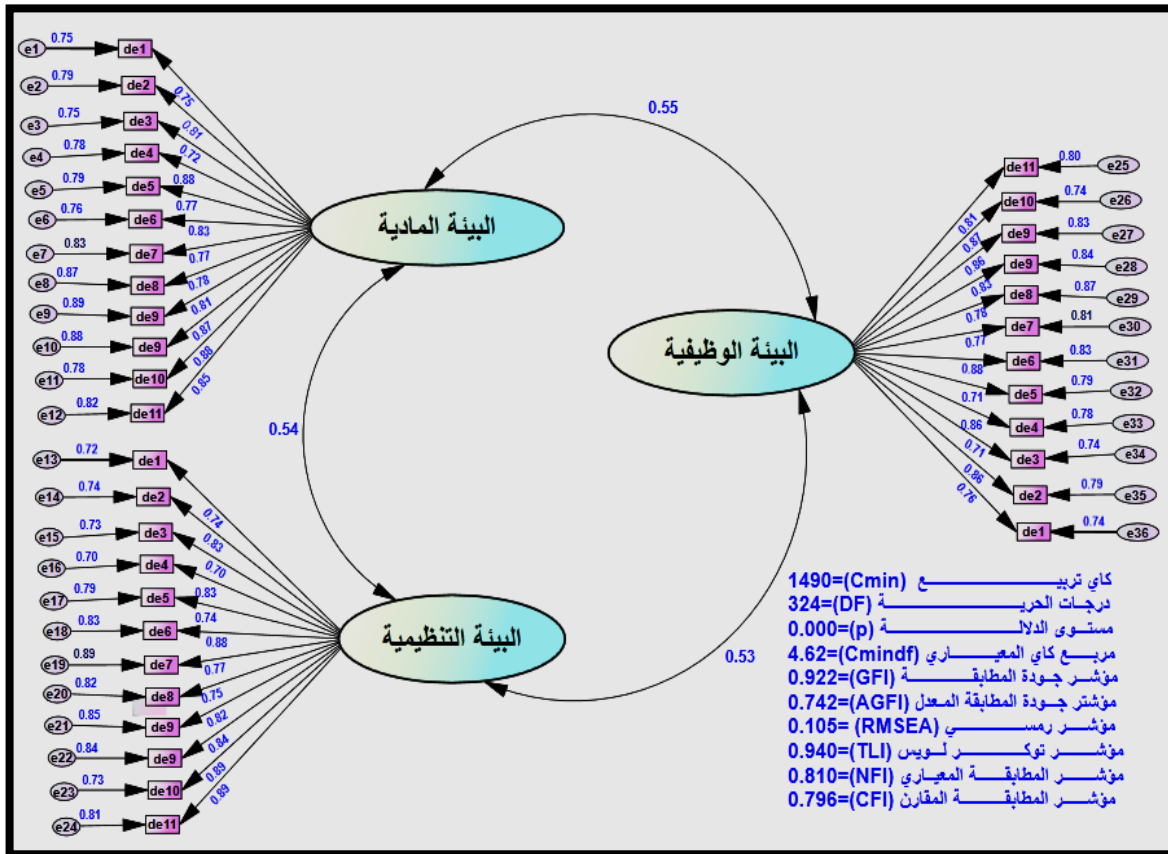
يمثل المتغير المستقل للدراسة والمعبر عنه ببيئة العمل الداخلية بأبعادها الثلاثة ( البيئة المادية، البيئة الوظيفية، البيئة التنظيمية) وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي على مرحلتين بحيث تمثل المرحلة الأولى بناء النموذج المفترض بينما تمثل المرحلة الثانية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المعدل كما هو مبين في ما يلي:

1- التحليل العاملي التوكيدي ل (محور بيئة العمل الداخلية) للنموذج المفترض

يمثل الشكل رقم (4.2) والجدول رقم (35.2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المفترض:

الشكل رقم(4.2) : التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج

المفترض



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (35.2) : نتائج مؤشرات المطابقة لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج المفترض

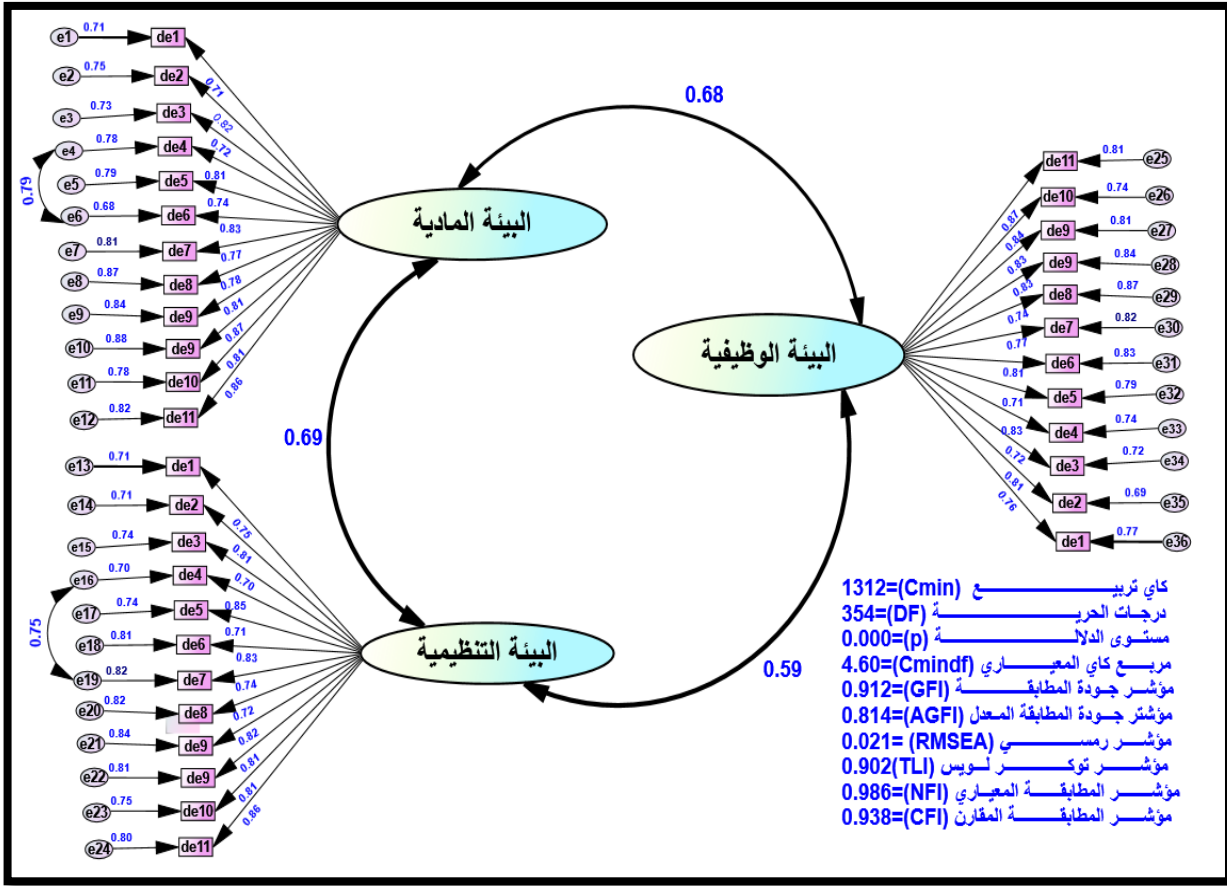
مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية				النتائج القبول
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر توكر لويس	مؤشر رمسي RMSEA	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مربع كاي المعياري $(X^2)/df$	مستوى الدلالة p-value	درجات الحرية DF	كاي تربيع Chi-square $(X^2)$	
CFI	NFI	TLI	0.105	0.742	0.922	4.62	0.000	324	1490	الناتج شرط
0.796	0.810	0.940	$\leq 0.08$	$\geq 0.8$	$0.9 \geq$	DF	value	/	غير دال	القبول
سيئة	سيئة	جيدة	سيئة	سيئة	جيدة	$5 \leq$	$\geq 0.05$	/	كلما قل أحسن	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل (4.2) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة، رغم أن قيمة مربع كاي تساوي (1490) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p=0.000)، ودرجة الحرية (DF) تساوي (324) ومربع كاي المعياري بلغ (4.62) وهي قيمة أقل من (5)، وهذا ما يسمح لنا بالاحتفاظ بالنموذج المفترض، غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (78)، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) حيث بلغت قيمته (0.105) وهي قيمة أكبر من (0.08) ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.742) وهي قيمة أقل من (0.8) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.810) وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.796) وهي قيم أقل من (0.9) لا تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.922) وكذلك مؤشر توكر لويس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.940) وهي قيم أكبر من (0.9)، من خلال المؤشرات السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة مما يتطلب تعديله.

2- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الأول (بيئة العمل الداخلية) للنموذج المعدل: يعرض الشكل (5.2) والجدول (36.2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور بيئة العمل الداخلية بعد التعديلات التي تمت عن طريق برنامج أموس.

الشكل رقم (5.2) : التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم (36.2): نتائج مؤشرات المطابقة لمحور بيئة العمل الداخلية للنموذج المعدل

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية					المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر توكسر لويس	مؤشر رمسي	مؤشر جودة المطابقة المعدل	مؤشر جودة المطابقة	مربع كاي المعياري	مستوى الدلالة	درجات الحرية	كاي تربيع	
CFI	NFI	TLI	RMSEA	AGFI	GFI	(X <sup>2</sup> )/df	p-value	DF	Chi-square (X <sup>2</sup> )	
0.938	0.986	0.902	0.021	0.814	0.912	4.60	0.000	354	1312	النتائج
CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	TLI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	AGFI ≥ 0.8	GFI ≥ 0.9	(X <sup>2</sup> )/5DF ≤	p-value ≥ 0.05	/	غير دال	شرط القبول
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	/	أحسن	الحكم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ من الشكل (5.2) أن درجة التشبعات لجميع العبارات أكبر من (0.7)، وعليه تم الإبقاء على جميع عبارات النموذج، واقتراح الربط بين أخطاء المؤشرات في النموذج المفترض العالية القيمة (MI) التي يقترحها البرنامج فوجدنا بعض التكرار بين أخطاء القياس المتداخلة الأكبر من 15 مثل الأخطاء (e<sub>6</sub>, e<sub>4</sub>) و (e<sub>19</sub>, e<sub>16</sub>) بـ (23.950)، (25.265) على الترتيب، فتم الربط بين هذه الأخطاء وجعلها كأها تقديرات حرة، ثم تشغيل نتائج القياس من جديد، وتم تقدير نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل (5.2) والجدول رقم (36.2)، حيث أحدث التعديل اختلافا بين النموذجين الأول والثاني من حيث عدد البارامترات الحرة والتي أصبحت تساوي (22) بدل (20) بعد زيادة (2) بارامترات حسب مؤشرات التعديل التي اقترحتها البرنامج، وهذا ما أحدث تغييرا في درجة الحرية (DF) التي أصبحت تساوي (354) بدلا من (324) مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (36.2)، وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض تم ملاحظة أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل تحسن قيمة مربع كاي التي كانت في النموذج الأول قبل التعديل (1490) ثم تحسنت وانخفضت إلى (1312) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p= 0.000)، و درجة الحرية (DF) تقدر بـ (354) وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى (4.6) وهي قيمة أقل من (5)، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي كل مؤشرات دلت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.814) وهي أكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.912) ومؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.021) وهي قيمة أقل من (0.08)، وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.902) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.986) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.938) وهي قيم أكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، ومن خلال هذه التعديلات يمكن القول أن النموذج يتمتع بحسن المطابقة الجيدة.

#### ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور المتغير الوسيط (الحوافز)

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمحور الحوافز والذي يمثل المتغير الوسيط للدراسة الحالية على مرحلتين

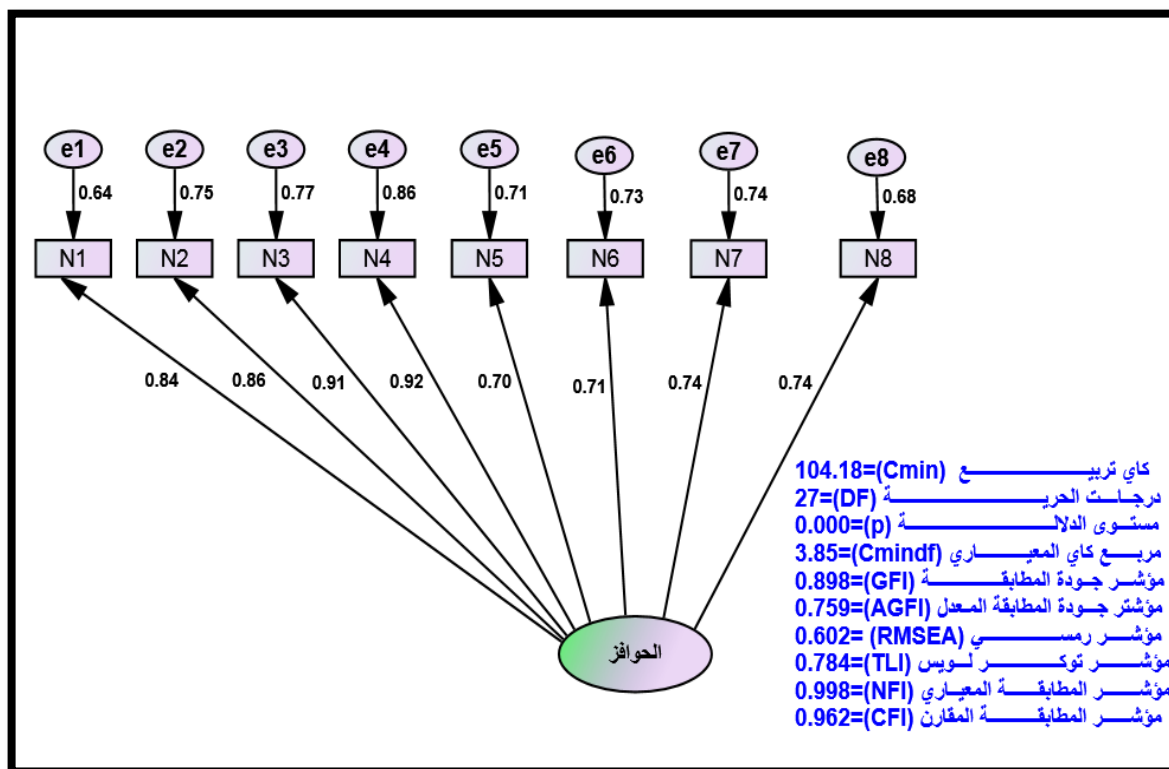
كما هو مبين في ما يلي:

#### 1- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج المفترض

يوضح كل من الشكل رقم (6.2) والجدول رقم (37.2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المفترض

الشكل رقم (6.2) : التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج

المفترض



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم (37.2): نتائج مؤشرات المطابقة لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج المفترض

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة				مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر توكبر لوييس	مؤشر رمسي RMSEA	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مربع كاي المعياري (X <sup>2</sup> ) / df	مستوى الدلالة p-value	درجات الحرية DF	كاي تربيع Chi-square (X <sup>2</sup> )	
CFI	NFI	TLI	0.602	0.759	0.898	3.85	0.000	27	104.18	النتائج
CFI	NFI	TLI	RMSEA	AGFI	GFI	(X <sup>2</sup> )/DF	p-value	/	غير دال	شروط القبول
0.962	0.998	0.784	≤0.08	≥0.8	0.9≥	5≤	≥0.05			
جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	جيدة	سيئة	جيدة	جيد	/	كلما قل أحسن	الحكم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل (6.2) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة، رغم أن قيمة مربع كاي تساوي (104.18) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية ( $p=0.000$ ) ودرجة الحرية (DF) تساوي (27) ومربع كاي المعياري بلغ (3.85) وهي قيمة أقل من (5)، وهذا ما يسمح لنا بالاحتفاظ بالنموذج المفترض، غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (07)، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) حيث بلغت قيمته (0.602) وهي قيمة أكبر من (0.08) ومؤشر توكر لويس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.784) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.898) ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.759) وهي أقل من (0.8)، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر المطابقة المعياري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.998) وهي قيم أكبر من (0.9) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.962) وهي قيم أكبر من (0.9)، ومن خلال الأدلة السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة مما يتطلب تعديل النموذج بالاستعانة بمؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج لتحقيق مطابقة جيدة للنموذج .

