

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

= دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين : سعدان يمامي

عبد السلام بوكفوس

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خالد بعاشي	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
نصر حميداتو	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
إيمان ببة	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

= دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين : سعدان يمامي

عبد السلام بوكفوس

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خالد بعاشي	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
نصر حميداتو	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
إيمان ببة	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

نقدّم هذا العمل المتواضع :

إلى الذين أناروا حياتنا بحبهم، وأسكنوا السعادة في قلوبنا
بحنانهم فكانوا مصباحاً ينير دربنا للعلم والمعرفة، إلى أغلى الناس:

الوالدين الأعزاء

إلى إخواننا الأحباء

إلى عائلتنا الكريمة

إلى أصدقائنا الأوفياء

إلى كل السواعد الكادحة والعقول المبدعة التي تتفانى في خدمة
الإنسانية، إليكم جميعاً نهدي ثمرة جهدنا عرفاناً و حباً
وتقديرًا.....

وشكراً

سعدان - عبدالسلام

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل، ثم الشكر والتقدير إلى من كان لنا عونًا وسندًا ومرشدًا وناصحًا حتى اكتمل جهدنا ونضج عملنا أستاذنا المشرف الدكتور " حميداتو نصر " والدكتور الشريف محمد الأمين والدكتورة بوزيد ذكرى أمل.

و كل التقدير و الامتنان للأساتذة الأفاضل الذين درسونا طوال هذه السنوات ولكل معونتهم المخلصة وآرائهم المفيدة لنا نحو جوانب علمية هامة.

الشكر موصول كذلك إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سنال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا.

وأخيرا عذرا لمن فاتنا ذكرهم، فالشكر لكل من ساهم في دفعنا وتحفيزنا لإتمام هذا العمل.

سعدان - عبدالسلام

ملخص:

- هدفت الدراسة لتبيان مدى أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لعيّنة من موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي والكشف عن العلاقة بينهما ، وقد تم اختيار بعض الإدارات العمومية للقيام بالدراسة الميدانية.
- و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة و الاستبيان كأداة للدراسة، وزع الاستبيان على مجتمع الدراسة قدره 373 موظف، و لتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V27) ، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :
- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعدي التدريب و نظام المكافآت و الحوافز على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الهيكل التنظيمي، طبيعة و ظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا) على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغيري مكان العمل و المؤهل العلمي في الإدارات العمومية محل الدراسة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، الأقدمية في العمل، الفئة العمرية، مستوى الدخل) في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: بيئة عمل، بيئة عمل داخلية، إبداع، إبداع إداري.

Abstract:

The study aimed to demonstrate the impact of the internal work environment on administrative creativity for a sample of public administration employees in the province of Illizi and to reveal the relationship between them. Some public administrations were selected to conduct the field study.

To achieve the study's objectives, a descriptive approach, case study method, and questionnaire were used as a study tool. The questionnaire was distributed to a study population of 373 employees. The statistical package for social sciences (SPSS.V27) was used to analyze the data. The study reached several important results, including:

- **There is a statistically** significant positive impact of training, reward system, and incentives on administrative creativity in the studied public administrations, while **there is no statistically** significant impact of dimensions (organizational structure, nature and work conditions, prevailing organizational culture, technology) on administrative creativity in the studied public administrations.
- **There are statistically** significant differences in the degree of administrative creativity based on workplace location and educational qualification in the studied public administrations, **while there are no statistically** significant differences in administrative creativity based on variables (gender, seniority in the job, age group, income level) in the studied public administrations.

Keywords: Work Environment, Internal Work Environment, Creativity, Administrative Creativity.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI - V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
2 20 - 3 30 - 20 31	الفصل الأول: الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري تمهيد الفصل المبحث الأول: ماهية بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري المبحث الثاني: الدراسات السابقة خلاصة الفصل
33 40 – 34 61 - 41 62	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تمهيد الفصل المبحث الأول: الطرق و الأدوات المتبعة لإجراء الدراسة المبحث الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات خلاصة الفصل
64 – 63	الخاتمة.
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	قائمة المحتويات

