



الجامعة الأزهرية الإسلامية
كلية الاقتصاد والتجارة - زليتن
قسم الإدارة

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الإدارة العامة بجامعة المرقب

إعداد الطالب: أسامة أحمد جمعة زاقود

إشراف: د. أنور علي النعيري

أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد والتجارة - زليتن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في

إدارة الأعمال بتاريخ 28/ ذي الحجة / 1447- هـ الموافق 14 / 6 / 2026م



الجامعة الإسلامية
كلية الاقتصاد والتجارة - زليتن
قسم الإدارة

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الإدارة العامة بجامعة المرقب

إعداد الطالب: أسامة أحمد جمعة زافود

إشراف: د. أنور علي النعيري

أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد والتجارة - زليتن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في

إدارة الأعمال بتاريخ 28/ ذي الحجة / 1447 - هـ الموافق 14 / 6 / 2026م



قرار لجنة مناقشة رسالة الإجازة العالمية (الماجستير)

عملاً بقرار السيد رئيس الجامعة رقم (311) لسنة 2026م، الصادر في 19 / 05 / 2026م، القاضي بتشكيل لجنة لمناقشة رسالة علمية للحصول على درجة الإجازة العالمية (الماجستير) في تخصص إدارة الأعمال، المقدمة من الطالب أسامة أحمد زاقود، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أثر بيئة العمل الداخلية على الابتداء الإداري (دراسة ميدانية على الإدارة العامة بجامعة المرقب).

وتتكون اللجنة من الأساتذة:

1. د. أنور علي النعري - الجامعة الإسلامية
2. د. علي عمران العاني - الجامعة الإسلامية
3. د. محمد العنبر الميسوي - جامعة صبراتة

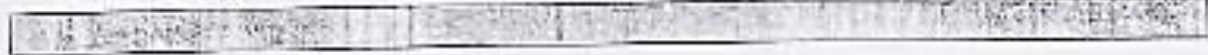
عقدت اللجنة جلسة علمية على تمام الساعة 11 من صباح يوم الأحد الموافق 14 / 06 / 2026م، سادج جامعة ليلية لمناقشة الرسالة وتقييم مستوى الطالب العلمي والبيهي الذي اتبعه في البحث والمصادر التي استخدمها في دراسته، وفروا ما يلي:

1. إجازتها بنون ملاحظات ()
2. إجازتها بملاحظات (✓) وسحب أطراف فرصة للتدخل و الأخذ بالملاحظات خلال شهر من تاريخ المناقشة
3. عدم إجازتها ()

توقيع أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. أنور علي النعري - الجامعة الإسلامية
2. د. علي عمران العاني - الجامعة الإسلامية
3. د. محمد العنبر الميسوي - جامعة صبراتة

التوقيع
التوقيع
التوقيع



توقيع أعضاء اللجنة بعد التعديل والأخذ بالملاحظات - بتاريخ 07/06/2026

1. د. أنور علي النعري - الجامعة الإسلامية
2. د. علي عمران العاني - الجامعة الإسلامية
3. د. محمد العنبر الميسوي - جامعة صبراتة

التوقيع
التوقيع
التوقيع

يعتمد:

رئيس الجامعة
الد. محمد سليمان عبد الحفيظ





إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالب أسامة أحمد جمعة زاقود المسجل بالجامعة الأسمرية الإسلامية كلية الإقتصاد والتجارة قسم الإدارة تحت رقم القيد (182043) أقر بأنني التزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري
دراسة ميدانية على الإدارة العامة بجامعة المرقب

لنيل الإجازة العلمية الماجستير، وأني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو وسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية، وابتاع الاساليب العلمية في عملية النقل، أو الترجمة، وإستناد الأعمال لأصحابها، كما أنني أقر بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

وعلى ذلك فأنتني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

والله على ما أقول شهيد

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا﴾

﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ ١٩٥ ﴿

(سورة البقرة آية - 195)

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع:

إلى الذين غرسوا في قلبي بذور الأمل، وسقوه بشغف المعرفة ونموه بحب الاطلاع، إلى من علموني كيف أرتقي سلّم الحياة بصبر الحكماء، وحكمة الصابرين، أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من كانوا النور في طريقي، والنبض في مسيرتي، منبع العطاء وسندي بعد الله، ونعمة رزقت بها، فحق لي أن أحمد الله عليهما ما حييت.

والدي ووالدتي العزيزين

إلى من كان لهم في قلبي دائما العقد الأوثق، والعضد الأقوى، والدعامة الثابتة في كل مراحل هذه الطريق

إخوتي وأخواتي

إلى كل من التقيت بهم، وسرت معهم على درب العلم والتعلم، إلى كل الأصدقاء الأعزاء. إلى جميع معلمي وأساتذتي، وكل من ساهم في تعليمي ولو حرفا طوال مشواري الدراسي، تحية احترام وعرفان لفضلهم.

إليهم جميعا أهدي هذه الدراسة

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله العظيم الجليل، الحي القيوم، ذي الجلال والإكرام، كما ينبغي لجلال وجهه، ولعظيم سلطانه، له المنه والفضل والثناء والحسن، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، نبي الهدى والرحمة، سيدنا وحبينا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد، فلا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور "أنور علي النعيري" وذلك لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، ولما قدمه من آراء وتوجيهات علمية، ومتابعة مستمرة؛ لإرساء دعائم هذه الدراسة، وإظهارها بالصورة الحالية، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

والشكر موصول أيضا إلى كل من ساهم معي وساعدني في إعداد هذه الدراسة سواء بمعلومة أو بتوجيه أو رأي أو دعاء، جعلها الله في ميزان حسناتهم.

وأخيرا: إن وفقنا في هذا العمل فمن الله، وإن قصرنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، فالكمال لله وحده.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ر.م
ب	الآية	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	قائمة المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ط	قائمة الأشكال	
ي	قائمة الملاحق	
ك	مستخلص الدراسة باللغة العربية	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	فرضيات الدراسة	3.1
5	أنموذج مخطط علاقات الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
6	أهمية الدراسة	6.1
7	حدود الدراسة	7.1
8	منهجية الدراسة	8.1
8	مصادر وأدوات جمع البيانات	9.1
8	مجتمع وعينة الدراسة	10.1
8	متغيرات الدراسة	11.1
8	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	12.1
10	الدراسات السابقة	13.1
15	تعقيب على الدراسات السابقة	14.1
الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية		
18	مفهوم بيئة العمل	1.2
20	بيئة العمل الداخلية	2.2

الصفحة	الموضوع	ر.م
21	أهمية بيئة العمل الداخلية	3.2
22	أنواع بيئة العمل الداخلية	4.2
23	مكونات بيئة العمل الداخلية	5.2
25	العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية	6.2
27	خصائص بيئة العمل الداخلية	7.2
30	أبعاد بيئة العمل الداخلية	8.2
37	العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية	9.2
38	خلاصة الفصل الثاني	
	الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
40	مراحل تطور مفهوم الإبداع	1.3
42	مفهوم الإبداع	2.3
43	أهمية الإبداع الإداري	3.3
44	عناصر الإبداع الإداري	4.3
47	خصائص الإبداع الإداري	5.3
48	مراحل الإبداع الإداري	6.3
49	مصادر ومجالات الإبداع الإداري	7.3
50	مستويات الإبداع الإداري	8.3
52	خصائص وسميات الشخصية المبدعة	9.3
53	معوقات الإبداع الإداري	10.3
55	أبعاد الإبداع الإداري	11.3
60	خلاصة الفصل الثالث	
	الفصل الرابع: الجانب التحليلي	
63	تمهيد	1.4
63	نبذة عن جامعة المرقب	2.4
63	مصادر وأدوات جمع البيانات	3.4
64	مجتمع وعينة الدراسة	4.4
65	المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	5.4

الصفحة	الموضوع	ر.م
66	اختبارات صدق الأداء وثباتها واتساق عباراتها	6.4
71	توزيع البيانات	7.4
72	تحليل البيانات الوصفية للدراسة	8.4
88	اختبار فرضيات الدراسة	9.4
102	النتائج والتوصيات	10.4
105	قائمة المراجع	
112	الملاحق	
180	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر.م
10	توضيح الدراسات السابقة	1.1
66	نتائج الثبات للاستبانة	1.4
67	نتائج الاتساق الداخلي لبعء الهيكل التنظيمي	2.4
68	نتائج الاتساق الداخلي لبعء التدريب	3.4
68	نتائج الاتساق الداخلي لبعء الحوافز والمكافآت	4.4
69	نتائج الاتساق الداخلي لبعء التكنولوجيا	5.4
69	نتائج الاتساق الداخلي لبعء ظروف العمل	6.4
70	نتائج الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري	7.4
70	جدول توزيع البيانات	8.4
72	جدول درجات التوفر	9.4
73	درجات الارتباط بين المتغيرات	10.4
73	التكرار النسبي للفئة العمرية لعينة الدراسة	11.4
74	التكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة	12.4
75	التكرار النسبي لسنوات الخبرة لعينة الدراسة	13.4
76	التكرار النسبي للوظيفة الحالية لعينة الدراسة	14.4
77	نتائج اختبار مستوى توفر الهيكل التنظيمي	15.4
79	نتائج اختبار مستوى توفر التدريب	16.4
81	نتائج اختبار مستوى توفر الحوافز والمكافآت	17.4
82	نتائج اختبار مستوى توفر التكنولوجيا	18.4
84	نتائج اختبار مستوى توفر ظروف العمل	19.4
85	نتائج اختبار مستوى توفر الإبداع الإداري	20.4
89	نتائج تحليل أثر بعد الهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري	21.4
91	نتائج تحليل أثر بعد التدريب في الإبداع الإداري	22.4
93	نتائج تحليل أثر بعد الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري	23.4
95	نتائج تحليل أثر بعد التكنولوجيا في الإبداع الإداري	24.4
97	نتائج تحليل أثر بعد ظروف العمل في الإبداع الإداري	25.4
99	نتائج تحليل أثر أبعاد بيئة العمل في الإبداع الإداري	26.4

قائمة الأشكال

ر.م	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أنموذج مخطط العلاقات الدراسة	5
1.2	العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية	26
1.3	عناصر الإبداع الإداري	44
2.3	مستويات الإبداع الإداري	50
1.4	التمثيل البياني لتوزيع الاستثمارات	65
2.4	التمثيل البياني للعمر	74
3.4	التمثيل البياني للمؤهل العلمي	75
4.4	التمثيل البياني لسنوات الخبرة	76
5.4	التمثيل البياني للمسمى الوظيفي	77
6.4	التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر بعد الهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري	90
7.4	التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر بعد الهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري	90
8.4	التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر بعد التدريب في الإبداع الإداري	92
9.4	التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر بعد التدريب في الإبداع الإداري	92
10.4	التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر بعد الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري	94
11.4	التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر بعد الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري	94
12.4	التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر بعد التكنولوجيا في الإبداع الإداري	96
13.4	التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر بعد التكنولوجيا في الإبداع الإداري	96
14.4	التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر بعد ظروف العمل في الإبداع الإداري	98
15.4	التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر بعد ظروف العمل في الإبداع الإداري	98
16.4	التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي لأثر أبعاد بيئة العمل على الإبداع الإداري	101
17.4	التمثيل البياني لتجانس البواقي لأثر أبعاد بيئة العمل على الإبداع الإداري	101

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	ر.م
113	استمارة الاستبانة النهائية	1
118	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لجامعة المرقب	2
119	استمارة الدراسة الاستطلاعية	3
120	نتائج الدراسة الاستطلاعية	4
121	قائمة المحكمين لاستمارة الاستبانة	5
122	نموذج مراجعة رسالة علمية لغويا	6
123	نتائج التحليل الإحصائي (spss)	7

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب "الخمس". وتمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب، حيث استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى النتائج، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب بالخمس والبالغ عددهم (230) موظفاً، وقد تم أخذ عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بلغ عددها (144) مفردة، وكان عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل الإحصائي (122) استمارة بنسبة 84.7%.

ولتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وذلك لغرض الحصول على النتائج وإثبات فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري بالاستعانة بالأدبيات لتحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، لعل أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية (التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) في ظل ثبات عامل (الهيكل التنظيمي) على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بجامعة المرقب، كما تمتلك جامعة المرقب موظفين مؤهلين ذوي مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بعوامل بيئة العمل الداخلية لما لها من أثر كبير على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب، مما يعود بالإيجاب على تصنيف الجامعة بين نظيراتها من الجامعات، كذلك الاهتمام بمراكز التدريب، والتي تسهم في تقدم وتطور أداء موظفيها، بالإضافة إلى العمل على التوفيق بين المهام الموكلة للموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم.

الفصل الأول

الاطار العام لدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أنموذج مخطط علاقات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 منهجية الدراسة

9.1 مصادر وأدوات جمع البيانات

10.1 مجتمع وعينة الدراسة

11 - 1 متغيرات الدراسة

12-1 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

13-1 الدراسات السابقة

1.1 المقدمة:

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات متسارعة تفرض عليها تبني " الإبداع الإداري " كخيار استراتيجي لضمان الاستدامة والتميز؛ إذ لا يمكن لهذا الإبداع أن يتحقق بمعزل عن " بيئة العمل الداخلية"، التي تمثل الحاضنة الأساسية للمورد البشري، والمحرك الرئيسي لطاقاته وقدراته. وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في المؤسسات الجامعية؛ نظرًا لدورها الحيوي في بناء الفكر الإنساني وتنمية المجتمع؛ وبناءً على ذلك، حظيت بيئة العمل باهتمام أكاديمي كبير؛ لكونها تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين.

ومن وسط المناخ الداخلي ينبثق " الإبداع الإداري " كضرورة حتمية وخيار استراتيجي للمؤسسات الساعية للتميز والريادة في بيئة معاصرة متغيرة؛ إذ يتجسد هذا الإبداع في قدرة المؤسسة على تبني أساليب إدارية مبتكرة، وتوليد أفكار غير نمطية، وتطوير حلول ريادية للتحديات التنظيمية المستقبلية. لم يعد الإبداع مهارة فردية عابرة، بل صار محركًا جوهريًا للتطوير المستمر وصناعة الفكر المؤسسي، لا سيما في المؤسسات التعليمية والجامعية.

وهنا تبرز أهمية العلاقة التلازمية والربط الوثيق بين المتغيرين، حيث لا يمكن للإبداع الإداري أن ينمو ويتحقق بمعزل عن بيئة عمل داخلية محفزة تدعمه، فالبيئة الإيجابية هي الحاضنة التي تستثير سلوك الابتكار، وتحول الأفكار الإبداعية إلى ممارسات فعلية ترتقي بمستوي الأداء التنظيمي العام للمؤسسة. وتأسيساً على هذا الترابط تأتي هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري " لتسلط الضوء على هذه العلاقة علمياً وتطبيقياً. كما تسعى لتقديم رؤية أكاديمية ومنهجية تسهم في فحص هذا الأثر وتزويد صناع القرار بآليات تطوير المناخ التنظيمي لتحقيق التميز والإنجاز.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن حاجة المؤسسات لفتح مجالات الإبداع فيها أصبح مطلباً ضرورياً لاسيما في الآونة الأخيرة، والتي يشهد فيها العالم تطوراً ملحوظاً وتسارعاً مستمراً، حيث أصبح التنافس على أشده، والذي يعتمد على أهم مورد، وهو "العنصر البشري" داخل المؤسسة، بما يحمله من تصورات وأفكار وجوانب إبداعية، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية سيما في وقتنا الحاضر، ولما له من انعكاس على مكانة المؤسسات وسبل تطورها، وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه بيئة العمل الداخلية في الارتقاء بالمؤسسة، والوصول بها إلى مستوى الإبداع، الأمر الذي يتطلب دراسة واهتماماً، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية (استمارة الاستبيان) التي كان قوامها (20) مفردة تم توزيعها بشكل عشوائي على عدد من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة، حيث ظهرت مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود مشكلة وهي على النحو التالي:

أ - انخفاض مستوى السلوك الإبداعي بنسبة 61.25% وفقاً للدراسة الاستطلاعية.

ب - انخفاض مستوى القدرات الإبداعية بنسبة 60% وفقاً للدراسة الاستطلاعية.

وبالتالي نؤكد انخفاض الإبداع الإداري بإجمالي 60.625% وفقاً للدراسة الاستطلاعية.

كما أشار أيضاً التقرير السنوي لهيئة الرقابة الإدارية الثالث والخمسين لسنة (2023) بند قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالبلديات إلى:

- 1- تفشي ظاهرة التسبب الإداري وعدم معالجتها.
 - 2- عدم وجود خطة تدريبية بالجامعة أو تحديد الاحتياج العددي والنوعي لمن سيتم تدريبهم على ضوء المتطلبات الوظيفية.
 - 3- عدم حصول بعض الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على مرتباتهم.
 - 4- نقص المعامل والموارد التكنولوجية اللازمة.
 - 5- الإهمال والتقصير في النظافة بشكل عام.
- بناءً على المؤشرات الإحصائية والواقعية السابقة والتي تدل على وجود مشكلة انخفاض في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب؛ وتأسيساً على ذلك، وفي سبيل الوقوف على المسببات الحقيقية الكامنة وراء هذا الانخفاض وفحص مدى ارتباطه بالمناخ التنظيمي المحيط، يمكن حصر المشكلة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

س/ ما أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة؟
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

س1 / ما أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة؟.

س2 / ما أثر التدريب على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة؟.

س3 / ما أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة؟.

س4 / ما أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة؟.

س5 / ما أثر ظروف العمل على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة؟.

3.1 فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في نوعين من الفرضيات (فرضيات العدم - نفي، وفرضيات بديلة - إثبات) وذلك على النحو التالي:

1.3.1 الفرضية الرئيسية

1.1.3.1 فرض العدم للفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

2.1.3.1 الفرض البديل للفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

2.3.1 الفرضيات الفرعية :

1.2.3.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

2.2.3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

3.2.3.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

4.2.3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

5.2.3.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

6.2.3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

7.2.3.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

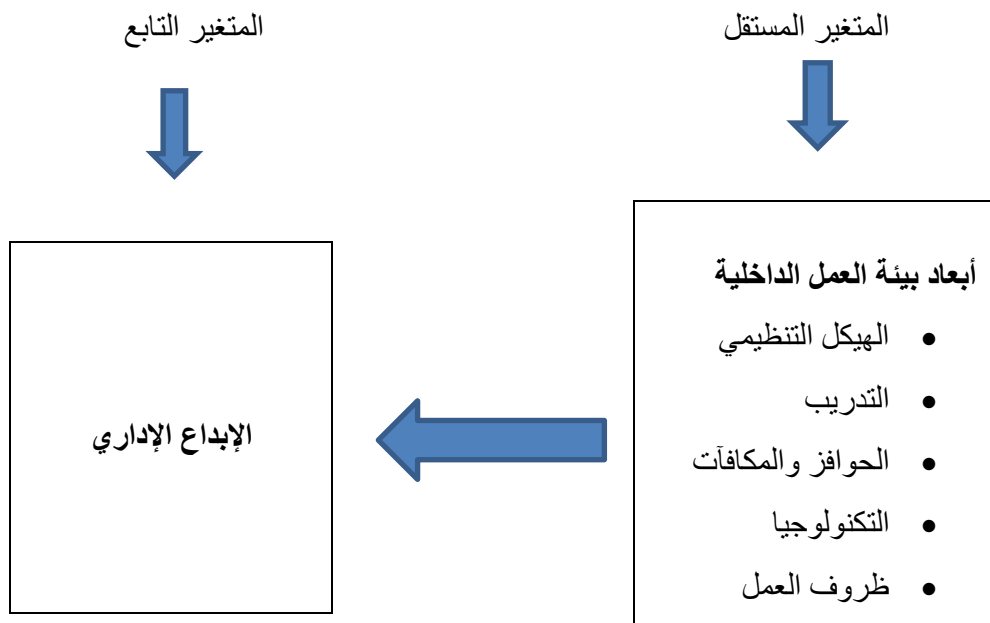
8.2.3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

9.2.3.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

10.2.3.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

4.1 أنموذج مخطط علاقات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات، وانطلاقاً من عنوان الدراسة، وبناء على الفرضيات التي تم صياغتها في هذه الدراسة فقد تم تصميم النموذج التالي:



شكل (1-1) يوضح أنموذج مخطط علاقات الدراسة

المصدر: "إعداد الباحث من خلال الاطلاع على الأدبيات"

1-5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1.5.1 التعرف على مستوى توافر بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي - التدريب - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا - ظروف العمل) بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

2.5.1 التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

3.5.1 تحليل أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة محل

الدراسة.

4.5.1 تحليل أثر التدريب على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

5.5.1 تحليل أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة محل

الدراسة.

6.5.1 تحليل أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة محل

الدراسة.

7.5.1 تحليل أثر ظروف العمل على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بالجامعة محل

الدراسة.

6.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

1.6.1 الأهمية بالنسبة للدراسة:

1.1.6.1 تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري من خلال تناول العلاقة بينهما في البيئة الجامعية الليبية، التي مازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية.

2.1.6.1 تقدم إطارا نظريا يجمع بين مفاهيم بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، بما يساعد الباحثين والمهتمين على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين بصورة أكثر شمولاً.

3.1.6.1 إضافة معرفة علمية جديدة من خلال اختبار أثر مجموعة من أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في مؤسسة تعليمية حكومية.

4.1.6.1 تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر على الإبداع الإداري أو تتوسط العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري.

2.6.1 الأهمية بالنسبة للباحث:

1.2.6.1 تمكن الباحث من تعميق معارفه العلمية والمنهجية في مجال الإدارة، ولاسيما في موضوعي بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري.

2.1.6.1 تسهم في تنمية قدرات الباحث في تطبيق المناهج العلمية واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

3.1.6.1 تساعد الباحث على الربط بين الجانب النظري والواقع العملي داخل المؤسسات الإدارية والتعليمية.

4.1.6.1 تمثل إضافة علمية ومنهجية للباحث في مجال تخصصه، وتدعم مسيرته البحثية والأكاديمية مستقبلاً.

3.6.1 الأهمية بالنسبة للجامعة محل الدراسة:

1.3.6.1 تزويد متخذي القرار بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة بمعلومات علمية حول واقع بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

2.3.6.1 المساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل الداخلية بما يدعم جهود التطوير والتحسين الإداري داخل الجامعة.

3.3.6.1 تقديم مؤشرات علمية حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري، بما يساهم في توجيه السياسات الإدارية نحو تعزيز الإبداع والابتكار.

4.3.6.1 دعم جهود الجامعة في تطوير الأداء الإداري ورفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

5.3.6.1 توفير نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها عند إعداد الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.

4.6.1 الأهمية بالنسبة للمجتمع:

1.4.6.1 الإسهام في تحسين كافة المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز بيئات العمل الداعمة للإبداع الإداري.

2.4.6.1 دعم توجيهات الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسات العامة عبر الاستفادة من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

3.4.1.6 تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في بيئات العمل بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

4.4.6.1 المساهمة في إعداد كوادر إدارية أكثر قدرة على الإبداع والتطوير، الأمر الذي يدعم جهود التنمية الإدارية والمجتمعية.

5.4.6.1 توفير نتائج يمكن أن تستفيد منها مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الحكومية الأخرى التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين.

7.1 حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في:

1.7.1 الحدود المكانية: الحدود الإدارية لمدينة الخمس.

2.7.1 الحدود الموضوعية: بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري.

8.1 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً كافياً، وذلك من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتواها واختبار فرضيتها وصولاً للنتائج.

9.1 مصادر وأدوات جمع البيانات:

1.9.1 المصادر الأولية: تمثلت في موظفي الإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة، حيث تم الحصول

على البيانات مباشرة من أفراد عينة الدراسة باعتبارهم المصدر الرئيسي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

2.9.1 المصادر الثانوية: تم استخدام الكتب، والرسائل العلمية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة

وشبكة المعلومات الدولية والتقارير والوثائق ذات الصلة، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بيئة العمل والإبداع الإداري، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتدعيم الجوانب العلمية المرتبطة بها.

3.1.9 أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وقد

صممت في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، بما يضمن شمولها لجميع الأبعاد اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. كما خضعت لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها للاستخدام العلمي.

10-1 مجتمع وعينة الدراسة:

1.10.1 مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب، والبالغ

عددهم (230) موظفاً.

2.10.1 عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب

والبالغ عددهم (144) مفردة، حيث تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية البسيطة.

11 - 1 متغيرات الدراسة:

1.1.1 المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية، ويحتوي على الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، التدريب،

الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل).

2.1.1.1 المتغير التابع: الإبداع الإداري.

12-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1.12.1 بيئة العمل الداخلية: وهي كل العناصر التنظيمية الداخلية في المؤسسة، والتي يمكن قياسها من

خلال الهيكل التنظيمي، برامج التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، توفر التكنولوجيا، ظروف العمل وغيرها من العناصر، والتي تؤثر في أداء الموظفين ورضاهم وإنتاجيتهم .

2.12.1 الهيكل التنظيمي: هو ذلك الإطار الذي يقاس بدرجة وضوح المهام والمسؤوليات للموظفين، وعدد المستويات الادارية، ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

3.12.1 التدريب: هو تطوير للمهارات والمعارف لدى الأفراد من خلال ممارسة معقولة وخطوات محددة، بحيث يستطيع الفرد المتدرب من تطبيق المهارات والمعارف في بيئة العمل بشكل فعال ومستمر.

4.12.1 الحوافز والمكافآت: هي تلك الوسائل - سواء كانت مادية أو معنوية - التي تقدمها المؤسسة للموظفين بهدف تشجيعهم على أداء أفضل، بما يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة رضاهم وانتمائهم للعمل.

5.12.1 التكنولوجيا: هي تلك الأدوات والأنظمة والبرمجيات التي تستخدم لدعم أداء المهام وتحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة.

6.12.1 ظروف العمل: هي تلك البيئة المحيطة بالموظف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية، وتشمل جميع العوامل: (الفيزيائية، النفسية، الاجتماعية، التنظيمية) والتي تؤثر في راحته وصحته وإنتاجيته.

7.12.1 الإبداع الإداري: هو قدرة الإدارة على التفكير بطرق وأساليب جديدة، وتطبيق حلول مبتكرة، ومدى دعمها لمبادرات التغيير والتحسين المستمر، ودرجة تشجيعها للموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

1 - 13 الدراسات السابقة:

1.13.1 الدراسات المحلية للمتغير المستقل:

اسم الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	الأبعاد	المنهجية	أهداف الدراسة	أهم الاستنتاجات
صالح العلواني (2024)	أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين	المحور الأول: العناصر المادية، العناصر الإدارية التنظيمية	المنهج الوصفي	معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز البريقة ليبيا، ومعرفة تأثيره على مستو العاملين هل هو إيجابي أم سلبي.	وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بشركة سرت لإنتاج النفط والغاز، وجود تأثير لعناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمالية) على أداء العاملين بشركة سرت، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مقياس أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط تعود للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
محمد سالم إبراهيم (2022)	بيئة العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي	المحور الأول: العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة والإشراف الإداري، الرواتب والأجور، الهيكل التنظيمي.	المنهج الوصفي التحليلي	هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب وجود ظاهرة التسرب الوظيفي لجامعة الزيتونة وعلاقتها ببيئة العمل بكلية جامعة الزيتونة.	وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها (العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة والإشراف الإداري، الرواتب والأجور، الهيكل التنظيمي) والتسرب الوظيفي. توجد نية لأعضاء التدريس لترك العمل في جامعة الزيتونة.
حنان عبود وانتصار تيباز (2021)	أثر بيئة العمل الداخلية على تخطيط الموارد البشرية	المحور الأول: الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - التكنولوجيا المستخدمة.	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة) على تخطيط الموارد البشرية في الهيئة الوطنية وسلامة المعلومات.	يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة على تخطيط الموارد البشرية في الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات.

2.13.1 الدراسات المحلية للمتغير التابع:

اسم الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	الأبعاد	المنهجية	أهداف الدراسة	أهم الاستنتاجات
أحمد البطي وآخرون (2022)	أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري	المحور الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا ، فرق العمل، تدريب العاملين.	منهج التحليل الوصفي.	التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأن البعد الأكثر تأثيراً هو بعد (فرق العمل) يليه بعد (تدريب العاملين) ثم بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا).	وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأن البعد الأكثر تأثيراً هو بعد (فرق العمل) يليه بعد (تدريب العاملين) ثم بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا).
سليمان سالم جمعة (2020)	أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري	المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات، الصحة والسلامة المهنية، الترقية والتقدم الوظيفي، نظم الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم	المنهج الوصفي التحليلي	معرفة أثر أبعاد الجودة على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي.	مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى قيد الدراسة كانت بدرجة منخفضة، ومستوى ممارسة الموظفين للإبداع الإداري كان بدرجة منخفضة، وجود ارتباط وتأثير إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى الموظفين.
عبد السلام وآخرون (2019)	واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية جامعة مصراته	المحور الأول: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه وتركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط	المنهج الوصفي	التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بالكلية من وجهة نظرهم، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين عينة البحث لوجهة نظرهم حول واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة.	تبين أن مستوى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة مصراته بشكل عام كانت بدرجة كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بالكلية وفقاً لمتغير العمر، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بالكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

3.13.1 الدراسات العربية للمتغير المستقل:

اسم الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	الأبعاد	المنهجية	أهداف الدراسة	أهم الاستنتاجات
عبد الرحمن السفياني وجلال كليب (2023)	أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين	المحور الأول: الأنظمة والاجراءات، التدريب والتطوير الوظيفي، إدماج الموظفين، علاقات العمل، ظروف العمل المادية.	المنهج الوصفي	التعرف إلى أثر بيئة العمل الداخلية بأبعاده الأنظمة ، الإجراءات، التدريب، التطوير الوظيفي وإدماج الموظفين وعلاقات العمل وظروف العمل المادية على أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز.	أظهرت النتائج أن مستوى تحسين بيئة العمل في مكتب الصحة وفروعه بمحافظة تعز متوسط، ومستوى أداء العاملين مرتفع، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في المكتب محل الدراسة على أداء العاملين.
عفاف ريشان ومريم بوحنة (2022)	أثر البيئة الداخلية في الاستقرار الوظيفي	المحور الأول: البيئة الوظيفية، البيئة التنظيمية.	المنهج الوصفي	تحديد مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الكاتمة للفلين بجيجل، الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والاستقرار الوظيفي.	مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض لدى عمال المؤسسة الكاتمة للفلين بجيجل، البيئة الداخلية للمؤسسة الكاتمة بجيجل مقبول من وجهة نظر عاملها.
أسية زيتوني، سعاد حمدي (2020)	بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي	بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، بيئة العمل المادية، بيئة العمل التقنية	المنهج الوصفي التحليلي	معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بحمام بججر بولاية عين تومشت	وجود أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي ذلك بالاعتماد على مختلف مكوناتها " البيئة التنظيمية والوظيفية، البيئة المادية، البيئة التقنية" ما يؤكد التحديات التي تفرضها بيئة العمل الداخلية على المؤسسات الاقتصادية تدفعها نحو البحث في انشاء بيئة مناسبة مشجعة وصحية التأثير على الأداء.

4.13.1 الدراسات العربية للمتغير التابع:

اسم الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	الأبعاد	المنهجية	أهداف الدراسة	أهم الاستنتاجات
محمد علي الزوايدة ومعين يوسف الخصاونة (2022)	أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة	المحور الأول: الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة المحور الثاني: جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على أثر الإبداع الإداري على مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، معرفة مستوى أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة	مستوى الإبداع الإداري والأداء لمديري المدارس محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي
حمد عامر العجمي (2021)	أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية	المحور الأول: الطلاقة، الأصالة، التحليل، الحساسية للمشكلات المحور الثاني: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بوجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الكويتية	وجود مستوي متوسط من الإبداع الإداري والميزة التنافسية وعناصر المنظمة المتعلمة والشركات الصناعية الكويتية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود عناصر المنظمة المتعلمة
محمد محضار عبدالمطلب وأخرون (2020)	أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية	المحور الأول: الأصالة، الطلاقة الفكرية	المنهج الوصفي الكمي	توضيح مدى تأثير الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، دراسة مدى تأثير الطلاقة الفكرية لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية على الأداء الوظيفي	يوجد تأثير للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بالمحافظة على الأداء الوظيفي، يوجد أثر للطلاقة الفكرية لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية على الأداء الوظيفي

5.13.1 الدراسات التي تجمع بين المتغيرين:

اسم الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	الأبعاد	المنهجية	أهداف الدراسة	أهم الاستنتاجات
خالد عبد الله السلمي (2022)	أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري	المحور الأول: التمكين التقني، ظروف وطبيعة العمل، إمكانية التشارك في اتخاذ القرارات	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على علاقة محيط العمل الداخلية بالإبداع الإداري بجامعة الملك عبد العزيز بجدة	يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين التمكين التقني وظروف وطبيعة العمل وإمكانية التشارك في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري، مما يدل على أن بيئة العمل عاملا أساسيا في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري
نصراء بنت مبارك بنت سلطان الإسماعيلية (2021)	أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري	القيادة الإدارية، التقنية، التدريب، الحوافز، ظروف العمل.	المنهج الوصفي التحليلي	تقيم بيئة العمل الداخلية في مديرية شمال الشرقية ، تقيم مستوى الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية. مناقشة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.	أن المعدل العام لجميع محاور البيئة الداخلية للمنظمة جاء بدرجة وسط، وجدت الدراسة أن المتغير المستقل (لمجموع محاور بيئة العمل الداخلية مجتمعة) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) في مديرية شمال الشرقية.

14.1 تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة (المحلية والعربية) أنها كانت مفيدة للباحث، حيث أسهمت في بناء قاعدة معرفية مهمة حول بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، كذلك فيما يتعلق بإعداد خطة الدراسة الحالية سواء من حيث صياغة مشكلة الدراسة والمنهجية المختارة والمراجع المقترحة للدراسة، وكذلك أيضا فيما يتعلق بتصميم أداة الاستبانة.

وعلى الرغم من ذلك تتباين الدراسات السابقة في تركيزها الموضوعي والسياقي؛ إذ ركز عدد منها على دراسة بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمتغيرات محددة مثل: أداء العاملين، أو الاستقرار الوظيفي، بينما ربطت دراسات أخرى الإبداع الإداري بمتغيرات مثل إدارة المعرفة أو الجودة الشاملة أو جودة الحياة الوظيفية؛ ويلاحظ في هذا السياق ندرة الدراسات الأكاديمية الحديثة في حدود علم الباحث - كما أن معظمها لم يجمع بين متغيري بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في إطار تحليلي واحد كما هو الحال في الدراسة الحالية، علاوة على ذلك اقتصر معظم الجهود السابقة على تناول أبعاداً محددة ومجزأة من بيئة العمل الداخلية كالعناصر المادية و الثقافة التنظيمية والأنظمة والإجراءات وعلاقات العمل، في حين جمعت الدراسة الحالية بين أبعاد شاملة ومتكاملة لبيئة العمل الداخلية وهي الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل، وهو ما يعد إطاراً شمولياً وتكاملياً بالدراسة الحالية.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

- 1- تسعى الدراسة الحالية إلى توسيع النطاق المعرفي لبيئة العمل الداخلية، وذلك من خلال تضمين عناصر تنظيمية وتحفيزية وتكنولوجية متكاملة قد يكون لها أثر في تعزيز الإبداع الإداري.
- 2- تكتسب الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى توقيتها الزمني الحديث؛ إذ تأتي استجابة للمتغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الأكاديمية في الجامعات الليبية، مما يعزز قدرتها على تقديم قراءة واقعية محددة.
- 3- تأتي أهمية هذه الدراسة الحالية كونها إضافة علمية وتطبيقية للمكتبة الأكاديمية والمؤسسات المحلية، من خلال تسليط الضوء على الدور الجوهري لبيئة العمل الداخلية في تفعيل التطوير الوظيفي والإبداع الإداري لدى الموظفين.
- 4- الخصوصية المكانية والمؤسسية: تعتبر هذه الدراسة - في حد علم الباحث - من الدراسات الرائدة التي تسلط الضوء على الإدارة العامة لجامعة المرقب، مما يساهم في تقديم توصيات عملية مباشرة لمتخذي القرار في هذه الجامعة لتطوير بيئتها التنظيمية ودعم المبدعين إدارياً.
- 5- سد الفجوة البحثية في البيئة المحلية: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية الليبية بدراسة حديثة تربط بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في قطاع التعلم العالي، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتنظيمية التي تشهدها الجامعات الليبية حالياً.

6- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة): استفاد الباحث من المقاييس والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وعمل على بناء وتطوير أداة قياس دقيقة ومحكمة، ومكيفة بالكامل لتناسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية لموظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب.

كما يمكن القول بأن الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم عرضها تشابهت واختلفت في بعض الأشياء على النحو التالي:

- 1- تشابهت الدراسة الحالية في المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية مع الدراسات السابقة مثل: دراسة، (العلواني، 2024) ودراسة (السفياني وكليب، 2023)، ودراسة (رشان وبوحنة، 2022)، ودراسة (إبراهيم، 2022)، ودراسة (عبود و تيباز، 2021) ودراسة (زيتوني، 2020).
- 2- تشابهت الدراسة الحالية في المتغير التابع الإبداع الإداري مع الدراسات السابقة كدراسة (البطي، 2022)، ودراسة (الزوايدة والخصاونة، 2022)، ودراسة (العجمي، 2021)، ودراسة (عبدالمطلب وآخرون، 2020) ودراسة (جمعة، 2020)، ودراسة (عبد السلام وآخرون، 2019).
- 3- اتفقت الدراسة الحالية في جمعها بين المتغيرين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري مع كلا من دراسة (السلمي، 2022)، ودراسة (الاسماعيلية، 2021).
- 4- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال دمجها لأبعاد (الهيكل التنظيمي - التدريب - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا - ظروف العمل) وهذا ما لم يتم تحقيقه في الدراسات السابقة التي تم التطرق لها.
- 5- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.
- 6- انحصرت حدود الدراسة الحالية في الإدارة العامة بجامعة المرقب بمدينة الخمس، بينما كانت الدراسات السابقة في بيئات ومنظمات أخرى.
- 7- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، حيث امتدت هذه الدراسة في الفترة التي تشهد فيها ليبيا تطورات وظروفا مختلفة (عدم استقرار في البيئة).

الفصل الثاني

بيئة العمل الداخلية

1.2 مفهوم بيئة العمل

2.2 بيئة العمل الداخلية

3.2 أهمية بيئة العمل الداخلية

4.2 أنواع بيئة العمل الداخلية

5.2 مكونات بيئة العمل الداخلية

6.2 العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

7.2 خصائص بيئة العمل الداخلية

8.2 أبعاد بيئة العمل الداخلية

9.2 العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية

تمهيد:

تعد بيئة العمل الداخلية من العوامل الأساسية التي يستند إليها المورد البشري في أدائه داخل أي مؤسسة، فهي لا تمثل الإطار الذي يعمل فيه هذا المورد داخل المؤسسة فحسب، بل تلعب دوراً مهماً في دعمه وتحفيزه على استثمار كامل طاقاته، خاصة إذا كانت تلبي احتياجاته. كما ينعكس أثر بيئة العمل الداخلية بشكل مباشر على جودة المخرجات؛ حيث يسهم المناخ الإيجابي القائم على التعاون والتواصل الفعال في خلق حالة من التناغم المؤسسي الذي يدفع الأفراد نحو العطاء المتميز.