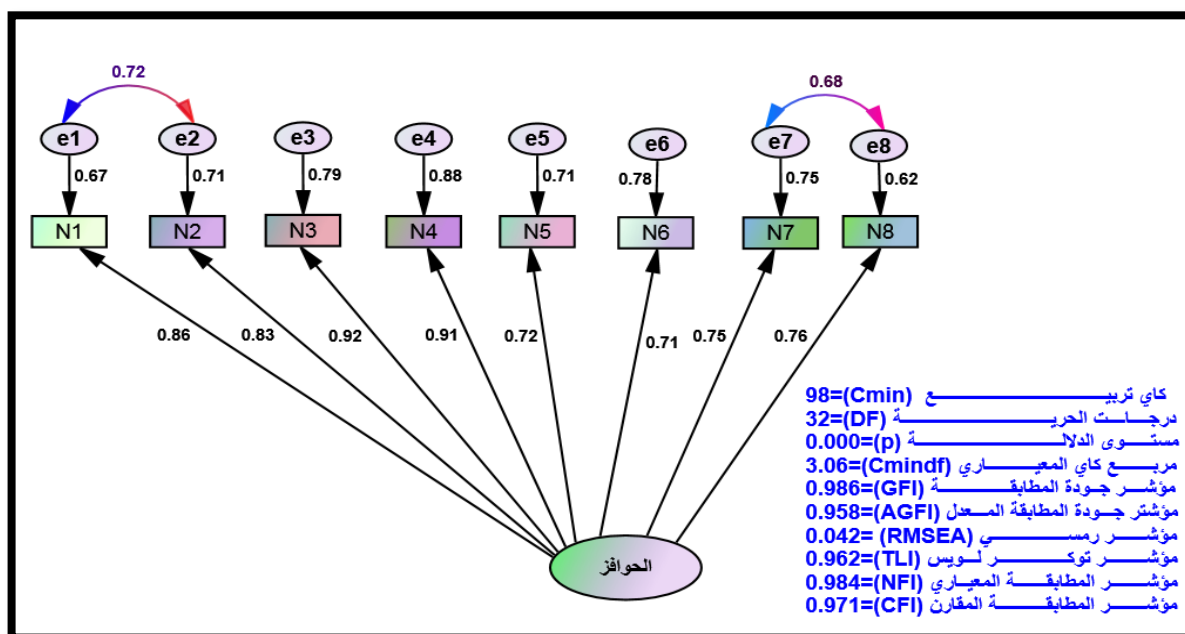
## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للنموذج المعدل:

يوضح كل من الشكل رقم (7.2) والجدول رقم (38.2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الحوافز

بعد التعديل كما هو مبين:

الشكل رقم (7.2): التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور المتغير الوسيط (الحوافز)

للمنموذج المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم (38.2): نتائج مؤشرات المطابقة لمحور المتغير الوسيط (الحوافز) للمنموذج المعدل

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة				مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعيارى	مؤشر توكبير لويس	مؤشر جودة المطابقة المعدل	مؤشر جودة المطابقة المعيارى	مربع كاي	مستوى الدلالة	درجات الحرية	كاي تربيع		
CFI	NFI	TLI	AGFI	GFI	(X <sup>2</sup> ) / df	p-value	DF	Chi-square (X <sup>2</sup> )		
0.971	0.984	0.962	0.042	0.95	3.06	0.000	32	98	النتائج	
CFI	NFI	TLI	RMSEA	AGFI	(X <sup>2</sup> ) / DF	p-value	/	غير دال	شرط القبول	
0.9≥	0.9≥	0.9≥	≤0.08	≥0.8	5≤	≥0.05	/	أحسن	الحكم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

يوضح الشكل (7.2) أن درجة تشبعت العبارات أكبر من (0.7)، وعليه تم الربط بين أخطاء المؤشرات في النموذج المفترض العالية القيمة (MI) التي يقترحها البرنامج فوجدنا بعض التكرار بين أخطاء القياس المتداخلة

الأكبر من (15) مثل الأخطاء  $(e_2, e_1)$  و  $(e_7, e_8)$  بقيم (21.589)، (23.558) على الترتيب، فتم ربط هذه الأخطاء وجعلها كأنها تقديرات حرة، وتشغيل نتائج القياس من جديد، ومن ثم تقدير نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل (7.2) والجدول رقم (38.2)، حيث أحدث التعديل اختلافاً بين النموذجين الأول والثاني من حيث عدد البارامترات الحرة والتي أصبحت تساوي (32) بدلا عن (27) بعد زيادة (5) بارامترات حسب مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (38.2)، وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض، تم ملاحظة أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل تحسن قيمة مربع كاي التي كانت في النموذج الأول قبل التعديل (104.18) ثم تحسنت وانخفضت إلى (98) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية  $(p = 0.000)$ ، ودرجة الحرية (DF) ارتفعت إلى (32) وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى (3.06) وهي قيمة أقل من (5)، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي كل مؤشرات دللت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.958) وهي أكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.986) و مؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.042) وهي قيمة أقل من (0.08)، وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.962) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.984) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.971) وهي قيم أكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، ومن خلال هذه التعديلات نستطيع القول أن النموذج يتمتع بحسن المطابقة الجيدة.

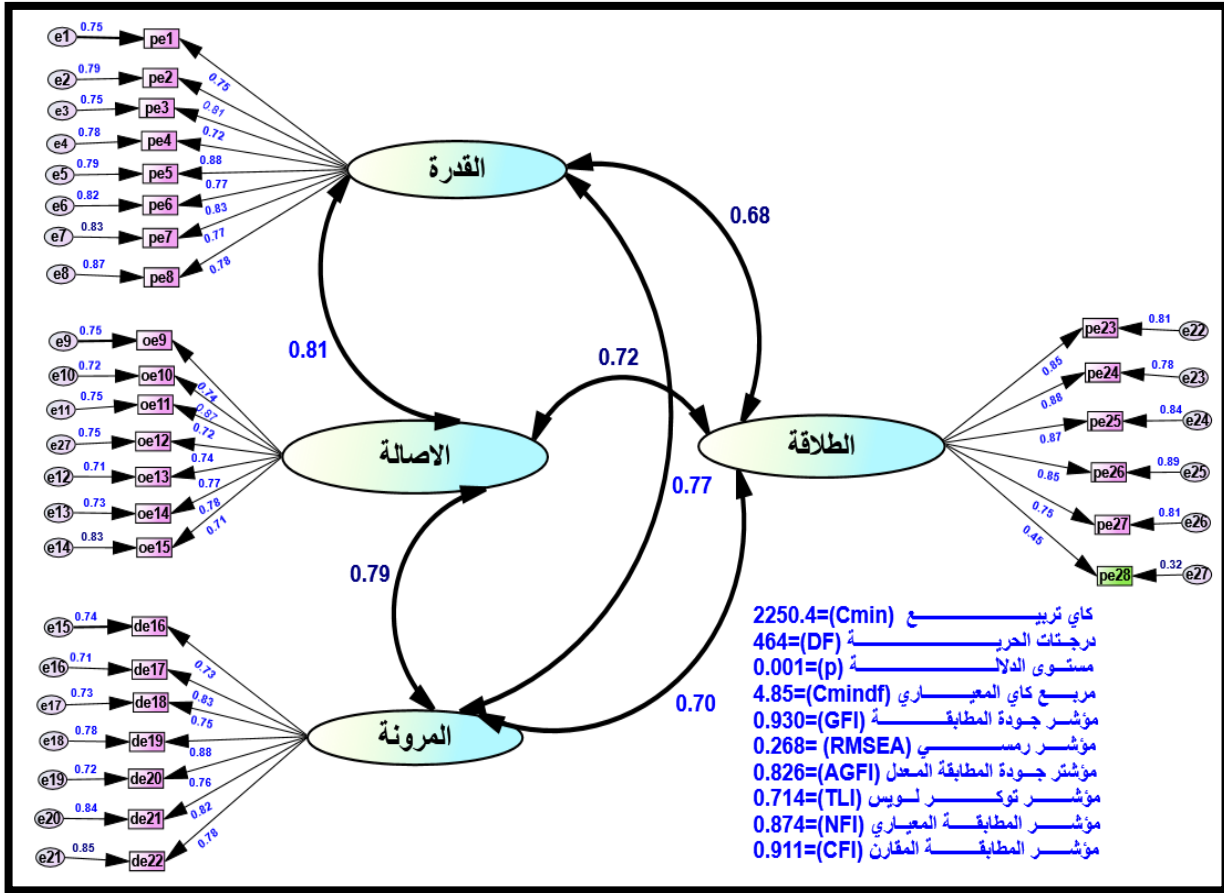
### ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور (الإبداع الإداري)

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي على مرحلتين حيث تظهر المرحلة الأولى التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المفترض لمحور الإبداع الإداري، بينما تمثل المرحلة الثانية إعادة بناء النموذج بناء على التعديلات المقترحة من برنامج أموس.

### 1- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور (الإبداع الإداري) للنموذج المفترض

يوضح كل من الشكل رقم (8.2) والجدول رقم (39.2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المفترض لمحور الإبداع الإداري:

الشكل رقم (8.2) : التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور الإبداع الإداري للنموذج المفترض



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم (39.2): نتائج مؤشرات المطابقة لمحور الإبداع الإداري للنموذج المفترض

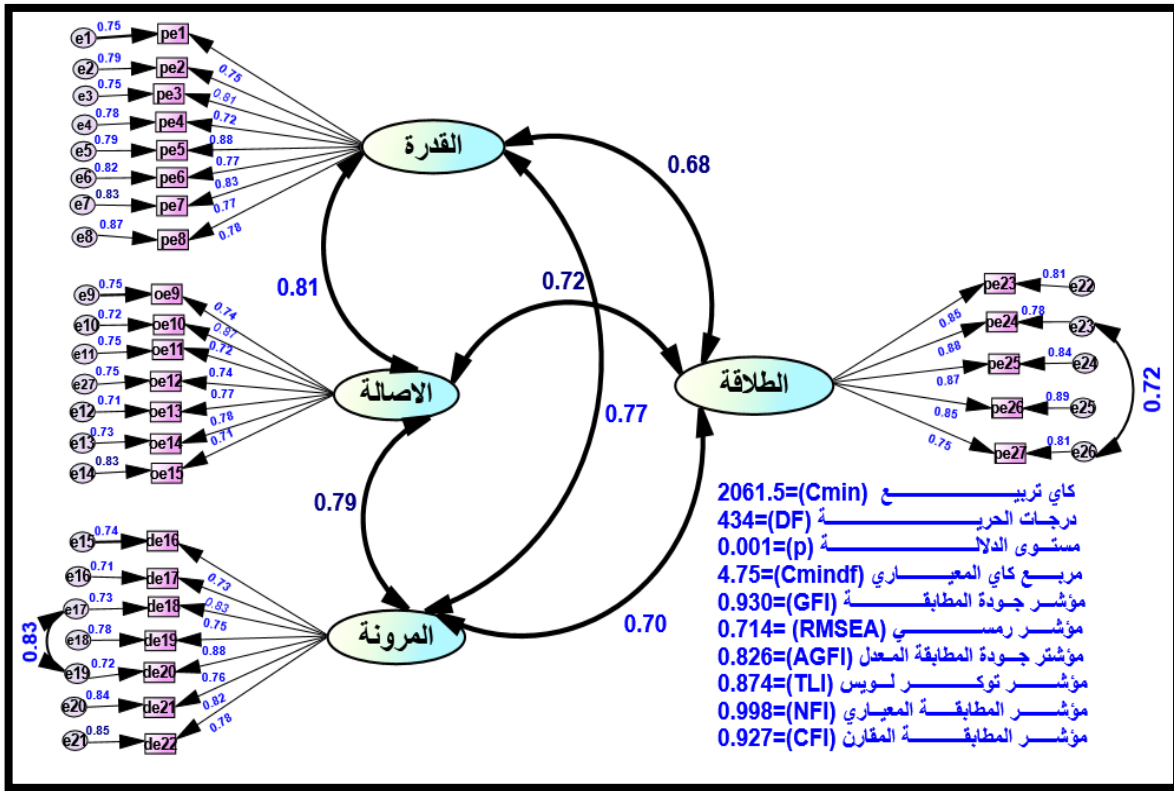
مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة				مؤشرات المطابقة الابتدائية				النتائج
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر توكسر لويس	مؤشر رمسي	مؤشر جودة المطابقة المعدل	مؤشر جودة المطابقة	مربع كاي المعياري	مستوى الدلالة	درجات الحرية	كاي تربيع	
CFI	NFI	TLI	RMSEA	AGFI	GFI	(X <sup>2</sup> ) / df	p-value	DF	Chi-square (X <sup>2</sup> )	النتائج
0.911	0.874	0.714	0.268	0.826	0.930	4.85	0.001	464	2250.4	النتائج
CFI	NFI	TLI	RMSEA	AGFI	GFI	(X <sup>2</sup> ) / DF	p-value	/	غير دال	شرط
0.9 ≥	0.9 ≥	0.9 ≥	≤ 0.08	≥ 0.8	0.9 ≥	5 ≤	≥ 0.05			القبول
جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	جيدة	جيدة	جيد	سيئة	/	كلما قل أحسن	المطابقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل رقم (8.2) والجدول رقم (39.2) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة رغم أن قيمة مربع كاي تساوي (2250.4) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية ( $p=0.001$ ) ودرجة الحرية (DF) تساوي (464) ومربع كاي المعياري بلغ (4.85) وهي قيمة أقل من (5)، وهذا ما يسمح بالاحتفاظ بالنموذج المفترض، غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (39.2)، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) الذي بلغت قيمته (0.268) وهي قيمة أكبر من (0.08) ومؤشر توكر لويس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.714) وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.874) وهي قيم أقل من (0.9) وهي تفسر عدم تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.826) وهي أكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.930) وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.911) وهي قيم أكبر من (0.9)، ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة، مما يتطلب التعديل بالاستعانة بالمؤشرات التي يقترحها البرنامج لتحقيق مطابقة جيدة، وذلك بالبحث في البداية عن أعلى المؤشرات التي يقترحها البرنامج لتعديل مسار العلاقات والتي تراعي المنطق النظري للدراسة، حيث يمكن أن يقترح البرنامج أحد المؤشرات التي تحقق مطابقة جيدة للنموذج ولكن لا يكون لها مدلول نظري في الدراسة.

**2- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الثالث (الإبداع الإداري) للنموذج المعدل: يعرض الشكل رقم (9.2) والجدول رقم (40.2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور الإبداع الإداري للنموذج المعدل.**

الشكل رقم (9.2): التحليل العاملي التوكيدي (AFC) لمحور الإبداع الإداري للنموذج المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم (40.2): نتائج مؤشرات المطابقة لمحور الإبداع الإداري للنموذج المعدل

مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة				مؤشرات المطابقة الابتدائية			النتائج
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعيارى	مؤشر توكسر لويس	مؤشر رمسي RMSEA	مؤشر جودة المطابقة المعدل	مؤشر جودة المطابقة GFI	مربع كاي المعياري (X <sup>2</sup> ) / df	مستوى الدلالة p-value	درجات الحرية DF	كاي تربيع Chi-square (X <sup>2</sup> )	
CFI	NFI	TLI	0.714	0.826	0.930	4.75	0.001	434	2061.5	الناتج المطابقة أحسن
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	/	/	المطابقة أحسن
CFI	NFI	TLI	RMSEA	AGFI	GFI	(X <sup>2</sup> ) / DF	p-value	/	/	غير دال
0.9≥	0.9≥	0.9≥	≤0.08	≥0.8	0.9≥	DF	≥0.05			القبول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

لتعديل النموذج المفترض يوجد خيارين الأول هو حذف العبارات التي تكون درجة تشبعها منخفض (أي تلك التي معامل ارتباطها أقل من (0.7) وهو ما يفسر أن العامل الكامن لم يقوى على تفسير درجة عالية من

التباين الحاصل في تلك الفقرات التي تشبعت حوله والثاني من خلال الربط بين أخطاء المؤشرات في النموذج المفترض العالية القيمة (MI) خاصة إذا كانت أكبر من (15)، وهذه الطريقة تستخدم لتحرير بارامتر حر عن طريق وضع ارتباط بين الأخطاء حتى يتسنى للبرنامج تقدير التباين ثم نقوم بتحليل مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج وتكرر هذه العملية حتى يظهر البرنامج أفضل مطابقة ممكنة وبأقل عدد من البارامترات، وبجذف العبارة (pe28) من بعد الطلاقة وبتشبع يقدر بـ (0.45) وهي قيمة أقل من (0.7) وبخطأ يقدر بـ (0.32) وهي قيمة أقل من (0.4)، وبعد إعادة القياس أعطت نتائج ضعيفة غير مطابقة لكل المؤشرات، وبالرجوع إلى جدول قيم مؤشرات التعديل (MI) التي يقترحها البرنامج تم اكتشاف بعض التكرار بين أخطاء القياس المتداخلة الأكبر من 15 مثل الأخطاء (e<sub>26</sub>, e<sub>23</sub>) و (e<sub>19</sub>, e<sub>17</sub>) بقيم (20.25) و (20.56)، على الترتيب، فتم الربط بين هذه الأخطاء وجعلها كأحد تقديرات حرة، وتشغيل نتائج القياس من جديد، وتم تقدير نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل رقم (9.2) والجدول رقم (40.2)، لقد أحدث التعديل اختلاف بين النموذجين الأول والثاني حسب مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج وهذا أحدث تغييرا في درجة الحرية التي أصبحت تساوي (434) بدل (464) مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (40.2)، وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض، تم ملاحظة أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل تحسن قيمة مربع كاي التي كانت في النموذج الأول قبل التعديل (2250.4) ثم تحسنت وانخفضت إلى (2061.5) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p= 0.000)، ودرجة الحرية (DF) انخفضت إلى (434) وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى (4.75) بدل (4.85) في النموذج المفترض، وهي قيمة أقل من (5)، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي دلت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.886) وهي أكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.985) ومؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.040) وهي قيمة أقل من (0.08)، وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.982) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.998) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.927) وهي قيم أكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، ومن خلال هذه التعديلات نستطيع القول أن النموذج يتمتع بحسن المطابقة.