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-2	مجتمع الدراسة في الإدارات العمومية لولاية إيليزي	34
2-2	معدّل الاسترداد للاستبيان الموزع	35
3-2	فقرات الاستبيان و مصادرها.	37 - 36
4-2	معامل الثبات ألفا كرونباخ	38
5-2	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ	39
6-2	نتائج اختبار معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية	39
7-2	الاتساق الداخلي لأبعاد و محاور الدراسة	40
8-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	41
9-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	42
10-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	42
11-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	43
12-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل	43
13-2	درجة أهمية بنود الاستبيان	44
14-2	درجات مقياس ليكارت	44
15-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي	45
16-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول طبيعة و ظروف العمل	46
17-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة	47
18-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التكنولوجيا	48
19-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب (التكوين)	49
20-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول نظام المكافآت و الحوافز	50 - 49

51 - 50	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري	21-2
52 - 51	أنواع الارتباط و اتجاه العلاقة و شكل الانتشار لكل نوع	22-2
52	اختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري	23-2
52	اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الإبداع الإداري	24-2
53	نتائج تحليل التباين لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري	25-2
55	تقدير معاملات النموذج و اختبارها	26-2
57	اختبار فرق متوسطات الإجابات بين الذكور و الإناث حول بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري	27-2
58	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالنسبة لمكان العمل	28-2
59	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالنسبة للأقدمية في العمل	29-2
60-59	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالنسبة للفترة العمرية	30-2
60	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالنسبة للمؤهل العلمي	31-2
61	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالنسبة لمستوى الدخل	32-2

فهرس الأشكال

الرقم	العبارة	الصفحة
1-1	النموذج النظري للدراسة الحالية	30
1-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	41
2-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	42
3-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	42
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	43
5-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل	43
6-2	النموذج النهائي للدراسة الحالية	56

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة أسماء السادة المحكمين	75
02	استمارة الاستبيان	79 - 76
03	خصائص عينة الدراسة	82 - 80
04	قياس ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)	83
05	قياس ثبات أداة الدراسة (أسلوب التجزئة النصفية)	84
06	المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية لعينة الدراسة لعناصر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري	89 - 85
07	معامل الارتباط بيرسون (Pearson)	91 - 90
08	جداول الانحدار المتعدد لأثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الإبداع الإداري	92
09	الاختبار الإحصائي one Way ANOVA و اختبار Independent samples T-test	96 - 93

مقدمة

تمهيد:

تقوم الإدارات العمومية بالعديد من الجهود والخدمات الجماعية وتسهر عليها تنفيذاً للسياسات العامة للدولة وتحقيق المنفعة العامة في المجتمع عن طريق استخدام الموارد البشرية والوسائل المادية المتاحة استخداماً يعتمد على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز وفق منظومة متكاملة تتبعها الرقابة والتغذية العكسية لتقويم وتعديل مسارها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين.

ولكي تقوم بواجبها على أحسن وجه، يجب عليها أن لا تكتفي عند حدّ الكفاءة، بل يجب أن تكون مبدعة ولأفكار، لهذا تعدّ دراسة بيئة العمل الداخلية من الموضوعات الهامة للتعرف على المؤثرات التي تتحكم وتؤثر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وتحسين أدائه الإبداعي.

لذا فنظرة المنظمة الإيجابية لموظفيها وتعاملها الجيد معهم وتوفير المناخ الملائم لبيئة عملها الداخلية، يؤدي بهم إلى البذل والعطاء وإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية.

و يعدّ الإبداع الإداري من أهم المداخل التي تسعى إليه المنظمات المعاصرة، نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وما رافقه من تحديات في شتى المجالات، فالمنظمات الإدارية عليها أن تتبع سياسات بيئية جذابة تنمي وتدعم فيها قدرات ومواهب الموظف/العامل وتزيد من الترابط والتلاحم والروح المعنوية، كي يزيد الارتباط والولاء للمنظمة وبالتالي ترتقي السلوكيات الإبداعية للعامل والقائد والمنظمة إلى أعلى مستوى.

وتقوم الإدارات العمومية على مستوى ولاية إيليزي بمختلف العمليات سواء كانت خدمات إدارية أو ميدانية تساهم في التنمية المحلية، وتسعى هذه الدراسة لمعرفة مدى توفير البيئة والمناخ الملائمين لموظفيها، وهل تتيح لهم المجال في البحث عن كل تفكير إبداعي يجعلها قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها.