وتؤثر بيئة العمل الداخلية بشكل كبير على مستوى أداء الموظفين والتحفيز لديهم؛ إذ تعتبر بيئة العمل الإيجابية عاملاً محفزاً للإبداع والإنتاجية، كما تساهم في خلق جو من التعاون والتواصل البناء بين الموظفين، مما يعزز من التوافق والتناغم داخل المؤسسة.

كما تلعب دوراً محورياً في جذب المواهب؛ فالموظفون يميلون إلى الاستقرار في أماكن عمل توفر لهم الدعم والتقدير، لذا فإن الاستثمار في تحسين بيئة العمل الداخلية يعد من الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز القدرة التنافسية لأي مؤسسة.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها نماذج العمل الحديثة، لم يعد كافياً توفير بيئة عمل تقليدية، بل أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لبناء بيئات عمل مرنة تتسم بالدعم والتقدير. هذه البيئات هي الحاضنة الحقيقية لجذب الكفاءات والحفاظ عليها، وهي الضمانة الأكيدة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل.

بناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري، من خلال استقصاء الأسباب والعوامل الكامنة في بيئة العمل الداخلية التي تحفز هذا الإبداع أو تعيقه.

1.2 مفهوم بيئة العمل:

1.1.2 المعنى العام للبيئة:

"عند الحديث عن البيئة فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه، فالمؤسسات تعيش ضمن نظام شامل، وهي فيه نظام فرعي وهذا النظام الواسع، ثم إن البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل وهي كل ما يحيط بالمؤسسة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية" (إبراهيم، 2022: 27).

"كلمة (البيئة) مشتقة أساساً من كلمة (environs) أي كل ما هو محيط بالكرة الأرضية، وكلمة البيئة في الأصل كانت تعني العناصر الطبيعية للحياة مثل الشمس والقمر والجبال، الصحراء والغابات وقد تطور هذا المفهوم ولم يقتصر على العلوم الطبيعية بل، شمل معظم العلوم الاجتماعية والسياسية، الاقتصادية، القانونية والإدارة، ولهذا يفترض عدم ذكر كلمة البيئة مجردة بل، يفضل تحديد نوع البيئة المقصودة حديثاً" (العقون وعباد، 2022: 50).

فالبيئة تعني "كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية الجغرافية، والاجتماعية، والثقافية، ومن خلال هذا التعريف نرى أن المقصود بالبيئة هو "ذلك المحيط الذي يحترك به الإنسان من طبيعة كبنية اجتماعية وثقافية وغيرها" (إبراهيم، 2022: 27).

ويعرف روبنز (1990 Robbins) البيئة بأنها "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة"، أما روبرت مايلز (Robert Miles) فعرفها كالاتي "خذ الكون واطرح منه النظام الفردي الذي يمثل المؤسسة، فيكون الباقي هو البيئة"، ويعرفها هاولي (Hawley) بأنها "جميع الظواهر خارج المؤسسة، وتؤثر أو لديها إمكانية التأثير على المؤسسة" (رايس و توايتية، 2020: 3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة إجرائيا على أنها المحيط الذي من خلاله تمارس المؤسسات وظائفها، حيث يضم هذا المحيط مجموعة من المتغيرات والعوامل بعضها داخلي يمكن التحكم به، وبعضها الآخر خارجي لا يمكن التحكم فيه، حيث يؤثر على العمليات الإدارية للمؤسسة دون أن يكون للمؤسسة القدرة على السيطرة عليها (الباحث).

2.1.2 مفهوم العمل:

يعرف العمل بأنه "إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين وهنا يتبين أن العمل نشاط لإنتاج مادي " السلع " ومعنوي " الخدمات كالتعليم والصحة وغيرها "، لتحقيق حاجات الآخرين في المجتمع، وغير أن الفرد حينما يعمل فهو يحقق حاجاته الخاصة وحاجات الأفراد في نفس الوقت" (العلواني، 2024: 20).

ويعرف العمل بأنه: "مجموعة المهمات التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان ذلك بوسيلة واحدة أو عدة وسائل، فالعمل صراع الإنسان مع الطبيعة لتسخيرها فيما يفيد، وهو جهد فكري وعضلي" (رايس وتوايتية، 2020: 4).

3.1.2 مفهوم بيئة العمل:

مما لا شك فيه أن بيئة العمل تلعب دورًا هامًا وحيويًا في أداء المؤسسات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين فيها، ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة.

حيث تعرف بيئة العمل بأنها "مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز العمل في مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتنتشر في المؤسسة ككل، بشكل شمولي، وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي، ويدركها أعضاء المؤسسة العاملون بها، وتؤثر في سلوكهم، وهي تعبر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به" (المدني، 2019: 315).

كما يعرفها الشنواني: بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه" (العيد، 2018: 3).

و تعرف بيئة العمل أيضا: بأنها "مجموعة من العناصر المستمدة بين البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المؤسسة، وهي مرتبطة بعناصر داخل حدود المؤسسة" (خن وحدادة، 2018: 11).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج بأن بيئة العمل هي مجموعة متكاملة من الخصائص والصفات التنظيمية التي تميز مؤسسة عن غيرها، وتنتشر فيها بشكل شمولي، وتتمتع بدرجة من الاستقرار النسبي، حيث يدركها العاملون وتؤثر في سلوكهم، وميولهم وأدائهم، كما تعد نظاما مفتوحا يتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويؤثر فيها، وتشمل العناصر الداخلية ضمن حدود المؤسسة، والمجموعة التي يعمل الفرد معها والمشروع الذي ينتمي إليه (الباحث).

2.2 بيئة العمل الداخلية:

إن العديد من الدراسات السابقة أكدت على أن المؤسسات لا تأتي من العدم، وإنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمرين، مما يوجه المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مراقبة التغيرات البيئية المحيطة، مما يساعدها على تحديد الفرص التي يتوجب استغلالها، والتهديدات التي ينبغي تجنبها أو مواجهتها (عامر وحامد، 2021).

1.2.2 مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها "البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والعاملين فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية وإجراءات وسياسات تنفيذها وأنماط الاتصالات" (خن وحدادة، 2018: 11).

كما تعرف بأنها "عبارة عن المتغيرات والأحداث التي تتكون داخل محيط المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها تحكماً مباشراً ومؤكداً، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى" (كليب والسفياني، 2023: 247).

وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة من القوى والعوامل الداخلية والتي تؤثر في عمل المؤسسة وتعمل على تحديد عناصر القوة والضعف فيها، وتتمثل هذه العوامل في توافر هيكل تنظيمي مناسب، والموارد البشري، والأنظمة والتعليمات واللوائح، وتوفر المورد التكنولوجي" (العامر، 2023: 98).

كما أنها تعني "مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها" (الغليظ، والهوش، 2022: 7).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية إجرائياً على أنها مجموعة من القوى والعوامل التنظيمية والبشرية والمادية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر في نشاطها وأدائها، وتشمل الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والأنظمة واللوائح والثقافة التنظيمية، والموارد التكنولوجية، وهي عناصر يمكن للإدارة التحكم فيها، وتعد مسؤولة عن مواطن القوة والضعف في المؤسسة بما يسهم في تحقيق أهدافها، كما بينت التعريفات السابقة وجود اختلاف في وجهات النظر في

تحديد تعريف محدد لبيئة العمل الداخلية، ولذا فإن هناك بعض الخصائص التي تشترك فيها هذه المفاهيم حول بيئة العمل الداخلية منها (الباحث):

أ - الطابع الداخلي للمؤسسة: جميع التعريفات أكدت أن البيئة الداخلية ترتبط بعوامل داخل المؤسسة.

ب - قابلية التحكم والإدارة: إن الإدارة يمكنها التحكم بعناصر البيئة الداخلية، على عكس البيئة الخارجية التي يصعب السيطرة عليها.

ج - مؤثرة في الأداء والسلوك: إن البيئة الداخلية تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين وأدائهم وفاعلية العمل.

د - متنوعة العناصر تشمل: الأفراد، الأنظمة، الموارد، والثقافة وغيرها.

هـ - تحدد نقاط القوة والضعف: توضح ما تتميز به المؤسسة أو ما تحتاج إلى تحسينه.

و - تسهم في تحقيق الأهداف: تتفاعل عناصر البيئة الداخلية بشكل منسجم لدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها.

3.2 أهمية بيئة العمل الداخلية:

لا شك من أن فهم البيئة الداخلية للعمل له أثر على العاملين في المؤسسة من جهة والمتعاملين معها من جهة ثانية، وتبرز أهمية البيئة الداخلية في (العامر، 2023):

1.3.2 تعمل على توفير جو من الألفة والتعاون، مما يبرز الطاقات الكامنة لدى العاملين ويظهر إبداعاتهم.

2.3.2 تساعد على معرفة طبيعة العمل وطبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، وبالتالي تحقيق التميز في أدائها.

3.3.2 تساعد على تحديد استراتيجيات المؤسسات والعمل على تحليل نقاط القوة والضعف لديها.

4.3.2 تمثل الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها في المدى القصير والبعيد.

5.3.2 تحدد الفرص وكيفية استغلالها، والعمل على تطوير أداء المؤسسة ومعرفة التهديدات والمخاطر لتجنبها.

6.3.2 أن بيئة العمل المستقرة والجاذبة تساعد على استقطاب الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق التميز في عملها.

7.3.2 تحديد حقيقة الإمكانيات الذاتية للمؤسسة ومدى قدرتها على التعامل الفاعل مع مخرجات التحليل للبيئة الخارجية للمؤسسة (حسين ونعمان، 2021).

8.3.2 المساعدة في إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال.

9.3.2 الكشف ومراقبة مفاتيح الاتجاهات والأحداث التي تنعكس على تطورات المستقبل للمؤسسة.

10.3.2 القدرة على تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية.

وخلاصة لما سبق تبرز أهمية بيئة العمل الداخلية في تحديد نواحي القوة والضعف لدى المؤسسة، والتي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، حيث تمثل البيئة الداخلية الهوية الخاصة لأي مؤسسة، والتي لا يمكن تمثيلها في أي مؤسسة أخرى، إذ يتوجب على كل مؤسسة الاهتمام بتحليل نقاط القوة والضعف بطريقة تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال خلق توافق بين الإمكانيات الموجودة والموارد المتاحة بهدف الوصول بالمؤسسة إلى المنافسة من خلال التميز في أدائها (الباحث).

4.2 أنواع بيئة العمل الداخلية:

لقد اهتم علماء الإدارة بدراسة بيئة العمل الداخلية والتي تعتبر جزءاً أساسياً في فهم آلية عمل المؤسسات، إذ تعد بيئة العمل الداخلية مجالا متعدد الأبعاد من خلال تفاعل العناصر البشرية والتنظيمية والمادية والتقنية بشكل يؤثر في أداء العاملين، وتنقسم هذه البيئة إلى عدة أنواع رئيسية وهي (زيتوني وحمد، 2020):

1.4.2 - البيئة التنظيمية: وتشمل جميع الأنظمة والإجراءات المعتمدة في المؤسسة، بما في ذلك أنماط القيادة والعلاقات السائدة بين العاملين، إلى جانب القيم والاتجاهات التي تشكل ثقافة التنظيم الإداري، كما تشمل أيضا ضغوط العمل التي قد تؤثر على أداء الأفراد.

2.4.2 - البيئة الوظيفية: تعنى بالجوانب المتعلقة بالموظفين مثل: الأجور والرواتب والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية ومجالات الاختيار والتعيين، إضافة إلى تصميم الوظائف وتوصيفها وتصنيفها.

3.4.2 - البيئة المادية: تضم العناصر المادية التي تؤثر في بيئة العمل الداخلية، مثل: الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة، وتصميم المكاتب وتوافر الأدوات المكتبية المساعدة.

4.4.2 - البيئة التقنية: وتكمن في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تسهيل أداء الأعمال داخل المؤسسة، مما يساعد على توفير الوقت والجهد مقارنة بالأساليب التقليدية، كما تتضمن الأجهزة المتطورة التي تساعد في إنجاز الأعمال وتقليل الخسائر والمخاطرة.

كما تصنف بيئة العمل الداخلية وفقا لمجموعة من المعايير منها مستوى السلطة، واللامركزية، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، إلى نوعين رئيسيين هما (العقون وعياد، 2022):

أ - بيئة العمل الجامدة: تتسم بالصرامة والانضباط الشديد، وتركز على المركزية في اتخاذ القرارات مع تقليل التفويض للصلاحيات، تسود فيها الاتصالات الرسمية من الأعلى إلى الأسفل، وتتبنى القيادة البيروقراطية، على الرغم من أن هذه البيئة قد تحقق الانضباط إلا أنها تحد من روح

الإبداع والابتكار بسبب التقيد التام بالأوامر والتعليمات وانتظار صدورها من الإدارة العليا، كما يسود في هذه البيئة الروتين والقلق من ارتكاب الأخطاء.

ب - بيئة العمل المرنة: يتميز هذا النوع؛ إذ يشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث يتم تفويض الصلاحيات بشكل أكبر وتعزيز قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتعتمد هذه البيئة على القيادة الديمقراطية، التي تمنح العاملين حرية في اتخاذ القرارات بشكل فوري ودون الحاجة لانتظار التعليمات من الإدارة العليا.

5.4.2 - البيئة النفسية والاجتماعية: تضم هذه البيئة جميع الجوانب التي لها تأثير على الأفراد بما فيها من علاقات اجتماعية، وروابط اجتماعية، وصراعات تنظيمية بين العاملين، حيث يمكن تحديد نطاق هذه الجوانب في علاقات (هيئة الإدارة ببعضهم البعض - الرؤساء بمرؤوسيهـم - المرؤوسين ببعضهم البعض).

5.2 مكونات بيئة العمل الداخلية:

تتكون بيئة العمل الداخلية من شقين هما:

1.5.2 - المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة، بأن المناخ الصحي الملائم لبيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية، ومستوى الضوضاء، له تأثير كبير في أداء وإنتاجية العامل وفي سلامته وصحته أيضاً، حيث كلما توفرت ظروف العمل المادية الجيدة، كانت جاهزيته لأداء العمل أفضل، حيث تنخفض نسبة تعرضه للأمراض وحوادث العمل، وتشمل بيئة العمل المادية المكونات المادية التالية (العقون وعياد، 2022):

1.1.5.2 البناء غير صحي: هو البناء الذي يفتقر إلى التهوية ولا يسمح بدخول الشمس، مما يساهم بشكل كبير في حدوث الأمراض وانتشارها بين الأفراد، كما أنها تفتقر إلى منافذ مناسبة تسمح بتجديد الهواء، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث مشاكل صحية مثل ضيق التنفس، والصداع، وذلك بسبب النقص في الأكسجين، الأمر الذي يخلق بيئة لا تشجع على الراحة النفسية والجسدية، والذي بدوره ينعكس على الأداء العام للأفراد أثناء ممارستهم لأعمالهم (بوشية ودلال، 2017).

2.1.5.2 عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء: يؤدي التصميم الداخلي غير الجيد للبناء إلى مخاطر متنوعة على العاملين داخل مكان العمل، ومن مؤشرات هذا التصميم: (العقون وعياد، 2022)

أ - تسبب المساحات والممرات الضيقة ازدحاماً وتلوثاً في الجو الداخلي بشكل عام، وكذلك التصادم، الأمر الذي من شأنه أن يسبب ضيقاً نفسياً وعصبياً لدى المورد البشري في مكان العمل، وارتفاع مستوى الضوضاء و الضجيج فيه.

ب- قلة أو عدم وجود منافذ كافية للنجاة، الأمر الذي يشكل خطرا على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث طارئ يستدعي إخلاء المكان بسرعة غير مدروسة، مما ينتج عنه مخاطر الانزلاق وما يتسبب عنها من كسور متنوعة.

3.5.1.2 **الإضاءة:** "إن الإضاءة لها تأثير فعال على الإنتاج، ويؤكد "نشونز" على أن تدني مستوى الإضاءة يؤدي إلى تدني الإنتاج، فتوزيع الإضاءة له أثر كبير على العملية الإنتاجية، ومن المرغوب أن تكون الإضاءة موزعة بالتساوي على مكان العمل، حيث إن تركيز الإضاءة في جزء دون آخر معناها إحداث تأثير في العينين، لأنه ركزت الإضاءة على موضع العمل فقط، أي المكان المحدد الذي يؤدي فيه العمل فإن العامل عادة ما ينقل بصورة تلقائية أو عفوية من مواضع عمله إلى المكان المحيط به، فإذا كانت الإضاءة عالية في مواضع العمل ومتدنية في بقية المكان، يؤدي إلى اتساع وضيق على التوالي في حدقة العين، مما يؤدي إلى الشعور بالألم والإرهاق والتوتر" (عقيلي، 2005: 581).

4.5.1.2 **عدم كفاءة أعمال الصيانة:** إن عدم كفاءة عمليات الصيانة الفنية للألات والأدوات والمعدات المستخدمة في بيئة العمل تؤدي إلى تكرار الأعطال، وبالتالي نسبة الوقوع في الحوادث والإصابات في أماكن العمل تزداد بزيادة هذه الأعطال (بوشية ودلال، 2017).

5.5.1.2 **الضجيج:** إن العديد من البحوث تشير إلى: أن الضوضاء المرتفعة لها أضرار مباشرة على الأفراد العاملين، وهي تضر بالعاملين من خلال تشتيتهم ومنعهم من التركيز على العمل، وذلك نتيجة التوتر العصبي الذي يحدث لهم، إذ تؤدي الضوضاء المرتفعة إلى عدم التركيز، الأمر الذي بدوره يؤثر في العملية الإنتاجية بالمدة الطويلة (عقيلي، 2005).

6.5.1.2 **الحرارة:** لا شك أن الظروف المناخية تؤثر على الحالة النفسية والحالة الإنتاجية، البرودة الشديدة والحرارة الشديدة، كلاهما غير مرغوب. فالاستجابة للحرارة المرتفعة أو المنخفضة تختلف باختلاف الأفراد، من حيث لياقتهم البدنية وصحتهم الجسمية بوجه عام، ومهما يكن الأمر فإن درجات الحرارة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً لها تأثير سلبي على العملية الإنتاجية (العقون وعباد، 2022: 74).

7.5.1.2 **عدم كفاية فترات الراحة ومدتها أثناء العمل:** من خلال الممارسات والتجارب السابقة تؤكد أن عدم وجود أو النقص في مدة فترة الراحة أثناء العمل أو عدم توفرها أصلاً، غالباً ما يؤدي هذا الأمر إلى حدوث حوادث ينتج عنها إصابات عمل، وخاصة إذا كان العمل المنجز يتم بطريقة سريعة وصعبة سواء كان ذهنياً أو عضلياً.

8.5.1.2 **التدخين:** يعمل التدخين على تلوث الهواء في مكان العمل، مما ينجم عنه ضرر لـ كل من يعمل فيه، مسبباً أمراض مزمنة للعاملين، ومن هذه المضار ما يلي (عقيلي، 2005):

أ- ارتفاع معدلات الغياب لدى العاملين وذلك نتيجة لتعرضهم للأمراض القلبية والصدرية الناجمة عن عملية التدخين.

ب- التعرض للحرائق في مكان العمل.

ج- ينتج أعباء إضافية لتنقية الهواء من الدخان والتلوث الذي يسببه كسواد الجدران والسقوف وتشققها.

9.5.1.2 النظافة: إن عدم النظافة في مكان العمل ووجود الأوساخ ومخلفات الإنتاج المختلفة (وخاصة الخطيرة كالصناعية مثلاً) ناتجة عن ممارسة الأعمال، هي مناخ جيد لانتشار الأمراض، وملائمة لوقوع الحوادث المختلفة، فعدم الاهتمام بنظافة المكان من بقايا المخلفات خاصة القابلة للاشتعال - على سبيل المثال - يؤدي إلى حدوث حرائق (عقيلي، 2005).

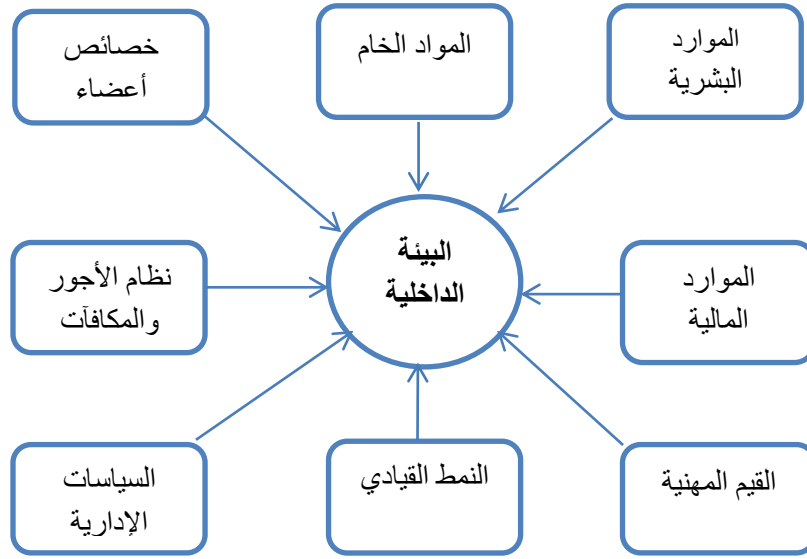
2.5.2 مكونات بيئة العمل النفسية والاجتماعية:

تشمل هذه المكونات جميع العوامل التي تؤثر في الحالة النفسية المعنوية والعلاقات السائدة بين الموارد البشرية في المؤسسات، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين في مكان العمل، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية والاجتماعية لدى كل من يعمل بالمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء العام (العقون و عياد، 2022).

6.2 العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية:

يمكن القول بأن بيئة المؤسسة غير محدودة، وتضم كل ما هو خارج عن تلك المؤسسة، فالمؤسسات غالباً ما تتأثر بمجموعة من العناصر بشكل مباشر، حيث تفرض تلك العناصر على المؤسسة التفاعل معها لأجل ضمان البقاء، بمعنى: أنها تستجيب للتغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية، وبدورها تؤثر فيها، فقبول هذا المبدأ يقضي بضرورة دراسة الحقائق الأولية التي تأتي من خارج نطاق المؤسسة وذلك لفهم ما يدور بداخلها (طلق وآخرون، 1428هـ).

إن بيئة العمل الداخلية تتأثر بعدة عوامل من شأنها التأثير على أداء الموظفين وراحتهم وإنتاجيتهم، في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل والموارد البشرية، والموارد المالية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز، وذلك من خلال الشكل البياني التالي:



الشكل (2 - 1) العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

(الشكل من تصميم الباحث بالاطلاع على الأدبيات)

1.6.2 المواد الخام:

إن كل ما يلزم من مواد خام للمؤسسة يتم توفيره من خلال البيئة الخارجية، حيث تلبي جميع احتياجاتها بدءاً من الورق إلى الأقلام وصولاً إلى المعدات والتقنيات بالإضافة إلى الأجهزة وختاماً بالتجهيزات المكتبية وكل ما تتطلبه من البيئة المادية (طلق وآخرون، 1428هـ).

2.6.2 الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية دوراً حيوياً في تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة وما تتضمنه من إداريين وفنيين وعمال من ذوي الخبرات والمهارات وإمكانيات وقدرات، لذلك تعمل المؤسسات على اختيار المورد البشري الأفضل بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة في المؤسسة، فضلاً عن تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين البيئة الداخلية مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وزيادة رضا الموظفين لديها (مرابط، 2016).

3.6.2 الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية الجيدة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعمال وإشعارهم بالثقة على خلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم، ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير مستلزمات للتواجد المريح (بن عراب وحننيت، 2021).

4.6.2 القيم المهنية:

يمكن القول بأن المؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على رفاهيتها وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستقرار والبقاء في المؤسسة، عكس الاستقلالية التي تؤدي إلى دفع العاملين على ترك المؤسسة في الوقت الذي تحتاجه إليهم فيه (كريمة، 2020).

5.6.2 النمط القيادي:

إن نمط القيادة والإشراف يعد من العناصر الرئيسة التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، فالإشراف المركزي يقلل من مبادرات ومساهمات العاملين. بينما يسهم الإشراف اللامركزي تحسين بيئة العمل الداخلية (بن عراب وحننيت، 2021).

6.6.2 السياسات الإدارية:

إن السياسات الإدارية والموضوعية العادلة تساهم في تهيئة الأجواء التنظيمية المريحة التي من شأنها تعزيز الاستقرار، بينما السياسات الإدارية المتحيزة والعشوائية في حال وجودها تؤدي إلى إضعاف التنظيم، كما تعمل على خفض الروح المعنوية للعاملين، الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء العاملين.

7.6.2 نظام الأجور والحوافز:

إن المؤسسة التي تعمل على تبني نظام أجور وحوافز عادلين، سواء كانت هذه الأجور والحوافز مادية أو معنوية حيث تشجع الأفراد والمؤهلين على الالتحاق بها وتحفيزهم على الأداء الجيد، ويشجعهم أيضاً على البقاء فيها.

8.6.2 خصائص أعضاء التنظيم:

تعمل خصائص أعضاء التنظيم على تحديد طبيعة البيئة الداخلية، فالمؤسسات التي تزداد فيها نسبة كبار السن ومنخفضي التعليم والطموح ستكون بيئتها الداخلية تختلف تماماً عن أي مؤسسة أخرى تزداد فيها نسبة العاملين فئة الشباب وذوي المستوى التعليمي العالي والطموح المرتفع، حيث تكون البيئة الداخلية أكثر انسجاماً وتآلفاً في المؤسسات التي يتبادل فيها الأعضاء للأنشطة الاجتماعية مع بعضهم البعض خارج العمل (العقون وعياد، 2022).

خلاصة لما سبق يمكن القول بأن تأثير العوامل على البيئة الداخلية يختلف من حيث الإيجابية أو السلبية، ولكن يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه العوامل لتعزيز نقاط قوتها والعمل على معالجة نقاط ضعفها من خلال أخذها بعين الاعتبار وتوظيفها بشكل فعال.

7.2 خصائص بيئة العمل الداخلية:

تعتبر بيئة العمل الداخلية عنصراً مهماً يؤثر في الإنتاجية والرضا الوظيفي لما لها من خصائص بيئة تنظيمية وخصائص بيئة وظيفية والتي هي على النحو التالي (لعمور، 2019):

1.7.2 خصائص البيئة التنظيمية: وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

1.1.7.2 الهيكل التنظيمي: تلعب طبيعة الهيكل التنظيمي دورًا حاسمًا في نظرة الموظفين وقدرتهم

على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي المرن يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضًا يسمح بتبادل المعرفة من خلال تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي، الأمر الذي يساعد على حل المشكلات بطرق مبتكرة، أما الهيكل التنظيمي غير المرن يمكن أن يؤدي إلى فقدان فرص التعاون والعمل الجماعي، هذا الهيكل يؤدي إلى نشر ثقافة الخوف بين الموظفين مما يقلل من الرغبة في الإبداع والمشاركة.

1.1.7.2 الثقافة التنظيمية السائدة: تمثل الثقافة نظام مطبق من خلال مجموعة من المفاهيم المشتركة

والتقاليد السائدة والعادات بين أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن مؤسسات أخرى، وتتكون من المبادئ الأساسية التي يعتد بها الإنسان في المؤسسة، والثقافة ليست ملموسة مثل: الهياكل المادية ولكن يبقى تأثيرها كبير على ديناميكيات العمل (لعمور، 2019).

1.1.7.2 المناخ التنظيمي: هو الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها،

والتي تظهر تأثيرها على سلوكهم ومستوياتهم، وبالتالي على أدائهم وإنتاجيتهم للمؤسسة التي يعملون فيها لذلك يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تحسين السلوك التنظيمي والرفع من مستوى الأداء لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد في قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلًا على إشاعة روح التحدي بين العاملين فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع والسعي للإنجاز من أجل الحصول على مكافأة أو ترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بسبب الجمود وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، مما يحد من قدرة العاملين في مواجهة التهديدات التي تؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر حالة من الملل وتحد من الإبداع (بلل، 2015: 105).

1.1.7.2 الوصف الوظيفي: يتضمن الوصف الوظيفي قائمة معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث

مهامها ومسؤولياتها وظروفها، وهناك قائمتان للوصف الوظيفي، الأولى تختص بالوصف العام للوظيفة والتي ترتبط بالاستراتيجيات للمؤسسة وتركز على الإبداع والمرونة، وأخرى هي قائمة الوصف المحددة، والتفصيلي: ويرتبط هذا الوصف باستراتيجيات المؤسسة التي تركز على الكفاءة والرقابة (لعمور، 2019: 452).

1.1.7.2 نمط السلطة: يؤثر نمط السلطة على بيئة العمل في الإبداع من حيث المركزية الشديدة في

إخماد عناصر الإبداع والابتكار وتعطيل الأعمال، واللامبالاة، على عكس اللامركزية، وكلما زاد تعقد البيئة زادت لامركزية الهيكل، فالعوامل البيئية المختلفة تبين أن المؤسسة تكون أكثر

قدرة على مواجهة عدم التأكد من خلال اللامركزية، ففي البيئات المعقدة سيحتل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من طاقته لذلك يجب أن يحول القرارات إلى الوحدات، وعندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية، فإن اللامركزية في المؤسسة يجب أن تعطى لهذه الوحدات.

2.7.2 الخصائص الوظيفية:

وتشمل الخصائص الوظيفية لبيئة العمل الداخلية مجموعة من العناصر التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم في مكان العمل، ومن هذه العناصر ما يلي (لعمور، 2019):

1.2.7.2 نظام الأجور والمكافآت والحوافز: هي مؤشرات خارجية تؤثر على القوى الداخلية للإنسان بمعنى تحفيزه لإنجاز عمل ما بنجاح، وهي تنقسم إلى:

- أ- **الحوافز المادية:** وهي من أهم الحوافز التي تؤثر على الموظف في العمل.
- ب- **الحوافز المعنوية:** تتمثل في رفع الروح المعنوية كالشكر والتقدير و الترقية وتقديم الأجر وكذلك تقديم فرص التدريب والتطوير المناسبة تعبيراً عن الاعتراف بمجهوداتهم داخل المؤسسة إلى غير ذلك.

2.2.7.2 محتوى العمل وطبيعته: تسهم ماهية العمل وطبيعته في زيادة أو خفض مستوى الأداء، فالوظائف الواضحة غير المعقدة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، حيث يسهل على الأفراد فهم المهام والقيام بها نتيجة عدم وجود صعوبة، أما إذا كانت الوظيفة معقدة فإنها تستدعي مهارات ومهارات خاصة من قبل الفرد القائم بها، فالوظائف غير الواضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة، فهي تولد ضغوط على العاملين، كما أن بعض الوظائف تؤدي إلى زيادة الإحباط خصوصاً إذا كانت التوقعات عالية جداً مع غياب الدعم الكافي لشاغلي هذه الوظائف، والتي تدفع بالفرد إلى التفكير و الرغبة في ترك العمل وضعف الالتزام والتنظيم.

3.2.7.2 جماعات العمل: إن تشكيل قوة ضغط مؤثرة على مراكز اتخاذ القرار لا يستهان بها، سواء كانت هذه الجماعات رسمية أم غير رسمية، فهذه الجماعات تخلق بيئة تنظيمية خاصة بها، ولها تأثير مباشر على الأداء، خاصة عندما تتعارض القرارات المتخذة مع مصالحها، فكلما زاد تأثير هذه الجماعات؛ زادت قدرتها على إجبار صانعي القرار على التراجع أو الشعور بالعجز، مما يقلل رغبتهم في المواجهة مع هذه الجماعات (ماهر، 2007).

4.2.7.2 الترقية: إن صعوبة تحديد وصف للوظائف والواجبات يتطلب مهارات علمية وخبرات علمية تمثل أساساً موضوعياً للترقية إلى الوظيفة، إلا أن اختلاف مستوى الصعوبة في الواجبات والمسؤوليات يساعد في تحديد الظروف بين الدرجات الوظيفية المختلفة، بناءً على عبء العمل والمسؤولية للعاملين وفرص الترقى المتاحة لهم، مما يحفزهم على التخطيط

لتطوير مهاراتهم وتحقيق المؤهلات المطلوبة للترقية ، حيث يعزز الوصف الوظيفي الشفاف والمتكامل من الشفافية داخل بيئة العمل (لعمور، 2019).

5.2.7.2 التدريب: هو "العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول للأداء المطلوب" (الختاتنة، 2011: 277).

8.2 أبعاد بيئة العمل الداخلية:

تشمل بيئة العمل الداخلية مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل تجربة العمل العامة للموظفين، هذه العناصر تؤثر على الإبداع الإداري، والأداء، والإنتاجية، ومن أهم عناصر بيئة العمل الداخلية الذي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة هي: (الهيكل التنظيمي - التدريب - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا - ظروف العمل). (الباحث)

1.8.2 الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الأساس الذي يحدد كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة، ويشمل تحديد خطوط السلطة وآليات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يوضع الهيكل التنظيمي بناء على حجم المؤسسة وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات (العقون و عياد، 2022).

حيث عرف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها" (القريوتي، 2000: 39).

كما عرف بأنه "إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته، ويقصد بالتعقيد مقدار تقسيم العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، ويقصد بالرسمية درجة التنظيم واعتماده على القواعد التشريعية والتنظيمية والاجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين، أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا" (العميان، 2004: 205).

1.1.8.2 أهمية الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي وسيلة مهمة بالنسبة لأي مؤسسة، حيث يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وليست غاية بحد ذاتها، فالهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يحدد توزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، إضافة إلى توضيح مراكز اتخاذ القرار، كما يساعد على تقليل الاختلافات بين الموظفين، ويساهم أيضا في توجيه سلوك الموظفين وتحديد القيم التنظيمية، كما يعمل على توضيح المستويات الإدارية المختلفة ونطاق الإشراف وتحديد قنوات الاتصال الرسمية التي يجب الالتزام بها وعدم تجاوزها (العقون و عياد، 2022).

2.1.8.2 خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يعد الهدف الأساسي من الوظيفة لأي مؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة من حيث قيامها بمهامها على أكمل وجه وصولاً لتحقيق أهدافها المحددة بفعالية، حيث يمكن إبراز أهم الخصائص التي يجب توافرها في أي هيكل تنظيمي جيد في التالي (العميان، 2004):

أ - الاستفادة من التخصص:

يعتمد مبدأ التخصص على أن يقوم كل فرد أو كل وحدة تنظيمية لمجموعة محددة من المهام على أن يقدم بعض المزايا كزيادة سرعة الإنجاز وتحسين جودة العمل، كذلك المساعدة في خفض التكاليف التشغيلية من خلال تركيز الجهود على مهام محددة.

ب - التنسيق بين أعمال المؤسسة:

إن التنسيق الفعال بين الإدارات والأقسام المختلفة يقلل من التكرار والازدواجية، ويزيد من تعزيز العمل الجماعي المنظم، بحيث تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأقصى كفاية ممكنة، وفي نفس الوقت، وذلك لأن نجاح كل جزء يعتمد على كفاءة الجزء الآخر أو يعتمد عليه.

ج - الاهتمام بالأنشطة المهمة للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي الجيد هو الهيكل الذي يميز بين الأنشطة الرئيسة والأنشطة الثانوية، حيث يعطي الهيكل التنظيمي الجيد اهتماماً خاصاً بالأنشطة الرئيسة، وذلك بوضعها في مستويات إدارية عليا لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة.

د - تحقيق الرقابة التلقائية:

يقوم مبدأ التلقائية على فصل المهام التي يمكن أن تؤثر على الرقابة، فمثلاً: لا يكون المسؤول عن شراء البضائع هو نفسه من يستلم البضاعة عند وصولها إلى المخازن، هذا الأمر يضمن الرقابة المتبادلة ويحد من فرص التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

هـ - عدم الإشراف:

إن أهمية التخصص والتنسيق والرقابة له تكلفته، إلا أن التوفير المالي يجب ألا ينظر إليه كهدف رئيسي، لكن من الضروري الاهتمام به، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي ناجحاً إذا تمكن المنظم من تقدير الاحتياجات اللازمة ومعرفة الإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، وبالتالي معرفة التقسيمات التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر من تكاليفها.

و - مراعاة الظروف البيئية:

يتأثر الهيكل التنظيمي بالظروف البيئية للمؤسسة، لذا يجب أن يتسم بالمرونة، وذلك لأجل التكيف مع الظروف والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة كالتغيرات الناتجة عن تطور التكنولوجيا أو التغيرات الحاصلة في القوى العاملة أو تغيرات السوق المنافسة.

2.8.2 التدريب:

يتبوأ التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

حيث عرف التدريب بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طروقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي: يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب كما كانوا يتبعونه قبل التدريب" (زويلف، 2010: 113)

كما عرف بأنه "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها" (الطعاني، 2013: 17).

1.2.8.2 أهمية التدريب:

يمكن إيجاز أهمية التدريب في النقاط التالية (السكارنة، 2013):

- أ- تحقيق إنجاز وظيفي أفضل من حيث الكم والنوع، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكاليف.
- ب- استعمال التكنولوجيا المتطورة.
- ج- تنمية المجتمع بشكل عام بحيث يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات من خلال تعزيز الاتصال والتنسيق في العلاقات بين الأفراد.
- د- زيادة رضا المستفيدين والمستهلكين لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم أفضل الخدمات والسلع لهم.

2.2.8.2 أهداف التدريب:

يعمل التدريب إلى تحقيق بعض الأهداف، ومن بين هذه الأهداف ما يأتي (الطعاني، 2013):

- أ- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.
- ب- تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.
- ج- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- د- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
- هـ- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

3.2.8.2 أسس التدريب:

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب، ومن هذه الأسس ما يأتي (الطعاني، 2013):

- أ- أن تكون أهداف البرامج التدريبية واضحة وواقعية.
- ب- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- ج- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- د- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- هـ- أن تتوفر المرونة وتتعدد الاختيارات في برامج التدريب.
- و- أن يعتمد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

3.8.2 الحوافز والمكافآت:

غالبا ما تسعى المؤسسات الناجحة إلى تعزيز أداء موظفيها من خلال تحفيز قدرتهم لتحقيق أفضل النتائج، حيث يعد نظام الحوافز والمكافآت من أهم الأدوات التي تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، فمن خلال تقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لهم يشعر الموظفون بالتقدير، الأمر الذي ينعكس إيجابا على دافعيتهم ورغبتهم للعمل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الحوافز: هي "مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته من خلال تفعيل دافعيته نحو العمل" (الحاج علي، 2020: 24).

المكافآت: "تمنح من قبل المؤسسة، وذلك لكبار المتخصصين أو بعض الفئات الإدارية، وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء إحدى الإدارات، كما تعطى هذه المكافآت على إنجاز معين، كزيادة الإنتاج، السرعة في الإنجاز، الاختراع" (العامر، 2023: 99).

الحوافز والمكافآت: "هي القدرة على مكافآت المسؤولين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات" (أبوخرمة، 2016: 508).

1.3.8.2 أهمية الحوافز والمكافآت:

تمثل الحوافز والمكافآت أحد أهم العوامل المؤثرة في المورد البشري من حيث جذب واستقطابه لأي مؤسسة، بالإضافة إلى دوره في الحفاظ على هذا المورد ومنعه من التسرب لخارج المؤسسة، فعندما لا تؤدي التعويضات دورها في تلبية احتياجات العاملين واكتسابهم، تبدأ مشاعر عدم الرضا بالظهور لديهم الأمر الذي يحدث نوعاً من الرغبة في عدم الاستمرار في عمله. وانتظار الفرصة المناسبة للخروج منها والانتقال إلى جهة أخرى.