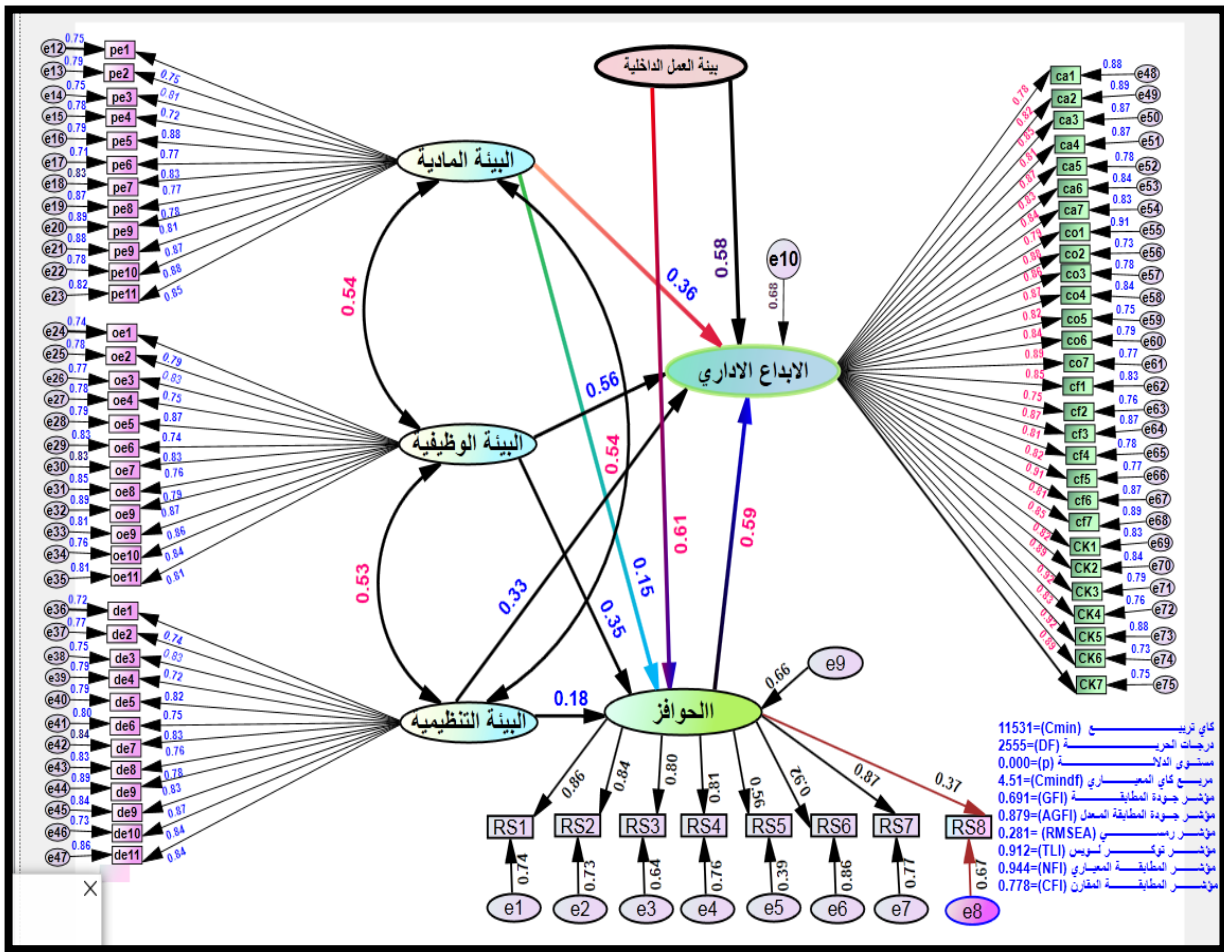
الفرع الثاني: تكوين نموذج القياس للنموذج الكلي

تم استخدام التحليل العائلي التوكيدي للتأكد من المقياس النظري للدراسة والذي يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري كمتغير تابع بالإضافة إلى المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز، حيث يقيس النموذج أثر متغيرات الدراسة والمقاسة بعوامل كامنة.

1.2.5.2 التحليل العائلي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المفترض للدراسة:

يعرض الشكل رقم (10.2) والجدول رقم (41.2) نتائج التحليل:

الشكل رقم (10.2): التحليل العائلي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المفترض للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

**الجدول رقم (41.2): نتائج مؤشرات المطابقة للنموذج الكلي المفترض للدراسة**

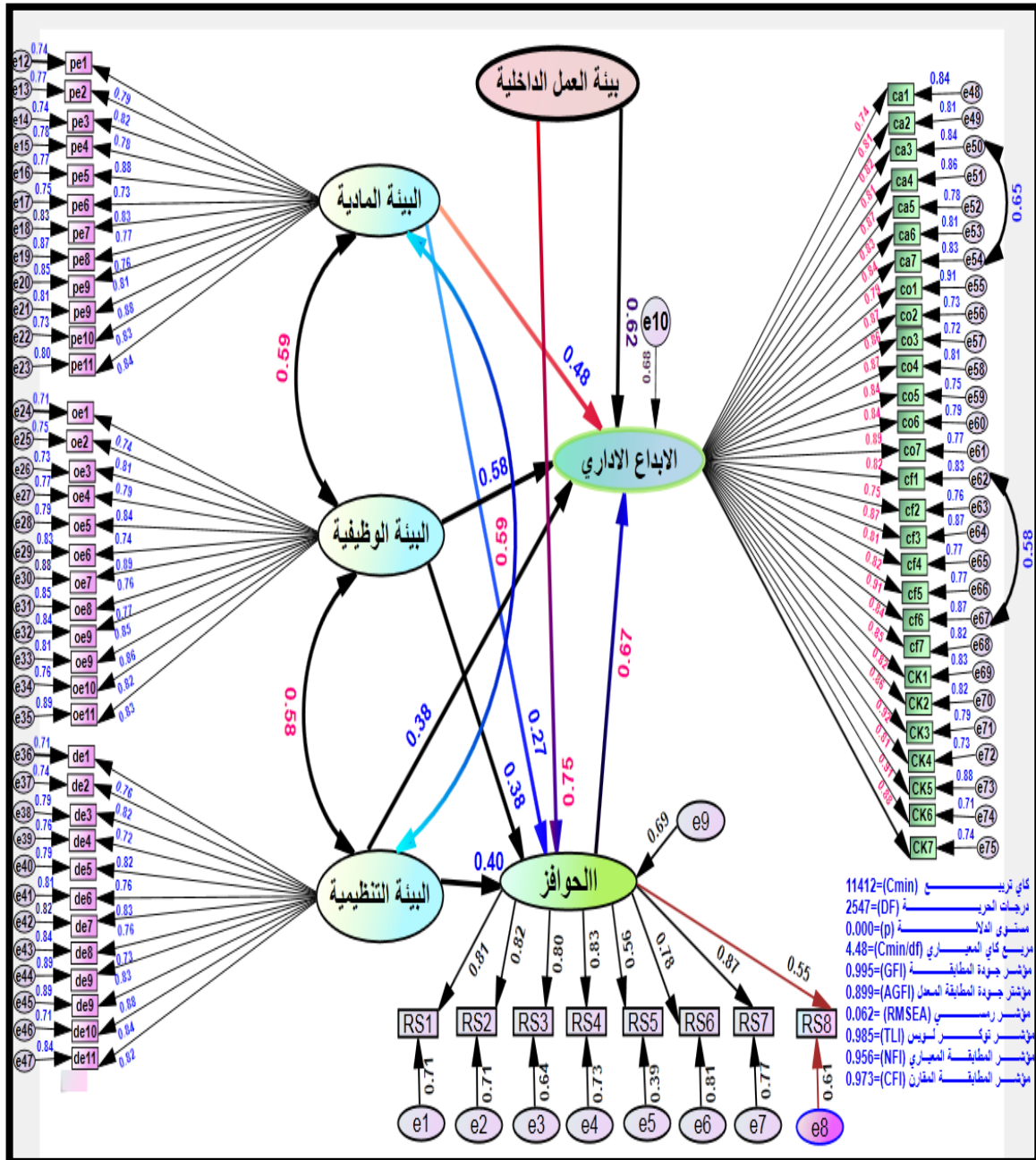
مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة				مؤشرات المطابقة الابتدائية				النتائج
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر توكر لويس	مؤشر رمسي RMSEA	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مربع كاي المعياري $(X^2)$	مستوى الدلالة p-value	درجات الحرية DF	كاي تربيع Chi-square $(X^2)$	
CFI	NFI	TLI	A			4.51	0.000	2555	11531	النتائج
0.778	0.944	0.912	0.281	0.879	0.691					
CFI	NFI	TLI	RMSEA	AGFI	GFI	$(X^2)/DF$	p-value	/	غير دال	شرط القبول
$0.9 \geq$	$0.9 \geq$	$0.9 \geq$	$\leq 0.08$	$\geq 0.8$	$0.9 \geq$	$5$	$\geq 0.05$			
سيئة	جيدة	جيدة	سيئة	جيدة	سيئة	جيد	جيد	/	أحسن	الحكم

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)**

يوضح الشكل رقم (10.2) عملية دمج جميع المتغيرات (المستقلة والوسيطية والتابعة في شكل واحد) وهو ما يعرف بنموذج أموس المتكامل، حيث تم استخدام نتائج التحليل العاملي التوكيدي ذات المطابقة الجيدة لمحاوير الدراسة، ويعكس الشكل رقم (10.2) جميع الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات، والتي تم تحليلها وفقاً للطرق السابقة في التحليل العاملي التوكيدي، وتمت ملاحظة أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل رقم (10.2) والجدول رقم (41.2) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة، رغم أن قيمة مربع كاي تساوي (11531) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p=0.001) ودرجة الحرية (DF) تساوي (2555) ومربع كاي المعياري بلغ (4.51) وهي قيمة أقل من (5)، وهذا ما يسمح بالاحتفاظ بهذا النموذج المفترض للدراسة، غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (09)، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) حيث بلغت قيمته (0.281) وهي قيمة أكبر من (0.08) مؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.691) وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.778) وهي قيم أقل من (0.9)، لا تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.879) ومؤشر توكر لويس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.912)، وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.944) وهي قيم أكبر من (0.9)، ومن خلال الأدلة السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة مما يتطلب تعديل النموذج بالاستعانة بمؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج لتحقيق مطابقة جيدة للنموذج، وذلك بالبحث في البداية عن أعلى المؤشرات التي يقترحها البرنامج لتعديل مسار العلاقات بمراجعة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد ومحاوير للدراسة.

2.2.5.2 التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج الكلي المعدل للدراسة:

يوضح الشكل رقم (11.2) والجدول رقم (42.2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المعدل الشكل رقم (11.2) : التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المعدل للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (42.2): نتائج مؤشرات المطابقة للنموذج الكلي المعدل للدراسة

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة				مؤشرات المطابقة الابتدائية				النتائج
مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر توكر لويس	مؤشر رمسي RMSE A	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مربع كاي المعياري $(X^2) / df$	مستوى الدلالة p-value	درجات الحرية DF	كاي تربيع Chi-square $(X^2)$	
CFI	NFI	TLI	0.062	0.899	<b>0.995</b>	4.48	0.000	2547	11412	النتائج
CFI	NFI	TLI	RMSE A	AGFI	GFI	$(X^2) / DF$	p-value	/	غير دال	شرط القبول
$0.9 \geq$	$0.9 \geq$	$0.9 \geq$	$\leq 0.08$	$\geq 0.8$	$0.9 \geq$	$5 \leq$	$\geq 0.05$			
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	/	أحسن	الحكم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

من اهم مميزات تعديل النموذج التوجه إلى مؤشرات التعديل (MI) التي يقترحها البرنامج فتم ملاحظة بعض التكرارات بين أخطاء القياس المتداخلة في بعض أبعاد ومحاور الدراسة الأكبر من (15) مثل الخطأ (e<sub>54</sub>, e<sub>50</sub>) من بعد محور الإبداع الإداري بقيمة تقدر بـ (23.85) والخطأ (e<sub>54</sub>, e<sub>62</sub>) من محور الإبداع الإداري بقيمة تقدر بـ (20.25)، فتم ربط هذه الأخطاء وجعلها كأنها تقديرات حرة، وتشغيل نتائج القياس من جديد، حيث توضح نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل رقم (11.2) والجدول رقم (42.2).

ولقد أحدث هذا التعديل اختلافا بين النموذجين الأول والثاني من حيث عدد البارامترات الحرة حسب مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج، وهذا أحدث تغييرا في درجة الحرية (DF) التي أصبحت تساوي (2547) بدل (2555) مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (42.2)، وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض، وجدنا أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل مربع كاي التي كانت قيمته (11531) ثم تحسنت وانخفضت إلى (11412) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p=0.001)، وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى (4.48) بدلا عن (5.51) في النموذج المفترض للدراسة وهي قيمة أقل من (5)، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي دلت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.899) وهي أكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.995) ومؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.062) وهي قيمة أقل من (0.08)، وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.985) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.956) ومؤشر المطابقة

المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.973) وهي قيم أكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج للقياس.

### المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

بغية التحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام نماذج الانحدار البسيط من أجل تحليل مختلف النتائج والمؤشرات التي من شأنها أن تساعد في الحكم على العلاقة بين متغيرات الدراسة وقدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغيرات المتنبأ بها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية بحيث تختبر كل فرضية فرعية على حدا من أجل الوصول إلى نتائج تبين علاقة كل بعد من أبعاد بيئة العمل الداخلية ( البيئة المادية، البيئة التنظيمية، البيئة الوظيفية) على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

البيئة المادية و الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمعرفة العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري تم استخدام تحليلات جداول الانحدار البسيط وهذا وفقا لما يلي:

الجدول رقم(43.2): نتائج الانحدار البسيط للبيئة المادية على الإبداع الإداري

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.336	.113	.110	.68754

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول رقم (43.2) تشير النتائج إلى قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.336) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.113$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (11.3%) من التباين أي أن (11.3%) من التغيرات في الإبداع الإداري ترجع لبيئة العمل الداخلية والباقي (88.7%) ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم(44.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	21.502	1	21.502	45.487	.000
البواقي	169.230	358	.473		
المجموع الكلي	190.732	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول رقم (44.2) صلاحية النموذج للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) و مستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=45.487) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (45.2): نتيجة تحليل الإنحدار البسيط للبيئة المادية على الإبداع الإداري

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized coefficients	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	Beta		
	الخطأ المعياري Std.Error			
الثابت	2.438		12.367	.000
البيئة المادية	.369	.336	6.744	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

يمثل الجدول رقم (45.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض ويمكن قراءة نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن قيم (B<sub>1</sub>=0.369) و (B<sub>0</sub>=2,438) وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الإبداع الإداري) يأخذ قيمة (B<sub>0</sub>=2.438) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (البيئة المادية)، في حين تشير قيمة المعلمة (B<sub>1</sub>=0.369) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري بدرجة واحدة ارتفعت البيئة المادية في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.369).

- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط ( $B_1$ ) و ( $B_0$ ) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة ( $\text{sig}$ ) واختبار ( $T$ )، حيث يبين الجدول رقم (45.2) أن قيمة اختبار ( $T=12.367$ ) وقيمة ( $\text{sig}=0.,000$ ) بالنسبة للمعلمة ( $B_0$ ) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة ( $B_1$ ) فقد بلغت قيمة ( $T=6.744$ ) ومستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة.

- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

وعليه تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 2,438 + 0,369X$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

البيئة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمعرفة العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة تم استخدام تحليلات

جداول الانحدار البسيط وهذا وفقاً لمايلي:

الجدول رقم(46.2): نتائج الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الإبداع الإداري

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square $R^2$	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.414	.171	.169	.48848

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

من خلال الجدول رقم (46.2) تشير النتائج أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) بلغت (0.414) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.171$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (17.1%) من التباين أي أن (17.1%) من التغيرات في الإبداع الإداري ترجع لبيئة العمل التنظيمية أما (82.9%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في هذا النموذج.

الجدول رقم (47.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	17.651	1	17.651	73.972	.000
البواقي	85.424	358	.239		
المجموع الكلي	103.074	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (47.2) صلاحية النموذج للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) و مستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=73.972) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (48.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الإبداع الإداري

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized coefficients	المعاملات المعيارية Standardized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	Beta		
الثابت	2.717		20.139	.000
البيئة المادية	.304	.414	8.601	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (48.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن قيم (B<sub>1</sub>=0.304) و (B<sub>0</sub>=2.717) وهي تدل على أن قيمة المتغير المتنبئ به (الإبداع الإداري) يأخذ قيمة (B<sub>0</sub>=2.717) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (البيئة التنظيمية)، في حين تشير قيمة المعلمة (B<sub>1</sub>=0.304) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما تغير مستوى الإبداع الإداري بدرجة واحدة تغيرت البيئة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.304).

- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط ( $B_1$ ) و ( $B_0$ ) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار ( $T$ )، حيث يبين الجدول رقم (48.2) أن قيمة اختبار ( $T=20.139$ ) وقيمة ( $sig=0.000$ ) بالنسبة للمعلمة ( $B_0$ ) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة ( $B_1$ ) فقد بلغت قيمة ( $T=8.601$ ) ومستوى الدلالة ( $sig=0,000$ ) وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.

- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

وعليه تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 2,717 + 0,304X$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

البيئة الوظيفية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتحليل العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة تم استخدام تحليلات جداول الانحدار البسيط وهذا وفقاً لما يلي:

الجدول رقم(49.2): نتائج الانحدار البسيط للبيئة الوظيفية على الإبداع الإداري

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square $R^2$	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.288	.083	.081	.69893

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

تبين نتائج الجدول رقم (49.2) أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.288$ ) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.083$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (8.3%) من التباين أي أن (8,3%) من التغيرات في الإبداع الإداري ترجع لبيئة العمل الوظيفية أما (91.7%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في هذا النموذج.

الجدول رقم(50.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	15.850	1	15.850	32.447	.000
البواقي	174.882	358	.488		
المجموع الكلي	190.732	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (50.2) صلاحية النموذج للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=32.447) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (51.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة الوظيفية على الإبداع الإداري

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized coefficients	المعاملات المعيارية Standardized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	قيمة المعلمة B	Beta		
البيئة المادية	الخطأ المعياري Std.Error			
	2.504		11.336	.000
	.336	.288	5.696	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (51.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن قيم (B<sub>1</sub>=0.336) و (B<sub>0</sub>=2.504) وهي تدل على أن قيمة المتغير المتنبئ به (الإبداع الإداري) يأخذ قيمة (B<sub>0</sub>=2.504) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (البيئة التنظيمية)، في حين تشير قيمة المعلمة (B<sub>1</sub>=0.336) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما تغير مستوى الإبداع الإداري بدرجة واحدة تغيرت البيئة الوظيفية في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.336).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط ( $B_1$ ) و ( $B_0$ ) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار ( $T$ )، حيث يبين الجدول رقم (51.2) أن قيمة إختبار ( $T=11.336$ ) وقيمة ( $sig=0.000$ ) بالنسبة للمعلمة ( $B_0$ ) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة ( $B_1$ ) فقد بلغت قيمة ( $T=5.696$ ) ومستوى الدلالة ( $sig=0.000$ ) وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.

- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الوظيفية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الوظيفية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

وعليه تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كمايلي:

$$Y = 2,504 + 0,336X$$

بعد التحقق من صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى يتم التحقق فيما يلي من صحة الفرضية الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

الجدول رقم(52.2): نتائج الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square $R^2$	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.410	.168	.166	.66577

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (52.2) إلى أن معامل الارتباط وهو ( $R=0.410$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.168$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (16.8%) من التباين أي أن (16.8%) من التغيرات في الإبداع الإداري ترجع لبيئة العمل الداخلية والباقي (83.2%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في النموذج.

الجدول رقم (53.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	32.047	1	32.047	72.300	.000
البواقي	158.685	358	.443		
المجموع الكلي	190.732	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (53.2) صلاحية نموذج الفرضية للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=72.300) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (54.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized coefficients	المعاملات المعيارية Standardized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	Beta		
الثابت	1.569		6.077	.000
البيئة المادية	.588	.410	8.503	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يمثل الجدول رقم (54.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري والتي نلخصها كما يلي:

- نلاحظ أن قيم (B<sub>1</sub>=0.588) و (B<sub>0</sub>=1.569) وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الإبداع الإداري) يأخذ قيمة (B<sub>0</sub>=1.569) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)، بينما تشير قيمة المعلمة (B<sub>1</sub>=0.588) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري بدرجة واحدة في مؤسسات الدراسة ارتفعت بيئة العمل الداخلية بقيمة (0.369).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط ( $B_1$ ) و ( $B_0$ ) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار ( $T$ )، حيث يبين الجدول رقم (54.2) أن قيمة اختبار ( $T=6.077$ ) وقيمة ( $sig=0.000$ ) بالنسبة للمعلمة ( $B_0$ ) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة ( $B_1$ ) فقد بلغت قيمة ( $T=8.503$ ) ومستوى الدلالة ( $sig=0.000$ ) وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة 0,05 المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" وعليه تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 1,569 + 0,588X$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية على الحوافز في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

من أجل اختبار الفرضية الثانية تم تجزئتها إلى فرضيات جزئية حيث تشير كل فرضية إلى علاقة كل بعد من أبعاد بيئة العمل الداخلية (البيئة المادية، البيئة التنظيمية، البيئة الوظيفية) على الحوافز في المؤسسات المبحوثة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها البيئية المادية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بغية التحقق من العلاقة بين بيئة العمل المادية والحوافز في المؤسسات المبحوثة تم استخدام تحليلات جداول الانحدار البسيط الموضحة أدناه:

الجدول رقم (55.2): نتائج الانحدار البسيط للبيئة المادية على الحوافز

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square $R^2$	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.195	.038	.035	.52110

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (55.2) تشير النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.195) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة جدا بين بيئة العمل المادية والحوافز في المؤسسات المبحوثة، بينما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.038$ ) إلى أن النموذج يفسر (3.8%) من التباين بمعنى أن نسبة (3.8%) من التغيرات في الحوافز ترجع للبيئة المادية والنسبة المتبقية (96.2%) ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم (56.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3.850	1	3.859	14.210	.000
البواقي	97.214	358	.272		
المجموع الكلي	101.073	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (56.2) إلى صلاحيّة النموذج للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) و مستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحيّة النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=14.210) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحيّة النموذج للدراسة.

الجدول رقم (57.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة المادية على الحوافز

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	Beta		
الثابت	2.925		19.581	.000
البيئة المادية	.156	.195	3.770	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (75.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار ويمكن قراءة نتائج الجدول كمايلي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- نلاحظ أن قيم  $(B_1=0.156)$  و  $(B_0=2.925)$  وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الحوافز) يأخذ قيمة  $(B_0=2.925)$  في حالة عدم توفر المتغير المستقل (البيئة المادية)، في حين تشير قيمة المعلمة  $(B_1=0.156)$  إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى البيئة المادية بدرجة واحدة ارتفعت الحوافز في المؤسسات المبحوثة بقيمة  $(0.156)$ .

بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط  $(B_1)$  و  $(B_0)$  فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (75.2) أن قيمة اختبار  $(T=3.770)$  وقيمة  $(sig=0.000)$  بالنسبة للمعلمة  $(B_0)$  وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة  $(B_1)$  فقد بلغت قيمة  $(T=19.581)$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في هذه الدراسة.

من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ " ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ " وعليه تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 2,925 + 0,156X$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها البيئية التنظيمية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

بغية التحقق من العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والحوافز في المؤسسات المبحوثة تم استخدام تحليلات جداول الانحدار البسيط الموضحة أدناه:

الجدول رقم (58.2): نتائج الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.361	.130	.128	.49559

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم (58.2) نتائج الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز في المؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.361$ ) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة بين بيئة العمل التنظيمية والحوافز في المؤسسات المبحوثة، بينما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.130$ ) إلى أن النموذج يفسر (13%) من التباين أي أن ما نسبته (13%) من التغيرات في الحوافز ترجع للبيئة التنظيمية والنسبة المتبقية (87%) ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم (59.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	13.143	1	13.143	53.512	.000
البواقي	87.930	358	.246		
المجموع الكلي	101.073	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (59.2) إلى صلاحيّة النموذج للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحيّة النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة ( $F=53.512$ ) ومستوى الدلالة ( $sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحيّة النموذج للدراسة.

الجدول رقم (60.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	Beta		
الثابت	2.102		11.060	.000
البيئة المادية	.357	.361	7.315	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (60.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار ويمكن قراءة نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن قيم  $(B_1=0.357)$  و  $(B_0=2.102)$  وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الحوافز) يأخذ قيمة  $(B_0=2.102)$  في حالة عدم توفر المتغير المستقل (البيئة التنظيمية)، في حين تشير قيمة المعلمة  $(B_1=0.357)$  إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى البيئة التنظيمية بدرجة واحدة ارتفعت الحوافز في المؤسسات المبحوثة بقيمة  $(0.357)$ .
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط  $(B_1)$  و  $(B_0)$  فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (60.2) أن قيمة إختبار  $(T=11.160)$  وقيمة  $(sig=0.000)$  بالنسبة للمعلمة  $(B_0)$  وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة  $(B_1)$  فقد بلغت قيمة  $(T=7.315)$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ " ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "  
وعليه تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 2,102 + 0,357X$$

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده البيئة الوظيفية على الحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

بغية التحقق من العلاقة بين بيئة العمل المادية والحوافز في المؤسسات المبحوثة تم استخدام تحليلات جداول الانحدار البسيط الموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (61.2): نتائج الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.215	.046	.044	.51887

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

يوضح الجدول رقم (61.2) نتائج الانحدار البسيط للبيئة الوظيفية على الحوافز في المؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.215$ ) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة بين بيئة العمل الوظيفية والحوافز في المؤسسات المبحوثة، بينما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.046$ ) إلى أن النموذج يفسر (4.6%) من التباين أي أن ما نسبته (4.6%) من التغيرات في الحوافز ترجع للبيئة الوظيفية والنسبة المتبقية ((95.4% ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم (62.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	4.691	1	4.691	17.426	.000
البواقي	96.381	358	.269		
المجموع الكلي	101.073	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (62.2) إلى صلاحية النموذج للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=17.426) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (63.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للبيئة التنظيمية على الحوافز

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	قيمة المعلمة B	
.000	17.100		.164	2.804	الثابت
.000	4.174	.215	.044	.183	البيئة المادية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يوضح الجدول رقم (63.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار ويمكن قراءة نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن قيم  $(B_1=0.183)$  و  $(B_0=2.804)$  وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الحوافز) يأخذ قيمة  $(B_0=2.804)$  في حالة عدم توفر المتغير المستقل (البيئة الوظيفية)، في حين تشير قيمة المعلمة  $(B_1=0.183)$  إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى البيئة الوظيفية بدرجة واحدة ارتفعت الحوافز في المؤسسات المبحوثة بقيمة  $(0.183)$ .
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط  $(B_1)$  و  $(B_0)$  فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (63.2) أن قيمة اختبار  $(T=17.100)$  وقيمة  $(sig=0,000)$  بالنسبة للمعلمة  $(B_0)$  وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة  $(B_1)$  فقد بلغت قيمة  $(T=4.174)$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الوظيفية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ " ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الوظيفية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

وعليه تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 2,804 + 0,183X$$

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بعد التحقق من صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية يتم فيما يلي التحقق من صحة الفرضية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

الجدول رقم(64.2): نتائج الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الحوافز

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.300	.090	.088	.50682

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

يشير الجدول رقم (64.2) إلى أن معامل الارتباط وهو ( $R=0.300$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ضعيفة بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في المؤسسات المدروسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.090$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (9%) من التباين أي أن (9%) من التغيرات في الحوافز ترجع لبيئة العمل الداخلية والباقي (91%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في النموذج.

الجدول رقم(65.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	9.114	1	9.114	35.482	.000
البواقي	91.959	358	.257		
المجموع الكلي	101.073	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

يبين الجدول رقم (65.2) صلاحية نموذج الفرضية للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) و مستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة ( $F=35.482$ ) ومستوى الدلالة ( $sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (66.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لبيئة العمل الداخلية على الحوافز

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	قيمة المعلمة B
.000	11.797		.197	الثابت
.000	5.957	.300	.053	البيئة المادية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يمثل الجدول رقم (66.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار لبيئة العمل الداخلية على الحوافز والتي نلخصها كما يلي:

- نلاحظ أن قيم  $(B_1=0.314)$  و  $(B_0=2.319)$  وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الحوافز) يأخذ قيمة  $(B_0=2,319)$  في حالة عدم توفر المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)، بينما تشير قيمة المعلمة  $(B_1=0.314)$  إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى الحوافز بدرجة واحدة في مؤسسات الدراسة ارتفعت بيئة العمل الداخلية بقيمة  $(0.314)$ .
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط  $(B_1)$  و  $(B_0)$  فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (66.2) أن قيمة اختبار  $(T=11.797)$  وقيمة  $(sig=0,000)$  بالنسبة للمعلمة  $(B_0)$  وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة  $(B_1)$  فقد بلغت قيمة  $(T=5.957)$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.000)$  وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ " ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

وعليه تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 2,319 + 0,314X$$

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أبعاد الإبداع الإداري في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

بهدف التحقق من صدق الفرضية الثالثة تم تجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية وفيما يلي نتائج التحقق من صدق الفرضيات الفرعية كل على حدا.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على القدرة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم(67.2): نتائج الانحدار البسيط للحوافز على القدرة

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.135	.018	.016	.84339

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (67.2) إلى أن معامل الارتباط وهو ( $R=0.135$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين الحوافز والقدرة على الإبداع في المؤسسات المدروسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.018$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (18%) من التباين أي أن (18%) من التغيرات في القدرة ترجع للحوافز والباقي (82%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في النموذج.

الجدول رقم(68.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	4.735	1	4.735	6.656	.000
البواقي	254.650	358	.711		
المجموع الكلي	259.385	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (68.2) صلاحية نموذج الفرضية للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=6.656) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

### الجدول رقم (69.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على القدرة

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	Beta		
الثابت	3.044		10.312	.000
البيئة المادية	.216	.135	2.580	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يمثل الجدول رقم (69.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يُعتبر معنوية معالم نموذج الانحدار للحوافز على القدرة والتي نلخصها كما يلي:

- نلاحظ أن قيم (B<sub>1</sub>=0.216) و (B<sub>0</sub>=3.044) وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (القدرة) يأخذ قيمة (B<sub>0</sub>=3.044) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (الحوافز)، بينما تشير قيمة المعلمة (B<sub>1</sub>=0.216) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى القدرة على الإبداع بدرجة واحدة في مؤسسات الدراسة ارتفعت الحوافز بقيمة (0.0216).
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط (B<sub>1</sub>) و (B<sub>0</sub>) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (69.2) أن قيمة اختبار (T = 10.312) وقيمة (sig=0.000) بالنسبة للمعلمة (B<sub>0</sub>) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة (B<sub>1</sub>) فقد بلغت قيمة (T=2.580) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة H<sub>1</sub> والتي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على القدرة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)" ورفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> التي تنص على أنه "لا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على القدرة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  
وعليه تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 3,044 + 0,216X$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأصالة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم(70.2): نتائج الانحدار البسيط للحوافز على الأصالة

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	0133	.018	.015	.83314

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (70.2) إلى أن معامل الارتباط وهو ( $R=0.135$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين الحوافز والأصالة الإبداعية في المؤسسات المدروسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.018$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (18%) من التباين أي أن (18%) من التغيرات في بعد الأصالة ترجع للحوافز والباقي (82%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في النموذج.

الجدول رقم(71.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	4.735	1	4.735	6.656	.000
البواقي	254,650	358	,711		
المجموع الكلي	259,385	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss v26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (71.2) صلاحية نموذج الفرضية للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=6.656) ومستوى الدلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

### الجدول رقم (72.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على الأصالة

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري Std.Error	Beta	
الثابت	3.044	.295	10.312	.000
البيئة المادية	.216	.084	2.580	.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يمثل الجدول رقم (72.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يعتبر معنوية معالم نموذج الانحدار للحوافز على الأصالة والتي نلخصها كما يلي:

- نلاحظ أن قيم ( $B_1=0.216$ ) و ( $B_0=3.044$ ) وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الأصالة) يأخذ قيمة ( $B_0=3.044$ ) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (الحوافز)، بينما تشير قيمة المعلمة ( $B_1=0.216$ ) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى الأصالة الإبداعية بدرجة واحدة في مؤسسات الدراسة ارتفعت الحوافز بقيمة (0.0216).
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط ( $B_1$ ) و ( $B_0$ ) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (72.2) أن قيمة اختبار ( $T=10.312$ ) وقيمة ( $sig=0.000$ ) بالنسبة للمعلمة ( $B_0$ ) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة ( $B_1$ ) فقد بلغت قيمة ( $T=2.580$ ) ومستوى الدلالة ( $sig=0.000$ ) وهي معنوية أيضاً لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأصالة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأصالة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  
وعليه تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 3,044 + 0,216X$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على المرونة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (73.2): نتائج الإنحدار البسيط للحوافز على المرونة

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.088	.008	.005	.77675

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (73.2) إلى أن معامل الارتباط وهو ( $R=0.088$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين الحوافز والمرونة الإبداعية في المؤسسات المدروسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,008$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (0.8%) من التباين أي أن (0.8%) من التغيرات في بعد الطلاقة ترجع للحوافز والباقي (99.2%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في النموذج.