وقد اهتم البحث الحالي بدراسة هذا الموضوع لمحاولة فهم منظومة بيئة العمل الداخلية وأثرها على الإبداع الإداري، للوقوف عليه ميدانياً في الإدارات العمومية محل الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

و على ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لموظفي الإدارات العمومية محل الدراسة على مستوى ولاية إيليزي؟.

ثانياً: الأسئلة الفرعية

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم بيئة العمل الداخلية إيجاباً في الإبداع الإداري لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

و للإجابة على التساؤل الرئيسي، نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

H1: تساهم بيئة العمل الداخلية إيجاباً في الإبداع الإداري لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي.

و من خلال الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

• H1-1: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.

• H1-2: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لطبيعة و ظروف العمل على الإبداع الإداري.

• H1-3: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري.

• H1-4: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.

• H1-5: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري.

• H1-6: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت و الحوافز على الإبداع الإداري.

H2: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية:

• H2-1: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

• H2-2: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى لمتغير الفئة العمرية.

• H2-3: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• H2-4: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

• H2-5: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى لمتغير مستوى الدخل.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1 - الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية للدراسة في وضع إطار لأبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، طبيعة و ظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا، التدريب (التكوين)، نظام المكافآت و الحوافز)، إذ ان بيئة العمل الداخلية لازال المجال مفتوح للباحثين فيها، نظراً لتعدد مجالاتها و أبعادها و متغيراتها الفرعية، و سيتم التعريف بها و بمجالاتها و علاقتها بالإبداع الإداري، كما ستمثل إضافة علمية إلى موضوع بيئة العمل الداخلية في مكتبة المركز الجامعي إيليزي.

2 - الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي ستخلص إليها هذه الدراسة، و التي قد تسهم في اتخاذ إجراءات و تدابير لتوفير بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري بكفاءة عالية لموظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي، و من ثم تلاقي أوجه القصور في بيئة العمل الداخلية و التي تؤثر سلباً عليهم بسبب عدم ملائمة تلك البيئة لهم.

خامساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الآتية:

■ الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة الحالية على تحديد علاقة بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل بالإبداع الإداري كمتغير تابع لعينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي، و التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في تلك الإدارات.

■ الحدود المكانية :

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الإدارات العمومية لولاية إيليزي و البالغ عددها (10) إدارات عمومية.

■ الحدود الزمانية :

تم إجراء الدراسة في حدود الفترة الزمنية الممتدة من شهر نوفمبر 2023 إلى غاية شهر أفريل من سنة 2024.

سادساً: أهداف الدراسة

- (1) معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري؛
- (2) التعرف على ماهية بيئة العمل الداخلية؛
- (3) التعرف على ماهية الإبداع الإداري؛
- (4) إظهار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري؛

(5) التعرف على عناصر بيئة العمل الداخلية السائدة في الإدارات العمومية محل الدراسة وأثرها على الإبداع الإداري؛

(6) الوصول الى مجموعة من النتائج و آفاق الدراسة من الدراسة العملية والتي يمكن أن تساهم في تشجيع الإبداع الإداري لدى الموظفين مما ينعكس ايجابيا على بيئة عملهم الداخلية.

سابعاً: أسباب اختيارالموضوع

من المعروف أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الطالب إلى البحث في ذلك الموضوع هذه الأسباب نذكر أهمها:

- محاولة إفادة الإدارات العمومية محل الدراسة بدراسات واقعية تمس بعض مشاكلها خاصة موضوع الإبداع الإداري؛

- محاولة لفت اهتمام مسؤولي الإدارات العمومية محل الدراسة إلى أهمية توفير بيئة مناسبة تساعد على الإبداع ؛

- تقديم جملة من النتائج و آفاق الدراسة لتستفيد منها الإدارات العمومية محل الدراسة.

ثامناً: منهجية الدراسة: لإنجاز بحثنا هذا و التوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقاً و بالتالي الإجابة على الإشكالية، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة في جزئها النظري على المنهج الوصفي من خلال البحث المكتبي والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع عربية وأجنبية والمجلات والرسائل الجامعية والمقالات والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا في جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة عن طريق تصميم الاستبيان و توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين في الإدارات العمومية محل الدراسة، حيث تم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V27).