وتبرز أهمية الحوافز والمكافآت في عدة جوانب من أبرزها (أبو خرمة، 2016):

- أ- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الحوافز والمكافآت الجيدة التي تمثل الأداء لتحقيق تلك الأهداف المحددة.
- ب- رفع مستوى الأداء سواء كان بالنسبة للأفراد أو للمؤسسة ككل.
- ج- تحفيز العاملين على تحسين الأداء.
- د- غرس القيم المؤسسية والثقافية من خلال تشجيع السلوك الجيد.

2.3.8.2 أنواع الحوافز والمكافآت:

تختلف الحوافز والمكافآت من مؤسسة لأخرى، وتكتسب أهميتها من المجتمع الذي تعمل فيه، حيث يتفق أغلب الباحثين وممارسي الإدارة على أن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما (بولجبال، شبيره، 2020: 20، 21):

- أ- **الحوافز المادية:** "وهي التي تشبع الحاجات المادية للإنسان كالحاجة للطعام والملبس والسكن كالأجر مثلاً، كما أن الحوافز المادية تأخذ صورا وأشكالا عديدة كالمكافآت والعلاوات المالية، المشاركة في الأرباح كما أنها تسهل بعض الامتيازات الأخرى كالعطل المدفوعة الأجر، والتأمين، ونظام الحوافز والتقاعد والمعاشات".
- ب- **الحوافز المعنوية:** "يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وتطلعات إيجابية تسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة".

3.3.8.2 مواصفات الحوافز والمكافآت الفعالة:

يجب أن تتصف الحوافز والمكافآت الفاعلة بعدة صفات بغض النظر عن عناصرها ومكوناتها ومن بين هذه الصفات ما يلي (أبو خرمة، 2016):

- أ- التأكد من إدراك أعضاء المؤسسة لنظام الحوافز.
- ب- ملاءمتها لحاجات ورغبات الأفراد.
- ج- مراعاة الأنظمة المماثلة في المؤسسات المنافسة.
- د- التلازم بين الحوافز والنتائج والمرونة.
- هـ- أن تترك الحوافز المادية والمعنوية أثرا بالغا على سلوكيات الأفراد.
- و- مراعاتها لمبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص.

4.8.2 التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا أحد العناصر المؤثرة والمحددة لأي تنظيم من حيث طبيعته وسماته الأساسية، حيث حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين في عدة مجالات، حيث أولت الإدارة العلمية اهتماما كبيرا منذ

بداياتها بتحسين الكفاءة من خلال تطوير أساليب تنفيذ المهام وتحديد أنظمة سير العمل، الأمر الذي يتطلب تكيف سلوك الأفراد والجماعات ليتماشى مع التكنولوجيا المستخدمة (الغاير، 2023).

1.4.8.2 تعريف التكنولوجيا:

بأنها "مجموعة المجالات المعرفية من علمية وتقنية وهندسية وإنسانية واجتماعية والإجراءات الإدارية والتقنيات المختلفة المستخدمة والجهود البشرية المبذولة في جمع المعلومات المختلفة، وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبثها واسترجاعها، مما ينشئ تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والفرد المتعامل معها بكامل حواسه وإدراكاته" (خيرى، 2012: 204).

كما تعرف أيضا بأنها "منهج يمكن بواسطته ضمان الاستخدام الأفضل للموارد المحلية لخلق عمالة وتحسين الإنتاج وزيادة الدخل، كما يمكن اللجوء إليها كوسيلة لتحسين ظروف الحياة واتساع الفرص في المستقبل" (الغاير، 2023: 32).

2.4.8.2 خصائص التكنولوجيا:

تتسم التكنولوجيا بالعديد من الخصائص، ومن أبرز هذه الخصائص (خيرى، 2012):

- أ- هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات.
- ب- علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
- ج- علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته.
- د- عملية تشمل مدخلات وعمليات ومخرجات.
- هـ- عملية ديناميكية، أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
- و- متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.
- ز- عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
- ح- عملية نظامية، تعنى بالمنظومات ومخرجاتها، ونظم كاملة، أي: أنها نظام من نظام.

3.4.8.2 أنماط التكنولوجيا:

تتمثل أنماط التكنولوجيا في الآتي (الغاير، 2023: 33):

- أ- التكنولوجيا المهنية: تتعامل مع المدخلات ومخرجات نمطية.
- ب- التكنولوجيا الروتينية: مدخلاتها ومخرجاتها نمطية، وإن حدثت استثناءات ستكون الاستجابة الصحيحة واضحة.
- ج- التكنولوجيا غير الروتينية: مدخلاتها ومخرجاتها استثنائية.
- د- التكنولوجيا الهندسية: الاستثناءات في المدخلات والمخرجات كثيرة ولكن يتعامل معها باستجابات نمطية.

5.8.2 ظروف العمل:

لقد تعددت مفاهيم ظروف العمل نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين، ومن بينها: يقصد بظروف العمل "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأداءه، وفي ميوله اتجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه" (بولحبال وشبيره، 2020: 8).

كما تعرف بأنها "مدى قدرة إدارة الجامعة على توفير شروط مناخية مناسبة مادية أو معنوية تساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه، وهناك علاقة بين ظروف العمل وزيادة قدرتهم على الأداء" (المشوط، 2011: 10).

1.5.8.2 أهمية توفير ظروف العمل المناسبة:

- تمثل ظروف العمل أحد العناصر بالغة الأهمية لما لها من دور في (بولحبال وشبيره، 2020):
- أ- تجنب المخاطرة المباشرة أو غير المباشرة، مثل: خطر المخاطر الكهربائية، كذلك التقليل نسبة ارتفاع الغياب عن العمل وانخفاض الإنتاجية.
 - ب- إشباع جزء كبير من احتياجات العامل، كما توفر عليه مشقة التفكير في البحث عن وسائل النقل، السكن، ومصاريف العلاج مما يمكن العامل من توفير جزء من أجره وتحسين مستواه المعيشي.
 - ج- تساهم في بث الأمان والاطمئنان في مكان العمال، وذلك راجع لأهمية الحالة النفسية للعامل في تحسين مستوى أدائه.

1.5.8.2 أهداف تحسين ظروف العمل:

- يعمل تحسين ظروف العمل بشكل عام على تحقيق الأهداف وذلك من خلال (علواني، 2019):
- أ- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ب- إعطاء المؤسسة أبعاد جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل، يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.
 - ج- مساعدة المؤسسة على الارتقاء بأدائها من خلال توظيفها لقدرات وخبرات موظفيها حسب متطلبات العمل.
 - د- تمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها باتباع الوسائل المختلفة والساعية لتطوير المتابعة، الإشراف والتوجيه للتعرف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.

هـ- زيادة حماس العاملين وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم، مما يساهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة.

9.2 العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية:

تتطلب العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية تطبيق مجموعة من الأساليب والسياسات، التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية، فالمؤسسات الناجحة تعتمد على وضع سياسات تتضمن التنسيق بين الهياكل التنظيمية والإجراءات الداخلية من جهة، وبين التفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن ضمن هذه السياسات ما يلي (خن وحداد، 2018):

1.9.2 الرسمية:

تساهم الرسمية في استقرار البيئة الداخلية، وتقليل الحاجة للاستجابة السريعة للمتغيرات، فعندما تكون الأنشطة منظمة بشكل رسمي تقلل من التفاوت بين سلوك الموظفين في تقديم الخدمة، ولكن في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة قد تحتاج المؤسسات إلى تقليل الرسمية للتكيف مع التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

من جانب آخر بعض الأقسام في المؤسسات التي لا تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة الخارجية قد تظل بحاجة إلى مزيد من الرسمية، حيث يقتضي التفاعل في هذه المرحلة وجود إجراءات وأدوات عمل واضحة لضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك تفاوت للسلوك بين موظف وآخر، فالإجراءات الأكثر تنميطة وتنظيماً غالباً ما يكون النظام فيها أكثر قدرة على تحقيق التوافق الداخلي والخارجي، مما يساهم في ضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

2.9.2 المركزية:

يشير مفهوم المركزية إلى تركيز السلطة واتخاذ القرارات في المستويات العليا من الإدارة، مما يقلل من دور المرؤوسين في اتخاذ هذه القرارات، الأمر الذي يبقي السلطة بيد القيادة العليا للتنظيم، مما يساهم في ضمان التنسيق الموحد واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، والمركزية قد تكون ملائمة في الحالات التي تتطلب توجيهها مركزياً، أو عندما يكون من المهم توحيد القرارات عبر المؤسسة، ومع ذلك يجب على الرؤساء أن يتحملوا المسؤولية النهائية، وفي الوقت نفسه يجب أن يمنحوا مرؤوسيهم السلطة والموارد اللازمة لأداء مهامهم بصورة صحيحة.

وبوجه عام يمكن القول بأن درجة المركزية أو اللامركزية تتغير حسب التفاعل بين هذه العوامل، مما يسمح للمؤسسة بزيادة قدرتها على مواجهة التحديات البيئية المتعددة والمختلفة، فالمؤسسة تكون قادرة على مواجهة عدم التأكد البيئي من خلال إتباع اللامركزية.

3.9.2 الرقابة:

هي عملية أساسية تهدف إلى التأكد من مدى توافق النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية، ومدى الالتزام بالمعايير المحددة، مثل: الوقت، والتكاليف، والجودة. حيث تعتبر الرقابة جزءاً مهماً من أنشطة الإدارة التنظيمية، والتي تساعد على الإنجاز لتحسين الأداء المستقبلي بدلاً من كونها وسيلة للعقاب والتهديد، وهي عملية الاتصال المستمر بين رؤساء الأقسام ومروسيهم لمتابعة الإنجازات وتقييم الأداء، ومعرفة نوعية العمل وأي مشكلات قد تظهر، سواء كانت تقنية أو اجتماعية أو فردية، كما تساهم الرقابة في كشف الأخطاء والانحرافات قبل أن تتفاقم في المستقبل، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وقد قام هنري فايول بتعريف الرقابة على أنها " الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى للتأكد من كيفية سير العمل وتحقيق الأهداف المخطط لها ". فهي ليست فقط مراقبة لأداء الفرد، بل تتعلق أيضاً بالتحقق من أن المواد والموارد تستخدم وفقاً للخطط الموضوعية، وأن أي انحرافات يتم التعامل معها بفعالية.

تعتبر الرقابة أداة قوية لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة عمل قد تكون مليئة بالتحديات الداخلية والخارجية، ولضمان فعالية الرقابة، يجب أن تكون المؤسسات على دراية دائمة بما يحدث في محيطها الداخلي والخارجي، وأن تعمل على تطوير هيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع هذه التحديات، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتكامل الأنشطة التنظيمية، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة، والتي من شأنها إحداث ضرر بالمؤسسة، فقراءة البيئة بشكل جيد قبل وضع الهيكل التنظيمي المناسب تعتبر خطوة أساسية لضمان أن السياسات والأنظمة التي يتم تطبيقها تتماشى مع متطلبات بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، بما يضمن لها البقاء وتحقيق الأهداف الموضوعية عن طريق الرسمية والمركزية والرقابة داخل التنظيم.

الخلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى المتغير المستقل المتمثل في بيئة العمل الداخلية، حيث تم التعرف على مفهوم البيئة بشكل عام، والتي تمثل كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، ومفهوم العمل والذي يشكل مجموع المهام التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان بوسيلة واحدة أو عدة وسائل، كما تم التعرف على بيئة العمل، والتي تمثل العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير قوي على المؤسسة، كما تم التطرق أيضاً إلى مفهوم بيئة العمل الداخلية التي هي كافة الظروف الموجودة داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك العاملين، كما تم التعرف على أنواع بيئة العمل الداخلية والتي يجب على المؤسسة معرفة أي نوع من البيئات التي تعمل فيها، بحيث تتماشى مع طبيعة عملها، وأيضاً تم الحديث على مكونات بيئة العمل الداخلية والعوامل المؤثرة فيها وخصائصها وأبعادها وفي نهاية الفصل تم ذكر العمليات المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

1.3 مراحل تطور مفهوم الإبداع

2.3 مفهوم الإبداع الإداري

3.3 أهمية الإبداع الإداري

4.3 عناصر الإبداع الإداري

5.3 خصائص الإبداع الإداري

6.3 مراحل الإبداع الإداري

7.3 مصادر ومجالات الإبداع الإداري

8.3 مستويات الإبداع الإداري

9.3 خصائص وسمات الشخصية المبدعة

10.3 معوقات الإبداع الإداري

11.3 أبعاد الإبداع الإداري

تمهيد:

يشكل الإبداع الإداري أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تطوير المؤسسات المعاصرة، وضمان استدامتها وتحقيق نجاحها وزيادة قدرتها التنافسية، وذلك من خلال تشجيع الإبداع الإداري بين موظفيها، إذ تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة تتطلب تحسين الأداء وتعزيز الصورة العامة؛ لتظل قادرة على المنافسة في بيئات سريعة التغير، ولتحقيق ذلك يتعين على المؤسسات تبني أساليب جديدة وغير تقليدية في إدارتها، مما يميزها عن غيرها ويؤهلها للنجاح، فإن الجوانب الرئيسة لتحقيق هذا الهدف هو تشجيع الإبداع الإداري، الذي يعد عنصرًا حيويًا في مواجهة العقبات وتحفيز التنمية المستدامة، ويتطلب ذلك تعزيز القدرات الإبداعية والاستجابة السريعة للاحتياجات والفرص المتاحة، حيث إن في عصر المعلومات أصبح التفكير الإبداعي ضروريًا لتطوير استراتيجيات مبتكرة وحلول جديدة للمشكلات، ومن خلال تبني هذه العقلية يمكن للمؤسسات أن تحقق تقدمًا ملحوظًا وتفوز بمكانه رائدة في مجالها.

1.3 مراحل تطور مفهوم الإبداع:

هناك ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية (جروان، 2013: 17، 18):

1.1.3 المرحلة الأولى:

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة، بدءًا من العصر الإغريقي ثم الروماني، مرورًا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي:

- أ- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- ب- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- ج- التركيز على دور الوراثة والفكرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية من سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- د- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- هـ- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص بميادين العمل الإنساني التي حظيت بالإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

2.1.3 المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأت الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين

أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، وكان من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر حماساً لإبراز دور الوراثة، مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرون أغلبته الساحقة، وبالتالي فهم أكثر حماساً لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يأتي:

- أ- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل: نظريات الجشطالت التحليل النفسي والقياس.
- ب- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- ج- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.
- د- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- هـ- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- و- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع، ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

3.1.3 المرحلة الثالثة:

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين، وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر إلى مفهوم الإبداع إلى أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية - ولا تزال - بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت الدراسات والبحوث التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها. وتميزت هذه المرحلة بما يأتي: (جروان، 2013: 18، 19)

- أ- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ب- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- ج- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.
- د- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.
- هـ- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- و- تقديم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية.
- ز- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف بالمجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

2.3 مفهوم الإبداع الإداري:

1.2.3 مفهوم الإبداع:

الإبداع كما جاء في لسان العرب منشق من بدع الشيء أو ابتدعه أو أنشأ أو بدأه أولاً قال تعالى ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرَىٰ مَا يَفْعَلُ بِي وَلَا يَكُونُ﴾ (سورة الأحقاف، آية 9) أي ما كنت أول من أرسل، وهو البديع الأول قبل كل شيء.

وقوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (سورة البقرة، آية 117)

والإبداع في المعجم الوسيط من أبدعه أي أنشاه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً أو شراً (بوزيد، 2012: 15).

ويعرف الإبداع في الموسوعة العربية الفلسفية بأنه "إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب". أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه "القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد" (عبد المختار، عدوي، 2011: 6).

أما الإبداع في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه "إيجاد طرق جديدة في العمل وأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه" (بقيري، 2017: 48).

كما يمكن تعريف الإبداع : بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة، إذ أنه تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة" (جودة، 2010: 312).

2.2.3 مفهوم الإبداع الإداري:

لقد ورد لمصطلح الإبداع الإداري العديد من التعاريف، وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الباحثين إذ نجد أن:

عرفه (خصاونة) بـ "أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق منها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي مماسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة" (خصاونة، 2011: 33).

بينما يشير (السكرانة) إلى أن الإبداع الإداري عبارة عن "المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدراته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير" (السكرانة، 2011: 18).

ويشير (المقري وآخرون) أيضاً بأن الإبداع الإداري هو "مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي إن وجدت مناخاً إبداعياً فإنها تجعل الفرد يسلك سلوكاً إبداعياً فيكون أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير وإنتاجاً للأفكار فتتميز بإنتاج إبداعي ينمى عن خبرة ودراية مقارنة بخبرته الشخصية أو خبرات أقرانه" (المقري وآخرون، 2023: 95).

ويرى (شقورة) أن الإبداع الإداري هو " وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من المواجهة والصمود وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح" (شقورة، 2012: 44).

وعرف (الدريبي) الإبداع الإداري بأنه " عبارة عن توظيف أمثل القدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل حيث ينتج عن ذلك تكوين ترابط واكتشاف علاقات جديدة أو أفكار أو أساليب عمل جديدة" (الدريبي، 2015: 20).

ويرى الباحث بأن الإبداع الإداري: هو أي عملية يتم من خلالها تطوير أفكار جديدة لتحسين العمل الإداري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (الباحث).

3.3 أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية (مسلم، 2015):

- 1.3.3 تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
- 2.3.3 حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- 3.3.3 يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- 4.3.3 يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير بالمؤسسة.
- 5.3.3 يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين بالمؤسسة.
- 6.3.3 تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- 7.3.3 يساهم في بناء الثقة بين الأفراد العاملين.
- 8.3.3 يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

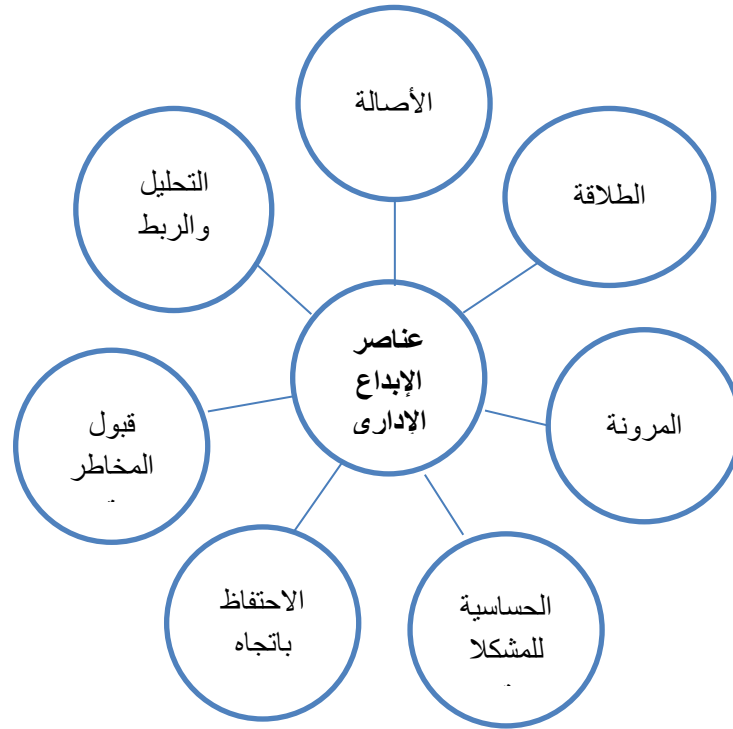
9.3.3 يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

10.3.3 يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.

كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، وكما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، كما يعمل على إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها (جمعة، 2020: 32).

4.3 عناصر الإبداع الإداري:

من العناصر الأساسية التي تعزز التفكير الإبداعي وتساهم في تحقيق النجاح التنظيمي، وقد حدد الباحثون عددا من القدرات الإبداعية " عناصر الإبداع الإداري " التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير، حيث تتمثل هذه العناصر في الشكل البياني التالي (عبد السلام وآخرون، 2019):



الشكل رقم (3 - 1) عناصر الإبداع الإداري

(الشكل من تصميم الباحث بالاطلاع على الأدبيات)

1.4.3 الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار

أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ، وتتمثل الأصالة في ثلاث جوانب رئيسة هي (عبد السلام وآخرون، 2019):

أ- الاستجابات غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة إحصائياً داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد).

ب- الاستجابات البعيدة (القدرة على استنتاج تداعيات غير مباشرة للأفكار).

ج- الاستجابات الماهرة (تبين القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة والجودة).

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في أن:

الأصالة لا تشير إلى قدرة الفرد في إعادة تصوراته وأفكاره الإبداعية هو شخصيًا، بل تشير إلى عدم إعادة وتكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة، إذ تركز على جودة الأفكار بدلا من كميتها وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.

2.4.3 الطلاقة: هي "القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة قصيرة نسبيا، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث إن استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي" (عبد السلام وآخرون، 2019: 94):

حيث قسمت الطلاقة إلى عدة أقسام، وكل منها لا يقل أهمية عن الآخر والتي تتمثل في (عبد المطلب وآخرون، 2020: 134):

أ- الطلاقة الارتباطية: وهي "قدرة الفرد على ربط مشكلة معينة بالخلل ووضع الحل المناسب لها في فترة وجيزة، وإنجاز أفكار متعددة مرتبطة في معانيها أو خصائصها".

ب- الطلاقة التعبيرية: وهي "القدرة العالية وسرعة البديهة في استحضار الكلمات وبناء الجمل والعبارات وصياغتها والقدرة على طرحها بكل سهولة".

ج- الطلاقة اللفظية: "وتمثل القدرة العالية في طرح كمية كبيرة من الألفاظ والكلمات والعبارات المتشابهة في الوزن والقافية".

د- الطلاقة التذكيرية: وهي "قدرة الفرد على استذكار الأفكار والمواقف والكلمات بشكل سريع دون ارتباك".

هـ- الطلاقة الشكلية: وهي "قدرة الفرد على تقديم الأدلة والبراهين المتعلقة بموضوع معين، والتوضيحات في حالة تقديم أي محتوى عملي أو تطويري".

3.4.3 المرونة: تعنى قدرة الفرد على تعديل اتجاه تفكيره وأساليب حل المشكلات وفقا للمواقف المتغيرة، حيث التكيف السريع مع التطورات والمواقف الجديدة يعزز الفعالية في التعامل مع المواقف والتحديات، إذ أن المرونة تمثل المهارة الأساسية لتعزيز الإبداع والتفكير النقدي في مواجهة المشكلات (قادي وحساني، 2021).

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين (عبد السلام وآخرون، 2019):

أ- المرونة التلقائية: تتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار متنوعة بشكل عفوي ودون الحاجة لوجود ملكة معينة أو موقف يتطلب ذلك، هذه التجربة تظهر عند الفرد من خلال التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة وغير مرتبة ضمن فئة معينة، مما يميزها ويجعلها مختلفة عن الطلاقة، التي تتعلق بإنتاج أفكار بسرعة وبكفاءة عالية وضمن فئة معينة.

ب- المرونة التكيفية: وهي إمكانية الفرد على تعديل سلوكه والتفكير وفقا للظروف والمواقف الجديدة، مما يمكن الأفراد من مواجهة المشكلات والعمل على حلها بطرق تستجيب

للمتغيرات المحيطة به، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الذهني والعاطفي، فالشخص المرن يكون لديه انفتاح ذهني واستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والتغيرات، بينما الشخص المتعصب يميل إلى التحجر الفكري، وذلك من خلال رفض الآراء أو التغيرات التي لا تتوافق مع رؤيته ومعتقداته.

4.4.3 الحساسية للمشكلات: هي "قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها، ويقصد به الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف" (عبد المختار وعدوي، 2011: 20).

أو هي "قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات" (الأعمى والشركسي، 2017: 197).

5.4.3 الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها، ولكن يظل التوجه حالياً قائماً، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أفكاره الإبداعية بأفضل صورته ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل في الوقت نفسه محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها (عبدالستار، 2002).

6.4.3 قبول المخاطرة: وتعني مدى استعداد الفرد المبدع لمواجهة الفشل والنجاح من خلال اتخاذ خطوات جريئة في تبني وتطوير الأفكار، أي العمل تحت ظروف غير مؤكدة أو غامضة، والدفاع عن أفكاره الشخصية، كما وتعني تقديم ابتكارات غير مسبقة، وفي الوقت نفسه يتطلب قبول المخاطرة من الشخص أن يكون على استعداد لتحمل المسؤوليات والعواقب المحتملة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، وأن يكون لديه القدرة على المبادرة لاستكشاف مجالات جديدة بدون خوف من الحدود أو النتائج (دارعواد، 2018).

7.4.3 التحليل والربط: التحليل: هو القدرة على فهم المشكلات المعقدة والعمل على تقسيمها إلى عناصرها الأساسية، أي فصل الأجزاء المختلفة لفهمها بشكل أفضل، الأمر الذي يتطلب جمع المعلومات ثم تفكيكها إلى قضايا أو عناصر محددة تسهل إدراك التعقيد، بهذه الطريقة يمكن التعامل مع كل عنصر من هذه العناصر على حدة، مما يساهم في إيجاد الحلول المناسبة والفعالة. أما الربط: فهو عملية دمج عناصر الخبرة وتشكيلها أنماط جديد، مما يتيح فهم العلاقات بين السبب والأثر من خلال الربط، كذلك توليد أفكار جديدة واكتشاف كيفية تفاعل العناصر المختلفة

مما يعزز القدرة على التفكير وحل المشكلات بفهم أعمق للموضوعات المعقدة (عبد السلام وآخرون، 2019).

5.3 خصائص الإبداع الإداري:

يشير الإبداع الإداري إلى القدرة على تطوير أفكار جديدة وابتكارات في سياق الإدارة والتنظيم، وله خصائص عديدة تساعد في تعزيز البيئة الإدارية وتحقيق الأهداف، ومن بين هذه الخصائص (إمجد ومبارك، 2021):

1.5.3 الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

يمكن القول بأن الإبداع الإداري ظاهرة فردية وجماعية في الوقت نفسه، حيث لا يوجد توافق كامل بين الباحثين حول طبيعة هذه الظاهر، فمن جهة يبرز الإبداع الفردي أهمية مبادرات الأفراد وقدراتهم على التفكير الخلاق مما يسهم في تحسين لعمليات وتوليد أفكار جديدة، ومن جهة أخرى يظهر الإبداع الجماعي كيف يمكن لتعاون الأفراد في فريق أن يؤدي إلى نتائج مبدعة؛ حيث يسهم تبادل الأفكار والخبرات في تطوير حلول مبتكرة. ولقد استشهد العساف بآراء عدة علماء مثل " غستاف ليون، كاريل وريفر ولفت الانتباه إلى أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، بل يمكن أن يمارس أيضاً من قبل الجماعات والمؤسسات في عصرنا الحالي، حيث تزداد تعقيدات الظواهر والمتغيرات ليصبح الإبداع الجماعي أكثر أهمية، حيث يتطلب التعامل مع التحديات جهداً وموارد متعددة.

كما يشير العساف إلى أن الإبداع غالباً ما يبدأ كفكرة فردية قبل أن تتطور من خلال التعاون والتفاعل مع الآخرين، مما يسهم في تقديم إسهامات حضارية مهمة، لكن في بعض الأحيان يمكن أن تهمل أفكار الأفراد بسبب تقصير الجماعة أو المؤسسات، مما يؤدي إلى فقدان العديد من الأعمال الإبداعية القيمة.

2.5.3 الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد:

حيث يؤكد العساف على أن كل إنسان عاقل يمتلك عناصر إبداعية في شخصيته، حتى وإن لم يكن مدركاً لذلك، أي تختلف مقومات العناصر الإبداعية من فرد لآخر، بناءً لظروفه والظروف المحيطة به والتي يتفاعل معها، حيث تلعب هذه الظروف دوراً مهماً في تنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تعيقها لدى آخرين، لذا فإن البيئة والدعم الاجتماعي يمكن أن يؤثران بشكل كبير في القدرة على التعبير على الإبداع وتنميته.

3.5.3 الإبداع كشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره:

تلعب العوامل الوراثية دوراً كبيراً مهماً في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية لدى بعض الأفراد، حيث توفر العوامل الوراثية الأساس البيولوجي الذي ينمي الاستعدادات الطبيعية للإبداع مثل التفكير المبتكر أو القدرة على الربط بين الأفكار، ومن جهة أخرى توفر العوامل التربوية البيئات التي تعزز أو تعيق التعبير الإبداعي، فكلما كان هناك توافق بين الاستعدادات الموروثة والبيئات التربوية الداعمة، كانت

فرص تطوير الإبداع أكبر، هذا يؤكد على أهمية توفير بيئة تعليمية تحفز التفكير النقدي والتجريب، والخيال، مما يعزز في تطوير الإبداع لدى جميع الأفراد، بغض النظر عن خلفياتهم الوراثية، وفي هذا السياق يمكن أن تكون هناك برامج أو أنشطة تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية سواء من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي، مما يساعد على استخراج وإثراء الإبداع الكامن لدى الأفراد.

6.3 مراحل الإبداع الإداري:

من خلال دراسة معالم الإبداع بشكل عام يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية في الآتي (السكرانة، 2011):

1.6.3 مرحلة التصور: تبدأ خطوة التصور في الإبداع الإداري الناجح بفكرة جديدة أو تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة.

2.6.3 مرحلة تكوين الفكرة: تمثل العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع الإداري، حيث يتم دمج مختلف العوامل والمعطيات المتاحة لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة لكي يتم اعتمادها، وتعتبر هذه المرحلة حيوية لضمان أن تكون الأفكار الجديدة ذات قيمة وقابلة للتطبيق في السياق الإداري.

3.6.3 مرحلة معالجة المشكلة: تعتبر أساسية في عملية الإبداع، حيث تبرز العديد من التحديات التي قد تعيق التقدم، حيث يتطلب ذلك تحليل المشكلات بشكل دقيق، وتحديد الأسباب الجذرية، ثم تطوير حلول مبتكرة. من المهم أيضا استثمار الأفكار المتنوعة والتعاون مع الآخرين لتعزيز فعالية الإبداع واستمرار التدفق الفكري.

4.6.3 مرحلة الحل: إذا نجحت الأنشطة المتعلقة بحل المشكلة في تحقيق أهداف المشروع، فإن ذلك يعني أن المرحلة قد أثمرت عن إبداع حقيقي ونجاح ملموس، ومع ذلك إذا لم تحقق المؤسسة النجاح المستهدف فإنها تحتاج إلى الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي مرحلة التطوير.

5.6.3 مرحلة التطوير: تشكل مرحلة التطوير نقطة حرجية في عملية الإبداع، حيث يواجه المبدع مجموعة من حالات عدم التأكد، وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار المطروحة بعناية ومدى احتياج المؤسسة لهذه الأفكار الإبداعية التي تعزز من قدرتها على الابتكار من خلال معالجة المشكلات الناتجة عن عدم التأكد بشكل منهجي ومدرّس.

أما اشتاين "stien" فيرى أن العملية الإبداعية ليست خطية أو منظمة بشكل دائم، بل تتسم بالتداخل والمزيج بين مراحلها خلال فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل هي (العميان، 2004):

أ- **تكوين الفرض:** تبدأ هذه المرحلة بالإعداد، حيث يتم جمع المعلومات والبحث اللازم وتختتم باختيار فكرة واحدة من بين عدد كبير من الأفكار المطروحة.

ب-اختبار الفرض: هذه المرحلة تتضمن تقييم الفكرة المختارة لتحديد ما إذا كانت صالحة وقابلة للتنفيذ أم لا.

ج-الاتصال بالآخرين: في هذه المرحلة يتم التعبير عن الفكرة وتقديم الإنتاج الإبداعي للآخرين للاستفادة من آرائهم وتقييماتهم. مما يساهم في بلورة الفكرة وتحسينها.

7.3 مصادر ومجالات الإبداع الإداري:

1.7.3 مصادر الإبداع:

إن المصادر المذكورة للإبداع تمثل أساسيات هامة لفهم كيف يمكن أن تنشأ الأفكار الجديدة والابتكارات في بيئات العمل غير المتوقعة لغرض الإبداع وهذه المصادر (العميان، 2010):

1.1.7.3 النجاح الغير متوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

أ- النجاح غير المتوقع: وهو ظهور نتائج إيجابية أو حلول مبتكرة من أحداث غير متوقعة، مما يمكن أن يؤدي إلى فرص جديدة.

ب- الفشل غير المتوقع: يشير إلى نتائج سلبية أو اخفاقات تحدث بطريقة غير متوقعة، مما يمكن أن يكون لها تداعيات كبيرة على الأفراد والمؤسسات.

ج- الأحداث الخارجية الغير متوقعة: هي الحوادث التي تحدث في البيئة الخارجية مثل: الاقتصاد، البيئة السياسية، أو الاجتماعية، والتي تؤثر على العمليات أو الأداء ولم يتوقع حدوثها.

2.1.7.3 عدم انسجام الواقع الفعلي مع المتوقع: يتطلب تحليل الفجوات بين النتائج الحالية والتوقعات، مما يحفز التفكير الإبداعي لإيجاد حلول لتقليل هذه الفجوة.

3.1.7.3 الإبداع الناتج عن الحاجة إلى تغيير: التحفيز على الابتكار يحدث عندما يشعر الأفراد أو المؤسسات بالحاجة إلى تحسين أو تغيير العمليات لتحقيق نتائج أفضل.

4.1.7.3 التغيرات في الأسواق المنافسة يمكن أن تدفع المؤسسات إلى التفكير بطرق جديدة للبقاء في الصدارة.

5.1.7.3 التغيرات التركيبية السكانية يمكن أن تؤدي إلى ظهور احتياجات ورغبات جديدة، مما يستدعي الابتكار لتلبية هذه الاحتياجات.

6.1.7.3 تغيير وجهات النظر والأفكار، يمكن أن يفتح آفاق جديدة للتفكير والإبداع، وتعزيز المعرفة والمعلومات يمكن أن يساعد في رؤية المشكلات والفرص بطرق جديدة مما يعزز القدرة على الابتكار.

تعتبر هذه المصادر أدوات قوية تساهم في تعزيز الإبداع المنظم في المؤسسات، ومما يساعد على تحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة (الباحث).

2.7.3 مجالات الإبداع:

هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات، والتي تعتبر أداة حيوية لإحداث تغييرات إيجابية تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة ومن بين المجالات الأساسية التالية (العميان، 2004):

1.2.7.3 **إيجاد فرص جديدة:** من خلال تطوير منتجات جديدة تماماً أو إيجاد طرق جديدة لاستخدام المنتجات أو الخدمات الحالية، مما يمكن أن يفتح أسواقاً جديدة أو يعزز من جودة العروض الحالية.

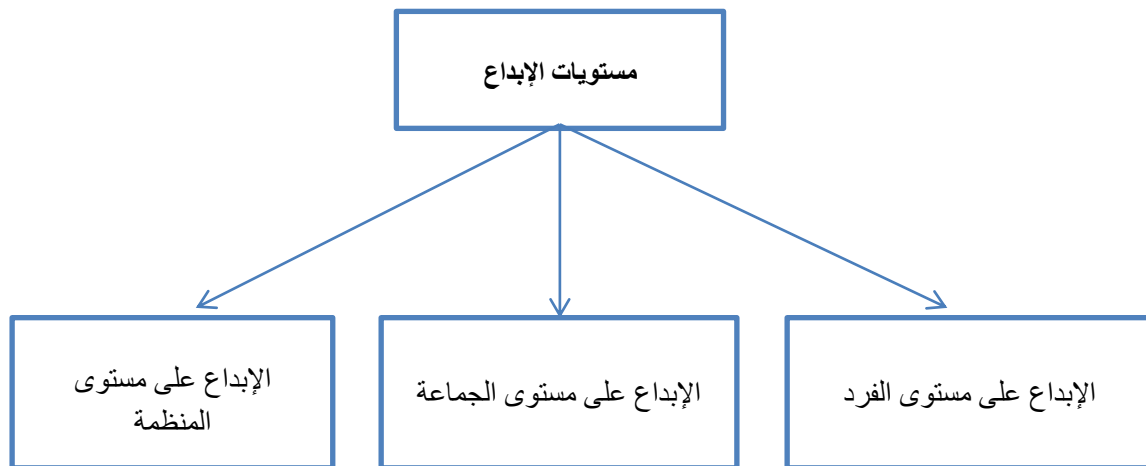
2.2.7.3 **تفعيل سياسة جديدة:** وذلك من خلال إجراء تغييرات في الاتجاهات الحالية مثل: وضع سياسات جديدة أو تعديل السياسات القائمة.

3.2.7.3 **استخدام أسلوب جديد:** يشمل تبني عمليات تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

4.2.7.3 **تصميم هيكل تنظيمي جديد:** يتضمن هذا إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي الحالي أو إعادة تنظيمه لتبني هيكل تنظيمي جديد بين وحدات العمل. ما يعزز من التعاون والكفاءة داخل المؤسسة.

8.3 مستويات الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري عاملاً حيوياً في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة العمل، حيث ينقسم الإبداع إلى عدة مستويات كما موضح بالشكل البياني التالي:



الشكل (3 - 2) مستويات الإبداع الإداري

(الشكل من تصميم الباحث من خلال الاطلاع على الأدبيات)

1.8.3 الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد من خلال إظهار الأفراد لسمات وخصائص إبداعية تجعلهم قادرين على إحداث تغيير وتطوير من شأنه تحقيق تحسينات في بيئة العمل، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

ومن بين السمات والخصائص الإبداعية على مستوى الفرد السمات والخصائص التالية (حريم، 2013):

1.1.8.3 المعرفة والمهارة: يتطلب اتقان العمل وقتا وجهدا. حيث ينخرط الفرد المبدع بشكل عميق

في عمله.

2.1.8.3 التعليم والمرونة الفكرية: التعليم الذي يركز بشكل كبير على المنطق والأنماط التقليدية،

يمكن أن يعيق الإبداع أحيانا، بينما يزدهر الإبداع في بيئة تشجع على التفكير الحر المرن.

3.1.8.3 الذكاء: على الرغم من أن الذكاء يعد عنصرا مهما، إلا أن القدرة على تكوين علاقات مرنة

بين الأشياء والتفكير بطرق غير تقليدية تعد خصائص أساسية للإبداع.

4.1.8.3 الشخصية: الأفراد المبدعون غالبا ما يتسمون بروح المخاطرة والاستقلالية والمثابرة

والدافعية العالية.

5.1.8.3 الطفولة: قد يساهم التنوع في التجارب الطفولية في تطوير جوانب إبداعية لدى الأفراد،

وغالبا ما يواجه المبدعون تحديات أو صعوبات في حياتهم الأسرية.

وبشكل عام فإن الشخصية المبدعة تميل إلى الانفتاح والتفاعل مع الآخرين مما يعزز من قدراتهم على الابتكار والإبداع.

2.8.3 الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو العملية التي يتم من خلالها تحقيق نتائج مبتكرة وفريدة بواسطة مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً، ويعد الإبداع الجماعي غالبا أكبر وأكثر تأثيرا من مجموعات الإبداع الفردية لأفراد المجموعة، وقد أظهرت الدراسات أن هناك عوامل تؤثر في قدرة الجماعة على الإبداع:

1.2.8.3 الجماعات حديثة التكوين قد تميل إلى الإبداع بشكل أكبر من الجماعات القديمة وربما

بسبب ضخ أفكار جديدة وحماس أكبر للتغيير والتجديد.

2.2.8.3 الإبداع يتطور مع زيادة الأعضاء والمواهب ؛ حيث إن توظيف مجموعة متنوعة من

المهارات والخبرات يمكن أن يؤدي إلى أفكار جديدة ووجهات نظر مبتكرة.

3.2.8.3 الجماعات المنسجمة تمتاز بالتعاون والتواصل الفعال، وغالبا ما تكون أكثر قدرة على

الإبداع من الجماعات التي تعاني من عدم الانسجام.

4.2.8.3 إن الجماعة المختلطة من حيث الجنس يمكن أن تنتج حلولاً أفضل جودة من تلك الجماعات أحادية الجنس.