الجدول رقم (74.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	1.678	1	1.678	2.780	.096
البواقي	215.994	358	.603		
المجموع الكلي	217.672	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (74.2) صلاحية نموذج الفرضية للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) عدم صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة (F=2.780) ومستوى الدلالة (sig=0,096) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على عدم معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (75,2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على المرونة

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	T	مستوى الدلالة Sig
	قيمة المعلمة B	Beta		
الثابت	3.405		12.523	.000
البيئة المادية	.129	.088	1.667	.096

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يمثل الجدول رقم (75.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار للحوافز على المرونة والتي نلخصها كما يلي:

- نلاحظ أن قيم (B<sub>1</sub>=0.129) و (B<sub>0</sub>=3.405) وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (المرونة) يأخذ قيمة (B<sub>0</sub>=3.405) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (الحوافز)، بينما تشير قيمة المعلمة (B<sub>1</sub>=0.129) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى المرونة الإبداعية بدرجة واحدة في مؤسسات الدراسة ارتفعت الحوافز بقيمة (0.129).
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط (B<sub>1</sub>) و (B<sub>0</sub>) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (75.2) أن قيمة اختبار (T = 12.523) وقيمة (sig=0.000) بالنسبة للمعلمة (B<sub>0</sub>) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة (B<sub>1</sub>) فقد بلغت قيمة (T=1.667) ومستوى الدلالة (sig=0.096) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على رفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub> والتي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على المرونة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) وقبول الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> التي تنص على أنه

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

"لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على المرونة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

4.3.4.2 إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الطلاقة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

الجدول رقم(76.2): نتائج الإنحدار البسيط للحوافز على الطلاقة

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.084	.007	.004	.73426

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (76.2) إلى أن معامل الارتباط وهو ( $R=0.084$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين الحوافز والطلاقة الإبداعية في المؤسسات المدروسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.007$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (0.7%) من التباين أي أن (0.7%) من التغيرات في بعد الطلاقة ترجع للحوافز والباقي (99.3%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في النموذج.

الجدول رقم(77.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لإختبار جودة وصلاحيّة نموذج

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	1,372	1	1.372	2.545	.111
البواقي	193.009	358	.539		
المجموع الكلي	194.381	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (77.2) صلاحيّة نموذج الفرضية للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) و مستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) عدم صلاحيّة النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

( $F=2.545$ ) ومستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.111$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على عدم معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (78.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على الطلاقة

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Standardized coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized coefficients	النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	قيمة المعلمة B	
.000	12.672		.257	3.257	الثابت
.111	1.595	.084	.073	.117	البيئة المادية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يمثل الجدول رقم (78.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار للحوافز على الطلاقة والتي نلخصها كمايلي:

- نلاحظ أن قيم ( $B_1=0.117$ ) و ( $B_0=3.257$ ) وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الطلاقة) يأخذ قيمة ( $B_0=3.257$ ) في حالة عدم توفر المتغير المستقل (الحوافز)، بينما تشير قيمة المعلمة ( $B_1=0.216$ ) إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى الطلاقة الإبداعية بدرجة واحدة في مؤسسات الدراسة ارتفعت الحوافز بقيمة ( $0.117$ ).
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط ( $B_1$ ) و ( $B_0$ ) فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة ( $\text{sig}$ ) واختبار ( $T$ )، حيث يبين الجدول رقم (78.2) أن قيمة اختبار ( $T=12.672$ ) وقيمة ( $\text{sig}=0.000$ ) بالنسبة للمعلمة ( $B_0$ ) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة ( $B_1$ ) فقد بلغت قيمة ( $T=1.595$ ) ومستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.111$ ) وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على رفض الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الطلاقة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الطلاقة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بعد التحقق من صلاحية الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة، يتم التحقق في ما يلي من صلاحية الفرضية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

الجدول رقم(79.2): نتائج الانحدار البسيط للحوافز على الإبداع الإداري

النموذج Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R- square R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري المقدر Std error of the estimation
1	.125	.016	.013	.72420

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يشير الجدول رقم (79.2) إلى أن معامل الارتباط وهو ( $R=0,125$ ) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين الحوافز والإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.016$ ) والتي تشير إلى أن النموذج يفسر (1.6%) من التباين أي أن (1.6%) من التغيرات في الإبداع الإداري ترجع للحوافز والباقي (98.4%) ترجع إلى عوامل أخرى غير مذكورة في النموذج.

الجدول رقم(80.2): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج

الفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الإنحدار	2.974	1	2.974	5.671	.018
البواقي	187.758	358	.524		
المجموع الكلي	190.732	359			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (80.2) صلاحية نموذج الفرضية للدراسة وهذا من خلال حساب قيمة (F) ومستوى الدلالة (sig)، حيث أثبت تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج للاختبار حيث بلغت قيمة ( $F=5.671$ ) ومستوى الدلالة ( $sig=0.018$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (81.2): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للحوافز على الإبداع الإداري

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Standarized coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandarized coefficients	النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	قيمة المعلمة B	
,000	12,417		,253	3,148	الثابت
,018	2,381	,125	,072	,172	البيئة المادية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss 26

يمثل الجدول رقم (81.2) نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار للحوافز على الإبداع الإداري والتي نلخصها كما يلي:

- نلاحظ أن قيم  $(B_1=0.172)$  و  $(B_0=3.148)$  وهي تدل على أن قيمة المتغير التابع (الإبداع الإداري) يأخذ قيمة  $(B_0=3.148)$  في حالة عدم توفر المتغير المستقل (الحوافز)، بينما تشير قيمة المعلمة  $(B_1=0.172)$  إلى ميل خط الانحدار الموجب، أي أنه كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري بدرجة واحدة في مؤسسات الدراسة ارتفعت الحوافز بقيمة  $(0.172)$ .
- بالنسبة لمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط  $(B_1)$  و  $(B_0)$  فهي تعتمد على قيم مستوى الدلالة (sig) واختبار (T)، حيث يبين الجدول رقم (81.2) أن قيمة اختبار  $(T=12.417)$  وقيمة  $(sig=0.000)$  بالنسبة للمعلمة  $(B_0)$  وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0,05)$  المعتمد في الدراسة، أما بالنسبة للمعلمة  $(B_1)$  فقد بلغت قيمة  $(T=2.381)$  ومستوى الدلالة  $(sig=0.018)$  وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$  المعتمد في هذه الدراسة.
- من خلال تحليل نتائج الجداول الثلاثة السابقة يمكن الحكم على قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ " ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

من أجل اختبار الفرضية الرابعة تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية، بحيث تختبر كل فرضية فرعية بشكل مستقل وهذا باستخدام Hayes Macro Process النموذج (4) الذي يتضمن متغير وسيط واحد فقط والمتمثل في الدراسة الحالية في الحوافز حيث تعتمد هذه الطريقة على تحليل أثر المتغيرات الوسيطة عن طريق ما يسمى المعاينة المعادة Bootstrap أي تكرار المعاينة مع الإرجاع بتوليد 5000 عينة من العينة الأصلية للدراسة عند مجال ثقة (95 %)، حيث تعتمد هذه الطريقة على تحليل الأثر المباشر وغير المباشر وكذا الأثر الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بوجود متغير وسيط، ويتم ذلك وفقا للشروط وهي:

**أولاً:** اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط لأنه في حالة عدم وجود علاقة لا يمكن للمتغير الوسيط أن يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

**ثانياً:** اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**ثالثاً:** التأكد من وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع في وجود المتغير الوسيط، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى رصد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في بيئة العمل الداخلية بأبعادها (المادية، التنظيمية، الوظيفية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) مع وجود المتغير الوسيط (الحوافز).

يتم الحكم على وساطة المتغير المدروس في حالة ثبوت معنوية الأثر غير المباشر (Indirect effect) أين أن الصفر لا يتوسط قيمتي الحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة المادية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

جدول رقم (82.2): نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري

باستخدام Hayes Macro Process

الحد الأدنى	الحد الأعلى				معامل	
لمجال الثقة	لمجال الثقة	P	T	SE	التأثير	
LLCI	ULCI					
.2616	.4769	.0000	6.7444	.0548	.3693	الأثر الكلي Total effect
.2463	.4675	.0000	6.3814	.0558	.3560	الأثر المباشر Direct effect
-.0068	.0367			.0109	.0132	الأثر غير المباشر Indirect effect

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Macro Process 4.1

يشير الجدول رقم (82.2) إلى نتائج تحليل أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز في الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري والتي نلخصها فيما يلي:

توجد علاقة لبيئة العمل المادية في حضور الحوافز على الإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.3693) وقيمة (T=6.7444) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.

- توجد علاقة مباشرة لبيئة العمل المادية على الإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة حيث يساوي معامل التأثير المباشر (0.3560) وقيمة (T=6.3814) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.

- العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري مروراً بالحوافز غير دالة إحصائياً حيث يشير الحد الأدنى لمجال الثقة (LLCI=-0.0068) والحد الأعلى (ULCI=0.0367) حيث نلاحظ وجود الصفر بين القيمتين وهذا ما تفسره الإشارة السالبة للحد الأدنى والموجبة للحد الأعلى.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وعليه وبناء على سبق يمكن الإشارة على عدم وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري ، ومنه يمكن الحكم على رفض الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة المادية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة المادية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة التنظيمية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

جدول رقم (83.2): نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع

الإداري باستخدام Hayes Macro Process

معامل التأثير	SE	T	P	الحد الأدنى لمجال الثقة	الحد الأعلى لمجال الثقة
				LLCI	ULCI
الأثر الكلي Total effect	.0654	8.6007	.0000	.4342	.6916
الأثر المباشر Direct effect	.0702	8.2096	.0000	.4385	.7148
الأثر غير المباشر Indirect effect	-.0137			-.0623	.0345

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Macro Process 4.1

يشير الجدول رقم (83.2) إلى نتائج تحليل أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز في الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري والتي نلخصها فيما يلي:

- توجد علاقة لبيئة العمل التنظيمية في حضور الحوافز على الإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.5626) وقيمة (T=8.6007) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- توجد علاقة مباشرة لبيئة العمل التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة حيث يساوي معامل التأثير المباشر (0.5766) وقيمة (T=8.2096) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.
  - العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري مروراً بالحوافز غير دالة إحصائياً حيث يشير الحد الأدنى لمجال الثقة (LLCI=-0.0623) والحد الأعلى (ULCI=0.0345) حيث نلاحظ وجود الصفر بين القيمتين وهذا ما تفسره الإشارة السالبة للحد الأدنى والموجبة للحد الأعلى.
- وعليه وبناء على سبق يمكن الإشارة على عدم وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري ، ومنه يمكن الحكم على رفض الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة التنظيمية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة التنظيمية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة : "توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الوظيفية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

جدول رقم (84.2): نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري

باستخدام Hayes Macro Process

معامل التأثير	SE	T	P	الحد الأدنى لمجال الثقة LLCI	الحد الأعلى لمجال الثقة ULCI
الأثر الكلي Total effect	.3357	5.6962	.0000	.2198	.4516
الأثر المباشر Direct effect	.3192	5.2934	.0000	.2006	.4378
الأثر غير المباشر Indirect effect	.0165	.0134		-.0091	.0446

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Macro Process 4.1

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يشير الجدول رقم (84.2) إلى نتائج تحليل أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز في الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري والتي نلخصها فيما يلي:

- توجد علاقة لبيئة العمل الوظيفية في حضور الحوافز على الإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.3357) وقيمة (T=5.6962) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.
  - توجد علاقة مباشرة لبيئة العمل الوظيفية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة حيث يساوي معامل التأثير المباشر (0.3192) وقيمة (T=5.2934) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.
  - العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري مروراً بالحوافز غير دالة إحصائياً حيث يشير الحد الأدنى لمجال الثقة (LLCI=-0.0091) والحد الأعلى (ULCI=0.0446) حيث نلاحظ وجود الصفر بين القيمتين وهذا ما تفسره الإشارة السالبة للحد الأدنى والموجبة للحد الأعلى.
- وعليه وبناء على سبق يمكن الإشارة على عدم وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري ، ومنه يمكن الحكم على رفض الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الوظيفية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الوظيفية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

نستنتج من نتائج الفرضيات المتوصل إليها على عدم وساطة الحوافز لأبعاد بيئة العمل الداخلية (المادية، التنظيمية، الوظيفية) في تفسير الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة ومنه نتقل إلى اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على " توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الداخلية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

جدول رقم (85.2): نتائج تحليل أثر الحوافز في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

باستخدام Hayes Macro Process

الحد الأدنى	الحد الأعلى				معامل التأثير	
لمجال الثقة	لمجال الثقة	P	T	SE		
LLCI	ULCI					
.4523	.7245	.0000	8.5029	.0692	.5884	الأثر الكلي Total effect
.4447	.7305	.0000	8.0876	.0727	.5876	الأثر المباشر Direct effect
-.0406	.0426			.0208	.0008	الأثر غير المباشر Indirect effect

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Macro Process 4.1

يشير الجدول رقم (85.2) إلى نتائج تحليل أثر المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز في الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري والتي نلخصها في ما يلي:

- توجد علاقة لبيئة العمل الوظيفية في حضور الحوافز على الإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.5884) وقيمة (T=8.5029) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية.
  - توجد علاقة مباشرة لبيئة العمل الوظيفية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة حيث يساوي معامل التأثير المباشر (0.5876) وقيمة (T=8.0876) وقيمة (P=0.000) وهي دالة إحصائياً لأنها أصغر من مستوى الدلالة (0,05) المعتمد في الدراسة الحالية.
  - العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري مروراً بالحوافز غير دالة إحصائياً حيث يشير الحد الأدنى لمجال الثقة (LLCI=-0.0406) والحد الأعلى (ULCI=0.0426) حيث نلاحظ وجود الصفر بين القيمتين وهذا ما تفسره الإشارة السالبة للحد الأدنى والموجبة للحد الأعلى.
- وعليه وبناء على سبق يمكن الإشارة على عدم وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري ، ومنه يمكن الحكم على رفض الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الداخلية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير

ضمني متبادل بين البيئة الداخلية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

نستنتج مما سبق أن المتغير الوسيط الحوافز في الدراسة الحالية لا يتوسط العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة وهذا قد يرجع لضعف أنظمة الحوافز بمؤسسات الدراسة.

### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

بناء على نتائج إختبار فرضيات الدراسة ومختلف التحليلات الإحصائية السابقة توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- يوجد أثر ضعيف لبيئة العمل المادية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة بالرغم من أن العديد من الدراسات قد توصلت إلى وجود علاقات قوية لبيئة العمل المادية أو أحد عناصرها على الإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة ومن أمثلتها دراسة (Wifi, Visher, 2015) ودراسة (Nathanel, Marmars, 2005)، وهذا قد يعود في نظر الباحثة إلى نقص الإمكانيات المادية بمؤسسات الدراسة.
- يوجد أثر متوسط للبيئة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة وهذا قد يرجع في وجهة نظر الباحثة لطبيعة البيئة التنظيمية لكل مؤسسة خاصة مع تنوع أنشطتها وهذا ما قد يخلق تباين في إجابات أفراد العينة.
- يوجد أثر ضعيف للبيئة الوظيفية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة وهو يتنافى مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة ومن أمثلتها دراسة (Eisenberg, 1999) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الأجور والمكافآت على الأداء الإبداعي للمبحوثين ودراسة (Amabile et al, 1996) حيث توصلت الباحثة وفريقها إلى أهمية دعم العاملين (التشجيع، تقليص ضغوط العمل) للتأثير على الإبداع في المؤسسات، بينما توصلت دراسة (حوت، 2017) إلى وجود تأثير منخفض للبرامج التدريبية على الإبداع الإداري وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية، وقد فسرت الباحثة ذلك بعدم اهتمام المسؤولين بمؤسسات الدراسة بتحسين ظروف العمل الوظيفية (الترقيات، التدريب، الإجراءات العقابية... الخ).
- يوجد أثر متوسط لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة وهذا ما تعكسه الآثار الضعيفة والمتوسطة لأبعاد بيئة العمل الداخلية (البيئة المادية، التنظيمية، الوظيفية) على الإبداع الإداري بالمؤسسات المبحوثة وهذا يفسر في رأي الباحثة إلى تباين بيئات العمل الداخلية لمؤسسات الدراسة على

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- اعتبار أن العينة تشمل 6 مؤسسات اقتصادية ذات أنشطة مختلفة هذا من جهة، بالإضافة إلى عدم توفير بيانات عمل محفزة على الإبداع من طرف المسؤولين.
- يوجد أثر ضعيف جدا للبيئة المادية على الحوافز في المؤسسات المبحوثة.
  - يوجد أثر ضعيف للبيئة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات المبحوثة.
  - يوجد أثر ضعيف للبيئة الوظيفية على الإبداع الإداري بالمؤسسات المبحوثة.
  - يوجد أثر ضعيف لبيئة العمل الداخلية على الحوافز في المؤسسات المبحوثة وهذا ما قد يفسر في رأي الباحثة إلى ضعف أنظمة الحوافز بهذه المؤسسات.
  - يوجد أثر ضعيف جدا للحوافز على القدرة على الإبداع في مؤسسات الدراسة وهذا ما يفسر بأن أنظمة الحوافز بالمؤسسات المبحوثة لا تساعد العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية.
  - يوجد أثر ضعيف جدا للحوافز على الأصالة في مؤسسات الدراسة أي أن أفراد عينة الدراسة ليست لديهم أصالة إبداعية وهذا بسبب ضعف أنظمة التحفيز بالمؤسسات المبحوثة.
  - لا يوجد أثر للحوافز على المرونة في المؤسسات المبحوثة وهذا يرجع إلى أن المرونة لدى الأفراد المشكلين لعينة الدراسة متعثرة نتيجة لضعف الأنظمة التحفيزية بمؤسسات الدراسة.
  - لا يوجد أثر للحوافز على الطلاقة في المؤسسات المبحوثة وهذا يفسر أيضا بضعف أنظمة الحوافز في مؤسسات الدراسة.
  - يوجد أثر ضعيف جدا للحوافز على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة حيث وبالرغم من الأهمية التي تكتسيها الحوافز في المؤسسات الاقتصادية للتأثير على سلوك العاملين لديها من تحسين الأداء وغيرها، وبالرغم من أن العديد من الدراسات قد أثبتت أهمية الحوافز بمختلف أنواعها وتأثيرها على الإبداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية وهذا ما أكدته دراسة (Amabile, 1998) والتي أشارت إلى تأثير الحوافز الخارجية والداخلية على الإبداع حيث تشير الحوافز الداخلية إلى الدوافع الفردية بينما تشير الحوافز الخارجية إلى مختلف المكافآت، إلا أن نتائج الدراسة الحالية جاءت مخالفة لما هو متعارف عليه مما يشير إلى إهمال المسؤولين بمؤسسات الدراسة لأنظمة الحوافز على اختلاف أشكالها (المعنوية والمادية).
  - لا يوجد أثر للحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري بالمؤسسات المبحوثة، وهذا يشير إلى عدم وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل المادية والإبداع الإداري.
  - لا يوجد أثر للحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري بالمؤسسات المبحوثة، أي أن الحوافز لا تلعب دور الوسيط في تفسير العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والإبداع الإداري بمؤسسات الدراسة.