تاسعاً: هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بالنواحي المفاهيمية لموضوع الدراسة و محاولة تشخيصها في الواقع، تم تناول هذه الدراسة من جانبين أحدهما نظري و الآخر تطبيقي مسبقين بمقدمة و تليهما خاتمة، و بذلك فقد تمثلت هيكلية الدراسة كالتالي:

الجانب النظري:

احتوى على جزئين رئيسيين، تضمن الجزء الأول الأدبيات النظرية لكل من بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري، في حين تضمن الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما شمل النموذج النظري للدراسة.

الجانب التطبيقي:

متضمن في جزئين، حيث شمل الجزء الأول طريقة الدراسة و الأدوات المستعملة فيها، اما الجزء الثاني فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة و من ثم اختيار فرضياتها.

عاشراً: صعوبات الدراسة:

- صعوبة التوفيق بين الجانب المهني و الأكاديمي؛
- صعوبة الترجمة الدقيقة للمصطلحات من و إلى اللغة الإنجليزية.

أحدى عشرة: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- بيئة العمل: هي البيئة التي يمارس فيها الفرد أعماله، و تشمل جميع المكونات و العناصر و أساليب العمل و التنظيم التي تتفاعل فيما بينها داخل المنظمة و محيطها.
- بيئة العمل الداخلية: هي مجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.
- الإبداع: هو مجهود إنساني ينتج عنه أفكار جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة.
- الإبداع الإداري: هو جلب أفكار و رأى جديدة تساهم في تحسين و تطوير الممارسات و العمليات الإدارية.

الفصل الأول

الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري

تمهيد

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الإداري داخل المنظمة وهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، كما يمثل الابداع الإداري أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن الزمان في تسارع والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع.

و عليه سيتم مناقشة النقاط السابقة الذكر من خلال مبحثين وهما:

المبحث الأول ويتناول الاطار النظري للدراسة حيث تم عرض بيئة العمل الداخلية بالتطرق إلى مفهومها و أهميتها وخصائصها وكذا المكونات والعوامل المؤثرة فيها.

أما فيما يخص الإبداع الإداري فقد تم التطرق إلى مفهومه وأهميته وخصائصه ومستوياته وأنواعه وكذا مراحل الإبداع الإداري ومعوقاته، كما تم التطرق إلى العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري من حيث الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية والعوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الابداع الإداري في المنظمات.

و المبحث الثاني يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة منها المحلية والعربية والأجنبية ومن ثم التعقيب عليها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، وكذا ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة و الاستفادة منها.

المبحث الأول: ماهية بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

في البداية حاول الطالبان الإحاطة بالإطار المفاهيمي العام للدراسة، لضبط مفهوم بيئة العمل الداخلية، ثم الإبداع الإداري وكل ما يتعلق بهما.

المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية (Internal work environment)

للتعرف على المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفاهيمها وأنواعها وكذا مختلف العناصر الأخرى المرتبطة بها، كما يأتي:

الفرع الأول: بيئة العمل وبيئة العمل الداخلية

أولاً: مفهوم بيئة العمل

هناك عدة تعاريف لبيئة العمل نذكر منها ما يلي¹:

- 1- يعرفها الحمامي: بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة و خارجها، و التي لها تأثير على سلوك العاملين و تحديد اتجاهاتهم نحو العمل.
- 2- يعرفها الشنواني: على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه و في ميوله تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و التي يتبعها و المشروع الذي ينتهي إليه.
- 3- و عرف (هنري سافل) : على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، و كذلك ذات طبيعة بسلوكية و معنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال، و العلاقات العمودية مع السلم الإداري، و هي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل و أهميته و طبيعته.
- 4- إضافة إلى تفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، و عادة ما يتكيف الفرد مع الظروف التي تحيط به، حيث يتأثر الفرد بالظروف و البيئة داخل المنظمة و يؤثر فيها، و من الممكن أن هذه البيئة من أهم العوامل التي تساعد الفرد في تحقيق أهدافه و طموحاته أو العكس، فلكل منظمة عادات و تقاليد و خصائص تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال أنشطة و أساليب العمل التي تميزها².

ثانياً: مفهوم بيئة العمل الداخلية

أورد الباحثون عدة تعاريف و مفاهيم لبيئة العمل الداخلية منها ما يلي:

- 1- تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: " كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها "، و تشمل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة و ثقافة المنظمة و موارد المنظمة التي تضم الإنتاج و التسويق و المالية و البحث و التطوير و الموارد البشرية و نظم المعلومات³.