3.8.3 الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه نتيجة الجهد التعاوني بين جميع الأعضاء، ويتطلب بيئة تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، وتتميز المؤسسات المبدعة بالصفات التالية (العميان، 2004):

1.3.8.3 الإنتاجية من خلال التعاون والمشاركة لتعزيز العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الأفراد للوصول إلى مقترحات وبدائل للعمل.

2.3.8.3 تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

3.3.8.3 الاتجاه الميداني نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

4.3.8.3 البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

5.3.8.3 الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.

9.3 خصائص وسميات الشخصية المبدعة:

تتمتع الشخصية المبدعة بعدد من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها، ومن ضمن هذه الخصائص (شتوي وبودوخه، 2022):

1.9.3 الثقة بالنفس على تحقيق الأهداف.

2.9.3 أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.

3.9.3 الذكاء.

4.9.3 يثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.

5.9.3 غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات.

6.9.3 يفضل العمل دون وجود قوانين وأنظمة.

7.9.3 الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

8.9.3 يميل المبدعون إلى الفضول وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

9.9.3 يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية.

10.9.3 القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

11.9.3 القدرة على استنباط الأمور، فلا يرى الظواهر علاقتها، بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.

هذه الخصائص تجعل الشخص المبدع قادرا على التفكير بطرق مختلفة مما يساعده على توليد أفكار جديدة تمكنه من التفوق في مجالات العمل المختلفة.

10.3 معوقات الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري يعد من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات وتطورها، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تحد من هذا الإبداع ومن أبرزها (زازال، 2014):

1.10.3 الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: إن الكثير من القادة والمديرين يترددون في التغيير

نظرا لشعورهم بالراحة عند استخدامهم الطرق التقليدية وتجنباً منهم صعوبة إقناع أعضاء الفريق بالتغيرات الجديدة.

2.10.3 الأحكام السابقة: وهي تبني شعارات أو مقولات تهين الآخرين لقبول واقع ساكن وغير

متحرك، يمكن أن يعتبر من العوامل المحبطة التي تؤثر على الإبداع والتغيير داخل المؤسسات.

3.10.3 غياب الفرصة: ما إذا توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد

والتخلي عن الأساليب التقليدية، الأمر الذي يتطلب توفر الفرصة التي سوف تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا النحو هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أي منها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

4.10.3 القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: قد يتوفر لدى الكثيرين الحماس للإبداع، ولكن

قدراتهم لا تمكنهم من التعامل معه لمحدوديتها، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول للإبداع.

5.10.3 الجمود والكسل: حيث يعتبر أن من المعوقات الأساسية للإبداع الإداري فالإبداع يحتاج إلى

بيئة ديناميكية يتفاعل فيها الأفراد مع التحديات والفرص بشكل يتيح استخدام الخيال والابتكار لتطوير حلول وأساليب جديدة، الأمر الذي يساعد على كسر الروتين والتفكير خارج الصندوق، مما يساهم في تعزيز قدرات المؤسسة على النمو والتوسع وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى الأفراد تنعدم فرص الإبداع (أبو حمدي، 2019).

كما قسمت المعوقات إلى شخصية، تنظيمية، بيئية، اجتماعية وثقافية وذلك كما يلي (المغربي،

2004):

أ- المعوقات الشخصية: وهي التحديات التي تواجه الأفراد في التعبير عن إبداعهم وتبعدهم عن

استحداث طرق وأفكار وأساليب جديدة، وتتضمن معوقات ذهنية، ومعوقات نفسية، ومعوقات ذاتية تترابط فيما بينها لتعوق الإبداع الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى استخدام الأفراد إلى وسائل دفاعية لحماية أنفسهم ومن أبرز هذه الوسائل:

1- السلوك العدواني: يظهر هذا الشعور نتيجة تهديدات خارجية يطال الفرد في ذاته، الأمر

الذي يدفعه إلى اتخاذ سلوك عدواني اتجاه الآخرين كنوع من الدفاع عن النفس.

2- **الاسقاط:** وهو قيام الفرد بنسبة سلوكه غير المقبول للآخرين، كأن يعزو فشله في التعاون مع زملائه إلى عدم تقبلهم له.

3- **أحلام اليقظة:** يلجأ الفرد إلى الخيال للهروب من الواقع، لتجنب اتهامه بالشذوذ والانحراف.

4- **الكبت اللاشعوري:** إن تعرض الفرد لضغوط خارجية بسبب سلوكياته يؤدي به إلى إخفاء مشاعره ورغباته الحقيقية.

5- **الاستبدال:** يعمل الفرد على تعويض أهدافه التي يصعب تحقيقها بأهداف أخرى، بهدف التكيف مع متطلبات الأسرة والمجتمع.

ب-ثانيا- المعوقات التنظيمية: هي تلك المعوقات التي تتعرض لها المؤسسة، كتلك المتعلقة بأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات العمل محدودة من قبل المرؤوس مع فرض رقابة عليه، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار، وذلك نتيجة لعدم قدرة المرؤوس على تنفيذ أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء، الأمر الذي يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقيده بالأوامر والتعليمات، مما يحد من فرص الإبداع والابتكار.

ج-ثالثا- المعوقات البيئية: تعتبر المعوقات البيئية للإبداع الإداري من العوامل المهمة التي تؤثر على الإبداع، نتيجة للظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، حيث تتفاعل هذه العوامل بشكل تكاملي، مما يجعل تأثير البيئة على الإبداع نسبيا ويعتمد على السياق ومحيط الفرد. لذا المهم العمل على تحسين هذه الظروف لتعزيز الإبداع الإداري.

د- المعوقات الاجتماعية والثقافية: تعد القيم والاتجاهات والتقاليد المجتمعية من العوامل الأساسية التي تؤثر على الإبداع، عندما تقف العادات عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تقييد تفكيرهم وإبداعهم، ويمكن أن يشعر هذا الضغط الأفراد بالخوف من الابتكار أو التجربة، مما يمنعهم من استكشاف أفكار جديدة أو اتخاذ مسارات غير تقليدية تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (زازال، 2014).

هـ- معوقات إدراكية: "كثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع، لأنها تحصر التفكير الشخصي للدائرة التي رسمها الإدراك، وبالتالي لا يتوصل لأفكار جديدة" (الغلابي، 2023: 61).

و- معوقات نفسية وعاطفية: "يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على

ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها، أو نقصاً في ثقته بنفسه، أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار" (عبدالله، 2021: 77).

خلاصة لما سبق فإن الإبداع لا ينمو من فراغ، بل يتطلب وجود بيئة مشجعة، وتنمية مستمرة، وتحرر من القيود التي تحد من ظهور الإبداع، كالقيود النفسية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية، فتهيئة البيئة المناسبة تعتبر خطوة أساسية نحو إطلاق الأفراد لطاقتهم الإبداعية لأجل الوصول للأهداف المطلوبة وتحقيق التنمية المستدامة. (الباحث)

حيث هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمؤسسات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري، وهي كالتالي (الغلابي، 2023):

- 1- تحفيز الأفراد على التعبير الحر عن أفكارهم دون قيود.
- 2- توفير الدعم اللازم لأجل تطوير وتنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى واقع ملموس.
- 3- تشجيع روح المبادرة والمخاطرة لدى الأفراد بما يعزز الابتكار.
- 4- إعطاء مساحة خاصة للتفكير الإبداعي بغرض المساعدة على التركيز والابتكار الفردي.
- 5- تعزيز التفاعل مع الآخرين عن طريق الأفراد والجماعات لتنمية الخبرات وتبادل الرؤى.
- 6- تشجيع روح التنافس الإيجابي أفراداً وجماعات بما يحفز على الإبداع.
- 7- تشجيع الأفراد على استخدام أدوات وتقنيات الإبداع بهدف حل المشكلات والتعامل مع التحديات التي تواجه الموظفين.
- 8- الحد من الرقابة المفرطة أثناء تنفيذ المهام.
- 9- تحسين بيئة العمل العامة لتكون أكثر انفتاحاً وتقبلاً للآراء المتنوعة.
- 10- إزالة التعقيدات والإجراءات الروتينية التي تعيق انطلاق الأفكار الإبداعية.
- 11- اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية التي توسع آفاق التفكير وتعزز روح الابتكار.
- 12- توجيه جهود الأفراد نحو الأهداف الصحيحة لضمان توظيف الطاقات الإبداعية.
- 13- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- 14- الاستفادة من المهارات والقدرات والأفكار المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة وحل المشكلات المرتبطة بالوظيفة.

11.3 أبعاد الإبداع الإداري:

هناك العديد من الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في الإبداع الإداري بشكل متكامل يشمل الجوانب الفردية والتنظيمية، وتلعب دوراً جوهرياً وحاسماً في دعم أو تقييد التفكير الإبداعي داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه الأبعاد التي تم التطرق لها في هذه الدراسة الأبعاد الفردية أو الشخصية والمتمثلة في كل من السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية.

1.11.3 السلوك الإبداعي:

لا يعتمد السلوك الإبداعي على الخصائص الشخصية للفرد فقط، بل يتوقف أيضا على طبيعة الموقف والبيئة التي يتواجد بها، لذلك يتم التركيز على أهمية البيئة المقدر للفرد وإسهاماته، وتشجع على الخيال والغموض والأحداث غير المتوقعة، كما ينظر للسياق الاجتماعي، خاصة إذا كان أقل إيجابية، على أنه يعوق تطوير القدرات الإبداعية والسلوك المبدع، حيث يظهر البحث أن السلوك الإبداعي يزداد ويحفز عندما يعزز الميل إلى التكرار، وأن إمكانية حدوثه تتعلق بمدى توفر بيئة غنية بالمشورات الاجتماعية (عبد الباقي، 2020).

1.1.11.3 تعريف السلوك الإبداعي:

يختلف مفهوم السلوك الإبداعي باختلاف وجهات النظر ورؤى مختلف المؤلفين المتطرقين له، حيث عرف على أنه (مسعود، 2021: 530):

"عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمجتمع متحملين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة في عمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف".

كما أنه عبارة عن "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقتضي إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية".
أو هو "ابتكار وخلق مترادفات مختلفة لمعنى واحد، يعني ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة" (بالحاج، 2019: 41).

2.1.11.3 مقومات السلوك الإبداعي:

هناك مجموعة من المقومات المحفزة والمطورة للسلوك الإبداعي والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية (عبد الباقي، 2020):

- أ- **الذكاء:** يرى العديد من الباحثين والمتخصصين بأن ليس كل ذكي مبدع، ولكن كل مبدع ذكي، حيث الذكاء يعد شرطاً أساسياً للإبداع لكنه غير كاف، فالإبداع يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى.
- ب- **الدافعية:** هي قوة تصدر من داخل الفرد بأن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي.
- ج- **الانفعالية:** عديد الدراسات توصلت إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالبا ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه، إذ يتمتع هذا الشخص بسمات مرتبطة بالسلوك الإبداعي كالاتزان العاطفي والثقة بالنفس والاستقلالية واحترام الآخرين وتقدير آرائهم.
- د- **التعلم:** حيث الاطلاع الواسع والمعرفة العميقة يعدان ضروريين لتنمية السلوك الإبداعي.
- هـ- **المناخ التنظيمي:** يؤثر المناخ التنظيمي الجيد على العلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسة.

و- الزمن: أكدت العديد من الدراسات أن الإبداع يتطلب وقتاً طويلاً يصل إلى عشر سنوات في مجال التخصص، لكن هذا لا يعتبر قانوناً ثابتاً، فالبينة المعرفية اليوم قد تقلل من هذه الفترة، وذلك باختلاف موظف عن آخر ومن مؤسسة عن أخرى.

3.1.11.3 العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي:

يتأثر الإبداع بالعديد من العوامل منها نفسية داخلية تؤثر على الناتج النهائي من العملية الإبداعية فضلاً عن عوامل أخرى نلخصها كالتالي (مسعود، 2021):

أ- العوامل النفسية: والتي تتضمن كل من:

1- الذكاء: فالذكاء يساعد على التأمل والتفكير في ما يواجهه من مستجدات وما يقترحه من حلول.

2- الإحساس: يشعر الشخص المبدع بتوافر قدر من الإحساس المرهف بالمشكلات الراهنة والمتوقعة والرغبة في البحث عن الحلول وبدائل لتلك المشكلات.

3- المرونة: يميل الشخص المبدع إلى الابتداع عن العمل الروتيني المتكرر، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها، إذ يجد فيها فرصة التعرف على أشياء جديدة في العمل التي يستخدمها، إذ يجد فيها فرصة للتعرف على أشياء جديدة لم تكن مألوفة من قبل.

4- المثابرة: المبدع يحاول ويحاول ولا يتوقف عند أي عثرة.

5- المخاطرة: يميل المبدع إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها باعتبارها أعمالاً غير روتينية.

6- الربط بين الأشياء: يتصف المبدع بقدراته على إيجاد وسائل الربط بين الأفكار وما يحيط بها من متغيرات.

ب- عوامل أخرى يمكن تصنيفها إلى نوعين:

1- عوامل داخلية: توجد هذه العوامل داخل المؤسسة ومنها:

أ- بيئة العمل.

ب- جماعة العمل.

ج- الاتصالات الإدارية.

2- عوامل خارجية: وهي تلك العوامل التي تقع خارج المؤسسة ومنها: (الأسرة - التعليم -

وسائل الإعلام - الجماعات المرجعية)

2.11.3 القدرات الإبداعية:

القدرة في اصطلاح علماء النفس بأنها "القوة المتوافرة فعلا لدى الشخص، والتي تمكنه من أداء فعل معين، سواء تتمثل في نشاط حركي أو عقلي، سواء كانت هذه القوة تتوافر بالتمرين والتربية، أو نتيجة لعوامل فطرية غير مكتسبة".

وتوجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلاف النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات، وأن هذه القدرات يمكن تعزيزها سواء عن طريق التعلم أو التدريب أو التوجيه والخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد (عبدالله، 2021: 68 ، 69).

1.2.11.3 مفهوم القدرات الإبداعية:

هي "الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي والذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة" (بلقاسم، 2025: 51).

أوهي "مهارة من مهارات التفكير الإبداعي تجعل الفرد أكثر حسا للمشكلات، وجوانب النقص، والتغيرات في مجال المعرفة، والبحث عن الحلول، والتنبؤ وصياغة الفرضيات، واختبارها وتعديلها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة يستطيع الفرد نقلها للآخرين (بوز غيبة والبر عصي، 2021: 359).

2.2.11.3 عناصر تشكيل القدرات الإبداعية:

تعد القدرات الإبداعية في المؤسسات عاملا أساسيا، إذ تمكنها من إدراك التغيرات البيئية وتقييمها بالإضافة إلى تطوير المنتجات وابتكار منتجات جديدة، حيث تعتمد هذه القدرات بشكل كبير على قدرة المؤسسة في مجالات الإنتاج والعمليات والعمل على تحسين المنتجات وتطويرها.

ولا يمكن تحقيق هذه العمليات التطويرية إلا من خلال تشكيل عناصر أساسية للقدرات الإبداعية والتي تمكن المؤسسات من بلوغ أهدافها. ومن أبرز هذه العناصر ما يلي (حسانين، 2025):

أ- اليقظة التكنولوجية:

تعد اليقظة التكنولوجية أحد أنواع اليقظة الاستراتيجية، حيث تركز على رصد وتتبع كل ما يتعلق بالمجال التكنولوجي الخاص بالمؤسسة، ويقصد باليقظة أنها جميع الأفعال والأنشطة التي تهدف إلى الرصد المستمر أو غير المستمر للإشارات التكنولوجية سواء كانت قوية أو ضعيفة، والتي قد تحتوي على معلومات مفيدة ذات قيمة للمؤسسة.

تهدف هذه العملية إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية وخلف ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على التكيف مع التحولات في البيئة المحيطة، فاليقظة التكنولوجية لا تعني التجسس الصناعي، بل هي عملية إرشادية موجهة ومنظمة تهدف إلى تزويد المسؤولين داخل المؤسسة بالمعلومات اللازمة التي تساعد على حل المشكلات التكنولوجية التي قد تواجههم.

حيث تكمن أهمية اليقظة التكنولوجية في دعم القدرات الإبداعية للمؤسسة في:

- 1- جمع المعلومات العلمية والتقنية المتعلقة بالتطورات التكنولوجية.
 - 2- رصد الاكتشافات العلمية وتطورات حاجات العملاء.
 - 3- تحديد التقنيات والتكنولوجيا المتبعة من قبل المنافسين.
 - 4- اكتشاف الفرص المتاحة في السوق واستغلالها وتجاوز التهديدات.
 - 5- معرفة براءات الاختراع والمعايير المعتمدة في المجال.
 - 6- التحكم في البرمجيات الحديثة وتحديث عمليات التصنيع.
- واستخلاصا لما سبق فإن اليقظة التكنولوجية تساهم بشكل فعال في بناء وتشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسات من خلال تحقيق التميز في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافس الحاد والمتزايد (الباحث).

ب- البحوث والتطوير:

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية نشاط البحث والتطوير بأنه "مجموع الأعمال المنهجية والإبداعية الهادفة إلى زيادة المعارف سواء معرفة الفرد أو ثقافة المؤسسة" (حسانين، 2025: 77).

ج- التوجه نحو السوق (التوجه بالسوق):

هي أحد المفاهيم في إدارة الأعمال حيث يقوم على فكرة التركيز على العملاء والعمل على إشباع رغباتهم بشكل مميز يفوق ما يقدمه المنافسون، إذ يعد هذا التوجه أحد العناصر الجوهرية المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية للمؤسسات.

كما أن في السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بهذا المفهوم من قبل الباحثين والأكاديميين رغم اختلاف وجهات النظر حول هذا المفهوم، كما أن هناك إجماعا واسعا بين المختصين على أهمية الدراسات التي قدمها كل من جاورسكي وكوهلي (kohli ad Jaworski) و نارفر و سلاتر (Narver and Slater) حيث تعد من الدراسات الأساسية التي تناولت هذا المفهوم بشكل منهجي، وقدمت تعريفين مختلفين متكاملين كل منهما انطلق من منظور مميز خاص كما يلي (حسانين، 2022):

1- المنظور السلوكي للتوجه نحو السوق (kohli ad Jaworski):

اعتمد هذا المنظور على دراسات ميدانية على مئات المديرين التنفيذيين في مختلف الشركات إذ يركز على جمع المعلومات حول العملاء وتوزيعها داخل المؤسسة والاستجابة لها بفعالية.

2- المنظور الثقافي (Narver and Slater):

فقد قدما تعريفا مختلفا ينطلق من البعد الثقافي للمؤسسة، حيث يشمل التركيز على العملاء، مراقبة المنافسين، التنسيق بين الأقسام المختلفة.

يعد التوجه نحو السوق من الركائز الأساسية في تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات من خلال الابتكار المستمر، الأمر الذي يساهم في بناء القدرات الإبداعية (الباحث).

3.2.11.3 تنمية القدرات الإبداعية:

يعد الإبداع قدرة عقلية قابلة للنمو والتطوير، شأنه في ذلك شأن باقي القدرات البشرية، لذا تتحمل المؤسسات مسؤولية كبيرة في بذل الجهود لتنمية وتطوير الإبداع لدى عاملاتها، فتنمية القدرات الإبداعية لموظفيها تعد من أهم الوسائل التي تمكنها من تحقيق التميز والتفوق والريادة في مجالات عملها، وذلك من خلال تطوير كوارها البشرية وتعزيز خبراتهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجديد (عبد الله، 2021).

حيث هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة، من أبرزها:

- 1- توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم التفكير الإبداعي ويشجع على الابتكار.
- 2- تشجيع العاملين باستمرار على الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة.
- 3- إتاحة فرص عمل مثيرة الاهتمام تعزز الشعور بالنمو والتطوير المهني.
- 4- منح العاملين فترات كافية للراحة والاسترخاء بعد أداء المهام، مما يساعد في تجديد نشاطهم الذهني.
- 5- التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير، السماح بهامش الخطأ في سياق التجريب والاكتشاف.
- 6- تعزيز سبل الاتصال بين المبدعين داخل بيئة العمل لتبادل الأفكار والخبرات.
- 7- الترحيب بالأراء والأفكار المختلفة، ما يخلق بيئة متنوعة وغنية بالاحتمالات الإبداعية.
- 8- تحفيز السلوك الإبداعي ماديا ومعنويا، من خلال المكافآت والتقدير المستمر.

الخلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري كمتغير تابع في هذه الدراسة حيث تم القيام بالتطرق لمراحل تطور مفهوم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى مفهوم الإبداع الإداري موضحا أهميته داخل المؤسسات وعناصره، حيث وجد له تأثير واضح وفعال في إنجاح المؤسسات، كما تم إبراز أهم الخصائص التي يتميز بها الإبداع الإداري بداية من كونه ظاهرة فردية وجماعية، وأنه ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، وصولا أنه شخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره، كما تم في هذه الدراسة التطرق إلى مراحل الإبداع، حيث إنه مر بمراحل متسلسلة تبدأ من مرحلة التصور أي وضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار كافة الإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة، منتهيا بمرحلة التطوير.

كما تم التطرق أيضا إلى مصادر ومجالات الإبداع الإداري، كما تم توضيح مستويات الإبداع الإداري في هذه الدراسة بدأ من الإبداع على مستوى الفرد، وهو المستوى الأول مروراً بالإبداع على مستوى الجماعة وصولاً إلى الإبداع على مستوى المؤسسة، والذي يمثل الحصيصة النهائية للمستويين

السابقين، هذه المستويات ضرورية لأي مؤسسة لضمان نجاحها وتفوقها وتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، فالمستويات الثلاثة مكملّة لبعضها البعض، كما تمّ التطرق إلى خصائص وسميات الشخصية المبدعة والتي يتميز بها الشخص المبدع عن غيره، كما تمّ في هذا الفصل توضيح بعض المعوقات التي تعوق عملية الإبداع، خاتمةً الباحث هذا الفصل بذكر أبعاد الإبداع الإداري متمثلاً في السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية.

الفصل الرابع

الجانب التحليلي

1.4 نبذة عن جامعة المرقب

2.4 تمهيد

3.4 مصادر وأدوات جمع البيانات

1.3.4 المصادر الأولية

2.3.4 المصادر الثانوية

3.3.4 أداة الدراسة

4.4 مجتمع وعينة الدراسة

5.4 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

6.4 اختبارات صدق الأداء وثباتها واتساق عباراتها

7.4 توزيع البيانات

8.4 تحليل البيانات الوصفية للدراسة

9.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.4 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، من إعداد أداة الدراسة لجمع البيانات (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 نبذة عن الجامعة:

تقع الإدارة الرئيسية لجامعة المرقب في مدينة الخمس، حيث تضم الجامعة مجموعة من الكليات في شتى التخصصات العلمية البحثية والتطبيقية والأدبية والاجتماعية والتربوية موزعة جغرافياً بين المدن التالية: القربوللي، مسلاته، قصر خيار، الخمس ويقع مركز إدارتها في مدينة الخمس، أطلق على جامعة المرقب (قديمًا) عدة تسميات، أولها الانتفاضة 1991، ثم ناصر 1992، وأخيراً المرقب، حيث صدر القرار رقم (77) لسنة 2001م الذي عدلت بموجبه تسمية الجامعة، لتصبح باسمها الحالي (جامعة المرقب) ومقرها مدينة الخمس، وألّت إلى الجامعة كافة الكليات والفروع، والأصول الثابتة والمنقولة، وحلت محل الجامعة السابقة في كافة الحقوق والالتزامات، وكان اختيار هذه التسمية (المرقب) تخليداً واعتراً بدور الأجداد والآباء لمعركة المرقب في: 23 أكتوبر 1911م التي تصدى فيها شعبنا الأبي للغزاة الطليان الفاشست الذين هجموا على بلادنا مع مطلع القرن الماضي، واليوم أصبحت الجامعة عضواً في اتحاد الجامعات العربية منذ 2004/6/17م واتحاد جامعات العالم الإسلامي، وكذلك عضواً في اتحاد الجامعات المتوسطية Unimed منذ 2018/6/26م وقد قامت بتوقيع العديد من الاتفاقيات مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والبحثية على المستويين العربي والدولي كما تحصلت الجامعة على رمز تعريف مؤسستي No بتاريخ 2018/11/15م لتمكين الجامعة من المشاركة في المشاريع المدعومة من الاتحاد الأوروبي.

(<http://www.elmergib.ly/index.php/category-list> موقع جامعة المرقب).

3.4 مصادر وأدوات جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاعتماد على المصادر التالية لجمع البيانات والمعلومات:

1.3.4 المصادر الأولية:

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، حيث صممت لتغطي كافة الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وقد وزعت الاستبانة على عينة من الأفراد المعنيين، بهدف قياس الأبعاد التطبيقية لموضوع الدراسة وتحقيق درجة عالية من الدقة في النتائج.

2.3.4 المصادر الثانوية:

لقد تم الرجوع إلى عدد من الكتب، والدوريات العلمية، والمقالات المنشورة التي تناولت موضوع أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مع الأخذ بعين الاعتبار أحدث ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

3.3.4 أداة الدراسة:

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة تم تجميع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسة صممت خصيصاً لغرض حل مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع وكذلك الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات الدراسة، وبمراعاة أن تكون فقراته شاملة لكل جوانب مشكلة الدراسة، وللتأكد من صدق وثبات الأداء فقد تم عرضها على محكمين من ذوي الخبرة للتأكد من الصدق، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات، ولأجل ذلك قسم نموذج الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسة يمكن تصنيفها كما يلي:

الجزء الأول: يشتمل هذا الجزء على البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يشتمل هذا الجزء على عدد إجمالي مكون من (25) عبارة تحاكي المتغير المستقل المتمثل في بيئة العمل الداخلية، والذي يتكون من بعد الهيكل التنظيمي والذي يحتوي على خمسة عبارات، وبعد التدريب والذي يحتوي على خمسة عبارات، وبعد الحوافز والمكافآت والذي يحتوي على خمسة عبارات، وبعد التكنولوجيا والذي يحتوي على خمسة عبارات وأخيراً بعد ظروف العمل والذي يحتوي على خمسة عبارات.

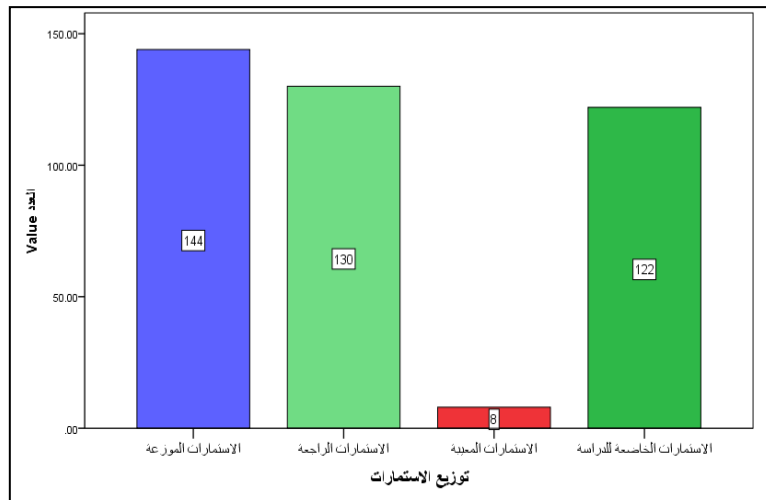
الجزء الثالث: يشتمل هذا الجزء على عدد (15) عبارة تحاكي المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري.

4.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بالإدارة العامة لجامعة المرقب، والبالغ عددهم (230) موظفًا، ونظراً لكون مجتمع الدراسة متجانساً من حيث القواعد المنظمة لبيئة العمل الداخلية، فقد تم استخدام معادلة ريتشارد جيجر.

$$\left[\left(\frac{1.96}{0.05} \right)^2 / 1 + \left(\frac{1}{230} \right) * \left\{ \left(\frac{1.96}{0.05} \right)^2 - 1 \right\} \right]$$

استمارة، رجع منها (130) استمارة، بعد الفحص والتنقيح تبين أن منها (8) استمارات معيبة وغير مستوفاة الإجابة فتم استبعادها، بذلك يكون الخاضع للدراسة 122 استمارة بنسبة استجابة 84.7%. ولزيادة التوضيح تم تمثيل توزيع العينة فكانت على الشكل:



الشكل (1.4) التمثيل البياني لتوزيع الاستثمارات.

5.4 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

- 1- التكرار النسبي Relative Frequency: يستخدم بشكل أساسي في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها، وتفيد الباحث في الحكم على العبارات من حيث قبولها من عدمه وفق درجات البدائل المغلقة المعدة من قبل الباحث.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان.
- 3- اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يبين مدى اتساق عبارات الاستثمار مع المحاور التابعة لها.
- 4- اختبار كولمغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov): للعينة الواحدة: يستخدم في اختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- اختبار One-Sample Statistics: يستخدم في اختبار الفرضيات في حالة عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 6- اختبار ويلكوكسن (Wilcoxon Signed Ranks): يستخدم في اختبار الفرضيات في حالة عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 7- تحليل الانحدار Regression: يستخدم لإيجاد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 8- اختبار R^2 : يستخدم لتحديد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

6.4 اختبارات صدق الأداة وثباتها واتساق عباراتها:

يقصد بصدق الأداة، شمولية قائمة الاستبانة لكل العناصر أو الفقرات التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم. أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها. أما اتساقها فيقصد به مدى علاقة كل عبارة من العبارات بالبعد أو المقياس الذي تنتمي له. وقد تم اختبار الحالات الثلاثة وفق التالي:

1.6.4 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم القيام في هذه الدراسة بعدد من الإجراءات للتأكد من صلاحية الاستبانة وجودتها للغرض الذي أعدت من أجله وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال المرتبط بالدراسة، وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول مدى مصداقية وصلاحية هذه العبارات وصياغتها، ومدى انتمائها للمتغير أو المقياس المدرجة تحته، بالإضافة إلى تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً، وبناءً على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء كل التعديلات المطلوبة على استمارة الاستبيان لتخرج بشكلها النهائي.

2.6.4 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها بعد مدة وتحت نفس الظروف على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، بعبارة أخرى: إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، يمكن التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، فكانت النتائج كما هي في الجدول (1.4):

جدول رقم (1.4) نتائج الثبات للاستبانة

محور		عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
بيئة العمل الداخلية	البعد	الهيكل التنظيمي	5	0.838 ثابت
		التدريب	5	0.850 ثابت
		الحوافز والمكافآت	5	0.776 ثابت
		التكنولوجيا	5	0.729 ثابت
		ظروف العمل	5	0.766 ثابت
الدرجة الكلية لبيئة العمل الداخلية		25	0.927	ثابت

محور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
الإبداع الإداري	15	0.899	ثابت
الدرجة الكلية للاستمارة	40	0.950	ثابتة

يتضح من خلال الجدول (1.4) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية للمحاور كان أكبر من القيمة المفترضة (0.70)، عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها للتحليل، والإجابة على أسئلة الدراسة، ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضية الدراسة التي وضعت من أجلها الاستمارة.

3.6.4 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، يمكن التحقق من الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور التابعة له، فكانت النتائج كما هي في الجداول (2.4) إلى (7.4):

جدول رقم (2.4) نتائج الاتساق الداخلي لبعده الهيكل التنظيمي

القرار	الهيكل التنظيمي		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.803**	بالجامعة مجموعة من المستويات الإشرافية التي تنظم الهيكل الإداري بشكل يحقق أهدافها.
متسقة داخلياً	0.000	0.827**	التسلسل الإداري بالجامعة واضح ويسهل تتبعه في الهيكل التنظيمي.
متسقة داخلياً	0.000	0.765**	خطوط السلطة واضحة ومعروفة لجميع الموظفين بالجامعة.
متسقة داخلياً	0.000	0.792**	يتم وصف المهام والمسؤوليات بالجامعة بشكل دوري حسب الحاجة.
متسقة داخلياً	0.000	0.706**	يوجد توافق بين المهام الموكلة للموظفين مع مؤهلاتهم وخبراتهم.

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لجميع العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الهيكل التنظيمي، مما يدل على اتساق عبارات بعد الهيكل التنظيمي داخلياً.

كذلك، تم اختبار اتساق بعد التدريب، فكانت كما بالجدول (3.4):

جدول رقم (3.4) نتائج الاتساق الداخلي لبعد التدريب

القرار	التدريب		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.825**	تشجع الجامعة على تبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار بين الموظفين بشكل فعال .
متسقة داخلياً	0.000	0.820**	تعتمد الجامعة على مبدأ المساواة بين مستحقي التدريب كل وفق تخصصه .
متسقة داخلياً	0.000	0.778**	تسعى الجامعة لأن يكون التدريب كفرق عمل وليس كأفراد .
متسقة داخلياً	0.000	0.773**	تعتبر الجامعة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد موظفين متميزين ومبدعين .
متسقة داخلياً	0.000	0.757**	لدى الجامعة مركز تدريب متطور ويسهم بشكل ملحوظ في تقدم أداء الموظفين .

يتضح من خلال الجدول (3.4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد التدريب، الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد التدريب داخلياً.

كذلك، تم اختبار اتساق بعد الحوافز والمكافآت، فكانت كما بالجدول (4.4):

جدول رقم (4.4) نتائج الاتساق الداخلي لبعد الحوافز والمكافآت

القرار	الحوافز والمكافآت		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.768**	تتسم الحوافز والمكافآت بالعدالة وتمنح وفق معايير واضحة.
متسقة داخلياً	0.000	0.832**	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكاراً أو مبادرات جديدة تخدم العمل وتطوره .
متسقة داخلياً	0.000	0.501**	تسهم الحوافز والمكافآت في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وثقة مرؤوسيهـم .
متسقة داخلياً	0.000	0.816**	يعد نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة عادلاً وجيداً وعاملاً مهم في تحسين الأداء العام .
متسقة داخلياً	0.000	0.707**	تمثل الحوافز في الجامعة وسيلة تلبي احتياجات الموظفين وتتوافق مع مستويات دوافعهم المختلفة.

يتضح من خلال الجدول (4.4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الحوافز والمكافآت، الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد الحوافز والمكافآت داخلياً.

كذلك، تم اختبار اتساق بعد التكنولوجيا، فكانت كما بالجدول (5.4):

جدول رقم (5.4) نتائج الاتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا

القرار	التكنولوجيا		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.795**	تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بأعمالها المختلفة.
متسقة داخلياً	0.000	0.798**	تهتم الجامعة باقتناء التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.
متسقة داخلياً	0.000	0.729**	لدى الجامعة بنية تحتية متطورة كأساس لاستخدام الوسائل التقنية في العمل.
متسقة داخلياً	0.000	0.574**	تمتلك الجامعة موظفين مؤهلين ذو مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.
متسقة داخلياً	0.000	0.545**	تؤدي الأعمال الإلكترونية بكل مهنية وبأعلى جود داخل الجامعة.

يتضح من خلال الجدول (5.4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد التكنولوجيا، الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد التكنولوجيا داخلياً.

كذلك، تم اختبار اتساق بعد ظروف العمل، فكانت كما بالجدول (6.4):

جدول رقم (6.4) نتائج الاتساق الداخلي لبعد ظروف العمل

القرار	ظروف العمل		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.597**	تتسم بيئة العمل في الجامعة بتوافقها مع طبيعة المهام المطلوبة من الموظفين.
متسقة داخلياً	0.000	0.769**	توفر الجامعة كافة احتياجات الموظفين من أدوات وموارد لإنجاز أعمالهم بكفاءة.
متسقة داخلياً	0.000	0.660**	تسود روح الايجابية بين كافة الموظفين فيما يتعلق بعلاقاتهم الوظيفية.

القرار	ظروف العمل		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.782**	تجهيزات المكاتب في الأقسام الإدارية تتلاءم وطبيعة العمل بالجامعة.
متسقة داخلياً	0.000	0.789**	تقدم خدمات الصيانة عند الطلب لضمان استمرارية العمل بالشكل المطلوب داخل الجامعة.

يتضح من خلال الجدول (6.4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد ظروف العمل، الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد ظروف العمل داخلياً.

أخيراً. تم اختبار اتساق محور الإبداع الإداري، فكانت كما بالجدول (7.4):

جدول رقم (7.4) نتائج الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري

القرار	الإبداع الإداري		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.708**	تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار وتبني الأفكار الجديدة
متسقة داخلياً	0.000	0.650**	لدى الموظفين القدرة على اقتراح حلول سريعة وفعالة لمواجهة مشاكل العمل .
متسقة داخلياً	0.000	0.686**	تتبع الجامعة معايير واضحة وعادلة في تقييم وقبول أو رفض الأفكار الجديدة.
متسقة داخلياً	0.000	0.710**	أعمل باستمرار على إحداث تطوير في أساليب العمل، لأجل الوصول إلى تغييرات إيجابية .
متسقة داخلياً	0.000	0.748**	أضع خططا مسبقة لمواجهة المشكلات المحتملة الوقوع في بيئة العمل.
متسقة داخلياً	0.000	0.735**	أهتم بالمستجدات باستمرار للبحث عن أساليب متنوعة لتحسين الأداء.
متسقة داخلياً	0.000	0.650**	لدي أكثر من فكرة يمكن تقديمها خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل.
متسقة داخلياً	0.000	0.710**	تلتزم إدارة الجامعة بتطبيق مفاهيم الإبداع داخل إدارتها المختلفة.
متسقة داخلياً	0.000	0.627**	أحرص على إدخال تحسينات دورية في طرق وأساليب العمل بين فترة وأخرى.

القرار	الإبداع الإداري		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.716**	لدي الجراءة والشجاعة لتنفيذ أعمال إبداعية في العمل .
متسقة داخلياً	0.000	0.494**	تعد الجامعة بيت خبرة ووجهة لعدد المؤسسات ومقصد لتقديم حلول حيال مختلف المشاكل والمعوقات التي تعاني منها تلك المؤسسات.
متسقة داخلياً	0.000	0.634**	وجود برامج تدريبية تساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين بالجامعة.
متسقة داخلياً	0.000	0.564**	الموظفون بالجامعة يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها.
متسقة داخلياً	0.000	0.646**	الموظفون بالجامعة يفهمون آراء الآخرين دون تحيز.
متسقة داخلياً	0.000	0.484**	يمتلك الموظفون بالجامعة مهارات القدرة على النقاش والحوار بخصوص العمل المطلوب.

يتضح من خلال الجدول (7.4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري، الأمر الذي يدل على اتساق عبارات محور الإبداع الإداري داخلياً.

من خلال نتائج الجداول (2.4 - 7.4)، تم التحقق من اتساق عبارات الاستبانة وتجانسها مع المحاور والأبعاد التابعة لها.

7.4 توزيع البيانات:

لمعرفة ما إذا كانت البيانات لها توزيع طبيعي أم لا فقد تم استخدام اختبار Kolmogorov-

Smirnov

فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (8.4):

جدول رقم (8.4) توزيع البيانات

المحور	Test Statistic	p-value	القرار
الهيكل التنظيمي	0.078	0.068	تتبع
التدريب	0.104	0.003	لا تتبع
الحوافز والمكافآت	0.113	0.001	لا تتبع
التكنولوجيا	0.117	0.000	لا تتبع
ظروف العمل	0.120	0.000	لا تتبع
بيئة العمل الداخلية	0.130	0.000	لا تتبع

المحور	Test Statistic	p-value	القرار
الإبداع الإداري	0.122	0.000	لا تتبع

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (8.4) يتبين أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لبعد (الهيكل التنظيمي) كان أكبر من 5%، مما يدل على أن البيانات الممثلة له تتبع في تغيراتها للتوزيع الطبيعي، عليه يتم استخدام اختبار معلمي متمثل في (اختبار تي) لقياس درجة توفرها.