- لا يوجد أثر للحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الوظيفية والإبداع الإداري بالمؤسسات المبحوثة، حيث أن المتغير الوسيط والمتمثل في الحوافز لا يلعب دور الوساطة في تفسير العلاقة بين البيئة الوظيفية والإبداع الإداري في مؤسسات الدراسة.
- لا يوجد أثر للحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالمؤسسات المبحوثة، أي أن الحوافز لا تلعب دور الوسيط في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث وكما تمت الإشارة سابقا رغم إثبات العديد من الدراسات لأهمية الحوافز في التأثير على العملية الإبداعية بالمؤسسات الاقتصادية، إلا أن هذا الأمر يمثل استثناء في الدراسة الحالية والتي لا تعكس نتائجها ذلك وهذا قد يرجع إلى ضعف أنظمة الحوافز بمؤسسات الدراسة وعدم وعي المسؤولين بأهمية هذا الأمر في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، حيث تضمن المبحث الأول عرض الطريقة والأدوات أين تم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة القياس ومكوناتها والمتمثلة في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل، أما المبحث الثاني فقد تناول اختبار فرضيات الدراسة بالإضافة إلى تلخيص النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بناء على الدراسات السابقة ووجهة نظر الباحثة.

تلخصت نتائج الدراسة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية وأبعادها الثلاثة (البيئة المادية، البيئة التنظيمية، البيئة الوظيفية) على الإبداع الإداري في مؤسسات الدراسة، في حين لم يتم إثبات وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات الدراسة.

الختام

تساهم بيئة العمل الإيجابية في تحقيق العديد من المؤشرات والمزايا للمؤسسات الاقتصادية خاصة فيما يخص الإبداع الإداري والذي يعد موضوع الدراسة الحالية، حيث كلما ارتفع مستوى الاهتمام بتطوير بيئة العمل الداخلية كلما أدى ذلك إلى رفع مستويات الإبداع الإداري الذي أصبح ضرورة حتمية أملتتها شروط المنافسة والبقاء في السوق، وقد تم تطرق من خلال هذه الدراسة على الأدبيات النظرية لبيئة العمل الداخلية وأهم أبعادها (المادية، التنظيمية، الوظيفية) بالإضافة إلى التطور التاريخي لبيئة العمل في الفكر الإداري، كما تم تسليط الضوء على مختلف الدراسات التي تناولت تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، أما الدراسة الحالية فقد حاولت الباحثة الوقوف على واقع تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوث، حيث تم تصميم استبيان يخدم الموضوع وتوزيعه على أفراد العينة، ثم تمت معالجة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة عن طريق البرنامجين الإحصائيين (SPSS) و (AMOS) من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في " ما تأثير بيئة العمل الداخلية على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية؟"، وقد تم عرض النتائج وتفسيرها في الفصل الثاني للدراسة، وفي ما يلي نعرض جملة من النتائج المتوصل إليها:

### - الإسهامات النظرية للدراسة

نظرا لأهمية متغيرات الدراسة والمتمثلة في بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري فقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع، وهذا ما ساهم في إثراء الجانب النظري حيث حاولت الباحثة الإلمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات واستخدامها فيما يخدم الدراسة خاصة وأن هذا الموضوع حساس وجد متشعب فبيئة العمل الداخلية تضم عدد كبير من العناصر والأبعاد التي يصعب حصرها في دراسة واحدة كما أن موضوع الإبداع الإداري يعتبر من المواضيع ذات الاهتمام الواسع في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها وعليه يمكن القول أن محاولة الربط بين هذين المتغيرين كان من أجل تحليل أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسات المبحوثة، وقد استعانت الباحثة بدراسات الباحثة (Amabile) التي أنجزت العديد من الدراسات التي تخدم الموضوع خلال عقدين من الزمن، وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة ستكون مرجع لإثراء للدراسات اللاحقة في هذا الموضوع.

### - الإسهامات الميدانية للدراسة

ساهمت الدراسة الميدانية وخاصة في جانب اختبار فرضيات الدراسة في الوصول إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الوظيفية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الوظيفية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والحوافز في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على القدرة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأصالة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على المرونة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الطلاقة في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري في وجود أبعاد بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لا توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة المادية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لا توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة التنظيمية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لا توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين البيئة الداخلية والحوافز في تفسير الإبداع الإداري في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- توصيات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها قامت الباحثة بوضع التوصيات التالية:

- ضرورة تحسين ظروف العمل المادية لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسات مثل توفير وسائل عمل مريحة وآمنة بالإضافة إلى توفير الوجبات الغذائية والنقل ووسائل الاتصال الحديثة وغيرها من الشروط المادية.
- إعطاء أهمية لتطوير الهياكل التنظيمية بمؤسسات الدراسة وجعلها أكثر مرونة من أجل السماح للأفراد بالتمتع بحرية أكثر والمشاركة في صناعة القرارات.
- تشجيع العمل الجماعي بإنشاء فرق عمل داخل مؤسسات الدراسة ودعمها ماديا ومعنويا من أجل تحقيق أهداف إبداعية.
- تحقيق مبدأ العدالة بين جميع العاملين من أجل خلق الثقة بين الأفراد.
- العمل على إقامة أنظمة حوافز متنوعة خاصة تلك التي المشروطة بالإبداع وهذا من أجل دفع الأفراد إلى توليد أفكار خلاقية.
- تعزيز الدورات التدريبية بمؤسسات الدراسة من أجل دعم القدرات الإبداعية للأفراد من جهة واكتشاف القدرات الخفية من جهة أخرى خاصة ما يعرف بالتدريب على حل المشكلات.

- الآفاق المستقبلية للدراسة

يمكن للدراسات المستقبلية أن تطور نتائج الدراسة الحالية، كما يمكن أن تفتح المجال للعديد من المواضيع المشابهة والتي تخدم البحث العلمي في مجملها، وعليه اقترحت الباحثة جملة من المواضيع التي يمكن أن تكون موضوع دراسة مستقبلية:

- دور الحوافز في رفع مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية.
- التدريب على حل المشكلات كأداة لتعزيز الإبداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور بيئة العمل المادية في دعم الإبداع الإداري بالمؤسسات الاقتصادية.
- واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية

### 1.1.1. الكتب

1. أحمد بطاح. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الشروق.
2. أحمد جابر حسنين. (2016). التدبير الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للمورد البشري. عمان، الأردن: اليازوري.
3. أحمد محمد الشياب، و عنان محمد أبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: دار المنهل.
4. اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. أحمد بوزيان تيغزة. (2012). التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة *spss* و *lisrel*. عمان، الأردن: دار ميسرة.
6. باهر عبد الهادي. (2017). الإبداع في العمل: دليل عملي في التفكير الإبداعي. الرياض، المملكة العربية السعودية: مؤسسة الريان.
7. حسن سلام رعد. (بلا تاريخ). الإبداع الإداري في الوظيفة العامة. العراق: وزارة الزراعة العراقية.
8. خليل محمد حسن الشماع، و كاظم حمود خيضر. (2003). نظرية المنظمة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
9. رافدة الحريري. (2016). إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: اليازوري.
10. رافدة الحريري. (2017). إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية (الإصدار 2). عمان، الأردن: اليازوري.
11. رائد يوسف الحاج. (2009). إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي. لا توجد دار نشر.
12. رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر. doi:http://www.books-library.online/a-10440download
13. سالم عبد الله سعيد الفاخري. (2018). سيكولوجية الإبداع. ليبيا: مركز الكتاب الأكاديمي. تم الإسترداد من [www.pdfdrive.com/](http://www.pdfdrive.com/)
14. سلام داود. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

15. سلمان زيدان. (2010). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
16. سنان الموسوي. (2008). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
17. طارق محمد السويدان، و محمد أكرم العدلوني. (2004). *مبادئ الإبداع* (الإصدار 3). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
18. عادل محمد زايد. (2003). *إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية*. القاهرة، مصر: كتب عربية.
19. عاكف لطفي خصاونة. (2011). *إدارة الإبداع والإبتكار*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
20. عباس البرق، عايد المعلا، و أمل سليمان. (بلا تاريخ). *دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس Amos*. إثراء للنشر والتوزيع.
21. عبد العزيز بركات. (2014). *مقدمة في التحليل الإحصائي*. عمان، الأردن: المكتبة الإعلامية.
22. عبد الله حسن مسلم. (2015). *الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
23. علاء الدين رسلان. (2012). *التطوير التنظيمي*. دمشق، سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر.
24. علي فلاح الزعبي، و أحمد دودين. (2015). *الأسس والأصول العلمية في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: اليازوري.
25. عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر. تم الاسترداد من <http://is.gd/GEH3nG>
26. فاديم روزين. (2011). *التفكير والإبداع*. (نزار عيون السود، المترجمون) دمشق: سوريا الهيئة العامة السورية للكتاب.
27. فتحي الريشي. (2013). *الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية*. القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.
28. فرج عبد القادر طه. (2010). *قراءات في علم النفس الصناعي والإداري في الوطن العربي* (الإصدار 5). القاهرة، مصر: دار المعارف.
29. فريد فهمي زيارة. (2019). *وظائف الإدارة*. عمان، الأردن: اليازوري.

30. فيصل يونس عبد الزهرة. (2016). فلسفة التنمية وإستراتيجياتها في الفكر الإقتصادي. عمان، الأردن: دار أجد للنشر والتوزيع.
31. لينا جمال. (2017). إدارة التميز والإبداع. عمان، الأردن: دار الخالد اللحياي للنشر والتوزيع.
32. مجيد الكرخي. (2014). إدارة الوارد البشرية. عمان، الأردن: دار المنهل.
33. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع. تم الاسترداد من <http://is.gd/5hGenL>
34. محمد القاسم القريوتي. (1998). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
35. محمد القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل. الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
36. محمد جاسم ولي، باسم محمد العبيدي، و آلاء محمد العبيدي. (2010). الإبداع والتفكير الإبتكاري وتنميته في التربية والتعليم. عمان: ديونو للنشر والتوزيع.
37. محمد سرور الحريري. (2016). ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية. عمان، الأردن: دار المنهل .
38. محمد شاكر عصفور الحريري. (1987). أصول التنظيم والأساليب (الإصدار 7). جدة، المملكة العربية السعودية: دار الشرف للنشر والتوزيع.
39. محمد عبد الغني هلال. (1997). مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعا (الإصدار 2). مركز تطوير الأداء والتنمية.
40. محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
41. مدحت أبو النصر. (2014). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب للنشر.
42. مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، و دعاء محمد رستم. (2018). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر.
43. معروف بريشان جميل. (دت). تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة. العراق: دار الكتاب الثاني.

44. هنري أنطوان سميث. (2009). *تكنولوجيات المشروعات الهندسية والمقاولات*. (علاء أحمد سمور، المترجمون) عمان، الأردن: دار الزهران. تم الاسترداد من <http://www.pdfdrive.com>
45. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر. تم الاسترداد من <http://is.gd/NEtiKc>

## 1.2.المجلات

46. الأحمـد بـريـاح، و أشرف نوي. (2020). الإبداع ودوره في تطوير المنظمة. *مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية*، 2(5). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/106869&ved>
47. آدم رحمون، و زهرة شريف. (2018). الإستخدام المتميز لتكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة في ظل الإبداع الإداري. *مجلة العلوم الإجتماعية*، 7(28). تم الاسترداد من <http://www.search.elmarefa.net/search%3Fappend%3DPERSON>
48. أسماء ابراهيمي، و سعاد ولد محي الدين. (2016). التمكين الإداري في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية* (2). تم الاسترداد من <http://www.dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle>
49. إسماعيل ماضي، و حازم أحمد فراونة. (2019). إنعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 4(1). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/94728&ved>
50. الفضيل رتيمي، و أسماء رتيمي. (2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم. *الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية* (10). تم الاسترداد من <http://www.solar.google.com/citations%3Fuser%3DSkdRGIUAAA>
51. بلال القيسي. (2015). تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين لعدد من الوزارات العراقية. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، 21(86). تم الاسترداد من [www.scholar..com/citations%3Fuser%3DLU7](http://www.scholar..com/citations%3Fuser%3DLU7)
52. بلال ساسي. (2018). فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة. *مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية*، 3(6). تم الاسترداد من <http://www.platform.almanhal.com/files/2/112142&ved>

53. بلقاسم سلاطينية. (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية* (5). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/49106&ved>
54. جبار محفوظ. (2008). محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال دراسة إحصائية لحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير. *مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية*، 9 (19). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/56089&ved>
55. جمعة محمود حسن، و نوري حيدر شاكرو. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي. *مجلة الإدارة والإقتصاد* (90). تم الاسترداد من <http://www.iasj.net/iasj%3func%Dfulltext%26ald>
56. جميلة بن بزاف. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية* (21). تم الاسترداد من [www.pdfdrive.com/](http://www.pdfdrive.com/)
57. حامد حوت. (2017). تأثير البرامج التدريبية على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الإجتماعية بدولة الإمارات العربية. *الفكر الشرطي*، 26 (103). تم الاسترداد من [www.pdfdrive.com/](http://www.pdfdrive.com/)
58. ربي أحمد بن يحيى، و فرحات عباس. (2019). برامج التدريب وتنمية الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية دراسة حالي عينة من المؤسسات الممولة من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ولاية عين الدفلى. *مجلة المعيار*، 10 (2). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/97488&ved>
59. رقية البدارين، محمد نور الجداية، و زياد العمري. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في الشمال. *رؤى إقتصادية* (7). تم الاسترداد من <http://www.wevreview.dz/spip.php%3Farticle2831&ved>
60. رميلة لعمور. (2019). إتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر. *Global Journal Of Economic And Business*، 6 (3). تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/339\(pdf\)](https://www.researchgate.net/339(pdf))
60. رويدا العطوي، و كائنكان مرعي. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 3030. *Global Journal Of Economic And Business*، 4 (2). تم الاسترداد من <http://www.refaad.com>

62. زرفة بولقواس. (2013). الأجر ودورها في إستقرار عمالة المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية. *مجلة الحقيقة*، 11 (23). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/18725>
63. زكرياء الدوري. (2008). الهدم الخلاق وإمكانية إعماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (51). تم الاسترداد من [http://www.researchgate.net/publication/330205613\\_alhdm\\_alkhalaq](http://www.researchgate.net/publication/330205613_alhdm_alkhalaq)
64. زهية بركان. (2012). أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الخدمات السياحية. *مجلة الإقتصاد الجديد* (7). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/56089>
65. سالم حوة، و البتول علوط. (2018). إستراتيجية الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية التسيير بالمؤسسة. *مجلة العلوم القانونية* (12). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/78690>
66. سعاد شرير، و علي حميدوش. (2017). تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين مستوى الخدمات الصحية. *مجلة الإقتصاد الجديد*، 1 (16). تم الاسترداد من <http://www.semanticscholar.org/paper>
67. سعيدة بوسعدة. (2018). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقّال. *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، 14 (19). تم الإسترداد من [http://www.univ-chlef.dz/RENAF/article\\_Renaf\\_N\\_19/Article\\_21](http://www.univ-chlef.dz/RENAF/article_Renaf_N_19/Article_21)
68. سليم مجلخ، وليد بشيشي، و خالد علي. (2019). الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين: دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة. *مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية*، 10 (1). تم الإسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/>
69. سميرة هيشر، و حليلة عطية. (2019). تأثير عناصر البيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين - دراسة حالة موظفي كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-. *مجلة ملفات الأبحاث في الإقتصاد والتسيير*، 7 (2). تم الاسترداد من <http://revues.imst.ma/index.php/journal=DOREGpage=article>
70. سهيلة برفية، و عبد الرزاق عريف. (2016). أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (24). تم الاسترداد من <http://www.dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bistream/123456789/10648>
71. صالح بن علي أبوعراد. (2003). الإدارة في الفكر الإسلامي. *مجلة تفكير*، 5 (2). تم الإسترداد من <http://issuu.com/tafakkur/docs>