¹ خالد رجم و آخرون. أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 187.

² عادل حسن السيد و آخرون، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ومستوى الأداء لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، ص 02، متوفرة على الرابط: www.researchgate.net/publication/269279204.

³ لعريفي، منصور محمد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011، ص 94.

2- كما عرّفها آخرون بأنها: " بارة عن مجموعة من العناصر البشرية و المادية و المعنوية التي تتفاعل و تتساند مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها"¹.

3- كما تعرّف بيئة العمل الداخلية على أنها: " الأبعاد التنظيمية و الإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية و يميّزها عن غيرها من المنظمات، لذا فالبيئة الداخلية لها بعدين أساسيين هما البعد التنظيمي الداخلي و ما يشمله من نظام داخلي خاص بالمنظمة أو المؤسسة و بعد إداري و ما يتضمنه من إدارات عليا و وسطى و تنفيذية و علاقات قائمة بينهما. كما أنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم نفسه و يقصد بالقوى الداخلية الأهداف و شبكات الاتصال و مستوى التعليم و الثقافة للقوى العاملة، إلخ "².

4- يعرف (القريوتي) بيئة العمل الداخلية بأنها: " إطار وعائي تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، و يؤثر في ميوله تجاه عمله، و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتهي إليه " ³.

و بناءً على ما سبق يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها مجموعة من عدّة عناصر و قوى تعمل داخل المنظمة و تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

الفرع الثاني: أهمية بيئة العمل الداخلية

يمثل تحليل بيئة العمل الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد و اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة و على وجه التحديد، فإن التحديد البيئي الداخلي يساهم في ⁴:

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمنظمة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية و ذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة؛

¹ دهمان، عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، 2010، ص 318.

² سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عيّنة من الإداريين بكتليات جامعة باتنة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 08، ديسمبر 2013، ص 207.

³ سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص 12.

⁴ جمال الدين المرسى و عبدالرحمان ادريس ثابت، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 210.

- يساعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية و عناصر القوة و الضعف في المنظمة على جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية و ممكنة التنفيذ.

و منه يمكن الاستنتاج أن أي منظمة مهما كان حجمها ليس بوسعها أن تضع خياراتها و بدائلها الاستراتيجية دون تحليل و تقييم كافة عوامل البيئة الداخلية لهدف رئيسي و هو بيان نقاط القوة و الضعف بما يمكنها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

الفرع الثالث: أنواع بيئة العمل الداخلية

من بين الطرق أو الأساليب الشائعة لتقسيم بيئة العمل¹:

أولاً: بيئة عامة وبيئة خاصة

1- البيئة العامة: هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية، و بالتالي تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات.

و من بين مكونات هذه البيئة، القيم الثقافية و الاجتماعية، و الظروف السياسية و القانونية و الموارد الاقتصادية و الظروف التعليمية و التكنولوجية إلى جانب التضاريس و المناخ و ما شابه.

2- البيئة الخاصة: فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المتينة و توضح علاقتها مع المنظمات و الجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة، و يقع ضمن هذه البيئة المجهزون و الموزعون و الوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، و المنافسون، الذي يجب أن تتفاعل معهم البيئة.

ثانياً: البيئة الخارجية و البيئة الداخلية:

1- البيئة الخارجية: هي التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها و تؤثر فيها، مثال ذلك البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و القانونية،...إلخ.

2- البيئة الداخلية: هي التي توجد داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، و تتمثل في النواحي الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة، كطرق أداء العمل و التقنية المستخدمة و النظم و القوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي و الغير الرسمي، و مجموعات العمل الرسمية و غير الرسمية، و أنماط الاتصالات و أسلوب القيادة و نظام الأجور و الحوافز و المهارات المتوفرة و الفلسفة الإدارية.

هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات، لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات و ليس منظمة واحدة فقط، مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما منظمة أخرى و هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة و الفلسفة الإدارية المطبقة و الأنظمة و القواعد و الإجراءات المعمول بها في المنظمة.

¹ بن حمو نجا، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، بشار، الجزائر، 2022، ص 641.