أما مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لبقيّة الأبعاد والمحاور فقد كان أصغر من 5%. مما يدل على أن البيانات الممثلة لها لا تتبع في تغيراتها للتوزيع الطبيعي، عليه يتم استخدام اختبار لا معلمي متمثل في (اختبار ويلكوكسن) لقياس درجة توفرها.

8.4 تحليل البيانات الوصفية للدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة إجابة فئات الدراسة حول أسئلة الاستبيان، حيث كانت الدرجات من 1 إلى 5 ابتداءً من (لا أتفق تمامًا) إلى (أتفق تمامًا)، حيث أن هذه الأرقام تعبر عن وزن كل إجابة كما يلي: (لا أتفق تمامًا = 1، لا أتفق = 2، محايد = 3، أتفق = 4، أتفق تمامًا = 5). بالتالي يكون متوسط هذه الاجابات يساوي (3)، فإذا كان متوسط إجابة العبارات 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة حول هذه العبارة كانت بالموافقة النسبية، وإذا كان متوسط هذه الاجابات أكبر من 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة كانت بالموافقة، أما إذا كان متوسط الاجابة أقل من 3 فإنه يشير إلى أن الإجابة كانت بعدم الموافقة، بالتالي يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الاجابات يختلف عن 3 أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الاجابات وإدخال بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS (Statistical Package for Social Science).

ثم تم وضع مقياس يتم من خلاله معرفة درجة التوفر لكل محور من محاور الدراسة، وذلك وفق الجدول (9.4) التالي:

الجدول (9.4) درجات التوفر

الفترة	1.80-1.0	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.0-4.21
مستوى التوفر	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

كذلك، ثم وضع مقياس يمكن من خلاله تحديد درجة العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والضعف وذلك وفق الجدول (10.4):

جدول رقم (10.4) درجات الارتباط بين المتغيرات

العلاقة	قيمة معامل الارتباط
تامة طردية	1+
قوية طردية	من 0.7 إلى أقل من 1
متوسطة طردية	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ضعيفة طردية	أكبر من الصفر إلى أقل من 0.4
معدومة	صفر
ضعيفة عكسية	أقل من الصفر إلى أكبر من -0.4
متوسطة عكسية	من -0.4 إلى أكبر من -0.7
قوية عكسية	من -0.7 إلى أكبر من -1
تامة عكسية	1-

أيضا تم تقسيم البيانات المجمعة عند تحليلها إلى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: تم في هذا القسم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال التكرارات ومن خلال الأشكال البيانية، فكانت على النحو التالي :

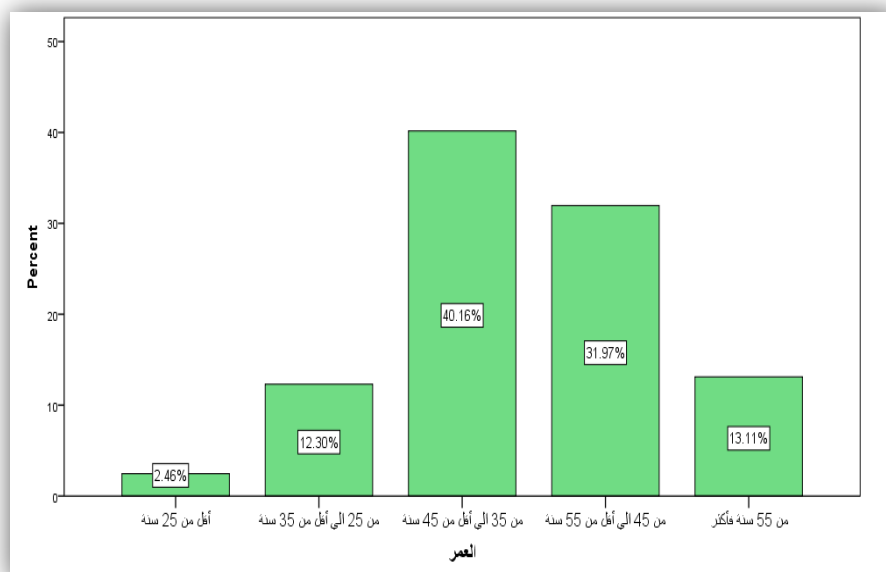
1- تحليل عامل العمر لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11.4) التكرار النسبي للفئة العمرية لعينة الدراسة

العمر	التكرار	التكرار النسبي %
أقل من 25 سنة	3	2.5
من 25 إلى أقل من 35 سنة	15	12.3
من 35 إلى أقل من 45 سنة	49	40.2
من 45 إلى أقل من 55 سنة	39	32.0
من 55 سنة فأكثر	16	13.1
المجموع	122	100.0
البديل الأكثر أهمية	من 35 إلى أقل من 55 سنة	

من خلال الجدول (11.4)، نلاحظ أن 3(2.5%) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب محل الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وأن 15(12.3%) أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، 49(40.2%) أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، 39(32.0%) أعمارهم من 45 إلى أقل من 55 سنة، 16(13.1%) أعمارهم من 55 سنة فأكثر، وبشكل عام فإن 88(72.2%) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 55 سنة، وهي فئة عمرية ناضجة تكون

على درجة من الوعي بأهمية بيئة العمل بالإدارة، الأمر الذي يعزز نتائج الدراسة، ولزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



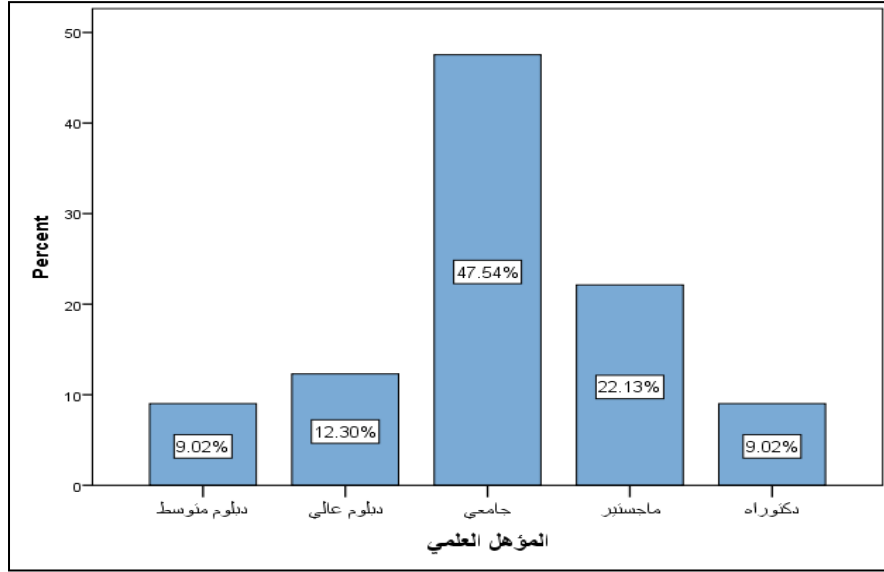
الشكل (2.4) التمثيل البياني للعمر

2- تحليل عامل المؤهل العلمي لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12.4) التكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي %
دبلوم متوسط	11	9.0
دبلوم عالي	15	12.3
جامعي	58	47.5
ماجستير	27	22.1
دكتوراه	11	9.0
المجموع	122	100.0
البديل الأكثر أهمية	جامعي فما فوق	

من خلال الجدول (12.4)، نلاحظ أن 11 (9.0%) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب محل الدراسة يحملون مؤهل دبلوم متوسط، 15 (12.3%) يحملون دبلوماً عالياً، 58 (47.5%) يحملون دبلوماً جامعياً، 27 (22.1%) يحملون مؤهل ماجستير، 11 (9.0%) يحملون مؤهل دكتوراه. وبشكل عام فإن 85 (69.6%) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يحملون مؤهلاً جامعياً فما فوق، مما يجعلهم على مستوى علمي يؤهلهم لفهم موضوع الدراسة. الأمر الذي يعزز نتائج الدراسة. لزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



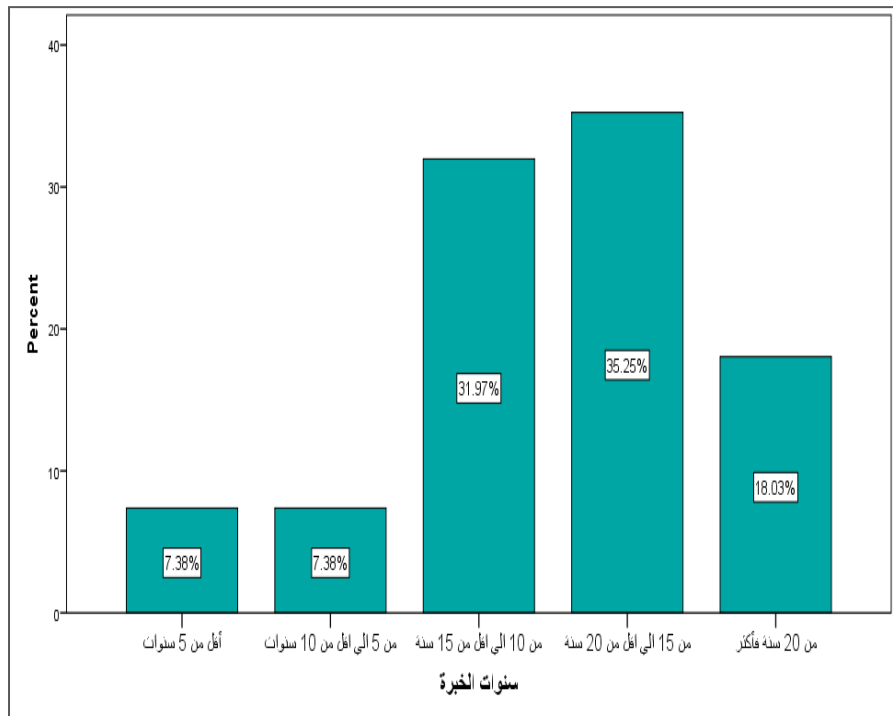
الشكل (3.4) التمثيل البياني للمؤهل العلمي

3- تحليل عامل سنوات الخبرة لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13.4) التكرار النسبي لسنوات الخبرة لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي %
أقل من 5 سنوات	9	7.4
من 5 الي أقل من 10 سنوات	9	7.4
من 10 الي أقل من 15 سنة	39	32.0
من 15 إلي أقل من 20 سنة	43	35.2
من 20 سنة فأكثر	22	18.0
المجموع	122	100.0
البديل الأكثر أهمية	من 10 سنوات فأكثر	

من خلال الجدول (13.4)، نلاحظ أن 9 (7.4%) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب محل الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، 9 (7.4%) خبرتهم من 5 الي أقل من 10 سنوات، و39 (32.0%) خبرتهم من 10 الي أقل من 15 سنة، 43 (35.2%) خبرتهم من 15 إلي أقل من 20 سنة، 22 (18.0%) خبرتهم من 20 سنة فأكثر، وبشكل عام 104 (85.2%) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يتمتعون بخبرة من 10 سنوات فأكثر، مما يجعلهم على مستوى من الخبرة يؤهلهم على الاطلاع على موضوع الدراسة وتفهم أهميته، الأمر الذي يقوي نتائج الدراسة، ولزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



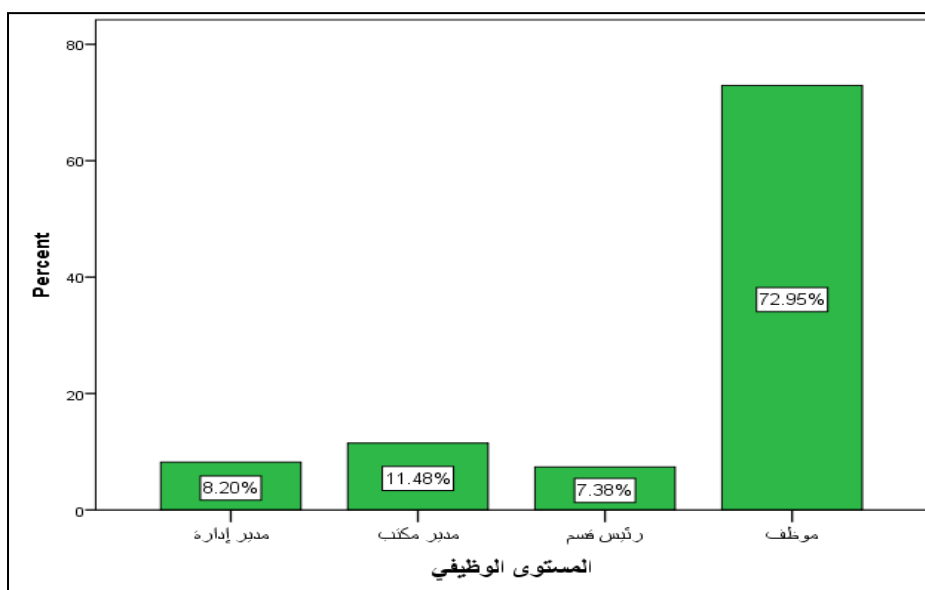
الشكل (4.4) التمثيل البياني لسنوات الخبرة

4- تحليل عامل المسمى الوظيفي لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14.4) التكرار النسبي للوظيفة الحالية لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي %
مدير إدارة	10	8.2
مدير مكتب	14	11.5
رئيس قسم	9	7.4
موظف	89	73.0
المجموع	122	100.0
البديل الأكثر أهمية	موظف	

من خلال الجدول (14.4)، نلاحظ أن 10 (8.2%) من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب محل الدراسة مندرجين تحت مسمى مدير إدارة، 14 (11.5%) مندرجين تحت مسمى مدير مكتب، 9 (7.4%) مندرجين تحت مسمى رئيس قسم، 89 (73.0%) مندرجين تحت مسمى موظف، وبشكل عام فإن أغلب المبحوثين مندرجون تحت مسمى (موظف) لزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



الشكل (5.4) التمثيل البياني للمسمى الوظيفي

القسم الثاني: تم في هذا القسم تحليل العبارات الواردة بالاستبانة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل إشكالياتها الرئيسية، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة يتم معرفة مستوى توفر (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) كأبعاد لبيئة العمل الداخلية، كذلك معرفة مستوى الإبداع الإداري، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية.

1- ما مستوى توفر بعد الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة؟.

لمعرفة مستوى توفر بعد الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، واختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعده الهيكل التنظيمي. فكانت نتائج كما في الجدول (15.4):

جدول رقم (15.4) نتائج اختبار مستوى توفر الهيكل التنظيمي

القرار		P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الهيكل التنظيمي
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	
المتوسط	موافقة بنسبة 45.1%	0.013	3.25	12.3	32.8	30.3	17.2	7.4	1

القرار		P- value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الهيكل التنظيمي	
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
المستوى	النسبة									
									الإداري بشكل يحقق أهدافها.	
متوسط	موافقة نسبية بنسبة %36.1	0.478	3.07	6.6	28.7	36.1	22.1	6.6	التسلسل الإداري بالجامعة واضح ويسهل تتبعه في الهيكل التنظيمي.	2
متوسط	موافقة نسبية بنسبة %34.4	0.606	3.05	9.0	24.6	34.4	26.2	5.7	خطوط السلطة واضحة ومعروفة لجميع الموظفين بالجامعة.	3
متوسط	رفض نسبي بنسبة %36.1	0.654	2.96	4.9	26.2	36.1	25.4	7.4	يتم وصف المهام والمسؤوليات بالجامعة بشكل دوري حسب الحاجة.	4
ضعيف	رفض بنسبة %55.7	0.000	2.54	4.1	10.7	29.5	46.7	9.0	يوجد توافق بين المهام الموكلة للموظفين مع مؤهلاتهم وخبراتهم.	5
متوسط	رفض نسبي بنسبة %33.3	0.718	2.97	7.4	24.6	33.3	27.5	7.2	الدرجة الكلية لتوفر بعد الهيكل التنظيمي	

من خلال الجدول (15.4)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعده الهيكل التنظيمي الذي كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 2.97 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 33.3% من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يرون بأنه بالرغم من تضمن الهيكل التنظيمي للجامعة مجموعة من المستويات الإشرافية التي تنظم الهيكل الإداري بشكل يحقق أهداف الجامعة، إلا أن خطوط السلطة يوجد

بها بعض القصور من حيث الوضوح والمعرفة لدى جميع الموظفين بالجامعة نظراً لعدم وجود توافق بين المهام الموكلة لهم مع مؤهلاتهم وخبراتهم.

2- ما مستوى توفر بعد التدريب كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة؟

لمعرفة مستوى توفر بعد التدريب كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، باختبار تي حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعء التدريب، فكانت نتائج كما في الجدول (16.4):

جدول رقم (16.4) نتائج اختبار مستوى توفر التدريب

القرار		P- value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التدريب	
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
المستوى	النسبة									
متوسط	رفض بنسبة %59.8	0.000	2.55	5.7	17.2	17.2	45.9	13.9	تشجع الجامعة على تبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار بين الموظفين بشكل فعال .	1
متوسط	رفض بنسبة %66.4	0.000	2.32	3.3	10.7	19.7	47.5	18.9	تعتمد الجامعة على مبدأ المساواة بين مستحقي التدريب كل وفق تخصصه.	2
متوسط	رفض نسبي بنسبة %20.5	0.867	2.99	4.1	37.7	20.5	28.7	9.0	تسعى الجامعة لأن يكون التدريب كفرق عمل وليس كأفراد .	3
متوسط	موافقة نسبية بنسبة %27.9	0.322	3.11	7.4	34.4	27.9	22.1	8.2	تعتبر الجامعة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد موظفين متميزين ومبدعين .	4
ضعيف	رفض بنسبة	0.000	1.94	4.1	3.3	11.5	45.1	36.1	لدى الجامعة مركز تدريب متطور	5

القرار		P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التدريب	
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
	النسبة								ويسهم بشكل ملحوظ في تقدم أداء الموظفين .	
	81.1%									
المستوى	رفض بنسبة 55.1%	0.000	2.58	4.9	20.7	19.3	37.9	17.2	الدرجة الكلية لتوفر بعد التدريب	

من خلال الجدول (16.4)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعده التدريب الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 2.58 واقع في الفترة (1.81-2.60) المعبرة على درجة توفر ضعيفة، مما يدل على أن 55.1% من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يرون بأن التدريب بالجامعة متوفر بدرجة ضعيفة، وذلك لأن الجامعة لا تشجع على تبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار بين الموظفين بشكل فعال، تعتمد على مبدأ المساواة بين مستحقي التدريب كل وفق تخصصه، يتوفر لديها مركز تدريب متطور يسهم بشكل ملحوظ في تقدم أداء الموظفين).

3- ما مستوى توفر بعد الحوافز والمكافآت كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة؟.

لمعرفة مستوى توفر بعد الحوافز والمكافآت كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة، وتم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، باختبار تي حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعده الحوافز والمكافآت. فكانت النتائج كما في الجدول (17.4):

جدول رقم (17.4) نتائج اختبار مستوى توفر الحوافز والمكافآت

القرار		P- Value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الحوافز والمكافآت	
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
المستوى	النسبة									
ضعيف	رفض بنسبة %68.0	0.000	2.32	4.1	15.6	12.3	44.3	23.8	1	تتسم الحوافز والمكافآت بالعدالة وتمنح وفق معايير واضحة.
ضعيف	رفض بنسبة %72.1	0.000	2.13	1.6	9.0	17.2	45.1	27.0	2	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكارا أو مبادرات جديدة تخدم العمل وتطوره .
عالي	موافقة بنسبة %87.7	0.000	3.96	18.9	68.9	4.1	5.7	2.5	3	تسهم الحوافز والمكافآت في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وثقة رؤوسهم .
ضعيف	رفض بنسبة %56.6	0.000	2.48	4.9	4.9	33.6	46.7	9.8	4	يعد نظام الحوافز المكافآت في الجامعة عادل وجيد وعامل مهم في تحسين الأداء العام .
متوسط	رفض نسبي بنسبة %28.7	0.052	2.80	7.4	19.7	28.7	33.6	10.7	5	تمثل الحوافز في الجامعة وسيلة تلبي احتياجات الموظفين وتتوافق مع مستويات دوافعهم المختلفة.
متوسط	رفض بنسبة	0.000	2.74	7.4	23.6	19.2	35.1	14.8		الدرجة الكلية لتوفر بعد الحوافز

القرار		P-Value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الحوافز والمكافآت
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	
المستوى	النسبة								والمكافآت
	49.8%								

من خلال الجدول (17.4)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعده الحوافز والمكافآت الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 2.74 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 49.8% من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يرون بأن الحوافز والمكافآت بالجامعة متوفر بدرجة متوسطة، وذلك لأن الحوافز والمكافآت بالجامعة لا تتسم بالعدالة وتمنح وفق معايير غير واضحة، ولا يكافأ الموظف عندما يقدم أفكاراً أو مبادرات جديدة تخدم العمل وتطوره.

4- ما مستوى توفر بعد التكنولوجيا كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة؟

لمعرفة مستوى توفر بعد التكنولوجيا كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، باختبار تي حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعده التكنولوجيا، فكانت النتائج كما في الجدول (18.4):

جدول رقم (18.4) نتائج اختبار مستوى توفر التكنولوجيا

القرار		P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التكنولوجيا
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	
المستوى	النسبة								
متوسط	رفض نسبي بنسبة 23.8%	0.409	2.91	9.0	25.4	23.8	31.1	10.7	1 تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بأعمالها المختلفة.
ضعيف	رفض بنسبة 54.1%	0.000	2.57	4.1	16.4	25.4	40.2	13.9	2 تهتم الجامعة باقتناء التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.
ضعيف	رفض بنسبة 78.7%	0.000	2.00	2.5	4.9	13.9	47.5	31.1	3 لدى الجامعة بنية تحتية متطورة كأساس لاستخدام

القرار		P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التكنولوجيا
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	
									الوسائل التقنية في العمل.
متوسط	موافقة بنسبة %41.8	0.001	3.31	8.2	33.6	43.4	10.7	4.1	4 تمتلك الجامعة موظفين مؤهلين ذو مهاره عالية في استخدام التكنولوجيا.
متوسط	موافقة نسبية بنسبة %37.7	0.327	3.09	3.3	33.6	37.7	19.7	5.7	5 تؤدي الأعمال الإلكترونية بكل مهنية وبأعلى جود داخل الجامعة.
متوسط	رفض بنسبة %43.0	0.000	2.78	5.4	22.8	28.9	29.8	13.1	الدرجة الكلية لتوفر بعد التكنولوجيا

من خلال الجدول (18.4)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعده التكنولوجيا الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 2.78 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 43.0% من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يرون بأن التكنولوجيا بالجامعة متوفر بدرجة متوسطة، وذلك لأن الجامعة ليس لديها بنية تحتية متطورة كأساس لاستخدام الوسائل التقنية في العمل، ولا تهتم باقتناء التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل مستويات الأداء، إلا أنها تمتلك موظفين مؤهلين ذوي مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

5- ما مستوى توفر بعد ظروف العمل كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة؟

لمعرفة مستوى توفر بعد ظروف العمل كأحد متطلبات بيئة العمل الداخلية بالجامعة محل الدراسة، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، باختبار تي حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعده ظروف العمل. فكانت النتائج كما في الجدول (19.4):

جدول رقم (19.4) نتائج اختبار مستوى توفر ظروف العمل

القرار		P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					ظروف العمل
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	
متوسط	رفض نسبي بنسبة %32.0	0.112	3.15	3.3	39.3	32.0	19.7	5.7	1 تتسم بيئة العمل في الجامعة بتوافقها مع طبيعة المهام المطلوبة من الموظفين.
ضعيف	رفض بنسبة %66.4	0.000	2.36	2.5	8.2	23.0	55.7	10.7	2 توفر الجامعة كافة احتياجات الموظفين من أدوات وموارد لإنجاز أعمالهم بكفاءة.
متوسط	رفض بنسبة %43.4	0.001	2.71	1.6	18.0	36.9	36.9	6.6	3 تسود روح الايجابية بين كافة الموظفين فيما يتعلق بعلاقاتهم الوظيفية.
ضعيف	موافقة بنسبة %64.8	0.000	2.40	2.5	13.1	19.7	51.6	13.1	4 تجهيزات المكاتب في الأقسام الإدارية تتلاءم وطبيعة العمل بالجامعة.
متوسط	رفض بنسبة %45.1	0.003	2.72	3.3	19.7	32.0	36.1	9.0	5 تقدم خدمات الصيانة عند الطلب لضمان استمرارية العمل بالشكل المطلوب داخل الجامعة.
متوسط	رفض بنسبة %49.0	0.000	2.67	2.6	19.7	28.7	40.0	9.0	الدرجة الكلية لتوفر بعد ظروف العمل

من خلال الجدول (19.4)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعده ظروف العمل الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 2.67 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 49.0% من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يرون أن ظروف العمل بالجامعة متوفر بدرجة متوسطة، وذلك لأن الجامعة لا توفر كافة احتياجات الموظفين من أدوات وموارد لإنجاز أعمالهم بكفاءة، ولا تقدم خدمات الصيانة عند الطلب لضمان استمرارية العمل بالشكل المطلوب، وتجهيزات المكاتب في الأقسام الإدارية لا تتلاءم وطبيعة العمل بالجامعة، كما أن بيئة العمل لا تسوده الروح الايجابية بين كافة الموظفين فيما يتعلق بعلاقاتهم الوظيفية.

من خلال نتائج الجداول (15.4-19.4)، ومن استخدام اختبار (t) لبيئة العمل الداخلية، نجد أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبيئة العمل الداخلية أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 2.75 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 46.3% من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يرون أن بيئة العمل الداخلية بالجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، وذلك لأن هناك ضعفاً في مكون (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل).

6- ما مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة؟

لمعرفة مستوى الإبداع الإداري بالجامعة محل الدراسة، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، باختبار تي حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري، فكانت النتائج كما في الجدول (20.4):

جدول رقم (20.4) نتائج اختبار مستوى توفر الإبداع الإداري

القرار		P- valu e	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الإبداع الإداري	
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
المستوى	النسبة									
ضعيف	رفض بنسبة 68.0%	0.000	2.36	4.1	17.2	10.7	46.7	21.3	تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار وتبني الأفكار الجديدة .	1
متوسط	رفض نسبي بنسبة	0.436	2.93	6.6	23.8	34.4	26.2	9.0	لدى الموظفين القدرة على اقتراح حلول سريعة وفعالة لمواجهة	2

القرار		P- valu e	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الإبداع الإداري		
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً			
	النسبة									مشاكل العمل .	
	34.4%										
ضعيف	رفض بنسبة 63.9%	0.000	2.43	3.3	13.1	19.7	51.6	12.3	3	تتبع الجامعة معايير واضحة وعادلة في تقييم وقبول أو رفض الأفكار الجديدة.	
متوسط	موافقة نسبية بنسبة 49.2%	0.117	3.12	6.6	23.0	49.2	18.9	2.5	4	أعمل باستمرار على إحداث تطوير في أساليب العمل، لأجل الوصول إلى تغييرات إيجابية .	
متوسط	موافقة نسبية بنسبة 50.0%	0.189	3.10	3.3	26.2	50.0	18.0	2.5	5	أضع خططا مسبقة لمواجهة المشكلات المحتملة الوقوع في بيئة العمل.	
متوسط	موافقة بنسبة 49.3%	0.011	3.21	4.1	38.5	34.4	20.5	2.5	6	أهتم بالمستجدات باستمرار للبحث عن أساليب متنوعة لتحسين الأداء.	
متوسط	موافقة بنسبة 42.6%	0.005	3.24	4.1	38.5	37.7	16.4	3.3	7	لدي أكثر من فكرة يمكن تقديمها خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل.	
ضعيف	رفض بنسبة 69.7%	0.000	2.31	4.9	9.0	16.4	51.6	18.0	8	تلتزم إدارة الجامعة بتطبيق مفاهيم الإبداع داخل إدارتها المختلفة.	
متوسط	موافقة نسبية بنسبة 47.5%	0.364	3.08	5.7	24.6	47.5	16.4	5.7	9	أحرص على إدخال تحسينات دورية في طرق وأساليب العمل بين فترة وأخرى.	

القرار		P- valu e	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الإبداع الإداري	
				أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
المستوى	النسبة									
متوسط	موافقة بنسبة 41.0%	0.001	3.29	7.4	33.6	42.6	13.1	3.3	لدي الجرأة والشجاعة لتنفيذ أعمال إبداعية في العمل .	10
عالي	موافقة بنسبة 63.1%	0.000	3.60	19.7	43.4	18.9	13.1	4.9	تعد الجامعة بيت خبرة ووجهة لعدد المؤسسات ومقصد لتقديم حلول حيال مختلف المشاكل والمعوقات التي تعاني منها تلك المؤسسات.	11
ضعيف	رفض بنسبة 68.9%	0.000	2.30	4.1	5.7	21.3	54.1	14.8	وجود برامج تدريبية تساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين بالجامعة.	12
متوسط	رفض نسبي بنسبة 25.4%	0.724	2.98	6.6	32.0	25.4	24.6	11.5	الموظفون بالجامعة يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها.	13
ضعيف	رفض بنسبة 54.1%	0.000	2.48	4.1	10.7	31.1	37.7	16.4	الموظفون بالجامعة يتفهمون آراء الآخرين دون تحيز.	14
متوسط	موافقة نسبية بنسبة 37.7%	0.243	3.12	7.4	30.3	37.7	16.4	8.2	يملك الموظفون بالجامعة مهارات القدرة على النقاش والحوار بخصوص العمل المطلوب.	15
متوسط	رفض بنسبة 37.4%	0.037	2.90	6.1	24.6	31.8	28.4	9.1	الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري	

من خلال الجدول (20.4)، نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 2.90 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37.4% من الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب يرون أن الموظفين بالجامعة (يهتمون بالمستجدات باستمرار للبحث عن أساليب متنوعة لتحسين الأداء، ولديهم أكثر من فكرة يمكن تقديمها خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل، ولديهم الجرأة والشجاعة لتنفيذ أعمال إبداعية في العمل)، بالرغم من كون الجامعة تعد بيت خبرة ووجهة لعدد المؤسسات، ومقصد لتقديم حلول حيال مختلف المشاكل والمعوقات التي تعاني منها تلك المؤسسات، إلا أن الأداء الإبداعي بالجامعة يعاني من القصور في كون الجامعة لا (تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار، وتبني الأفكار الجديدة، وتتبع معايير واضحة وعادلة في تقييم وقبول أو رفض الأفكار الجديدة، وتلتزم بتطبيق مفاهيم الإبداع داخل إدارتها المختلفة، ويوجد بها برامج تدريبية تساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين).

9.4 اختبار فرضيات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في إيجاد حل للمشكلة، على الفرضية التالية:

1.9.4 فرض عدم الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة".

2.9.4 الفرض البديل للفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية، قسمت إلى خمس فرضيات فرعية بغرض قياس أثر كل بعد من أبعاد بيئة العمل الداخلية المختلفة على حدة في الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة. فكانت على النحو التالي:

1.1.9.4 فرض عدم الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة".

1.2.9.4 الفرض البديل للفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة".

لمعرفة ما إذا كان لبعد الهيكل التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار الإبداع

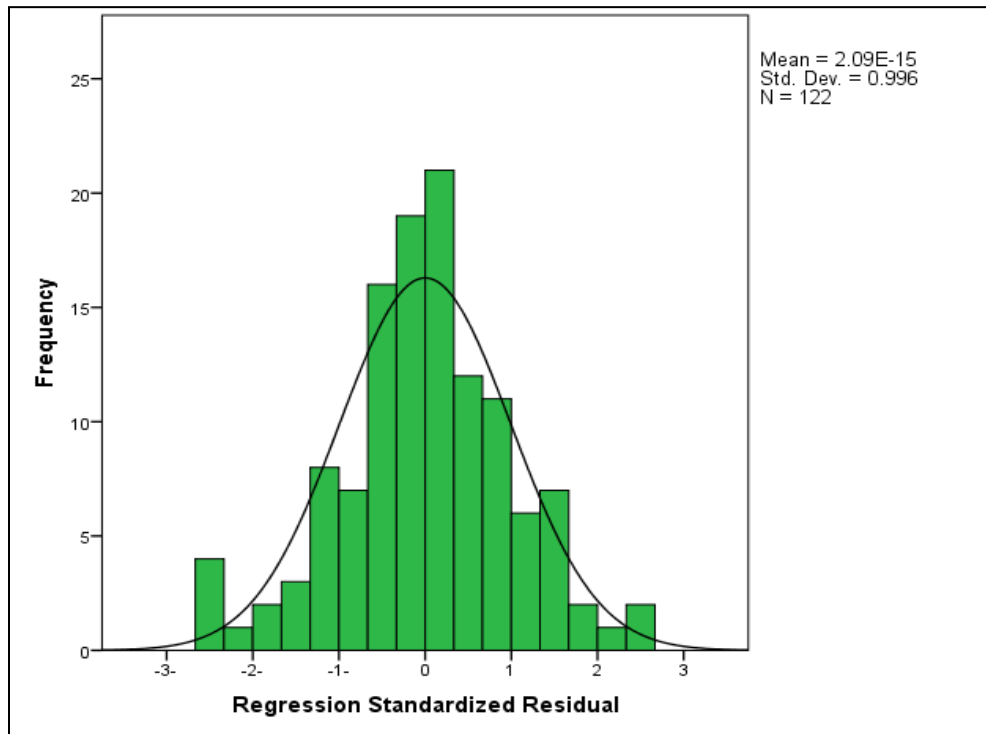
الإداري على الهيكل التنظيمي، واستخدام تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة تأثير الهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (21.4):

جدول (21.4): نتائج تحليل أثر بعد الهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري

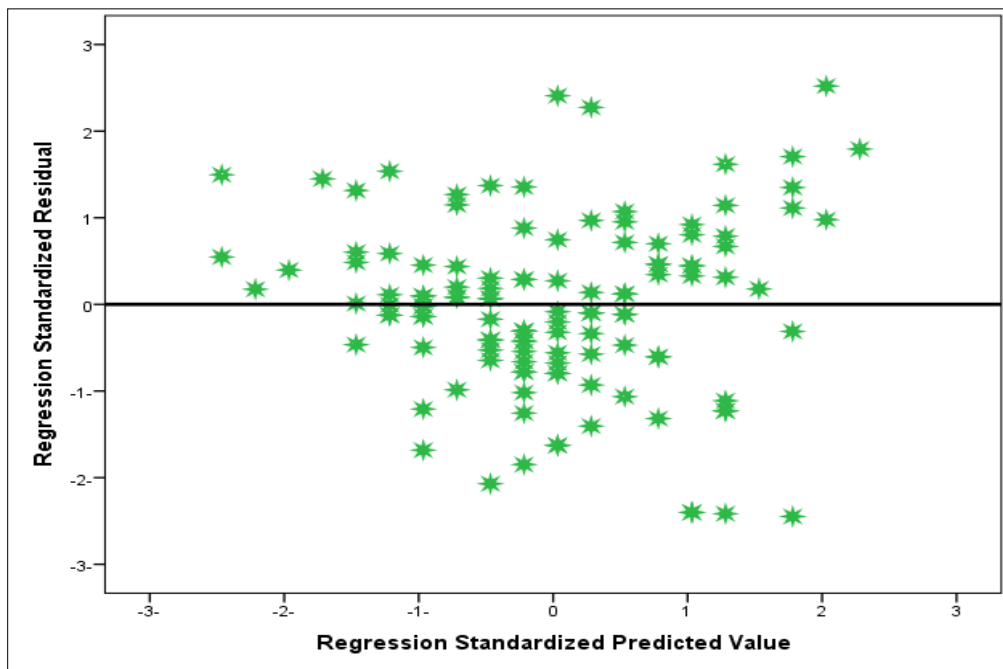
القرار	الإبداع الإداري	أدوات الاختبار
النموذج معنوي	34.977	F
	0.000	P-value_F
الحد الثابت معنوي	1.782	β_0
	9.077	t_β ₀
	0.000	P-value_β ₀
الهيكل التنظيمي له أثر	0.377	β_1
	5.914	t_β ₁
	0.000	P-value_β ₁
هناك علاقة	0.475	R
مفسر	0.226	R ²

من خلال الجدول (21.4)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار الإبداع الإداري على الهيكل التنظيمي أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة وجود علاقة متوسطة القوة بين بعد الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري بالإدارة قدرها 47.5%، الأمر الذي جعل بعد الهيكل التنظيمي يساهم في التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري بالإدارة بنسبة 22.6%، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعانٍ من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (6.4) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (7.4) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الشكلين (6.4، 7.4)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، نقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية الأولى، الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

2.1.9.4 فرض العدم للفرضية الفرعية الثانية:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة ".

2.2.9.4 الفرض البديل للفرضية الفرعية الثانية:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة ".

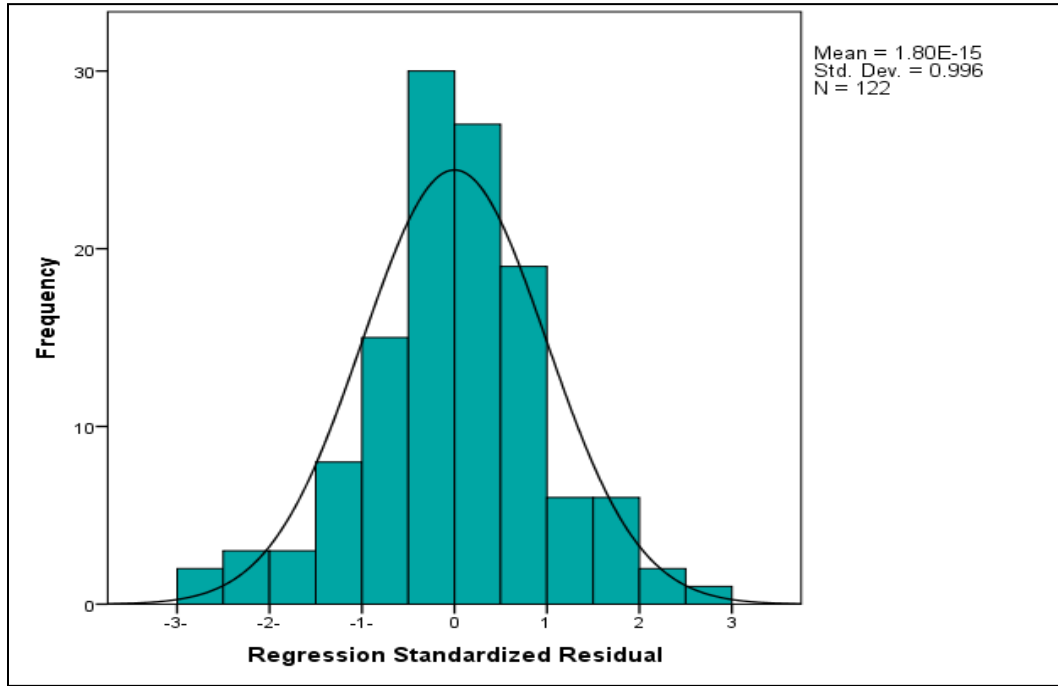
لمعرفة ما إذا كان لبعء التدريب أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار الإبداع الإداري على التدريب، واستخدام تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي

جدول (22.4): نتائج تحليل أثر بعء التدريب في الإبداع الإداري

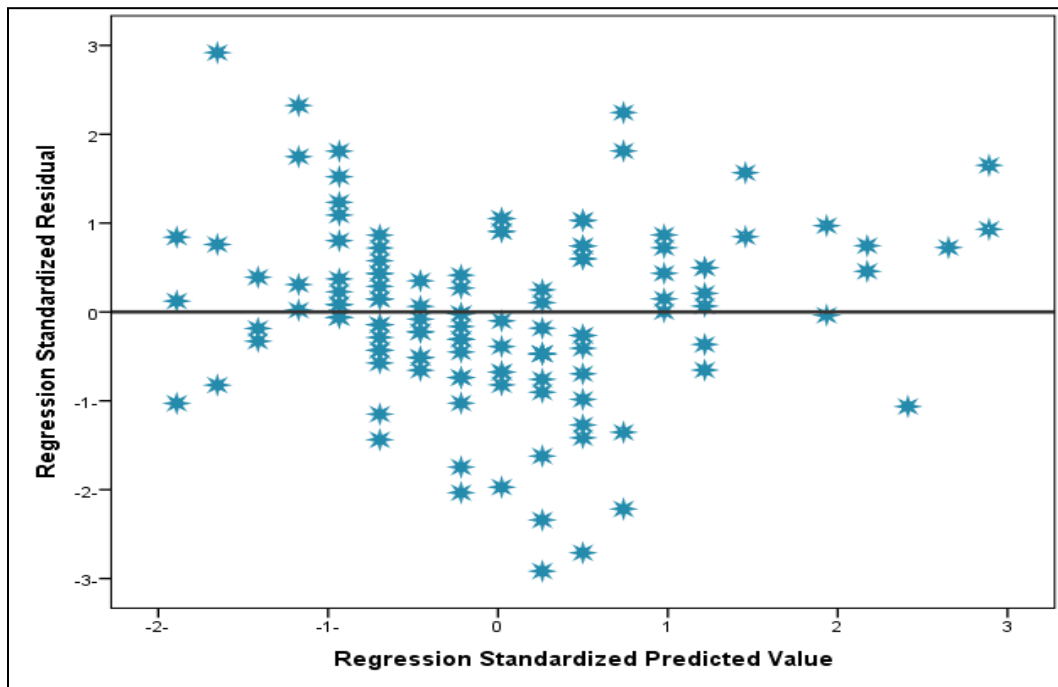
القرار	الإبداع الإداري	أدوات الاختبار
النموذج معنوي	107.883	F
	0.000	P-value_F
الحد الثابت معنوي	1.553	β_0
	11.371	t_β ₀
	0.000	P-value_β ₀
التدريب له أثر	0.523	β_1
	10.387	t_β ₁
	0.000	P-value_β ₁
هناك علاقة	0.688	R
مفسر	0.473	R ²

من خلال الجدول (22.4)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار الإبداع الإداري على التدريب أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة وجود علاقة متوسطة القوة بين بعء التدريب والإبداع الإداري بالإدارة قدرها 68.8%، الأمر الذي جعل بعء التدريب يساهم في التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري بالإدارة بنسبة 47.3%، والبقية تعزى لعوامل أخرى، منها: الخطأ العشوائي.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (8.4) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (9.4) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الشكلين (8.4، 9.4)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، نقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية الثانية، الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

3.1.9.4 فرض عدم للفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوافز

والمكافآت على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة " .

3.2.9.4 الفرض البديل للفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوافز

والمكافآت على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة " .

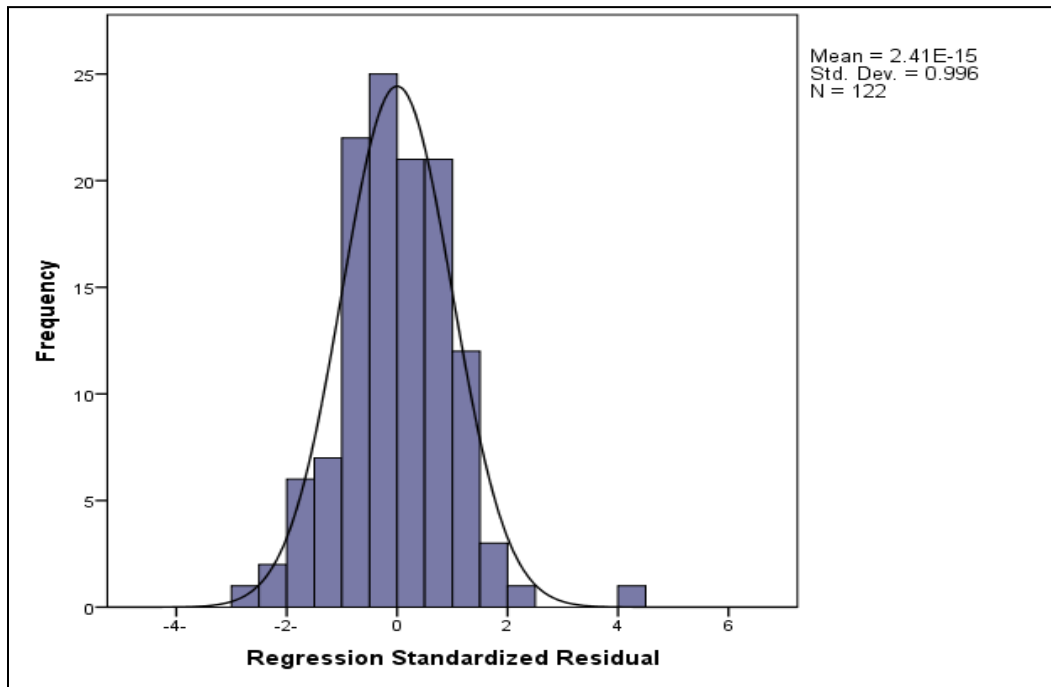
لمعرفة ما إذا كان لبعء الحوافز والمكافآت أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار الإبداع الإداري على الحوافز والمكافآت، واستخدام تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة تأثير الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري ، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (23.4):

جدول (23.4): نتائج تحليل أثر بعء الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري

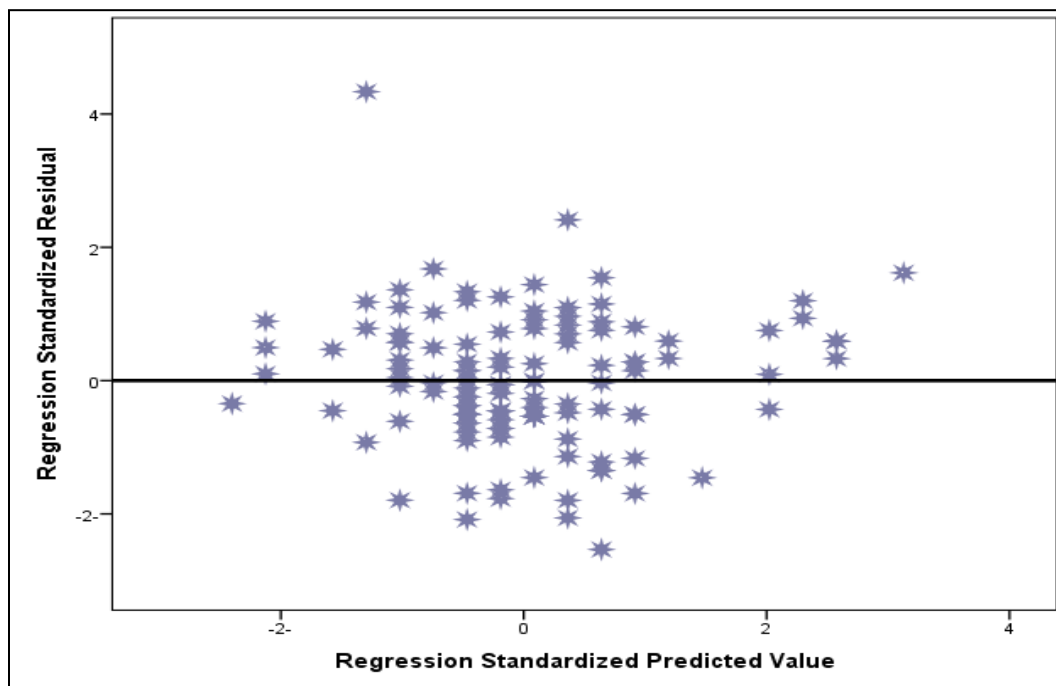
أدوات الاختبار	الإبداع الإداري	القرار
F	70.399	النموذج معنوي
P-value_F	0.000	
β_0	1.440	الحد الثابت معنوي
t_ β_0	7.987	
P-value_ β_0	0.000	
β_1	0.535	الحوافز والمكافآت له أثر
t_ β_1	8.390	
P-value_ β_1	0.000	
R	0.608	هناك علاقة
R ²	0.370	مفسر

من خلال الجدول (23.4)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار الإبداع الإداري على الحوافز والمكافآت أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة وجود علاقة متوسطة القوة بين بعء الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري بالإدارة قدرها 60.8%، الأمر الذي جعل بعء الحوافز والمكافآت يساهم في التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري بالإدارة بنسبة 37.0%، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعانٍ من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (10.4) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (11.4) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الشكلين (10.4، 11.4)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، نقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية الثالثة، الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

4.1.9.4 فرض العدم للفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التكنولوجيا على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة ".

4.2.9.4 الفرض البديل للفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التكنولوجيا على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة ".

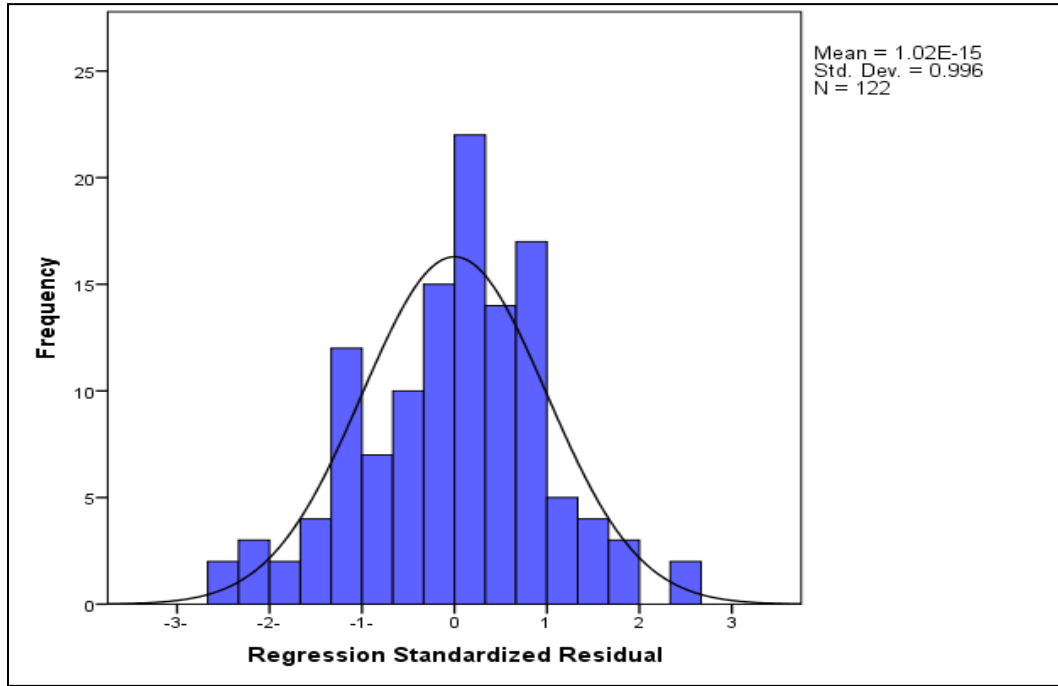
لمعرفة ما إذا كان لبعء التكنولوجيا أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار الإبداع الإداري على التكنولوجيا، واستخدام تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة تأثير التكنولوجيا في الإبداع الإداري، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (24.4):

جدول (24.4): نتائج تحليل أثر بعد التكنولوجيا في الإبداع الإداري

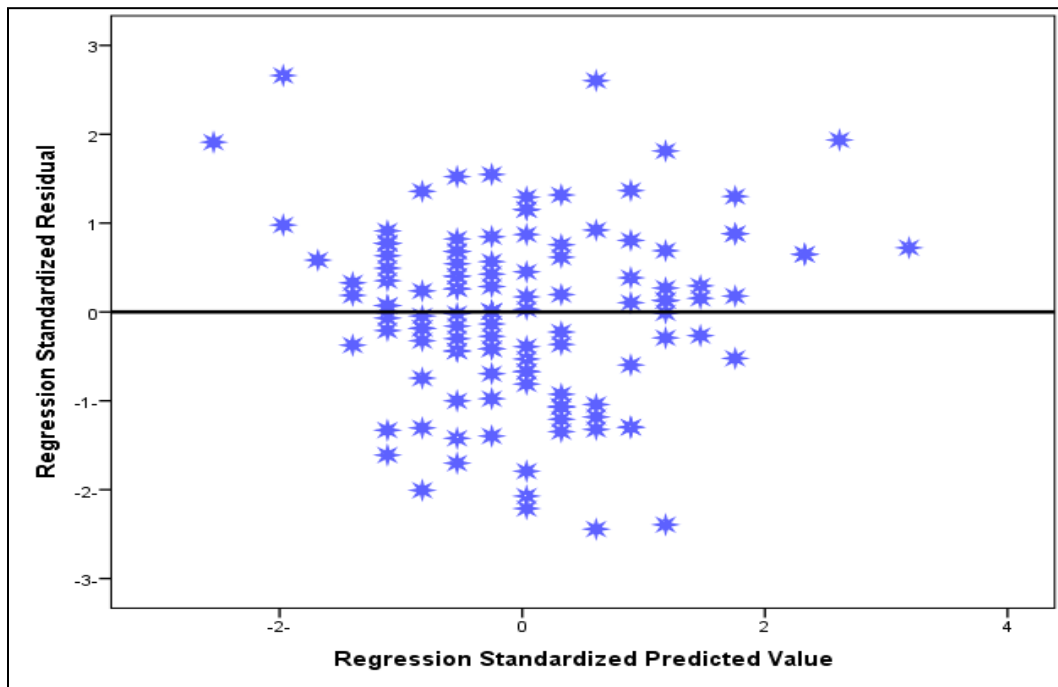
أدوات الاختبار	الإبداع الإداري	القرار
F	96.284	النموذج معنوي
P-value_F	0.000	
β_0	1.217	الحد الثابت معنوي
t_β ₀	6.865	
P-value_β ₀	0.000	
β_1	0.608	التكنولوجيا له أثر
t_β ₁	9.812	
P-value_β ₁	0.000	
R	0.667	هناك علاقة
R ²	0.445	مفسر

من خلال الجدول (24.4)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار الإبداع الإداري على التكنولوجيا أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة وجود علاقة متوسطة القوة بين بعد التكنولوجيا والإبداع الإداري بالإدارة قدرها 66.7%، الأمر الذي جعل بعد التكنولوجيا يساهم في التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري بالإدارة بنسبة 44.5%، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (12.4) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (13.4) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الشكلين (12.4، 13.4)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، نقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية الرابعة، الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التكنولوجيا على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

5.1.9.4 فرض العدم للفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة".

5.2.9.4 الفرض البديل للفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة".

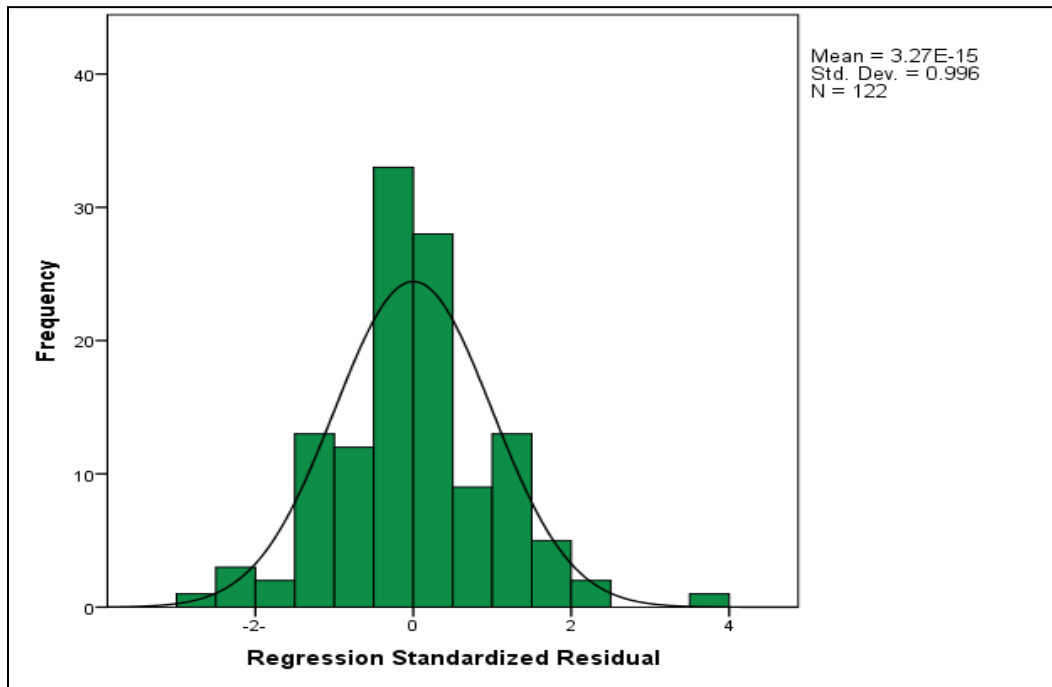
لمعرفة ما إذا كان لبعد ظروف العمل أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار الإبداع الإداري على ظروف العمل، واستخدام تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة تأثير ظروف العمل في الإبداع الإداري، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (25.4):

جدول (25.4): نتائج تحليل أثر بعد ظروف العمل في الإبداع الإداري

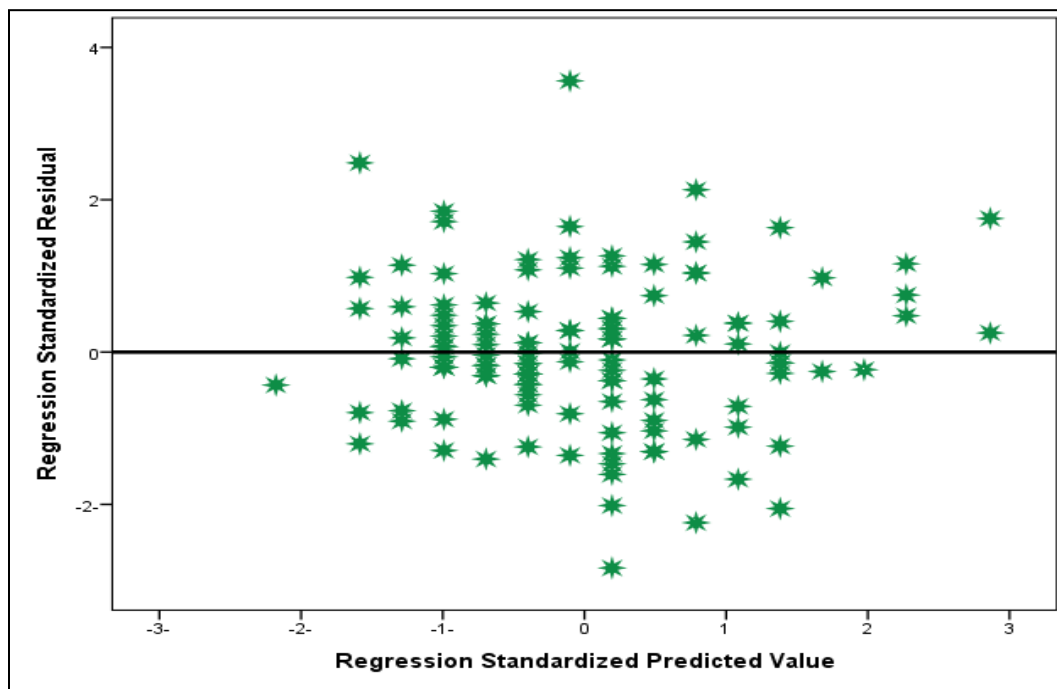
القرار	الإبداع الإداري	أدوات الاختبار
النموذج معنوي	85.276	F
	0.000	P-value_F
الحد الثابت معنوي	1.282	β_0
	7.080	t_β ₀
	0.000	P-value_β ₀
ظروف العمل لها أثر	0.608	β_1
	9.235	t_β ₁
	0.000	P-value_β ₁
هناك علاقة	0.645	R
مفسر	0.415	R ²

من خلال الجدول (25.4)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار الإبداع الإداري على ظروف العمل أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة وجود علاقة متوسطة القوة بين بعد ظروف العمل والإبداع الإداري بالإدارة قدرها 64.5%، الأمر الذي جعل بعد ظروف العمل تساهم في التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري بالإدارة بنسبة 41.5%، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (14.4) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي



الشكل (15.4) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الشكلين (14.4، 15.4)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، نقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية الخامسة، الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ظروف العمل على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة.

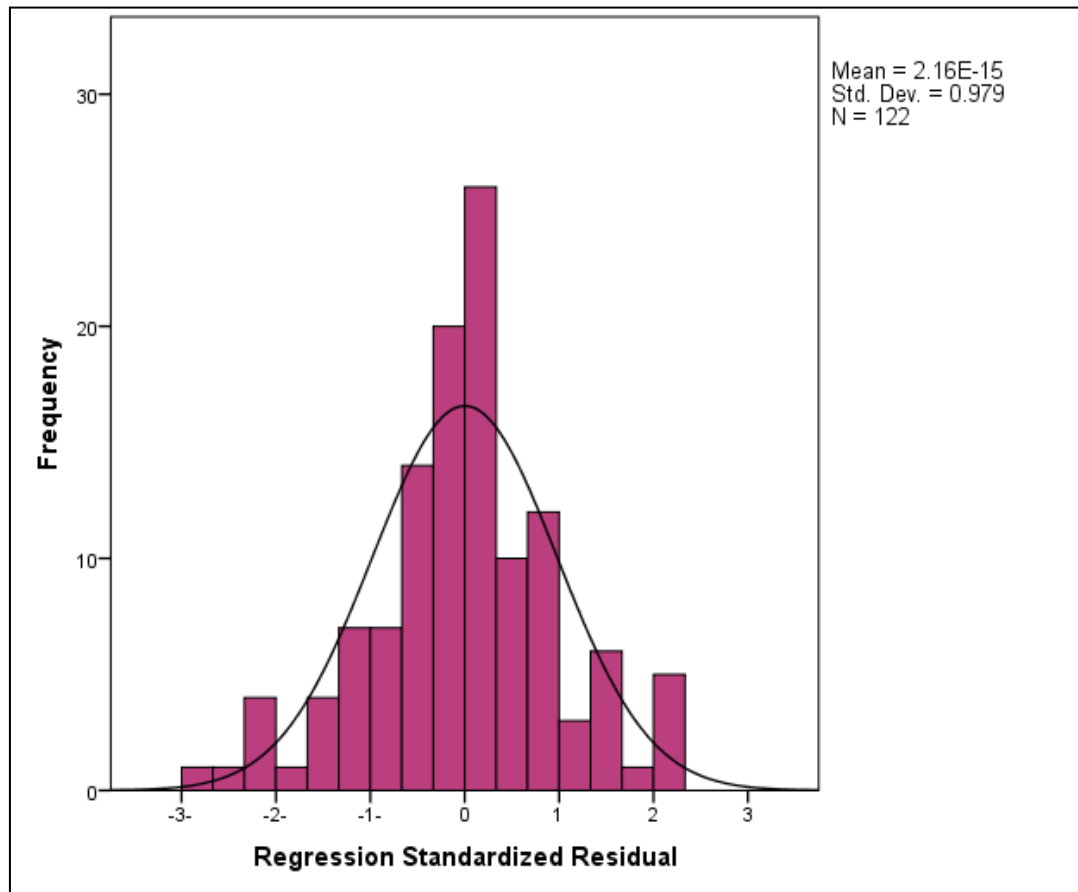
من خلال نتائج الفرضيات الفرعية الخمسة الموضحة بالجدول (25.4-21.4) ومن خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد لبناء نموذج انحدار الإبداع الإداري بالإدارة على أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) ، استخدام تحليل التباين، ومعامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (26.4):

جدول (26.4): نتائج تحليل أثر أبعاد بيئة العمل على الإبداع الإداري

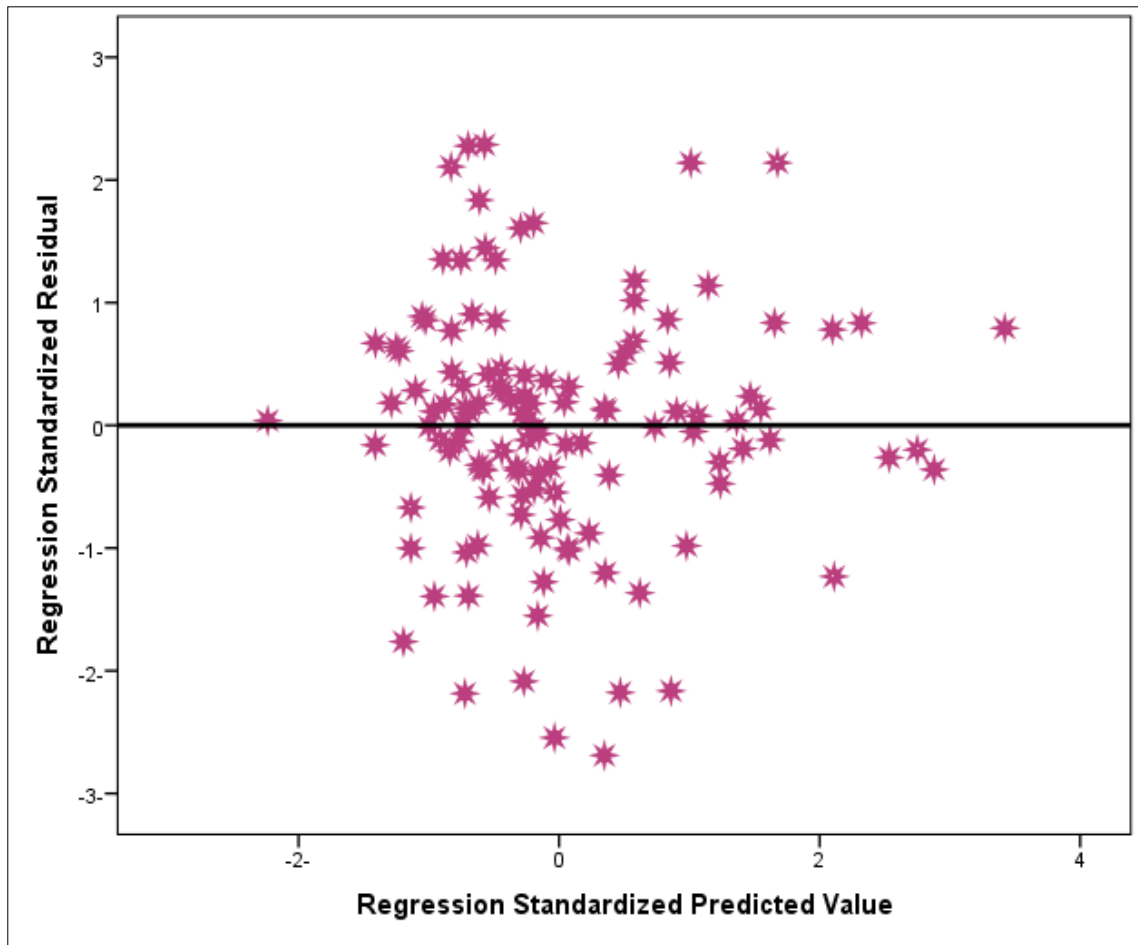
القرار	الإبداع الإداري	أدوات الاختبار
النموذج معنوي	37.774	F
	0.000	P-value_F
الحد الثابت معنوي	0.783	β_0
	4.349	t_β ₀
	0.000	P-value_β ₀
الهيكل التنظيمي ليس له أثر	0.069-	β_1
	1.113-	t_β ₁
	0.268	P-value_β ₁
التدريب له أثر	0.252	β_2
	3.586	t_β ₂
	0.000	P-value_β ₂
الحوافز والمكافآت لها أثر	0.161	β_3
	2.266	t_β ₃
	0.025	P-value_β ₃
التكنولوجيا لها أثر	0.235	β_4
	2.976	t_β ₄
	0.004	P-value_β ₄
ظروف العمل لها أثر	0.219	β_4
	2.821	t_β ₄
	0.006	P-value_β ₄
هناك علاقة	0.787	R
مفسر	0.620	R ²

من خلال الجدول (26.4)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد ($p\text{-value}=0.000$) لنموذج انحدار الإبداع الإداري على أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً. كذلك كان ($p\text{-value}$) لأبعاد (التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) أصغر من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة وجود علاقة عالية القوة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية (التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) في ظل ثبات بعد (الهيكل التنظيمي) والإبداع الإداري بالإدارة قدرها 78.7%، الأمر الذي جعل أبعاد بيئة العمل الداخلية (التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) في ظل ثبات بعد (الهيكل التنظيمي) تساهم في التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري بالإدارة بنسبة 62.0%، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها: الخطأ العشوائي.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي الشكل (16.4)



الشكل (17.4) التمثيل البياني لتجانس البواقي

من خلال الشكلين (17.4، 16.4)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، تقبل الفرض البديل للفرضية الرئيسة ، والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية (التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) في ظل ثبات بعدد (الهيكلة التنظيمي) على الإبداع الإداري بجامعة المرقب.

10.4 النتائج والتوصيات:

تحتوي هذه الجزئية على ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها أثناء هذه الدراسة، كذلك إلى أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث، وذلك في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، إضافة إلى بعض المقترحات التي يمكن دراستها مستقبلاً، فمن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب (الخمس) توصل الباحث إلى:

4.1.10 نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- أغلب الموظفين الإداريين بالإدارة العامة بجامعة المرقب أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 55 سنة، ويحملون مؤهلات جامعية فما فوق، كما أنهم يتمتعون بخبرة عالية تفوق 10 سنوات، وهذا يدل على وجود مزيج مثالي يجمع بين الشباب والخبرة الأمر الذي يعزز الوعي بأهمية بيئة العمل كما موضح بالجدول رقم (4 - 11).
- 2- الهيكل التنظيمي بجامعة المرقب يتضمن مجموعة من المستويات الإشرافية التي تنظم الهيكل الإداري بشكل يحقق أهداف الجامعة، وهذا يدل التصميم الدقيق والمترابط للهيكل كما موضح بالجدول رقم (4 - 15).
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة، فكلما كان تقسيم العمل واضحاً، وخطوط السلطة والتواصل داخلها سهلة، عمل ذلك على زيادة الإبداع الإداري، الوضوح يعطي الموظف الجرأة والشجاعة لتنفيذ أعمال إبداعية في العمل من خلال طرح أفكار خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل بغرض البحث عن أساليب متنوعة لتحسين الأداء كما موضح بالجدول رقم (4 - 21).
- 4- لا يوجد توافق بين المهام الموكلة لموظفي الجامعة مع مؤهلاتهم وخبراتهم، وهذا يدل على وجود خلل في التوظيف والتكليفات الإدارية داخل الجامعة كما موضح بالجدول رقم (4 - 16).
- 5- جامعة المرقب لديها قصور في بعد التدريب، وذلك لأنها لا تشجع على تبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار بين الموظفين بشكل فعال، ولا تعتمد على مبدأ المساواة بين مستحقي التدريب، كل وفق تخصصه ولا يتوفر لديها مركز تدريب متطور يسهم بشكل ملحوظ في تقدم أداء الموظفين كما موضح بالجدول رقم (4 - 17).
- 6- نظام الحوافز والمكافآت بجامعة المرقب لا يتسم بالعدالة، ولا تُمنح وفق معايير واضحة، كما أنه لا يكافئ الموظف عندما يقدم أفكاراً أو مبادرات جديدة تخدم العمل، الأمر الذي يدل على وجود بيئة طارده للإبداع بسبب غياب العدالة كما موضح بالجدول رقم (4 - 17).

- 7- الافتقاد إلى بنية تحتية متطورة، والتي تعتبر أساس لاستخدام الوسائل التقنية في العمل، ولا تهتم باقتناء التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل مستويات الأداء كما موضح بالجدول رقم (4 - 18).
- 8- لدى إدارة الجامعة موظفون مؤهلون ذو مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا كما في الجدول رقم (4 - 18).
- 9- جامعة المرقب لا توفر كافة احتياجات الموظفين من أدوات وموارد لإنجاز أعمالهم بكفاءة، ولا تقدم لهم خدمات الصيانة عند الطلب لضمان استمرارية العمل بالشكل المطلوب، كما أن تجهيزات المكاتب في الأقسام الإدارية لا تتلاءم وطبيعة العمل بالجامعة كما موضح بالجدول رقم (4 - 19).
- 10- جامعة المرقب تعد بيت خبرة ووجهة لعدد المؤسسات ومقصداً لتقديم حلول حيال مختلف المشاكل والمعوقات التي تعاني منها تلك المؤسسات، إلا أنها تفتقر لأليات تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار ومعايير عادلة لتبني أفكارهم الجديدة رغم مكانتها كبيت خبرة كما موضح بالجدول رقم (4 - 20).
- 11- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة قيد الدراسة، حيث يسهم التدريب في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدرتهم الوظيفية والمهنية، وفي تحفيزهم على ابتكار حلول سريعة وطرح أساليب عمل متنوعة تحسن الأداء المؤسسي كما موضح بالجدول رقم (4 - 22).
- 12- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة. فكلما عملت إدارة الجامعة على تبني نظام متكامل للمزايا المادية والمعنوية في رفع الرضا الوظيفي والولاء، مما يحفز الموظفين على المبادرة بابتكار أساليب وحلول سريعة لتطوير الأداء كما موضح بالجدول رقم (4 - 23).
- 13- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التكنولوجيا على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة. فكلما اهتمت الجامعة باقتناء التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل مستويات الأداء، وتحفيز الموظفين على ابتكار أساليب عمل مرنة وطرح حلول سريعة تحت مختلف الظروف زاد الإبداع الإداري لديهم كما موضح بالجدول رقم (4 - 24).
- 14- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بالجامعة محل الدراسة. فكلما اهتمت الجامعة بتجهيز المكاتب في الأقسام الإدارية بما يتلاءم مع طبيعة العمل بالجامعة وقامت بتوفير كافة احتياجات الموظفين من أدوات وموارد لإنجاز أعمالهم بكفاءة، زاد الإبداع الإداري كما موضح بالجدول رقم (4 - 25).
- 15- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية (التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) في ظل ثبات عامل (الهيكل التنظيمي) على الإبداع الإداري بالإدارة العامة بجامعة المرقب كما في الجدول رقم (4 - 26).

2.10.4 توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- حث إدارة الجامعة على الاهتمام بعوامل البيئة الداخلية لما لها من أثر كبير على الإبداع الإداري لدى الموظفين، مما يعود بالإيجاب على تصنيف الجامعة بين نظيراتها من الجامعات.
- 2- إعادة هندسة الوظائف عبر مطابقة المهام الموكلة للموظفين مع مؤهلاتهم الأكاديمية وخبراتهم العملية لمعالجة الخلل الهيكلي.
- 3- تأسيس مركز تدريب متطور يساهم في تقدم أداء الموظفين وضمان عدالة توزيع الدورات التدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم وحثهم على الابتكار.
- 4- تأسيس نظام دعم فني وصيانة فورية (عند الطلب) لتلبية احتياجات الأقسام الإدارية بما يضمن استدامة بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء.
- 5- تطوير البنية التحتية التقنية في جامعة المرقب لتواكب متطلبات الإبداع الإداري.
- 6- العمل على وضع نظام حوافز ومكافآت واضح ومبني على تقديم الأفكار والمبادرات الفنية والإبداعية.
- 7- ضرورة توجه إدارة الجامعة نحو التلبية الاستباقية لمتطلبات البيئة الإدارية والخدمية، بدلا من الاقتصاد على توفير الاحتياجات الطارئة عند الضرورة فقط.

3.10.4 التوصية بدراسات مستقبلية:

استكمالا لمتطلبات البحث العلمي وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج أظهرت الارتباط الوثيق بين بيئة العمل الداخلية والارتقاء بمستوى الإبداع الإداري في قطاع التعليم العالي، ولأن البحث الحالي تناول العلاقة ضمن حدود موضوعية ومكانية وزمنية محددة، فإن الحاجة تبرز لتوسيع أفاق البحث لتعميق الفهم حول المتغيرات النفسية والتنظيمية الأخرى التي لم يتسع المجال لتفصيلها في هذا النموذج. وبناءً على ما تقدم، ومن أجل سد الفجوات البحثية المتبقية وتوفير رؤية متكاملة لمتخذي القرار، يوصي الباحث بإجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- 1- أثر التدريب على الإبداع الإداري (لأن التدريب يعد بعد جوهري يستحق البحث كعملية متكاملة مستقلة).
- 2- أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري (لدراسة الأبعاد النفسية والأخلاقية وعلاقتها بالتحفيز والابتكار).
- 3- تمثل هذه الدراسة وجهة نظر موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب (الخمس) لذا يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في مؤسسات أخرى مختلفة وفي ظروف مختلفة أيضا (لإتاحة المقارنة وتوسيع إمكانية تعميم النتائج على البيئة الإدارية الليبية ككل).

قائمة المراجع

أولاً- القرآن الكريم:

1- (سورة الأحقاف، آية - 9)

2- (سورة البقرة آية - 117)

ثانياً - الكتب:

- 1- جروان، فتحي عبد الرحمن (2013). الإبداع - مفهومه، معايير، مكوناته، ط (3). الأردن: دار الفكر ناشر وموزعون.
- 2- جودة، محفوظ أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3- حريم، حسين (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط (4) عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 4- الختاتنة، سامي محسن (2011). علم النفس الإداري. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 5- خصاونة، عاكف لطفي (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- خيرى، أسامة محمد (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان، الأردن: درار الراية للنشر والتوزيع.
- 7- زويلف، مهدي حسن (2010). إدارة الأفراد. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 8- السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 9- _____ (2013). (). التدريب الإداري. ط (2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 10- السواط، طلق عوض الله؛ سندي، طلعت عبد الوهاب، الشريف، طلال مسلط. (1428هـ). الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف، الأنشطة. ط (3). السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع
- 11- الطعاني، حسن أحمد (2013). التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، مفاهيم التدريب وأساليبه - التدريب الإلكتروني - مكونات العملية التدريبية - الحقيقة التدريبية - بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 12- عبد الستار، إبراهيم (2002). الإبداع، قضاياها، تطبيقاتها. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- 13- عبد المختار، محمد خضر، عدوي، انجي صلاح فريد (2011). التفكير النمطي والإبداعي. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- 14- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 15- العميان، محمود سليمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط (2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 16- _____ (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط (5). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- القريوتي، محمد قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18- ماهر، أحمد (2007). تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير). مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
- 19- مسلم، عبدالله حسن (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- 20- المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط (3). عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

ثالثاً - الرسائل العلمية:

- 1- إبراهيم، محمد سالم (2022). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الزيتونة، رسالة ماجستير، جامعة الزيتونة، ليبيا.
- 2- امجد، النية ومبارك، مقصودة (2021). أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة ادرار، رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- 3- الإسماعيلية، نصراء بنت مبارك بنت سلطان (2021). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، بمرية التربية والتعليم شمال الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- 4- مرابط، راوية (2016). تأثير بيئة العمل على التوجه الإبداعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 5- بالحاج، عفاف أبو القاسم (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على العاملين بالمصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا.