72. عادل بوجمان، و محمد قريشي. (2019). أثر التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 3(2). تم الاسترداد من [www.asjp.cerist.dz/en/article/98557&ved](http://www.asjp.cerist.dz/en/article/98557&ved)
73. عاطف عوض. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخليوية لبنان. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 9(3). تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/article>
74. عائشة بية زيتوني. (2018). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية: بلدية البوني مصلحة الحالة المدنية. *مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية*، 24(1). تم الاسترداد من <http://www.search.emarefa.net/search3%Fappend%3DPERSON>
75. عبد الحفيظ قادري، و محمد مرات. (2019). طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين وبرامج (spss, lisrel; exel) وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية). *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 8(1). تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105417>
76. عبد الرحمان برقوق، و إلياس لبوز. (2016). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* (19). تم الاسترداد من <http://www.revues.univ-biscra.dz/index.php/fshs/aricle/view>
77. عبد الرحمان هيحان. (1995). كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، 10(20). تم الاسترداد من [www.pdfdrive.com/](http://www.pdfdrive.com/)
78. عبد الستار إبراهيم دهام. (2008). التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري. *مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* (2). تم الاسترداد من <http://www.iasj.net/iasj%3Ffunc%3Dfuitext%26ald%>
79. عبد القادر بن برطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *مجلة دراسات (العدد الإقتصادي)*، 15(2). تم الاسترداد من [www.asjp.cerist.dz/en/article/554406&ved/](http://www.asjp.cerist.dz/en/article/554406&ved/)
80. عبد الكريم مراحي، و محمد مزيان. (2016). البناء التنظيمي وجودة الحياة: دراسة ميدانية على عينة المؤسسات العمومية الجزائرية. *مجلة متون العلوم الإجتماعية*، 8(3). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/17076&ved>

81. عبد المعطي عساف ، أيوب الصوالحة، و مؤيد الفواعير. (2011). دور متغيرات بيئة العمل الداخلية على رضا العاملين في شركات الأدوية الأردنية. *مجلة دراسات وأبحاث*(5). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/3469&ved>
82. عبد الناصر عزوز. (2018). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الإجتماعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15 (1). تم الاسترداد من [www.sharja.ac.ae/en/Research/spu/journalHSS/document/v15/issue1/pdf](http://www.sharja.ac.ae/en/Research/spu/journalHSS/document/v15/issue1/pdf)
83. عطية لعون، و صباح عايش. (2016). استخدام التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية. 3 (2). تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5106>
84. علي أمينة عبد القادر، و عبد الله علي الحاكم. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم. *مجلة العلوم الإقتصادية*، 6 (1). تم الاسترداد من <http://www.repository.sustech.edu/handle/123456789/>
85. علي حبيش، و مصطفى بوبكر. (2019). قيادة الإبداع (مفاهيم، مبادئ وسمات): دراسة حالة مؤثر الإبداع في الأردن. *مجلة إضافات إقتصادية*، 3 (1). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/enarticle/88007&ved>
86. عمر حمزة زاوي، و قسيمة لحشم. (2019). أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL". *مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة*، 6 (3). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/96499&ved>
87. عواطف مام، و خضرة حلاب. (2016). الإبداع الإداري وعوقاته وإستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية*(1). تم الاسترداد من <http://www.dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/>
88. فؤاد يوسف عبد الرحمان، و سمية عباس مجيد. (2012). بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة إستطلاعية في الشركة العالمية للصناعات الكهربائية. *مجلة الإدارة والإقتصاد*(91). تم الاسترداد من <http://www.iasj.net/iasj%3Ffunc%3Dfulltex%26ald>
89. كمال برباوي. (2013). دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. *مجلة رؤى إقتصادية*، 4 (10). تم الاسترداد من <http://www.platform.almanhal.com/details/article/5927ved>

90. محمد الخضر، أحمد إبراهيم أبو سن، إبراهيم الصديق بلل، و مدثر سعد أحمد. (2015). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري في بعض الجامعات السودانية. *مجلة العلوم الإقتصادية، 16* (2). تم الاسترداد من <http://journal.sustech.edu/index.php/JES>
91. محمد الرويلي. (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على الإحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى طريف العام. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، 12* (30). doi: 10.26389/AJSRP.M110719
92. محمد بداوي. (2016). النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق. *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية* (5). تم الاسترداد من <http://www.researchgate.net/publication/321624809>
93. محمد جواد بلقايد، و محمد سعيداني. (2013). تحديد الأجور في المؤسسات الإدارية دراسة حالة مديرية التربية لولاية تلمسان. *مجلة البشائر الإقتصادية، 4* (2). تم الاسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/62186>
94. محمد دهان، و هاجر قريشي. (2017). متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بظغوط العمل في المؤسسة. *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات* (5). تم الاسترداد من <http://www.scholar.google.com/citations3%Fuser%3D1KF>
95. محمد منادلي، و محمد لطفني ترمول. (2018). الحوافز و تأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع. *مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية، 3* (9). تم الإسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/5466>
96. مريم قوراي. (2014). دور الموارد البشرية والعمل الجماعي في تحقيق الإبداع. *مجلة العلوم الإنسانية* (2). تم الإسترداد من <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/>
97. مفيد خيضور. (2017). دور الإبداع الإداري في عملية التغيير التنظيمي: دراسة حالة المصرف التجاري السوري الفرع 17. *مجلة جامعة البعث، 39* (70). تم الإسترداد من <http://www.magazine.albaath-univ.edu.sy/article16#.xo2TY2nfszQ>
98. ناهد الديلمي، هيثم محمد كاظم، و خالدة الديلمي. (2007). محددات البيئة التنظيمية لأعضاء الهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية العراقية. *مجلة علوم التربية الرياضية* (1). تم الاسترداد من <https://www.iasjald=48982&iasj?func=article/>
99. نبيل سويفي، و علي دبي. (2017). أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين - حالة العيادة متعددة الخدمات بالعنصر-. *مجلة العلوم الإنسانية، 46* (46). تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>

100. وهيبه قرماش. (2014). مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي (8). تم الاسترداد من <http://www.webreview.dz/spip.php%3farticle217&ved>
101. ياسر الهنداوي. (2007). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية. مجلة التربية والتنمية (40). تم الاسترداد من [www.academia.edu/22209846](http://www.academia.edu/22209846)
102. يوسف سيفي، و محمد مزيان. (2019). مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي. مجلة التدوين (12). تم الاسترداد من [asjp.cerist.dz/en/article/78433&ve](http://asjp.cerist.dz/en/article/78433&ve).

### 1.3. الملتقيات والمؤتمرات

103. طلال نصير، و نجم العزاوي. (بلا تاريخ). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. تأليف جامعة سعد دحلب (المحرر)، الملتقى الدولي الأول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. البلدة. تم الاسترداد من <https://iefpedia.com/arab>
104. مسعودة بلخضر. (2016). أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية. الملتقى الدولي: الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال. عمان. تم الاسترداد من <http://www.search.emarefa.net/ar/detail/BIM-767151&ved>
105. ناصر مراد. (2011). واقع الإبداع في المؤسسة. تأليف جامعة سعد دحلب (المحرر)، الملتقى الدولي الأول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. البلدة. تم الاسترداد من <https://iefpedia.com/arab>

### 1.4. الأطروحات

106. إيناس السليمي. (2015). جودة بيئة العمل وإنعكاساتها على التفكير الإبداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من <http://www.pdfdrive.com/>
107. سهام رحمون. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء الوظيفي دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بسكرة. الجزائر. تم الاسترداد من <http://revues.univ-biskra.dz/index.php/fshs/article/view/156>

108. شفيق شاطر . (2018). إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة كوندور إليكتروكس برج بوعريرج. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 03. الجزائر. تم الاسترداد من <http://www.pdfdrive.com/>

109. عبد الحق علي إبراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات بيئة المنظمة كمتغير معدل دراسة عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان. تم الاسترداد من <http://repository.sustech.edu/hanfile/123456789/10926>

110. علي صالح محمد الكليبي. (2012). الإبداع الإداري للمدراء العامون في القسم الإدارية في الإدارات العامة: دراسة تطبيقية في الوزارات اليمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة صنعاء. اليمن. تم الاسترداد من <http://www.stclements.edu/grad/gradsaleh.pdf>

111. نبيل سوفي. (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وإنعكاساته على فعالية الإدارة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة المسيلة. الجزائر. تم الاسترداد من <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8309>

112. نسيمه ضيف الله. (2017). إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة باتنة 01. الجزائر. تم الاسترداد من [http://theses.univ-batna.dz/index.php/these-en-ligne/doc\\_download/5126](http://theses.univ-batna.dz/index.php/these-en-ligne/doc_download/5126)

### المواقع الإلكترونية

113. كريم أيمن بدر. (بلا تاريخ). بيئة العمل السامة . تاريخ الاسترداد 17 8 , 2019، من <http://www.al-madina.com/article/635847>

### 3- المراجع باللغة الأجنبية

#### 1.2. Books

1. Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice* (10 ed.). UK: Cambridge University Press. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
2. Bown, N., & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling*. UK: OXFORD UNIVERSITY PRESS. doi:10.1093/9780195367621.001.0001
3. Business dictionary. (2020). *Business dictionary*. Retrieved 2020, from <http://www.businessdictionary.com>
4. Byrne, B. (2006). *Structural equation modeling: Basic concepts, application and programing* (2 ed.). London, UK: ROUTEDLEGE. doi:10.4324/9780203807644-1

5. Champux, J. (2011). *Organizational behaviour* (4 ed.). UK: Taylor & Francis Publishing. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
6. Debi, P. (2008). *Noise pollution*. New Delhi: APH Publishing corporation. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
7. Devek, P. (2004). *Nature light in archetecture*. Australia: Elseiver Publishing. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
8. Dostal, J. (2014). Theory of problem solving. *Procedia- Social and Behaniour Sciences*, 1-8. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.970
9. Drucker, P. (1998). *On the profession of management*. Boston: Harvard Buisness School Press.
10. Dul, J. (2010). The physical word environment and creativity a theoretical framwork. In J. Kuaufman, & E. Strenberg, *The cambridj hand book of creativity*. Cambridj University. doi:10.1080/00140139.2010.542833
11. Fagerberg, J., Mowery, C., & Nelson, N. (2005). *Innovation*. USA: Oxford University Press. Retrieved from <http://www.pffdrive.com/>
12. Fowler, J., Cohen, L., & Jarvis, P. (2009). *Pratical Statistics*. UK: John Willy & Sons. Retrieved from <http://www.pffdrive.com/>
13. Franco, L., Newman, J., Murphy, G., & Mariani, E. (1997). *Achieving quality through problem solving and process improvement* (2 ed.). USA: Quality Assurance project. Retrieved from <http://www.pffdrive.com/>
14. Higgins, J. M. (1994). *101 Creative problem solving techniques: New ideas for business*. USA: Higgins James M. Retrieved from <http://www.pfddrive.com/>
15. Hughes, K., & Ferret, E. (2009). *Introduction to health and safety at work* (4 ed.). Elseiver Publishing. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
16. Hughes, P., & Ferret, E. (2016). *Introduction to health and safety at work* (6 ed.). UK: Routedleg Publishing. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
17. Icaza, M. (n.d.). *Learn from the past , create the future: inventions and patents*. Switzerland: World Intellectuel Property Organization (WIPO). Retrieved from <http://www.pfddrive.com/>
18. Laegard, J., & Bindslev, M. (2006). *Organizational theory*. Ventus Publishing ApS. doi:<http://www.pdfdrive.com/>
19. Linstead, S., Floup, L., & Lilley, S. (2019). *Management and organization* (2 ed.). UK: Spring Nature. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
20. Maegerat, A. (2004). *The creative mind myths and mechanisms*. UK: Routedlege. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
- 21 Marmaras, N., & Nathanael, D. (2005). Workplace design. In G. Salvendy, *Human factors & Ergonomics* (3 ed., pp. 1-23). New York, USA: jhon Willy & Sons. Retrieved from <http://www.researchgate.net/publication/230245843>

22. McCraw, K. (2007). *Prophet of innovation: Joseph shumpeter and creative destruction*. London: Harvard College. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
23. McCulloch, A. (2016). *Toxic environment.( unpublished doctoral disseration)*. Calerton university. Attawa. doi:<http://www.curve.carleton.ca/system/files/etd>
24. Mike, L., & Cheung, L. (2015). *Meta-Analysis: A structural equation modeling approach*. London, UK: John Willy & Sons. doi:10.1037/apl0000284
25. Nagarkatte, U., & Oley, N. (2018). *Theory of constraint: Creative problem solving*. New York: Taylor & Francis group. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
26. Najar, B. (2019). Promotion team work for the success of the organization. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Descisions Sciences (IJRAOB)*, 5(1), 2311-3197. Retrieved from <http://www.globalbizresearch.org/docs/doc>
27. Parker, G. (2009). *Team work 20 steps to success*. HRD Press. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
28. Pranab, K. (2019). *Office building health: Safety and environment*. UK: Spring Nature. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
29. Raykov, T., & Marcoulides, G. (2006). *A first course in structural modeling* (2 ed.). Lonfon, UK: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. doi:10.4324/97802039
30. Rothwell, W., & Kazanas, H. C. (n.d.). *Planing & Management human resources* (2 ed.). USA: HRD Press. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
31. Sampath, S. (2015). *Sampling theory and method*. India: CRC Press. doi:10:1842652141
- Schneider, H. (2017). *Creative destruction and sharing economy: Uber as disruptive innovation*. USA: Edward Elgar Publishing. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
32. Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *A beginner guide to structural equation modeling* (3 ed.). Uk: Routledge.
33. Soouth, T. (2004). *Managing noise and vibration at work*. Australia: Elseiver Publishing. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>
34. Thompson, L., & Seok Choi, H. (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*. Routledge. Retrieved from <http://www.routledge.com/p/book/9780415647083>
35. Visher, J., & Wifi, M. (2017). The effect of work place design on quality of life at work. In G. Flrury- Bahi, E. Pol, & O. Navaro, *Handbook of environmental and quality life research* (pp. 387-400). London, KU: Springer. doi:10.1007/978-3-319-31416-7\_21
36. Wiley, J., & Inc, S. (2009). *Place advantage*. New Jersy, Australia: Elseiver Publishing. Retrieved from <http://www.pdfdrive.com/>

## 2.2. Serials and journals

37. Acep, A., Tinnek, H., & Alkoustr, M. (2018). The influence of internal motivation and work environment on employee productivity. *KnE Social Science*, 50(4). Retrieved from <http://knepublishing.com/view>
38. Ahmadi, G., & Meherpour, M. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behaviour Sciences*(230). Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S18770042816311582/pdf>
39. Al Salayme, M. (2013). Creativity and interactive innovation in the banking sector and its impact on degree of customers acceptance of the services provided. *International Journal of Academic Research In Business and Social Science*(5). Retrieved from <http://www.hrmars.com/admin/pics/1809.pdf>
40. Alsuhiat, S. (2016). The impact of the administrative empowerment in organization creativity. *Imperial Journal of Interdisciplinary research (IJIR)*, 2(10).
41. Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Westview Press. doi:10.4324/97804295
42. Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*(76). Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/viewarticle/render?datat>
43. Amabile, T., & Karmar, S. (2011). The power of small win. *Harvard Business Review*, 89(5). doi:<http://web.a.ebscohost.com/ehost/viewarticle/render?datat>
44. Amabile, T., & Pratt, M. (2016). The dynamic copenponential model of creativity and innovation in organizations: Making meaning. *Research in Organizational bejavior*(36). doi:10.1016/j.riob.2016.10.001
45. Amabile, T., Barsad, S., Muller, J., & Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quaterly*(50). doi:10.2189/asqu.2005.50.3.367
46. Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5). doi:10.5465/256995
47. Amrahmna, B. (2016). The impact of empowerment in enhancing creativity among employees: An emprirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(3). doi:10.6007/IJARBSS/v6-i3/2057
48. Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organization: A stare of the science review, prospective commentary, and guiding frame work. *Journal of Management*, 40(5). doi: 10.1177/0149206314527128
49. Applebaum, S., & Girard, D. (2017). Toxicins in workplace: Affect on organization and employees. *Emerland Africain Journal of Economic and Studies*, 6(1). doi:1108/14720700710727087
50. Applebaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the work place. *Corporate Governance*, 7(1). doi:10.1108/14720700710727087