ثالثاً: البيئة الجامدة والبيئة المرنة:

و يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة و درجة المركزية و اللامركزية السائدة و النمط القيادي السائد و الثقافة التنظيمية السائدة إلى الأنواع الآتية¹:

1- البيئة الجامدة:

و هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة و الانضباط و الحزم و قلّة تفويض السلطات، و الاعتماد على المركزية المطلقة، و سريان خطوط السلطة و الاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي، من خلال نمط القيادة الأوتوقراطية (هي أسلوب في القيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات من دون أي مساهمة تذكر من جانب أعضاء المجموعة (القيادة الاستبدادية))، و هذه البيئة تقلّل الإبداع و الابتكار نتيجة التقيّد بالأوامر و التعليمات و انتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية و الإدارية الأعلى بغض النظر عن تعطيل العمل أو إعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى و ممارسة أدوار أرق، بل يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء و التعرّض للعقوبات و التقيّد بالروتين و الإجراءات المطوّلة.

2- البيئة المرنة:

و هي البيئة التي تتّسم بالمرونة و تشجيع الإبداع و الابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر و التعليمات و التوسّع في تفويض السلطات، و الاعتماد على اللامركزية، و سريان خطوط السلطة و الاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصنّفوني من خلال نمط القيادة الديمقراطية.

الفرع الرابع: عناصر بيئة العمل الداخلية

تتكون بيئة العمل الداخلية من عدد من العناصر، نذكر منها المكونات التي تم استخدامها في هذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، و لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة و الفعالية في إنجاز المهام، لابدّ أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات و المسؤوليات الممنوحة للفرد و كذلك التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الاتصالات الوظيفية².

فطبيعة الهيكل التنظيمي و نظرة الموظفين في التنظيم تؤثر في قدراتهم على المشاركة و الإبداع، حيث أن الهيكل التنظيمي غير المرن يؤدي بالموظفين للتخوف من إنشاء أية علاقات و اتصالات و يجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم، أمّا الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب التغيرات و يشجّع الموظفين على الاجتهاد و الابتكار في سبيل تحقيق الأهداف و أيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف، أما الهيكل التنظيمي

¹ محمد دهان و هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، العدد 05، جوان 2017، ص 469.

² بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 201.

الجامد و غير المرن و الذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية مخالفة دائماً يساهم في تلويث المناخ التنظيمي للمنظمة و يشعر الموظف أنه يمارس عليه ضغوط و قيود لا مبرر لها¹.

ثانياً: طبيعة وظروف العمل

إن سيكولوجية العوامل الإنسانية تهتم بتحسين تصميمات العلاقة بين الإنسان و الآلة، لكن هذا المجال يتناول أيضاً تصميم بيئة العمل و تحسينها، فتصميم بيئة يهتم بكيفية تصميم ما نسميه محطة العمل أو وضع العمل بالنسبة لكل فرد، و كيف تتصل محطات العمل مع بعضها البعض في بيئة كلية، و من أهمها²:

و يعني بها الأوضاع المحيطة التي تحيط بموقع العمل من التهوية، الإضاءة، الضوضاء، و ترتيب الأثاث و نظافته، هذا بالإضافة إلى التحضيرات التقنية المساندة في موقع العمل و الاهتمام بالأوضاع المادية و أثر تلك الظروف على فعالية الموظفين منذ بزوغ علم النفس الصناعي، فقد طبق العديد من الباحثين حولها بحوث و تجارب في العالم و هذا بسبب تأثير المحيط المادي على الموظفين و سلوكهم، و عليه فبسبب أثرها على درجة تحمل الشخص فإنها أيضاً قد تؤثر على مستوى قبوله لطبيعة العمل التي يعمل بها و بالتالي تؤثر على مستوى اقتناعه عن عمله، و تلوح معظم تلك التقارير إلى أن وضعيات العمل غير المريحة و سوء الظروف المادية لها علاقة وثيقة بعدم رضا العاملين، و ملاءمتها تؤدي إلى زيادة إحساسه بالرضا الوظيفي و الارتياح النفسي.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية السائدة

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة و معبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك، و هي مجموعة المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي تحدّد أسلوب حياته و محيطه الفكري و نظرتة إلى الحياة، و لابد أن تكون خاصة به و نابعة من ظروفه و احتياجاته و بيئته الجغرافية، و تطور بلاده التاريخي الحضاري³.