- 6- بقيري، مفيدة (2017). أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 7- بلل، عبد الحق علي إبراهيم (2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ببيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 8- بوزيد، إيمان عبد الرزاق محمد (2012). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا.
- 9- بوشيبة، فاروق ودلال، حمزة (2017). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين. دراسة حالة شركة سونا طراك - قسم الإنتاج، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 10- بولحبال، أنيسة واشبيرة، نور الهدى (2020). أثر ظروف العمل على الرضا الوظيفي، دراسة الحالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - الطاهير، رسالة ماجستير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
- 11- الحاج علي، ليلي الهادي إسماعيل (2020). السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا.
- 12- حسانين، عمرو محمد محمد (2022). أثر القدرات الإبداعية على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في محطات تداول الحاويات في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جمهورية مصر العربية.
- 13- حنتيت، رحيل وبن عراب، خديجة (2021). أثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة الكاتمة للفلين - جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
- 14- خن، حبيبة وحدادة، رفية (2018). بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
- 15- دار عواد، أحمد زياد يوسف (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- 16- الدريبي، شريفة صالح عبدالله (2015). واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- 17- رابيس، عمار وتوايتية، وليد (2020). أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة ستار لايت تبسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- 18- ريشان، عفاف، بوحنة، مريم (2022). أثر البيئة الداخلية في الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الكاتمة للفلين، جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- 19- زازال، صورية (2014). دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 20- زيتوني، أسية وحدي، سعاد (2020). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بلحاج، عين تموشنت، الجزائر.
- 21- شتوي، مراد، بودوخة، لحسن (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي ببلدية حمام بوحجر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 22- شقورة، منير حسن أحمد (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- 23- عبد الباقي، أميرة (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق - AL TRO، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة عشرون أوت، سكيكدة، الجزائر.
- 24- عبد الله، إيمان البهلول (2021). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة ميدانية على مستشفى طرابلس المركزي، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية، ليبيا.
- 25- العقون، إيمان وعباد، فاطمة (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسات البنكية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - BNA، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- 26- علواني، سهام (2019). أثر تحسين ظروف العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 27- العلواني، صالح اقربن عبد السلام، (2024). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز البريقة ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة طرابلس، ليبيا.

- 28- العبد، روابح (2018). أثر بيئة العمل على أداء العاملين، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 29- الغاير، امباركة زايد (2023). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت - الخمس، رسالة ماجستير، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا.
- 30- الغلابي، هنادي محمد مسعود (2023). أثر القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية، ليبيا.
- 31- قادي، حياة وحساني، حنان (2021). أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- 32- المشوط، محمد سعد فهد (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

رابعًا - المجلات والدوريات:

- 1- أبو حمدي، إلهام نايف (2019). واقع الإبداع الإداري في كلية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (10)، العدد (27)، 72-86 .
- 2- أبو خرمة، إيمان خليل محمد (2016). دور الحوافز والمكافآت للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (7)، العدد (3)، 504-524 .
- 3- البطي وأخرون، أحمد علي (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري، مجلة الدراسة الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة سرت، المجلد (5)، العدد (1)، 66-94 .
- 4- الأعمى، محمد إبراهيم، الشركسي، أبوبكر حسن (2017). جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد (9)، 184-223، الجامعة الأسمرية الإسلامية.
- 5- بلقاسم، عبد السلام محمد عاشور (2025). القدرات الإبداعية للشخصية المميزة وأثرها في الإبداع الإداري على رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة غريان. مجلة صدي الجامعة للعلوم المالية والإدارية، المجلد (1)، العدد (1): 40 - 75 .
- 6- بوزغبية، رانيا مصطفى، البرعصي، فاطمة عبد الفتاح (2021). القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي. مجلة دراسات للاقتصاد والأعمال، المجلد (8)، العدد (1)، 353-387، جامعة بنغازي، ليبيا.

- 7- جمعة، سليمان سالم (2020). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، المجلد (3)، العدد (1)، 25-50، جامعة سرت، ليبيا.
- 8- حسين، ضياء محمد، نعمان، سبأ رافع (2021). البيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالأسبقيات التنافسية في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (131)، 193-207، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 9- الزوايدة، محمد علي، الخصاونة، معين يوسف (2022). أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (34)، العدد (34)، 122-140.
- 10- عامر، الخير عمارة محمد علي، حامد، الخنساء يعقوب آدم (2021). أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، 1-18 جامعة كردفان - السودان.
- 11- عبود، حنان محمد، تيار، انتصار علي (2021). أثر بيئة العمل الداخلية على تخطيط الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات، مجلة الأستاذ، خريف (2021)، العدد (21)، 200-229.
- 12- العامر، شادن عبد العزيز (2023). أثر متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للنشر والتوزيع، الاصدار (6)، العدد (57)، 93-117، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 13- العجمي، حمد عامر (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (19)، العدد (19)، 140-433.
- 14- عبد السلام ؛ زهرة الشريف، مسعود، خالد عاشور، بن إسماعيل، غادة جمال (2019). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراته، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (1)، العدد (12)، 86-112، جامعة مصراته، ليبيا.
- 15- عبد المطلب؛ محمد محضار، سليمان، إبراهيم فهد، الحراصي، مسلم بن سالم محمد (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4)، العدد (14)، 125-139.
- 16- عكر، منى خالد (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (1)، العدد (11)، 25 - 34 .

- 17- الغليظ؛ عمر عياد، الهوش، المهدي علي، الهادي، نعيمة عبد السلام (2022). **البيئة الداخلية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية**، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، العدد (31)، 1-29.
 - 18- كريمة، سمير مختار السيد (2020)، **بيئة العمل الداخلية وانعكاسها على الأداء الإبداعي**، مجلة القرطاس، العدد (10)، 293-315، جامعة الزاوية، ليبيا.
 - 19- كليب، جلال مصطفى عبد الرزاق، السفياي، عبد الرحمن محمد أحمد (2023)، **أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين**، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد (6)، العدد (5)، 241-271، جامعة تعز، اليمن.
 - 20- لعمور، رميلة (2019). **اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري**، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، المجلد (6)، العدد (3)، 448-468، جامعة غرداية، الجزائر.
 - 21- المدني، معين بن محمد (2019). **بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية**، مجلة كلية التربية، العدد (181)، الجزء (3)، 299-362، جامعة الأزهر، مصر.
 - 22- مسعود، زيان موسى (2021). **أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، المجلد (17)، العدد (26): 527 - 544.
 - 23- المقرري؛ محمود عبد الله عبد الرحمن سعيد، المحمودي، فضل محمد إبراهيم، السنبراني، جبر عبد القوي إسماعيل (2023). **أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء المنظمي**، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (5)، العدد (1)، 86-118، جامعة صنعاء، اليمن.
- خامساً: المواقع الإلكترونية:**

- <http://www.elmergib.ly/index.php/category-list> (موقع جامعة المرقب).

الملاحق

ملحق رقم (1) استمارة الاستبانة النهائية

ملحق رقم (2) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة بجامعة المرقب

ملحق رقم (3) استمارة الدراسة الاستطلاعية

ملحق رقم (4) نتائج الدراسة الاستطلاعية

ملحق رقم (5) قائمة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ملحق رقم (6) النتائج العملية للتحليل الاحصائي

استمارة الاستبانة
دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الأسمرية الإسلامية

كلية الاقتصاد والتجارة - زليتن

قسم الإدارة

الأخ الكريم ؛ الأخت الكريمة:

تحية طيبة وبعد.....

نقدر وقتكم الثمين ونشكر تعاونكم لإنجاح البحث العلمي، وإذ أقوم بإعداد دراسة علمية حول ((أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الإدارة العامة بجامعة المرقب - الخمس)).

حيث تأتي هذه الدراسة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة - بالجامعة الأسمرية الإسلامية - زليتن.

لذا نأمل منكم التكرم بتعبئة بنود هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية، لما لها من أهمية بالغة في النتائج المتحصل عليها. وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب. إذ إن صحة النتائج لهذه الدراسة تعتمد على إجاباتكم، كما نؤكد لكم بأن إجاباتكم على عبارات هذه الاستبانة ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعاونكم معنا أساس نجاح البحث العلمي ونقدره عاليا

ولكم فائق الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم ؟؟؟

الباحث

الهاتف: 0914057939

الإيميل : osama zagood @ gmail.com

يرجى وضع علامة (√) ف الدائرة التي تمثل وجهة نظرك.

أولا البيانات الشخصية والوظيفية:

1 - العمر:

أقل من 25 سنة ○ من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ○ من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ○ من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة ○ من 55 سنة فأكثر ○

2 المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط ○ دبلوم عال ○ جامعي ○ ماجستير ○ دكتوراه ○

3 سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ○ من 5 سنوات إلى أقل من 10 ○ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ○ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ○ من 20 سنة فأكثر ○

4 - المستوى الوظيفي:

مدير إدارة ○ مدير مكتب ○ رئيس قسم ○ موظف ○

ثانيا: بيئة العمل الداخلية : وتتكون من الأبعاد التالية:-

* الهيكل التنظيمي:

هو ذلك الإطار الذي يحدد كيفية تقسيم المهام ، وتوزيع المسؤوليات؛ وتوضيح العلاقات الإدارية وخطوط السلطة والتواصل داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ر.م	العبرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	بالجامعة مجموعة من المستويات الإشرافية التي تنظم الهيكل الإداري بشكل يحقق أهدافها.					
2	التسلسل الإداري بالجامعة واضح ويسهل تتبعه في الهيكل التنظيمي.					
3	خطوط السلطة واضحة ومعروفة لجميع الموظفين بالجامعة.					
4	يتم وصف المهام والمسؤوليات بالجامعة بشكل دوري حسب الحاجة.					
5	يوجد توافق بين المهام الموكلة للموظفين مع مؤهلاتهم وخبراتهم.					

* التدريب:

هو عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم الوظيفية من خلال برامج وخطط تهدف إلى رفع كفاءتهم وتطوير أدائهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

ر.م	العبارة	أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
1	تشجع الجامعة على تبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار بين الموظفين بشكل فعال .					
2	تعتمد الجامعة على مبدأ المساواة بين مستحقي التدريب كل وفق تخصصه .					
3	تسعى الجامعة لأن يكون التدريب كفرق عمل وليس كأفراد .					
4	تعتبر الجامعة التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد موظفين متميزين ومبدعين .					
5	لدى الجامعة مركز تدريب متطور ويسهم بشكل ملحوظ في تقدم أداء الموظفين .					

* الحوافز والمكافآت:

هي مجموعة من المزايا المادية أو المعنوية التي تقدم للموظفين بهدف تشجيعهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتعزيز روح الانتماء والرضا الوظيفي لديهم.

ر.م	العبارة	أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
1	تتسم الحوافز والمكافآت بالعدالة وتمنح وفق معايير واضحة.					
2	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكارا أو مبادرات جديدة تخدم العمل وتطوره .					
3	تسهم الحوافز والمكافآت في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وثقة مروضيهم .					
4	يعد نظام الحوافز المكافآت في الجامعة عادل وجيد وعامل مهم في تحسين الأداء العام .					
5	تمثل الحوافز في الجامعة وسيلة تلبي احتياجات الموظفين وتتوافق مع مستويات دوافعهم المختلفة.					

* التكنولوجيا:

هي مجموعة الأدوات والعمليات والأساليب المستخدمة لتحسين الإنتاج والكفاءة في جميع المجالات .

ر.م	العبارة	أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
1	تحرص الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بأعمالها المختلفة.					
2	تهتم الجامعة باقتناء التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.					
3	لدى الجامعة بنية تحتية متطورة كأساس لاستخدام الوسائل التقنية في العمل.					
4	تمتلك الجامعة موظفين مؤهلين ذو مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.					
5	تؤدي الأعمال الإلكترونية بكل مهنية وبأعلى جود داخل الجامعة.					

* ظروف العمل:

هي البيئة التي يعمل بها الموظف، وتشمل كل ما يؤثر في راحته وإنتاجيته وصحته أثناء أداء عمله.

ر.م	العبرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تتسم بيئة العمل في الجامعة بتوافقها مع طبيعة المهام المطلوبة من الموظفين.					
2	توفر الجامعة كافة احتياجات الموظفين من أدوات وموارد لإنجاز أعمالهم بكفاءة.					
3	تسود روح الإيجابية بين كافة الموظفين فيما يتعلق بعلاقاتهم الوظيفية.					
4	تجهيزات المكاتب في الأقسام الإدارية تتلاءم وطبيعة العمل بالجامعة.					
5	تقدم خدمات الصيانة عند الطلب لضمان استمرارية العمل بالشكل المطلوب داخل الجامعة.					

ثالثاً: الإبداع الإداري:-

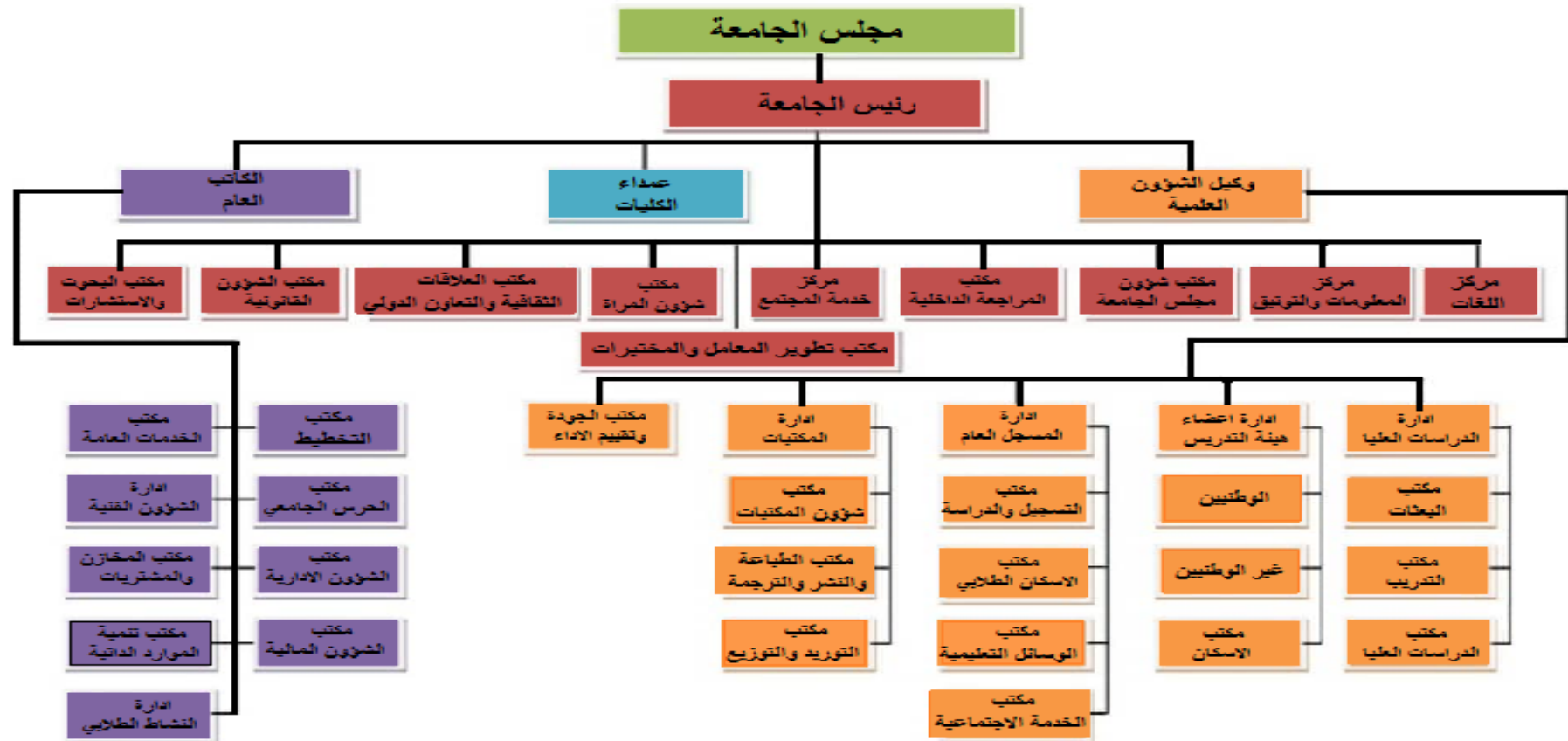
هو القدرة على تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين الأداء.

ر.م	العبرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار وتبني الأفكار الجديدة.					
2	لدى الموظفين القدرة على اقتراح حلول سريعة وفعالة لمواجهة مشاكل العمل.					
3	تتبع الجامعة معايير واضحة وعادلة في تقييم وقبول أو رفض الأفكار الجديدة.					
4	أعمل باستمرار على إحداث تطوير في أساليب العمل، لأجل الوصول إلى تغييرات إيجابية.					
5	أضع خططا مسبقة لمواجهة المشكلات المحتملة الوقوع في بيئة العمل.					
6	أهتم بالمستجدات باستمرار للبحث عن أساليب متنوعة لتحسين الأداء.					
7	لدي أكثر من فكرة يمكن تقديمها خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل.					
8	تلتزم إدارة الجامعة بتطبيق مفاهيم الإبداع داخل إدارتها المختلفة.					
9	أحرص على إدخال تحسينات دورية في طرق وأساليب العمل بين فترة وأخرى.					
10	لدي الجرأة والشجاعة لتنفيذ أعمال إبداعية في العمل.					
11	تعد الجامعة بيت خبرة ووجهة لعدد المؤسسات ومقصد لتقديم حلول حيال مختلف المشاكل والمعوقات التي تعاني منها تلك المؤسسات.					
12	وجود برامج تدريبية تساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين بالجامعة.					

ر.م	العبارة	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
13	الموظفون بالجامعة يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها.					
14	الموظفون بالجامعة يتفهمون آراء الآخرين دون تحيز.					
15	يمتلك الموظفون بالجامعة مهارات القدرة على النقاش والحوار بخصوص العمل المطلوب.					

ملحق رقم (2)

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لجامعة المرقب



ملحق رقم (3)

استمارة الدراسة الاستطلاعية

أسئلة الدراسة الاستطلاعية

أولا السلوك الإبداعي:

ت	العبارة	نعم	محايد	لا
1	أ لديك القدرة على تقديم الحلول الجيدة للمشكلات التي تواجهك في العمل			
2	هل الأفكار المبتكرة تحظى بالقبول من إدارة الجامعة			
3	هل توجد برامج تدريبية تساعد على اكتشاف أفكار جديدة			
4	هل تتوفر الصلاحيات الكافية التي تمكنك من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث			

ثانيا القدرات الإبداعية:

ت	العبارة	نعم	محايد	لا
1	أمتلك القدرة للنظر للمشكلات من زوايا مختلفة			
2	لدى رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل			
3	أنجز ما يسند إلي من أعمال بكفاءة عالية			
4	هل توجد برامج تدريبية تساعد على تنمية القدرات الإبداعية			

ملحق رقم (4)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

جدول يوضح آلية الوصول للنتائج الخاصة بالدراسة الاستطلاعية

البعد	تسلسل الاسئلة	عدد الإجابات	نسبة الإجابة من إجمالي المبحوثين	مجموع النسب لكل بعد	متوسط النسب لكل بعد	عدد الإجابات	نسبة الإجابة من إجمالي المبحوثين	مجموع النسب لكل بعد	متوسط النسب لكل بعد	عدد الإجابات	نسبة الإجابة من إجمالي المبحوثين	مجموع النسب لكل بعد	متوسط النسب لكل بعد					
السلوك الإبداعي	س 1	6	30	85	%21.25	6	30	70	%17.5	245	40	%61.25						
	س 2	3	15			4	20			13								
	س 3	2	10			4	20			14								
	س 4	3	15			3	15			14								
القدرات الإبداعية	س 1	3	15	70	%17.5	6	30	90	%22.5	240	55	%60						
	س 2	5	25			3	30			12								
	س 3	7	35			3	15			10								
	س 4	3	15			2	10			15								
المتوسط العام لجميع الأبعاد	%40			%38.75			%20			%19.375			%121.25			%60.625		

ملحق رقم (5)

قائمة المحكمين لاستمارة الاستبانة

تم تحكيم استمارة الاستبانة من قبل أعضاء هيئة تدريس مختصين في مجال إدارة الأعمال وفي مجال التحليل الإحصائي وهم:

الجامعة التابع لها	الإسم	ر.م
الجامعة الأسمرية	أ.د. محمد إبراهيم الأعمى	1
جامعة المرقب	أ.د. عبد السلام محمد المايل	2
جامعة المرقب	د. مصطفى صالح اعليجة	3
الجامعة الأسمرية	د. معمر الأخضر	4

ملحق رقم (6)

نموذج مراجعة رسالة علمية لغوياً

and Scientific Research-Libya EL Mergib University Faculty of Arts		وزارة التعليم العالي والبحث
جامعة		العلمي المرقب
التاريخ: 1447/ 1 هـ الموافق 2026/ 4 م		كلية الآداب/ الخمس الرقم الإشاري:

نموذج مراجعة رسالة علمية لغوياً

بناء على الطلب المقدم من الباحث:
رغبته في مراجعة رسالتها المقدمة للحصول على الإجازة العالية (الماجستير) من كلية:
الآداب/
الموسومة: ب (.....
.....
عليه قمت أنا الدكتور:
الدرجة العلمية:
(إملائي، ولغوي، ونحوي،) على أن يلتزم الطالب بالملاحظات المدونة بالمذاد الأحمر .

الاسم د.
التوقيع:

يعتمد
الاسم د. محمد العجلي
رئيس قسم اللغة العربية وآدابها بكلية الآداب الخمس

ملحق رقم (7)
النتائج العملية للتحليل الاحصائي

Reliability

Scale: 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	5

Reliability

Scale: 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	5

Reliability

Scale: 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	5

Reliability

Scale: 4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	5

Reliability

Scale: 5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	5

Reliability

Scale: المستقل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	25

Reliability

Scale: الاستثمار

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	40

Reliability

Scale: التابع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	15

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الهيكل	التدريب	الحوافز	التكنولوجيا	الظروف
N		122	122	122	122	122
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.9738	2.5820	2.7377	2.7754	2.6689
	Std. Deviation	.80081	.83637	.72321	.69785	.67433
Most Extreme Differences	Absolute	.078	.104	.113	.117	.120
	Positive	.078	.104	.113	.117	.120
	Negative	-.054-	-.068-	-.107-	-.076-	-.062-
Test Statistic		.078	.104	.113	.117	.120
Asymp. Sig. (2-tailed)		.068 ^c	.003 ^c	.001 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المستقل	التابع
N		122	122
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.7475	2.9038
	Std. Deviation	.60742	.63576
Most Extreme Differences	Absolute	.130	.122
	Positive	.130	.122
	Negative	-.077-	-.075-
Test Statistic		.130	.122
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	الهيكل
1	Pearson Correlation	1	.607**	.527**	.527**	.427**	.803**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
2	Pearson Correlation	.607**	1	.622**	.567**	.418**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
3	Pearson Correlation	.527**	.622**	1	.431**	.380**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
4	Pearson Correlation	.527**	.567**	.431**	1	.578**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
5	Pearson Correlation	.427**	.418**	.380**	.578**	1	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	122	122	122	122	122	122
الهيكل	Pearson Correlation	.803**	.827**	.765**	.792**	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122	122	122

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

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	التدريب
1	Pearson Correlation	1	.739**	.474**	.465**	.580**	.825**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
2	Pearson Correlation	.739**	1	.490**	.489**	.541**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
3	Pearson Correlation	.474**	.490**	1	.631**	.457**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
4	Pearson Correlation	.465**	.489**	.631**	1	.450**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
5	Pearson Correlation	.580**	.541**	.457**	.450**	1	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	122	122	122	122	122	122
التدريب	Pearson Correlation	.825**	.820**	.778**	.773**	.757**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122	122	122

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

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	الحوافز
1	Pearson Correlation	1	.690**	.192*	.561**	.280**	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000	.034	.000	.002	.000
	N	122	122	122	122	122	122
2	Pearson Correlation	.690**	1	.264**	.558**	.480**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
3	Pearson Correlation	.192*	.264**	1	.309**	.208*	.501**
	Sig. (2-tailed)	.034	.003		.001	.022	.000
	N	122	122	122	122	122	122
4	Pearson Correlation	.561**	.558**	.309**	1	.545**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
5	Pearson Correlation	.280**	.480**	.208*	.545**	1	.707**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.022	.000		.000
	N	122	122	122	122	122	122
الحوافز	Pearson Correlation	.768**	.832**	.501**	.816**	.707**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122	122	122

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

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

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	التكنولوجيا
1	Pearson Correlation	1	.730**	.538**	.204*	.158	.795**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.024	.083	.000
	N	122	122	122	122	122	122
2	Pearson Correlation	.730**	1	.520**	.286**	.139	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.125	.000
	N	122	122	122	122	122	122
3	Pearson Correlation	.538**	.520**	1	.183*	.280**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.044	.002	.000
	N	122	122	122	122	122	122
4	Pearson Correlation	.204*	.286**	.183*	1	.396**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.024	.001	.044		.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
5	Pearson Correlation	.158	.139	.280**	.396**	1	.545**
	Sig. (2-tailed)	.083	.125	.002	.000		.000
	N	122	122	122	122	122	122
التكنولوجيا	Pearson Correlation	.795**	.798**	.729**	.574**	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122	122	122

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

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

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	الظروف
1	Pearson Correlation	1	.357**	.164	.221*	.380**	.597**
	Sig. (2-tailed)		.000	.072	.015	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
2	Pearson Correlation	.357**	1	.440**	.536**	.471**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
3	Pearson Correlation	.164	.440**	1	.453**	.357**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.072	.000		.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
4	Pearson Correlation	.221*	.536**	.453**	1	.598**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000		.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122
5	Pearson Correlation	.380**	.471**	.357**	.598**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	122	122	122	122	122	122
الظروف	Pearson Correlation	.597**	.769**	.660**	.782**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122	122	122

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

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

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Pearson Correlation	1	.522**	.707**	.417**	.439**	.454**	.261**	.525**	.335**	.443**	.260**	.502**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.004	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
2	Pearson Correlation	.522**	1	.516**	.498**	.485**	.379**	.298**	.362**	.215*	.444**	.294**	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.017	.000	.001	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
3	Pearson Correlation	.707**	.516**	1	.428**	.421**	.390**	.269**	.562**	.287**	.381**	.187*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.003	.000	.001	.000	.039	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
4	Pearson Correlation	.417**	.498**	.428**	1	.732**	.614**	.470**	.378**	.462**	.528**	.387**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
5	Pearson Correlation	.439**	.485**	.421**	.732**	1	.722**	.546**	.494**	.608**	.509**	.377**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
6	Pearson Correlation	.454**	.379**	.390**	.614**	.722**	1	.605**	.471**	.578**	.512**	.321**	.295**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
7	Pearson Correlation	.261**	.298**	.269**	.470**	.546**	.605**	1	.387**	.513**	.581**	.403**	.200*
	Sig. (2-tailed)												
	N												

	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.027
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
8	Pearson Correlation	.525**	.362**	.562**	.378**	.494**	.471**	.387**	1	.542**	.418**	.207*	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.022	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
9	Pearson Correlation	.335**	.215*	.287**	.462**	.608**	.578**	.513**	.542**	1	.609**	.275**	.218*
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.016
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
10	Pearson Correlation	.443**	.444**	.381**	.528**	.509**	.512**	.581**	.418**	.609**	1	.442**	.307**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
11	Pearson Correlation	.260**	.294**	.187*	.387**	.377**	.321**	.403**	.207*	.275**	.442**	1	.168
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.039	.000	.000	.000	.000	.022	.002	.000		.064
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
12	Pearson Correlation	.502**	.456**	.568**	.367**	.393**	.295**	.200*	.545**	.218*	.307**	.168	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.027	.000	.016	.001	.064	
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
13	Pearson Correlation	.305**	.292**	.314**	.218*	.296**	.359**	.332**	.303**	.181*	.248**	.211*	.418**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.016	.001	.000	.000	.001	.046	.006	.020	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
14	Pearson Correlation	.423**	.376**	.424**	.320**	.249**	.326**	.299**	.390**	.236**	.358**	.116	.468**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.001	.000	.009	.000	.204	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
15	Pearson Correlation	.224 [*]	.158	.182 [*]	.255 ^{**}	.199 [*]	.280 ^{**}	.307 ^{**}	.334 ^{**}	.211 [*]	.296 ^{**}	.138	.233 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.013	.083	.044	.005	.028	.002	.001	.000	.020	.001	.130	.010
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
التابع	Pearson Correlation	.708 ^{**}	.650 ^{**}	.686 ^{**}	.710 ^{**}	.748 ^{**}	.735 ^{**}	.650 ^{**}	.710 ^{**}	.627 ^{**}	.716 ^{**}	.494 ^{**}	.634 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

Correlations

		13	14	15	التابع
1	Pearson Correlation	.305 ^{**}	.423 ^{**}	.224 [*]	.708 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.013	.000
	N	122	122	122	122
2	Pearson Correlation	.292 ^{**}	.376 ^{**}	.158	.650 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.083	.000
	N	122	122	122	122
3	Pearson Correlation	.314 ^{**}	.424 ^{**}	.182 [*]	.686 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.044	.000
	N	122	122	122	122
4	Pearson Correlation	.218 [*]	.320 ^{**}	.255 ^{**}	.710 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.005	.000
	N	122	122	122	122
5	Pearson Correlation	.296 ^{**}	.249 ^{**}	.199 [*]	.748 ^{**}

	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.028	.000
	N	122	122	122	122
6	Pearson Correlation	.359**	.326**	.280**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000
	N	122	122	122	122
7	Pearson Correlation	.332**	.299**	.307**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000
	N	122	122	122	122
8	Pearson Correlation	.303**	.390**	.334**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000
	N	122	122	122	122
9	Pearson Correlation	.181*	.236**	.211*	.627**
	Sig. (2-tailed)	.046	.009	.020	.000
	N	122	122	122	122
10	Pearson Correlation	.248**	.358**	.296**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.000
	N	122	122	122	122
11	Pearson Correlation	.211*	.116	.138	.494**
	Sig. (2-tailed)	.020	.204	.130	.000
	N	122	122	122	122
12	Pearson Correlation	.418**	.468**	.233**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000
	N	122	122	122	122
13	Pearson Correlation	1	.614**	.267**	.564**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000

	N	122	122	122	122
14	Pearson Correlation	.614**	1	.573**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	122	122	122	122
15	Pearson Correlation	.267**	.573**	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000
	N	122	122	122	122
التابع	Pearson Correlation	.564**	.646**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122

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

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

Frequencies

Statistics

		العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المستوى الوظيفي
N	Valid	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	3	2.5	2.5	2.5
	من 25 الي أقل من 35 سنة	15	12.3	12.3	14.8
	من 30 الي أقل من 45 سنة	49	40.2	40.2	54.9
	من 45 الي أقل من 55 سنة	39	32.0	32.0	86.9
	من 55 سنة فأكثر	16	13.1	13.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم متوسط	11	9.0	9.0	9.0
	دبلوم عالي	15	12.3	12.3	21.3
	جامعي	58	47.5	47.5	68.9
	ماجستير	27	22.1	22.1	91.0
	دكتوراه	11	9.0	9.0	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

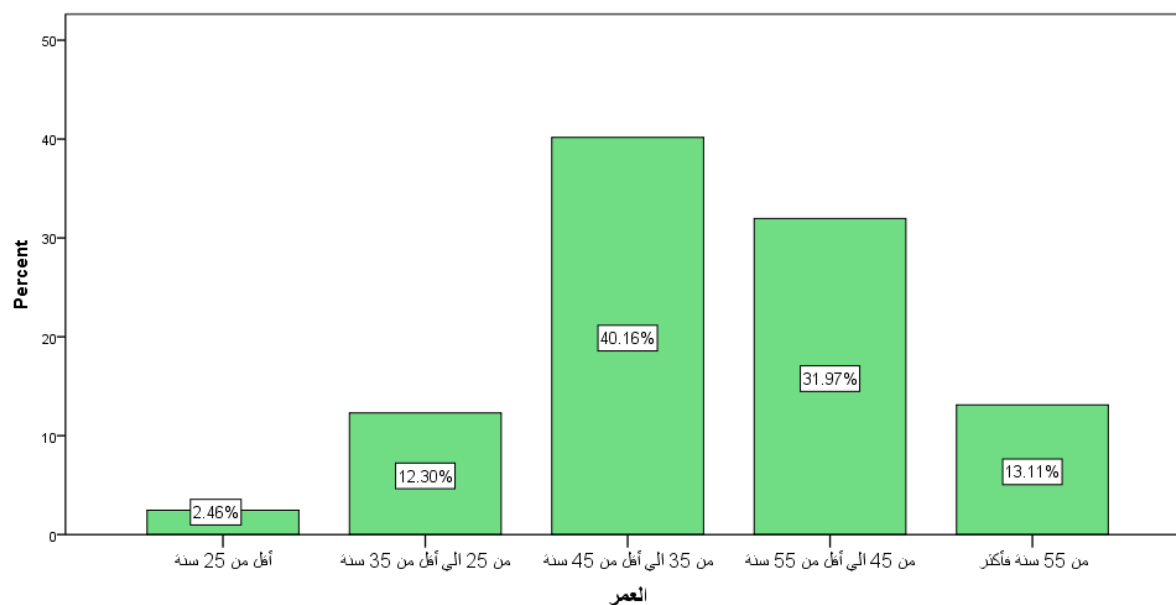
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	7.4	7.4	7.4
	من 5 الي اقل من 10 سنوات	9	7.4	7.4	14.8

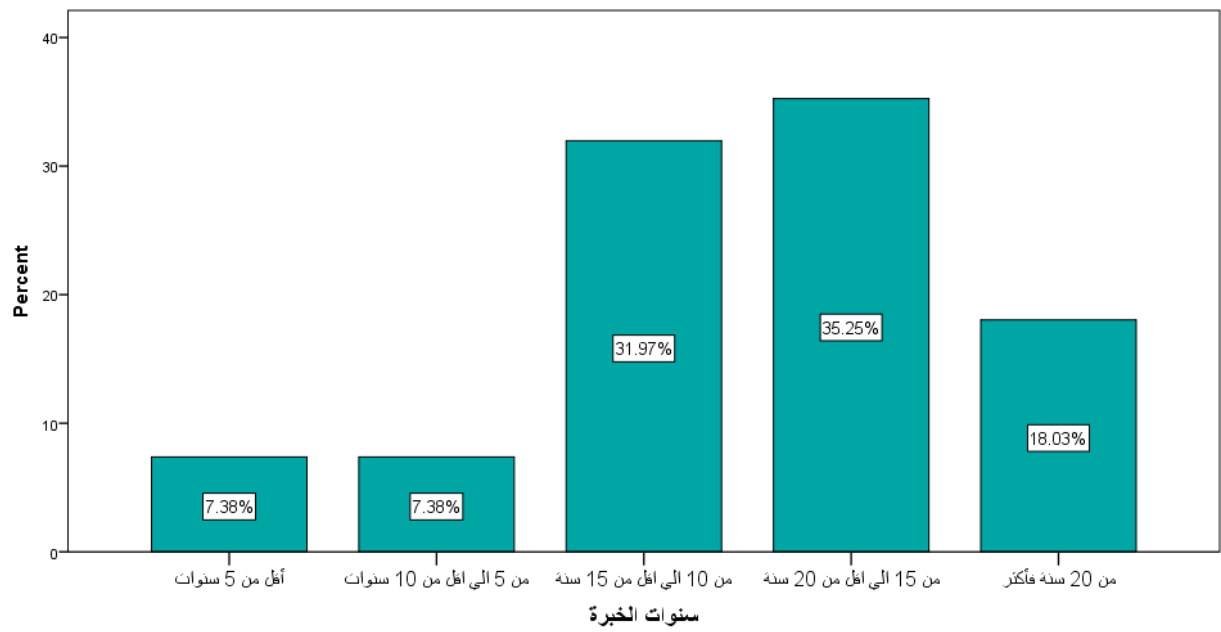
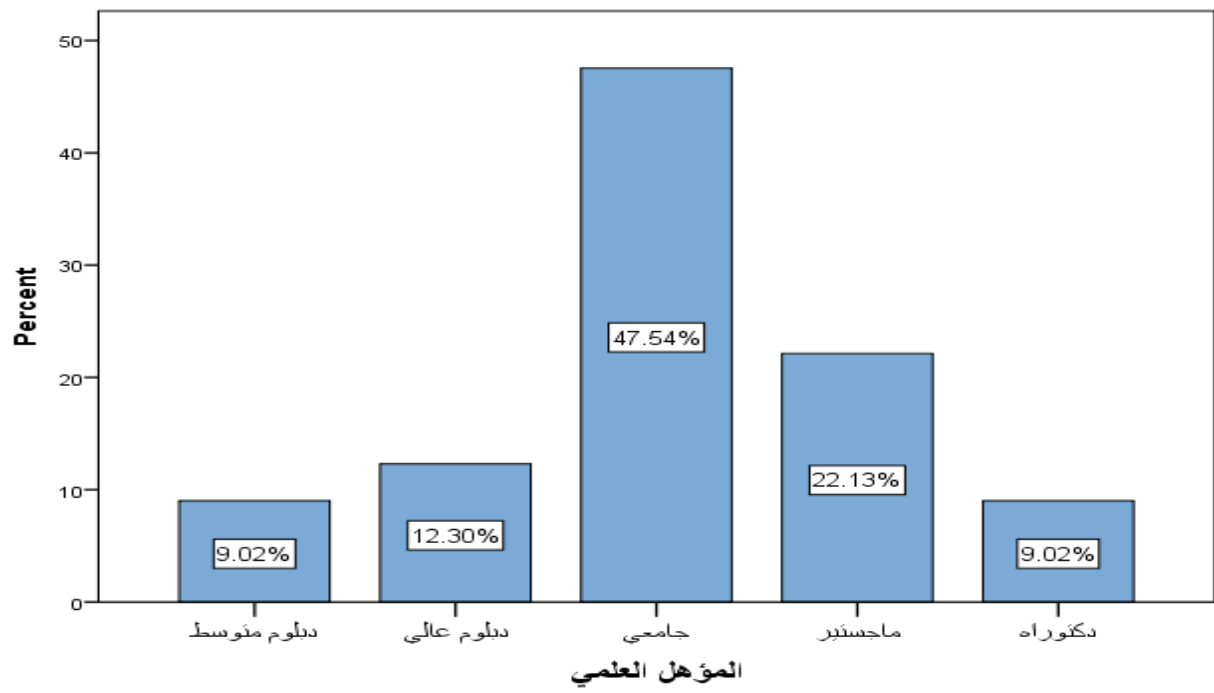
من 10 الي اقل من 15 سنة	39	32.0	32.0	46.7
من 15 الي اقل من 20 سنة	43	35.2	35.2	82.0
من 20 سنة فأكثر	22	18.0	18.0	100.0
Total	122	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة	10	8.2	8.2	8.2
	مدير مكتب	14	11.5	11.5	19.7
	رئيس قسم	9	7.4	7.4	27.0
	موظف	89	73.0	73.0	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

Bar Chart







Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	122	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	9	7.4	7.4	7.4
	لا أتفق	21	17.2	17.2	24.6
	محايد	37	30.3	30.3	54.9

أنتف	40	32.8	32.8	87.7
أنتف تماماً	15	12.3	12.3	100.0
Total	122	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أنتف تماماً	8	6.6	6.6	6.6
	لا أنتف	27	22.1	22.1	28.7
	محاي	44	36.1	36.1	64.8
	أنتف	35	28.7	28.7	93.4
	أنتف تماماً	8	6.6	6.6	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أنتف تماماً	7	5.7	5.7	5.7
	لا أنتف	32	26.2	26.2	32.0
	محاي	42	34.4	34.4	66.4
	أنتف	30	24.6	24.6	91.0
	أنتف تماماً	11	9.0	9.0	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	9	7.4	7.4	7.4
	لا أتفق	31	25.4	25.4	32.8
	محايد	44	36.1	36.1	68.9
	أتفق	32	26.2	26.2	95.1
	أتفق تماماً	6	4.9	4.9	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	11	9.0	9.0	9.0
	لا أتفق	57	46.7	46.7	55.7
	محايد	36	29.5	29.5	85.2
	أتفق	13	10.7	10.7	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	122	3.2541	1.11014	.10051
2	122	3.0656	1.01833	.09219
3	122	3.0492	1.05119	.09517

4	122	2.9590	1.00739	.09120
5	122	2.5410	.94604	.08565
الهيكل	122	2.9738	.80081	.07250

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1	2.528	121	.013	.25410	.0551	.4531
2	.711	121	.478	.06557	-.1170-	.2481
3	.517	121	.606	.04918	-.1392-	.2376
4	-.449-	121	.654	-.04098-	-.2215-	.1396
5	-5.359-	121	.000	-.45902-	-.6286-	-.2894-
الهيكل	-.362-	121	.718	-.02623-	-.1698-	.1173

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	122	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	17	13.9	13.9	13.9
	لا أتفق	56	45.9	45.9	59.8
	محايد	21	17.2	17.2	77.0
	أتفق	21	17.2	17.2	94.3
	أتفق تماماً	7	5.7	5.7	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	23	18.9	18.9	18.9
	لا أتفق	58	47.5	47.5	66.4
	محايد	24	19.7	19.7	86.1
	أتفق	13	10.7	10.7	96.7
	أتفق تماماً	4	3.3	3.3	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	11	9.0	9.0	9.0
	لا أتفق	35	28.7	28.7	37.7
	محايد	25	20.5	20.5	58.2
	أتفق	46	37.7	37.7	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0

Total	122	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	10	8.2	8.2	8.2
	لا أتفق	27	22.1	22.1	30.3
	محايد	34	27.9	27.9	58.2
	أتفق	42	34.4	34.4	92.6
	أتفق تماماً	9	7.4	7.4	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	44	36.1	36.1	36.1
	لا أتفق	55	45.1	45.1	81.1
	محايد	14	11.5	11.5	92.6
	أتفق	4	3.3	3.3	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

DATASET ACTIVATE DataSet0.