51. Asawo, S., & Gabriel, J. (2017). Physical work place environment and employee engagement. *International Journal of Arts and Humanities*, 1(10). Retrieved from <http://researchgate.net/publication/32136940>
52. Aatur, R. (2014). Islamic management and present application in islamic organizations in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 2(2). Retrieved from [http://www.crimbbd.org/wp-content/uploads/2019/01/01/JIMB\\_Atamohi.pdf](http://www.crimbbd.org/wp-content/uploads/2019/01/01/JIMB_Atamohi.pdf)
53. Awen, A., & Talique, T. (2015). Impact of working environment on employees productivity a case study of banks and insurance companies in Pakistan. *European Journal Of Business and Management*, 7(1). Retrieved from <http://www.researchgate.net/publication/>
54. Carlopio, J., & Gardner, D. (1992). Direct and interactive effects of physical work environment on attitudes. *Environment and Behavior Journal*, 25(5). doi:10.1177/0013916592245001
55. Ceylan, C., Dul, J., & Aytac, S. (2008). Can the office environment simulate a manager's creativity. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(6). doi:10.1002/hfm.20128
56. Chandrasekar, K. (2011). Work place environment and its impact on organizational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems (IJECS)*, 1(1). Retrieved from <http://www.ijeCBS.com/research/index.php/vol1-issue1-january-2011>
57. Chong, E., & Ma, X. (2010). The influence of individual factors, supervision and work environment on creative self- efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 19(3). doi:10.1111/j.1467-869.2010.00557.x
58. Cross, D. (2018). E-Recruitment and its effects on organizational creativity and innovation. *International Journal of Research Sciences & Management*, 5(9). Retrieved from <http://www.ijrsm.com/september/2018.html>
59. Dul, J., & Ceylan, C. (2014). The impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6). doi:10.1111/jpim.12149
60. Eisenberg, J. (1999). How individualism- collectivism moderates the effects of rewards on creativity: a comparative review of practices in Japan and USA. *Creativity and Innovation Management*, 8(4). doi:10.1111/1467-869.00144
61. Eldemerdes, S., & Mostafa, W. (2018). Association between organizational climate and head nurse's administrative creativity. *International Journal of Nursing Didactics*, 8(1). doi:10.15520/ijnd.2018
62. Gundry, K., Kickul, J., & Prather, C. (1994). Building the creative organization. *Organizational Dynamic*, 22(4). doi:10.1016/0090-2616(94)90076-0
63. Hafeez, I., Mansour, R., Hafeez, S., & Cheema, K. (2019). Impact of work place environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Business Management and Education*, 17(2). doi:10.3846/bme.2019.10379

64. Hazrat, B., Naveed, F., & Rukh, L. (2019). Trust, Rewards and training impact on employee's work engagement: An evidence from banking sector. *Global Social Science Review (GSSR)*, 4(3). doi:10.31703/gssr.2019(IV-III).21
65. Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1). Retrieved from [https://www.ijsrp.org/research-paper-0114.php\\$rp=p252212](https://www.ijsrp.org/research-paper-0114.php$rp=p252212)
66. Kacerauskast, T. (2016). Creativity management: Toward soft control. *Economic and Sociology*, 9(4). doi:10.14254/2071-78X.2016/9-4/21
67. Kessler, S. R., Nixon, A. E., & Nord, W. R. (2017). Examining organic and mechanistic structures: Do we know as much as we thought. *International Journal of Management Reviews*(19). doi:10.1111/ijmr12109
68. Knight, X., & Ukpere, W. (2014). The effectiveness and consistency of disciplinary actions and procedures within a South Africa organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4). doi:10.5901/mjss.2014.v5n4p589
69. Koltko-Rivera, M. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory research and unification. *Review of General Psychology*, 10(4). Retrieved from 10.1037/1089-2680.10.4.302
70. Marasi, S., Bennet, R., & Buden, H. (2018). The structure of an organization: Does it influence workplace deviance and its dimensions and what its extent. *Journal of Managerial Issues*, 30(1). Retrieved from <http://www.questia.com/library/journal/1G1-531979054/the-structure-of-an-organization-does-it-influence>
71. Olukunel, S., & Oludeyi, N. (2011). A review of literature on work environment and commitment: Implication for future research. *Journal of Human Resource*, 5(11). Retrieved from <http://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2015/03/journalofhumanresourcesMng>
72. Park, S. H., Lee, P., Lee, B., Roskams, M., & Haynes, B. (2020). Association between job satisfaction and acoustic environment in open plan offices. *Applied Acoustics*(168). doi:10.1016/j.apacoust.2020.107425
73. Pirlo-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity. *Journal of Organizational Behaviour*(25). doi:10.1002/job.240
74. Rank, J., Pace, V., & Fress, M. (2004). Three avenues for future research on creativity and innovation. *International Review*, 53(4). doi:10.1111/j1464-0597.2004.00185.x
75. Rezaee, R., Marhamati, S., & Parisa, N. (2014). Relationship between organizational structure and creativity. *Journal of Advances Education & Professionalism*, 2(3). Retrieved from [http://www.jamp.sums.ac.ir/article\\_40906.html](http://www.jamp.sums.ac.ir/article_40906.html)
76. Seçil, B. (2017). Toxic work place environment: In search for the toxic behaviour in organization with a research in health sector. *Postmodern Opening Journal*, 8(1). doi:10.18662/po/2017.0801.07
77. Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*, Asian Development Bank. Doi: 10.1007/978-981-10-983-9-32

78. Shalley, C., Gilson, L., & Blau, T. (2000). Matching creativity requirement and work environment: Effect satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2). doi:10.2307/1556378
79. Slijkhuis, J., Rietzschel, E., & Yepron, N. (2013). How evaluation of work and need for structure affect motivation creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1). doi:10.1080/1359432X.2011.62624
80. Smaliukienė, R., & Survilas, A. (2018). Relationship between organizational communication and creativity: How it advances in right structures. *Creativity Study*, 11(1). doi:10.3845/cs.2018.2004
81. Timbadia, V. A., & Khavekar, R. S. (2016). Review on creativity techniques for product development. *Global Journal of Enterprise Information System*, 8(4). doi:10.18311/gjeis/2016/1577884
82. Visser, J. (2007). The affect of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workplace stress. *Stress and Health Journal*(23). doi:10.1002/smi.1134
83. Walter, C. (2012). Work environment barriers prohibiting creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*(40). doi:10.1016/j.sbspro.2012.03.243
84. Zhou, C., & Hoever, J. (2014). Research of workplace creativity a review and redirection. *Annual Review of Organizational Behaviour*(1). doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226
85. Zhou, C., & Luo, L. (2012). Group creativity in learning context. *Creative Education*, 3(4). doi:10.4236/ce.2012.34062

### **3.2. Conferences**

86. Abdel-Wahab, S., Dainty, A., Ison, S., Bryer, L., & Hazlehurst, S. (2005). Productivity, skills and training: A problem of definition. In O. Charles, & M. Tong, *Proceeding of the second scottish conference*. caledonia: Glasgow. Retrieved from <http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB10630.pdf&ved>

### **4.2. Theses**

87. Tracy, S. (2016). *Work environment creative behaviour and employee engagement*. (unpublished doctoral dissertation). Queen university of technology Australia. Retrieved from [http://www.eprints.qut.edu.au/101547/4/Tracy\\_Stanley\\_thesis.pdf&ved](http://www.eprints.qut.edu.au/101547/4/Tracy_Stanley_thesis.pdf&ved)

### **5.2. Internet sources**

88. United Nations Development Program (UNDP). (2006). *Incentives systems: Incentives, motivation and development performance*. Retrieved from <http://www.unpcdc.org/media/20669/incentive-systems>

# الملاحق

## توزيع أفراد العينة حسب المؤسسات

		المؤسسة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	Drapest khenchela	89	24,7	24,7	24,7
	ALLIANCE Bricaterie	86	23,9	23,9	48,6
	SOMIND SPA	54	15,0	15,0	63,6
	ENOF khenchela	68	18,9	18,9	82,5
	SARL SOCORI	26	7,2	7,2	89,7
	EAU RIGHIA	37	10,3	10,3	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

## توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	257	71,4	71,4	71,4
	أنثى	103	28,6	28,6	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

## توزيع أفراد العينة حسب العمر

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 25 من أقل	35	9,7	9,7	9,7
	سنة 35 إلى 25 من	124	34,4	34,4	44,2
	سنة 45 إلى 36 من	117	32,5	32,5	76,7
	سنة 45 من أكبر	84	23,3	23,3	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

## توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	203	56,4	56,4	56,4
	ليسانس	93	25,8	25,8	82,2
	ماستر	39	10,8	10,8	93,1
	أخرى عليا دراسات	25	6,9	6,9	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

## توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

		المهنية الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	152	42,2	42,2	42,2
	سنوات 10 إلى 5 من	81	22,5	22,5	64,7
	سنة 15 إلى 11 من	67	18,6	18,6	83,3
	سنة 15 من أكثر	60	16,7	16,7	100,0
	Total	360	100,0	100,0	

## نتائج إختبار فرضيات الدراسة

### نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الداخلية العمل بيئة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الإداري الإبداع

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,410 <sup>a</sup>	,168	,166	,66577

a. Predictors: (Constant), الداخلية العمل بيئة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,047	1	32,047	72,300	,000 <sup>b</sup>
	Residual	158,685	358	,443		
	Total	190,732	359			

a. Dependent Variable: الإداري الإبداع

b. Predictors: (Constant), الداخلية العمل بيئة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,569	,258		6,077	,000
	الداخلية العمل بيئة	,588	,069	,410	8,503	,000

a. Dependent Variable: الإداري الإبداع

**نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الداخلية العمل بيئة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الحوافز الوسيط المتغير محور

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,300 <sup>a</sup>	,090	,088	,50682

a. Predictors: (Constant), الداخلية العمل بيئة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,114	1	9,114	35,482	,000 <sup>b</sup>
	Residual	91,959	358	,257		
	Total	101,073	359			

a. Dependent Variable: الحوافز الوسيط المتغير محور

b. Predictors: (Constant), الداخلية العمل بيئة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,319	,197		11,797	,000
	الداخلية العمل بيئة	,314	,053	,300	5,957	,000

a. Dependent Variable: الحوافز الوسيط المتغير محور

### نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز الوسيط المتغير محور <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الإداري الإبداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,125 <sup>a</sup>	,016	,013	,72420

a. Predictors: (Constant), الحوافز الوسيط المتغير محور

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,974	1	2,974	5,671	,018 <sup>b</sup>
	Residual	187,758	358	,524		
	Total	190,732	359			

a. Dependent Variable: الإداري الإبداع

b. Predictors: (Constant), الحوافز الوسيط المتغير محور

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,148	,253		12,417	,000
	الحوافز الوسيط المتغير محور	,172	,072	,125	2,381	,018

a. Dependent Variable: الإداري الإبداع

نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : y  
X : x  
M : M

Sample Size: 360

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

M

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
P	,3003	,0902	,2569	35,4823	1,0000	358,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3188	,1966	11,7968	,0000	1,9322	2,7054
x	,3138	,0527	5,9567	,0000	,2102	,4174

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

y

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4099	,1680	,4445	36,0500	2,0000	357,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5629	,3047	5,1290	,0000	,9636	2,1621
x	,5876	,0727	8,0876	,0000	,4447	,7305
M	,0027	,0695	,0387	,9691	-,1340	,1394

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

y

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4099	,1680	,4433	72,3001	1,0000	358,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5691	,2582	6,0769	,0000	1,0613	2,0769
x	,5884	,0692	8,5029	,0000	,4523	,7245

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_ps	,5884	,0692	8,5029	,0000	,4523	,7245
c_cs	,4099					
	,8073					

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	,5876	,0727	8,0876	,0000	,4447	,7305
c'_cs	,4093					
	,8061					

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	,0008	,0208	-,0406	,0426

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	,0012	,0286	-,0562	,0585

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	,0006	,0145	-,0290	,0295

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX -----

جامعة العربي بن مهدي أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله

بهدف إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري- دراسة حالة عينة من المؤسسات نرجوا منكم المساهمة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن هذه المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم على حسن تعاونكم

المشرف: د. الطاهر توابتية

الطالبة : نايلي اسمهان التخصص: إدارة أعمال

القسم الأول: المعلومات الشخصية

إسم المؤسسة: .....

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  أكبر من 45 سنة

المستوى التعليمي:  ثانوي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا أخرى

عدد سنوات العمل بالمؤسسة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: واقع بيئة العمل الداخلية

المحور الأول: بيئة العمل المادية					
الرقم	العبارة	أنتفق تماما	أنتفق	أنتفق بدرجة أقل	لا أنتفق تماما
01	تصميم مكان العمل يحفظ خصوصياتي				

					02	التهوية في مكان العمل جيدة
					03	مستوى الإضاءة في مكان العمل جيد
					04	التصميم الداخلي يساعد على العمل
					05	الكرسي الذي أستعمله مريح للجلوس
					06	درجة الضوضاء في مكان العمل مقبولة ( صوت الآلات، الطابعات..)
					07	يوجد مساحات خضراء ونباتات بمكان العمل
					08	مكان العمل متوفر على كل وسائل الأمن و الوقاية الشخصية
					09	مكان العمل مزود بنادي للإستراحة (foyer) والخدمات الضرورية
					10	مكان العمل مزود بمكيفات هوائية
					11	مكان العمل مزود بأجهزة إتصال حديثة
					12	الوجبات الغذائية متوفرة للموظفين في مكان العمل
المحور الثاني : بيئة العمل التنظيمية						
					13	يتناسب مناصبي الوظيفي مع حجم المسؤولية
					14	مسؤولياتي الوظيفية محددة بدقة
					15	أتلقي الأوامر من مسؤول مباشر واحد فقط
					16	أستطيع تفويض صلاحياتي لأحد الزملاء
					17	تصلمي المعلومات في الوقت المناسب
					18	لا أجد صعوبة في الإتصال برئيسي أو بزملاء العمل
					19	إدارة المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ العدالة بين الجميع
					20	أخضع لرقابة على عملي
					21	لدي صلاحية إتخاذ بعض القرارات نيابة عن زملائي
					22	المسؤولون يدعمون كل عمل جماعي
					23	أحس أن العمل الجماعي يساعد في تنمية قدراتي
					24	أشارك في لجان وفرق عمل من أجل إتخاذ القرارات
المحور الثالث: بيئة العمل الوظيفية						
					25	يتناسب راتبي مع جهودي
					26	أحاول العمل أفضل من أجل الحصول على حوافز وعلاوات
					27	يكافئ المسؤولون أصحاب الأفكار الجديدة بالترقية إلى رتبة أعلى
					28	يسعى المسؤولون إلى توظيف عمال أكفاء
					29	يقدم المسؤولون علاوات للموظفين النشطين
					30	يكافيء المسؤولون الأعمال الجماعية

					توجد عدالة في منح مختلف الحوافز	31
					يحرص المسؤولون على تقديم الدعم المعنوي للموظفين	32
					يحرص المسؤولون على تدريب الموظفين وتأهيلهم	33
					يساعد التدريب على تنمية قدرات الأفراد	34
					أحس أن الإجراءات العقابية تساعد على ضبط السلوك	35
					يوازن المسؤولون بين أساليب التحفيز وأساليب العقاب	36

### القسم الثالث: الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	أتفق بدرجة أقل	لا أتفق	لا أتفق تماما
المحور الأول: القدرة						
37	لدي القدرة على توليد الأفكار الجديدة					
38	أتمتع بسرعة البديهة					
39	أستطيع حل المشكلات المتعلقة بعلمي					
40	أستطيع تقديم إقتراحات مختلفة لحل المشكلات					
41	أسعى للتجديد دائما في مجال عملي					
42	أحاول إكتشاف المشاكل من أجل حلها					
43	أستطيع إتخاذ قرارات مهمة					
44	لا أعتز بالفشل في مجال عملي					
المحور الثاني: الأصالة						
45	أساهم في إعطاء أفكار جديدة كليا لم يسبق إليها أحد					
46	أنجز أعمالي بطريقة متجددة					
47	أستطيع تطوير الأفكار					
48	أشعر أنني أساعد المؤسسة في الحصول على كل جديد					
49	أستطيع القيام بأعمال ذات مخاطرة					
50	أتتبع المشكلات في المؤسسة وأسعى إلى حلها					
51	أسعى إلى التميز في مجال عملي					
المحور الثالث: المرونة						
52	أحاول تجريب كل ما هو جديد					
53	أشعر أن التجديد ضرورة حتمية					

					أسعى دائما إلى تطوير أفكاري	54
					لا أخاف من تجريب كل ما هو جديد في مجال عملي	55
					أحاول إيجاد أكثر من حل للمشكلات	56
					أتقبل آراء الآخرين وأستغلها في توليد الأفكار	57
					أتحمل مسؤولية إتخاذ القرار أمام المسؤولين	58
المحور الرابع: الطلاقة						
					أتمتع بقدرة عالية على الإستنتاج	59
					أستطيع تخيل حلول مختلفة للمشكلات	60
					لأستطيع تقديم أكثر من فكرة في وقت قصير	61
					أستطيع التعبير عن نفس الفكرة بعدد مختلف من العبارات	62
					لدي القدرة على تجسيد أفكاري في رسومات وأشكال	63
					أستطيع إيجاد أكثر من حل لنفس المشكلة	64

### القسم الرابع: الحوافز

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	أتفق بدرجة أقل	لا أتفق	لا أتفق تماما
65	تقدم المؤسسة مكافآت إستثنائية على الأعمال الإضافية					
66	توفر المؤسسة علاوات إجتماعية ( منحة الزواج، منحة إزدياد مولود،... إلخ)					
67	يوجد نظام ترقيات للمتميزين في العمل					
68	تقوم المؤسسة بتكريم العمال النشطين					
69	تقدم المؤسسة رحلات للعمال المتميزين في العمل					
70	تتكفل المؤسسة بمصاريف علاج العاملين في حالة إصابتهم بمكان العمل					
71	تقدم المؤسسة قروض دون فوائد للعاملين					
72	ترتبط العلاوات والمكافآت على مدى مساهمة العامل في تحقيق نتائج إيجابية					

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -	أستاذ محاضر - أ .	د. يوسف عطية
جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ محاضر - أ .	د. عصام سليمان
جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ محاضر - أ .	د. عبد الوافي بولويز
المركز الجامعي مرسلني عبد الله - تيارزة -	أستاذ محاضر - أ .	د. فيصل دلال