عرّفها كيرت لوين " Kurt Lewin " بأنها مجموعة من الافتراضات و المعايير و القيم و القواعد التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها⁴.

و يعرفها آخرون بأنها: " مجموعة المعتقدات و القيم و العادات و السلوكيات و التوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، و تؤدي إلى تكييف العضو الجديد، و يتم نقلها عبر الأجيال المختلفة⁵.

¹ لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة غرداية، الجزائر، 2019، ص 452.

² الشربيني زكريا و آخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 391.

³ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 198.

⁴ عبد الرحمان بوفارس، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 391.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة و ناصر محمد جرادات، الإدارة الاستراتيجية في الواحد والعشرون النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 137.

رابعاً: التكنولوجيا

مع اتساع نطاق و مجال بيئة أعمال المنظمة، و تعدد مكوناتها، و تداخل العلاقات بينها، و زيادة معدل تغيرها و تعقيدها تتزايد أهمية المعلومات و تظهر الحاجة إلى ضرورة استخدام الأساليب التقنية الحديثة لتوفير هذه البيانات و المعلومات و تخزينها و تحديثها و تحليلها و تجهيزها بصورة ملائمة و سريعة للاستفادة منها، و تعتمد الإدارة الاستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي على توفير و تحديث المعلومات عن عناصر البيئة الخارجية و البيئة الداخلية، كأساس لتحديد الاختيارات الاستراتيجية و المفاضلة بينها¹.

لهذا جاءت الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها وسائل لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في صنع الفرص و التهديدات، و عادة يؤثر التقدم التكنولوجي سلبياً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تستفيد المنظمات الكبيرة التي تملك إدارة بحوث و تطوير نادرة على متابعة التطورات التكنولوجية، كما تمتلك القدرة المالية اللازمة للحصول على كل جديد².

عرف نظام تكنولوجيا المعلومات بأنه: " مجموعة من الأجزاء المترابطة و التي تعمل معاً كنظام يشمل التسهيلات التكنولوجية و الإجراءات الإدارية التي تساند عمل الأجهزة و المعدات و البرمجيات المختصة بجمع البيانات و معالجتها و خزنها و نقلها من خلال شبكات الاتصالات بغية ضمان تأدية العمل المطلوب بالوقت و الشكل المناسبين"³. كما عرفت بأنها: " تلك التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تخزين البيانات و توفيرها للمنظمة بشكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات بالمنظمة"⁴.

خامساً: التدريب

عملية مخططة غير رسمية و مستمرة بهدف التفاعل مع الأفراد العاملين، و تتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم⁵. فنظرة المنظمات الكبرى و العلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة و هي: تعلّم، تدريب، تنمية، تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه، و في بعض الحالات قبل التعيين الرسمي إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإبراهيمية، مصر، 2010، ص 186.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 108.

³ محمود الهواسي و حيدر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق، بغداد، العراق، 2014، ص 31.

⁴ وسام مهيب، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص 77.

⁵ محمد سعيد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 09.

و قد أدركت المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في جعل مواردها البشرية ذات قدرات و مهارات و معارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار و الإبداع و تقديم الجديد و الأجود في منتجاتها، " فالتدريب مهم جداً و يجب القيام به لأنه ضروري و يبقى ضمن الاستراتيجيات المهمة للمنظمة فالعالم يتغير من حولنا² .

سادساً: نظام المكافآت والحوافز

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت و تشجيع العمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، و بذلك فإن نظام الحوافز و المكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء و الإنتاج، و ذلك إذا كان منظماً و مطبقاً حسب القانون و بطريقة صحيحة و متماشياً مع حاجات العمال و المنظمة.

تعرف الحوافز بأنها: شيء خارجي يوجد في محيط العمل [أو المجتمع] يجذب إليه الفرد باعتباره و سيلة لإشباع رغبة يشعر بها³.

الحوافز لها العديد من الأسس لمنحها و يمكن إيجازها كالتالي⁴:

- الأداء: و هو المعيار الأساسي، أي ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء في الكمية أو الجودة أو الوقت أو التكاليف.
- المجهود: يصعب قياسه لأنه شيء غير ملموس وواضح لذلك نأخذ في الحسبان عند قياس المجهود المحاولة و ليس النتيجة.
- الأقدمية: طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و التي تؤثر على ولائه و انتمائه و تكون الحوافز على شكل علاوات و زيادات على الراتب بالنظر إلى مستوى الأداء.
- المهارة: تحفز المنظمات الأفراد على ما يحصل عليه من شهادات أو رخص أو إنجازات أو دورات تدريبية تزيد من مهارة الفرد و قدرته المهنية.