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	122	2.5492	1.10672	1.00	5.00
2	122	2.3197	1.00631	1.00	5.00
3	122	2.9918	1.09466	1.00	5.00
4	122	3.1066	1.08945	1.00	5.00
5	122	1.9426	.99003	1.00	5.00
التدريب	122	2.5820	.83637	1.00	5.00
W	122	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - التدريب
Z	-4.063 ^{-b}	-6.038 ^{-b}	-.167 ^{-b}	-.990 ^{-c}	-7.610 ^{-b}	-5.130 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.867	.322	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	122	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	29	23.8	23.8	23.8
	لا أتفق	54	44.3	44.3	68.0
	محايد	15	12.3	12.3	80.3
	أتفق	19	15.6	15.6	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	33	27.0	27.0	27.0
	لا أتفق	55	45.1	45.1	72.1
	محايد	21	17.2	17.2	89.3
	أتفق	11	9.0	9.0	98.4
	أتفق تماماً	2	1.6	1.6	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	3	2.5	2.5	2.5
	لا أتفق	7	5.7	5.7	8.2
	محايد	5	4.1	4.1	12.3
	أتفق	84	68.9	68.9	81.1
	أتفق تماماً	23	18.9	18.9	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	12	9.8	9.8	9.8
	لا أتفق	57	46.7	46.7	56.6
	محايد	41	33.6	33.6	90.2
	أتفق	6	4.9	4.9	95.1
	أتفق تماماً	6	4.9	4.9	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	13	10.7	10.7	10.7
	لا أتفق	41	33.6	33.6	44.3
	محايد	35	28.7	28.7	73.0
	أتفق	24	19.7	19.7	92.6
	أتفق تماماً	9	7.4	7.4	100.0

Total	122	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	122	2.3197	1.12277	1.00	5.00
2	122	2.1311	.97022	1.00	5.00
3	122	3.9590	.82720	1.00	5.00
4	122	2.4836	.92024	1.00	5.00
5	122	2.7951	1.10550	1.00	5.00
الحوافز	122	2.7377	.72321	1.00	5.00
W	122	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - الحوافز
Z	-5.636 ^{-b}	-7.197 ^{-b}	-8.159 ^{-c}	-5.182 ^{-b}	-1.941 ^{-b}	-4.451 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.052	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5	التكنولوجيا
N	Valid	122	122	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	13	10.7	10.7	10.7
	لا أتفق	38	31.1	31.1	41.8
	محايد	29	23.8	23.8	65.6
	أتفق	31	25.4	25.4	91.0
	أتفق تماماً	11	9.0	9.0	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	17	13.9	13.9	13.9
	لا أتفق	49	40.2	40.2	54.1
	محايد	31	25.4	25.4	79.5
	أتفق	20	16.4	16.4	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	لا أنفق تماماً	38	31.1	31.1	31.1
	لا أنفق	58	47.5	47.5	78.7
	محايد	17	13.9	13.9	92.6
	أنفق	6	4.9	4.9	97.5
	أنفق تماماً	3	2.5	2.5	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أنفق تماماً	5	4.1	4.1	4.1
	لا أنفق	13	10.7	10.7	14.8
	محايد	53	43.4	43.4	58.2
	أنفق	41	33.6	33.6	91.8
	أنفق تماماً	10	8.2	8.2	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أنفق تماماً	7	5.7	5.7	5.7
	لا أنفق	24	19.7	19.7	25.4
	محايد	46	37.7	37.7	63.1
	أنفق	41	33.6	33.6	96.7
	أنفق تماماً	4	3.3	3.3	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

التكنولوجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	1.40	2	1.6	1.6	2.5
	1.60	1	.8	.8	3.3
	1.80	3	2.5	2.5	5.7
	2.00	13	10.7	10.7	16.4
	2.20	9	7.4	7.4	23.8
	2.40	17	13.9	13.9	37.7
	2.60	16	13.1	13.1	50.8
	2.80	15	12.3	12.3	63.1
	3.00	12	9.8	9.8	73.0
	3.20	6	4.9	4.9	77.9
	3.40	7	5.7	5.7	83.6
	3.60	8	6.6	6.6	90.2
	3.80	3	2.5	2.5	92.6
	4.00	5	4.1	4.1	96.7
	4.40	2	1.6	1.6	98.4
	4.60	1	.8	.8	99.2
	5.00	1	.8	.8	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

NPar Tests

Descriptive Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
---	------	----------------	---------	---------

1	122	2.9098	1.16423	1.00	5.00
2	122	2.5656	1.05225	1.00	5.00
3	122	2.0000	.93597	1.00	5.00
4	122	3.3115	.91887	1.00	5.00
5	122	3.0902	.94479	1.00	5.00
التكنولوجيا	122	2.7754	.69785	1.00	5.00
W	122	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics ^a						
	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w – التكنولوجيا
Z	-.826 ^b	-4.157 ^b	-7.734 ^b	-3.441 ^c	-.979 ^c	-3.582 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.409	.000	.000	.001	.327	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

Frequencies

		Statistics				
		1	2	3	4	5
N	Valid	122	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	7	5.7	5.7	5.7
	لا أتفق	24	19.7	19.7	25.4
	محايد	39	32.0	32.0	57.4
	أتفق	48	39.3	39.3	96.7
	أتفق تماماً	4	3.3	3.3	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	13	10.7	10.7	10.7
	لا أتفق	68	55.7	55.7	66.4
	محايد	28	23.0	23.0	89.3
	أتفق	10	8.2	8.2	97.5
	أتفق تماماً	3	2.5	2.5	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	8	6.6	6.6	6.6
	لا أتفق	45	36.9	36.9	43.4
	محايد	45	36.9	36.9	80.3
	أتفق	22	18.0	18.0	98.4
	أتفق تماماً	2	1.6	1.6	100.0

Total	122	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	16	13.1	13.1	13.1
	لا أتفق	63	51.6	51.6	64.8
	محايد	24	19.7	19.7	84.4
	أتفق	16	13.1	13.1	97.5
	أتفق تماماً	3	2.5	2.5	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	11	9.0	9.0	9.0
	لا أتفق	44	36.1	36.1	45.1
	محايد	39	32.0	32.0	77.0
	أتفق	24	19.7	19.7	96.7
	أتفق تماماً	4	3.3	3.3	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	122	3.1475	.96785	1.00	5.00

2	122	2.3607	.87259	1.00	5.00
3	122	2.7131	.89516	1.00	5.00
4	122	2.4016	.95916	1.00	5.00
5	122	2.7213	.98972	1.00	5.00
الظروف	122	2.6689	.67433	1.20	4.60
المستقل	122	2.7475	.60742	1.60	4.76
W	122	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - الظروف	w - المستقل
Z	-1.591 ^b	-6.423 ^c	-3.375 ^c	-5.771 ^c	-2.985 ^c	-5.000 ^c	-4.715 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.112	.000	.001	.000	.003	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5	6	7
N	Valid	122	122	122	122	122	122	122
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		8	9	10	11	12	13	14
N	Valid	122	122	122	122	122	122	122

Missing	0	0	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---	---	---

Statistics

15

N	Valid	122
	Missing	0

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	26	21.3	21.3	21.3
	لا أتفق	57	46.7	46.7	68.0
	محايد	13	10.7	10.7	78.7
	أتفق	21	17.2	17.2	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	11	9.0	9.0	9.0
	لا أتفق	32	26.2	26.2	35.2
	محايد	42	34.4	34.4	69.7
	أتفق	29	23.8	23.8	93.4
	أتفق تماماً	8	6.6	6.6	100.0

Total	122	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	15	12.3	12.3	12.3
	لا أتفق	63	51.6	51.6	63.9
	محايد	24	19.7	19.7	83.6
	أتفق	16	13.1	13.1	96.7
	أتفق تماماً	4	3.3	3.3	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	3	2.5	2.5	2.5
	لا أتفق	23	18.9	18.9	21.3
	محايد	60	49.2	49.2	70.5
	أتفق	28	23.0	23.0	93.4
	أتفق تماماً	8	6.6	6.6	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	لا أنفق تماماً	3	2.5	2.5	2.5
	لا أنفق	22	18.0	18.0	20.5
	محايد	61	50.0	50.0	70.5
	أنفق	32	26.2	26.2	96.7
	أنفق تماماً	4	3.3	3.3	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أنفق تماماً	3	2.5	2.5	2.5
	لا أنفق	25	20.5	20.5	23.0
	محايد	42	34.4	34.4	57.4
	أنفق	47	38.5	38.5	95.9
	أنفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أنفق تماماً	4	3.3	3.3	3.3
	لا أنفق	20	16.4	16.4	19.7
	محايد	46	37.7	37.7	57.4
	أنفق	47	38.5	38.5	95.9
	أنفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	22	18.0	18.0	18.0
	لا أتفق	63	51.6	51.6	69.7
	محايد	20	16.4	16.4	86.1
	أتفق	11	9.0	9.0	95.1
	أتفق تماماً	6	4.9	4.9	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	7	5.7	5.7	5.7
	لا أتفق	20	16.4	16.4	22.1
	محايد	58	47.5	47.5	69.7
	أتفق	30	24.6	24.6	94.3
	أتفق تماماً	7	5.7	5.7	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	لا أتفق تماماً	4	3.3	3.3	3.3
	لا أتفق	16	13.1	13.1	16.4
	محايد	52	42.6	42.6	59.0
	أتفق	41	33.6	33.6	92.6
	أتفق تماماً	9	7.4	7.4	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	6	4.9	4.9	4.9
	لا أتفق	16	13.1	13.1	18.0
	محايد	23	18.9	18.9	36.9
	أتفق	53	43.4	43.4	80.3
	أتفق تماماً	24	19.7	19.7	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	18	14.8	14.8	14.8
	لا أتفق	66	54.1	54.1	68.9
	محايد	26	21.3	21.3	90.2
	أتفق	7	5.7	5.7	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	14	11.5	11.5	11.5
	لا أتفق	30	24.6	24.6	36.1
	محايد	31	25.4	25.4	61.5
	أتفق	39	32.0	32.0	93.4
	أتفق تماماً	8	6.6	6.6	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماماً	20	16.4	16.4	16.4
	لا أتفق	46	37.7	37.7	54.1
	محايد	38	31.1	31.1	85.2
	أتفق	13	10.7	10.7	95.9
	أتفق تماماً	5	4.1	4.1	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	لا أنفق تماماً	10	8.2	8.2	8.2
	لا أنفق	20	16.4	16.4	24.6
	محايد	46	37.7	37.7	62.3
	أنفق	37	30.3	30.3	92.6
	أنفق تماماً	9	7.4	7.4	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	122	2.3607	1.12129	1.00	5.00
2	122	2.9262	1.06148	1.00	5.00
3	122	2.4344	.97902	1.00	5.00
4	122	3.1230	.87743	1.00	5.00
5	122	3.0984	.81727	1.00	5.00
6	122	3.2131	.90206	1.00	5.00
7	122	3.2377	.89122	1.00	5.00
8	122	2.3115	1.02918	1.00	5.00
9	122	3.0820	.93234	1.00	5.00
10	122	3.2869	.90435	1.00	5.00
11	122	3.5984	1.09590	1.00	5.00
12	122	2.3033	.93499	1.00	5.00
13	122	2.9754	1.13882	1.00	5.00
14	122	2.4836	1.02234	1.00	5.00
15	122	3.1230	1.04112	1.00	5.00

التابع	122	2.9038	.63576	1.60	4.93
W	122	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - 6	w - 7
Z	-5.399 ^{-b}	-.779 ^{-b}	-5.433 ^{-b}	-1.566 ^{-c}	-1.312 ^{-c}	-2.530 ^{-c}	-2.810 ^{-c}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.436	.000	.117	.189	.011	.005

Test Statistics^a

	w - 8	w - 9	w - 10	w - 11	w - 12	w - 13	w - 14
Z	-5.919 ^{-b}	-.908 ^{-c}	-3.285 ^{-c}	-5.152 ^{-c}	-6.374 ^{-b}	-.353 ^{-b}	-4.843 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.364	.001	.000	.000	.724	.000

Test Statistics^a

	w - 15	التابع - w
Z	-1.167 ^{-c}	-2.081 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.243	.037

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التابع

/METHOD=ENTER الهيكل

/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الهيكل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 ^a	.226	.219	.56176

a. Predictors: (Constant), الهيكل

b. Dependent Variable: التابع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.038	1	11.038	34.977	.000 ^b
	Residual	37.869	120	.316		
	Total	48.907	121			

a. Dependent Variable: التابع

b. Predictors: (Constant), الهيكل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.782	.196		9.077	.000
	الهيكل	.377	.064	.475	5.914	.000

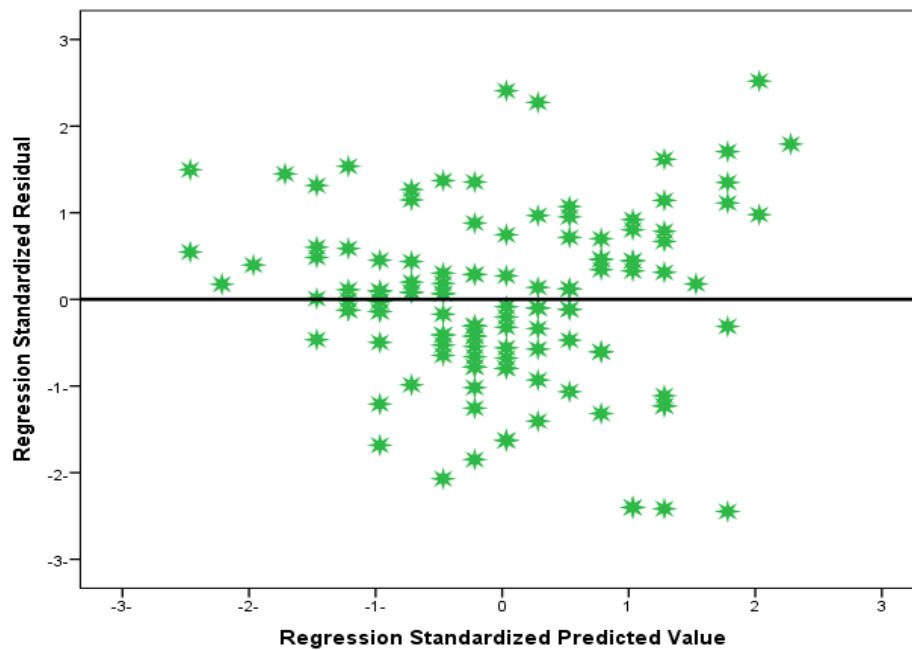
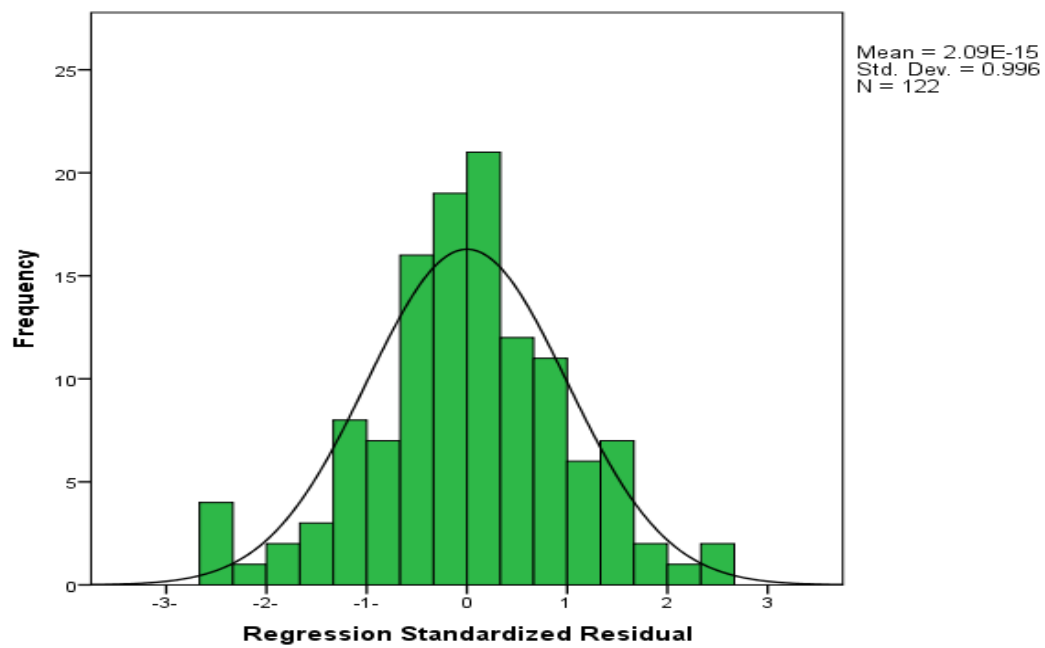
a. Dependent Variable: التابع

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1594	3.5926	2.9038	.30203	122
Residual	-1.37504	1.41613	.00000	.55944	122
Std. Predicted Value	-2.465	2.280	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.448	2.521	.000	.996	122

a. Dependent Variable: التابع

Charts



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.473	.469	.46327

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: التابع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.153	1	23.153	107.883	.000 ^b
	Residual	25.754	120	.215		
	Total	48.907	121			

a. Dependent Variable: التابع

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.553	.137		11.371	.000
	التدريب	.523	.050	.688	10.387	.000

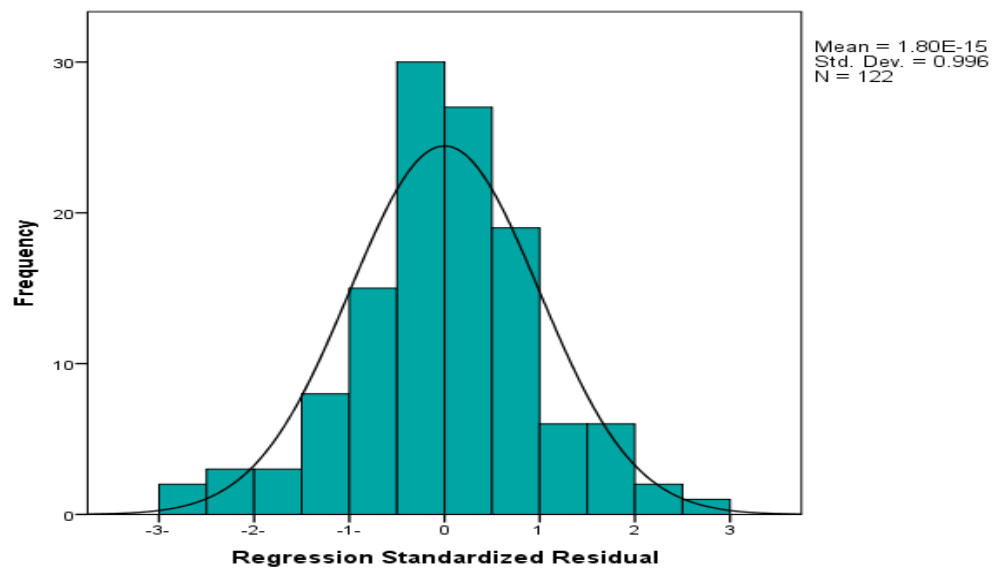
a. Dependent Variable: التابع

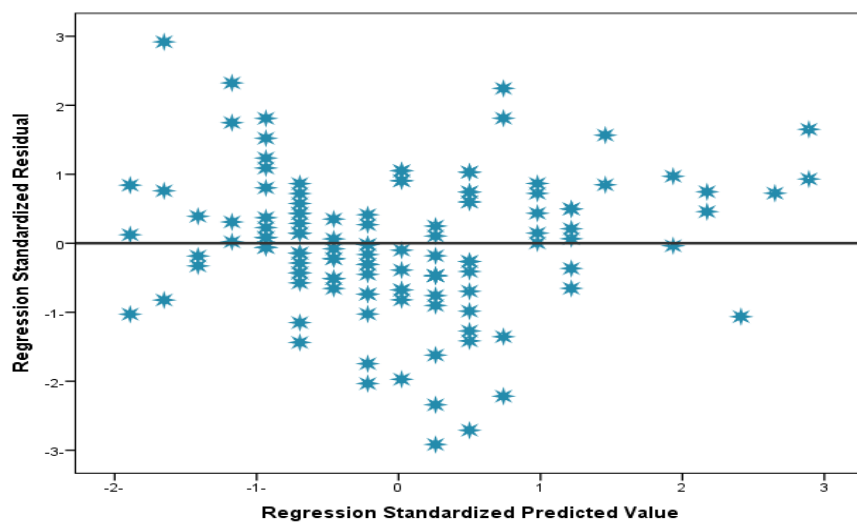
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0764	4.1685	2.9038	.43744	122
Residual	-1.35116	1.35227	.00000	.46135	122
Std. Predicted Value	-1.891	2.891	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.917	2.919	.000	.996	122

a. Dependent Variable: التابع

Charts





Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.608 ^a	.370	.364	.50682

a. Predictors: (Constant), الحوافز

b. Dependent Variable: التابع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.083	1	18.083	70.399	.000 ^b
	Residual	30.824	120	.257		
	Total	48.907	121			

a. Dependent Variable: التابع

b. Predictors: (Constant), الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.440	.180		7.987	.000
	الحوافز	.535	.064	.608	8.390	.000

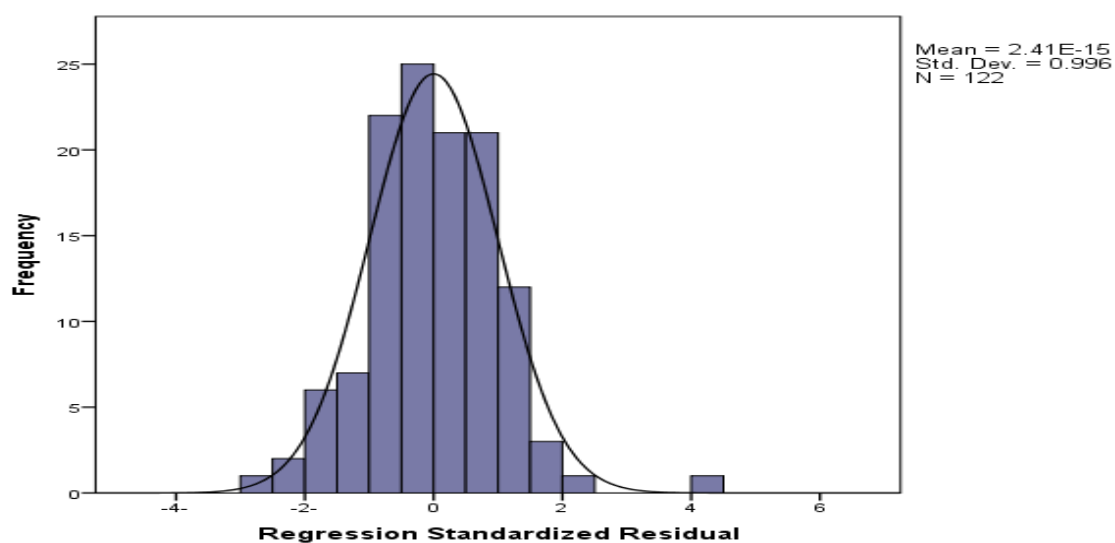
a. Dependent Variable: التابع

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9750	4.1131	2.9038	.38658	122
Residual	-1.28424	2.19741	.00000	.50472	122
Std. Predicted Value	-2.403	3.128	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.534	4.336	.000	.996	122

a. Dependent Variable: التابع

Charts



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكنولوجيا ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.441	.47553

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا

b. Dependent Variable: التابع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.772	1	21.772	96.284	.000 ^b
	Residual	27.135	120	.226		
	Total	48.907	121			

a. Dependent Variable: التابع

b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.217	.177		6.865	.000
	التكنولوجيا	.608	.062	.667	9.812	.000

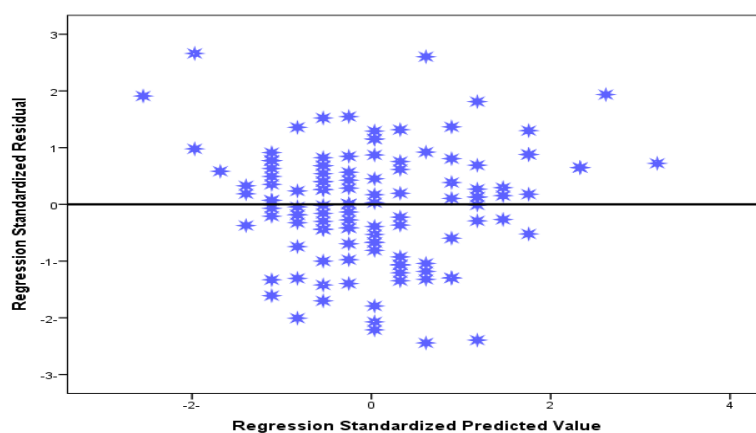
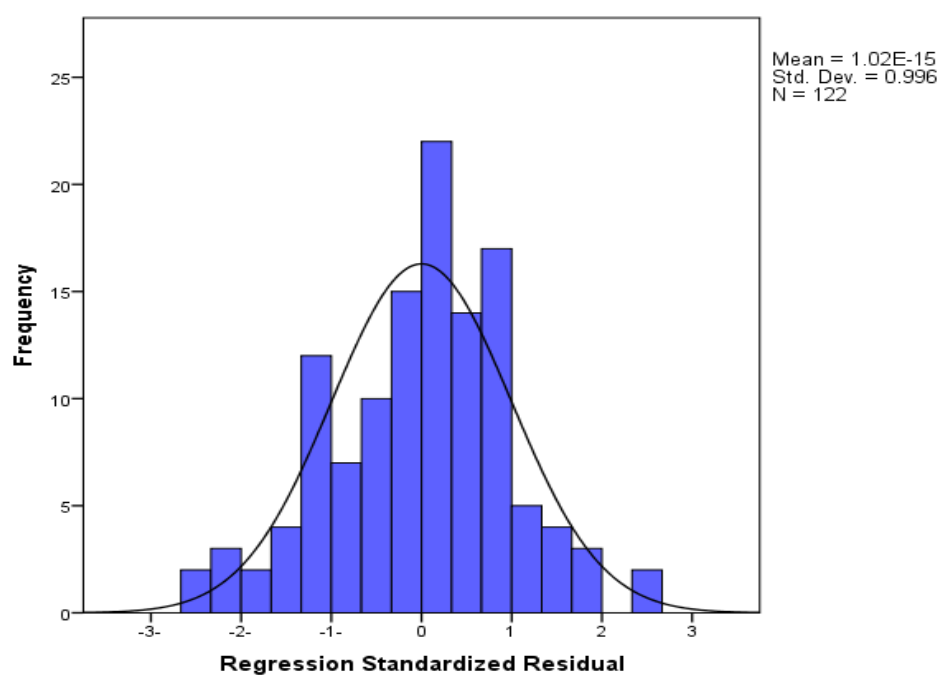
a. Dependent Variable: التابع

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8246	4.2560	2.9038	.42419	122
Residual	-1.16191	1.26551	.00000	.47356	122
Std. Predicted Value	-2.544	3.188	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.443	2.661	.000	.996	122

a. Dependent Variable: التابع

Charts



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الظروف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 ^a	.415	.411	.48811

a. Predictors: (Constant), الظروف

b. Dependent Variable: التابع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.317	1	20.317	85.276	.000 ^b
	Residual	28.590	120	.238		
	Total	48.907	121			

a. Dependent Variable: التابع

b. Predictors: (Constant), الظروف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.282	.181		7.080	.000
	الظروف	.608	.066	.645	9.235	.000

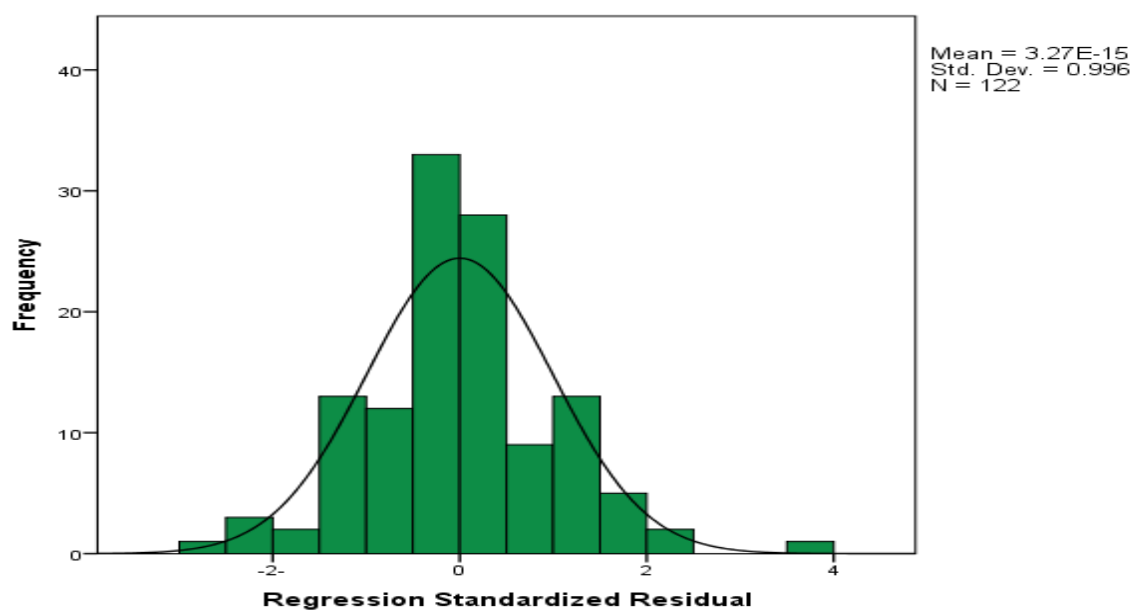
a. Dependent Variable: التابع

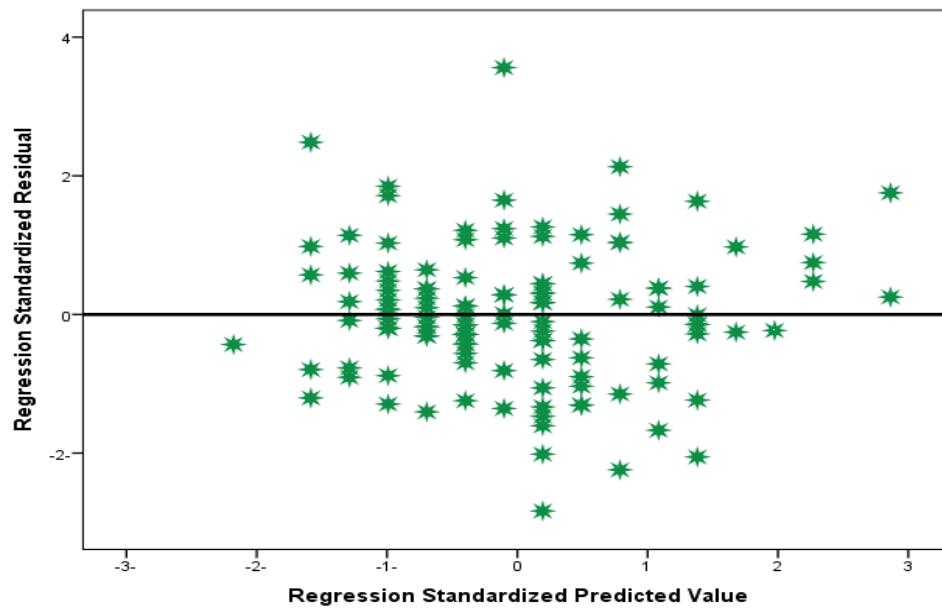
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0113	4.0773	2.9038	.40977	122
Residual	-1.38352	1.73801	.00000	.48609	122
Std. Predicted Value	-2.178-	2.864	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.834-	3.561	.000	.996	122

a. Dependent Variable: التابع

Charts





Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الظروف، الهيكل، الحوافز، التكنولوجيا، التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 ^a	.620	.603	.40052

a. Predictors: (Constant), الظروف، الهيكل، الحوافز، التكنولوجيا، التدريب

b. Dependent Variable: التابع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.298	5	6.060	37.774	.000 ^b
	Residual	18.609	116	.160		
	Total	48.907	121			

a. Dependent Variable: التابع

b. Predictors: (Constant), الظروف، الهيكل، الحوافز، التكنولوجيا، التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.783	.180		4.349	.000
	الهيكل	-.069	.062	-.087	-1.113	.268
	التدريب	.252	.070	.331	3.586	.000
	الحوافز	.161	.071	.183	2.266	.025
	التكنولوجيا	.235	.079	.258	2.976	.004
	الظروف	.219	.078	.232	2.821	.006

a. Dependent Variable: التابع

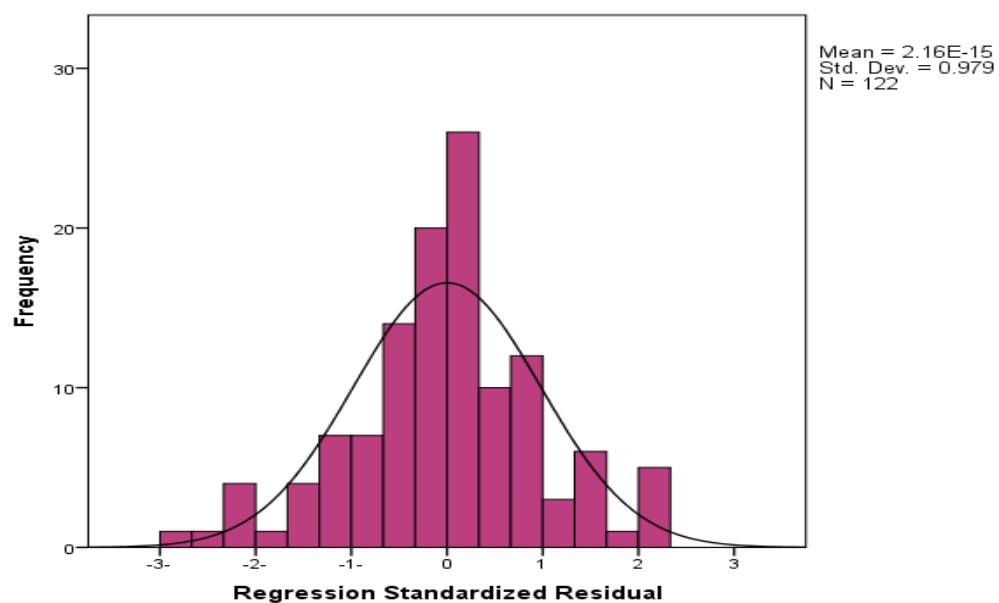
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.7845	4.6157	2.9038	.50040	122
Residual	-1.07729	.91618	.00000	.39216	122

Std. Predicted Value	-2.237-	3.421	.000	1.000	122
Std. Residual	-2.690-	2.287	.000	.979	122

a. Dependent Variable: التابع

Charts



NEW FILE.

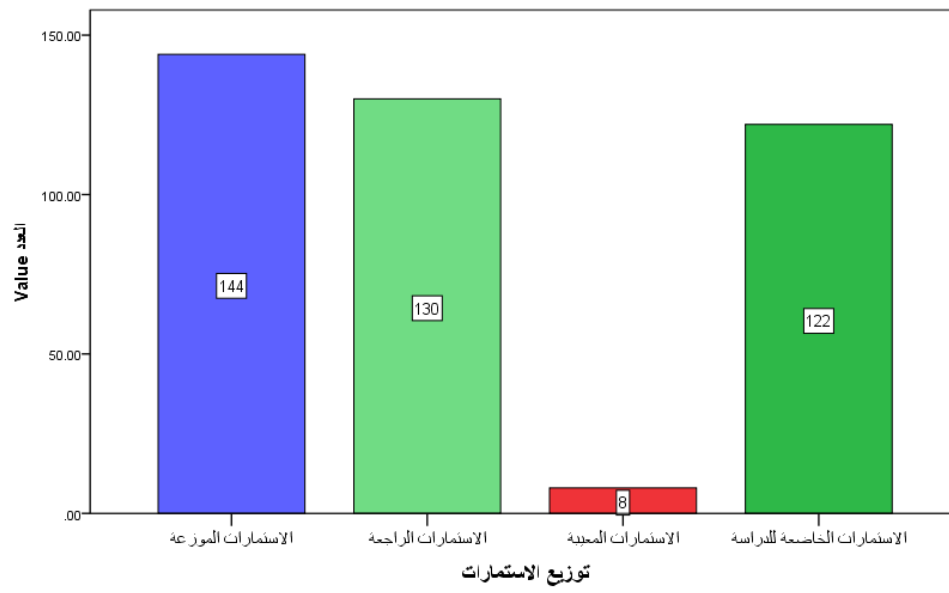
DATASET NAME DataSet8 WINDOW=FRONT.

GRAPH

/BAR(SIMPLE)=VALUE(العدد) BY الاستثمارات.

Graph

[DataSet8]



DATASET ACTIVATE DataSet0.

DATASET CLOS

Abstract

This study aimed to examine the impact of the internal work environment on administrative creativity among employees of the General Administration at Elmergib University in Al-Khums. The research issue addressed was the observed decline in the level of administrative creativity among those employees. To explore this issue, the research employed a descriptive–analytical approach. The study population consisted of (230) employees working in the General Administration, from which a simple random sample of (144) individuals was drawn. A total of (122) questionnaires—representing 84.7% of the sample—were deemed valid for statistical analysis.

Data collected through the questionnaire were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), which enabled the researcher to test the study’s hypotheses and derive its findings. The theoretical framework was developed through a review of relevant literature to clarify the concepts underpinning the study. The findings revealed a statistically significant effect of internal work-environment factors—specifically training, incentives and rewards, technology, and working conditions—on administrative creativity, while the organizational structure variable remained constant. The results further indicated that Elmergib University employs qualified staff with strong technological competencies.

Based on these findings, the study recommends placing greater emphasis on improving the internal work environment due to its substantial role in fostering administrative creativity among General Administration employees. Enhancing these factors would positively contribute to the university’s standing relative to other institutions. The study also highlights the importance of strengthening training centres, as they play a vital role in enhancing employee performance, in addition to ensuring alignment between employees assigned tasks and their qualifications and experience.



**Al-Asmariya Islamic University
Faculty of Economics and Commerce
Department of Business Administration**

The Impact of Internal Work Environment on Administrative Creativity

**A Field Study on the General Administration at Al-Mergheb
University**

Prepared by: Osama Ahmed Juma Zaqood

**Supervised by: Dr. Anwar Ali Al-Nairy
Assistant Professor, Department of Management Faculty of Economics
and Trade – Zliten**

**This thesis was submitted in partial fulfillment of the
requirements for the Master's degree in Business Administration on
28 Dhu al-Hijjah 1447AH, corresponding to June 14, 2026**