المكافآت تعتبر من الحوافز المادية أو المعنوية، حيث يقول باتون Bêton في كتابه " الناس و النقود و الدوافع" عام 1961م، أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب و دفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما أوتيس Autiss في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل الشركة عام 1959م، يرى أن المكافآت تستخدم كوسيلة لإرضاء بعض

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري – تنموي- تكنولوجي- عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 76.

² خالد الراجحي، بيئة ممتعة، ط01، دار وجوه للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2014، ص 24.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 327.

⁴ سعد سلامة الخطيب، علاقة نظام الحوافز بأداء الأفراد، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد الثالث، العدد الأول، 2019، ص 22 21.

الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، وتتعدد صور المكافآت، ففي دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفريغ الاستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كمايلي¹:

- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر؛
- الحق في الحصول على الترقية؛
- إتاحة الفرصة للترقية؛
- توحيد الأجور للأعمال الواحدة؛
- عدالة الأجور؛
- أوقات الفراغ؛
- تقدير جميع الخدمات؛
- ضمان الاستمرار في حالة حسن الأداء؛
- حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى.

و لقد اعتبر بلوم و روس Blum et Russ أن هناك خمسة حوافز أساسية بالنسبة للعامل و هي بالترتيب²:
 الترقية (Advancement) و ساعات العمل (Hours of work) و المرتب (Salary) (أو الأجر) و الأمن (Security)
 و العلاقات مع المشرف (Supervisor relationship).

فلا بدّ على بيئة العمل الداخلية أن تهتم بنظام الحوافز و المكافآت و أن يكون منظماً و مطبقاً حسب القوانين، حتى يلبي حاجات العمال و على مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء و حب العمل حتى و إذا كان في مؤسسة خدمتية و عمومية لأنها لا تختلف عن المؤسسات الصناعية كنظرة مستقبلية لتحسين الأوضاع في المؤسسات الإدارية الخدمتية.

الفرع الخامس: العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية، و إذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر على معنويات العاملين و بالتالي على مستوى إبداعهم بالإيجاب و العكس صحيح و سيتم تناول هذه العناصر فيما يأتي:
 أولاً: الإضاءة

الإضاءة الكافية و المناسبة عامل هام لا بدّ من توافره في بيئة العمل و كشرط أساسي لإمكان العمل و الإنتاج، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الكفاءة الإنتاجية. فأجزاء الآلة و المواد الخام و المنتجات لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحًا إن تعذرت رؤيتها. و لنا أن نطلب إلى فرد أن ينقل صفحة من كتاب

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 89.

² طه فرج عبدالقادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1998، ص 233.

على ورقة بيضاء في حالة من الإظلام التام، لنرى أن كفاية الإنتاجية في هذه الحالة تكاد أن تنعدم، ذلك أن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء مع البيئة الخارجية. و طالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار حتى يعين الفرد فيه، فلا بدّ من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الأداء و الإنتاج يتم بيسر و كفاية أعلى¹.

و تختلف شدة الإضاءة المطلوبة حسب نوع العمل، إذ أنه كلما كان العمل يستلزم إجراء عمليات دقيقة الأداء، كلما كانت الإضاءة المطلوبة يجب أن تكون شديدة، كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعاً سليماً و ذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة، لأن الإضاءة الشديدة قد تزعج العامل².

ثانياً: درجة الحرارة والتهوية

أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثر كبير في نشاط العامل و إنتاجه، و إن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس و الخمول و التعب و الضيق، و لقد أثبتت بعض الدراسات أن إدخال تكييف الهواء في مكاتب العاملين و حجراتهم أدى إلى نقص الوقت الضائع نتيجة انخفاض الاجازات المرضية للعاملين، و كما أن لدرجة الرطوبة و التهوية أهمية عظيمة، فالأثار الضارة التي تسببها التهوية السيئة راجعة لعدم تمكن الكائن الحي من التقليل من حرارته الخاصة نظراً لارتفاع درجة الحرارة و الرطوبة³.

ثالثاً: الضوضاء

الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل و إنتاجه، و يرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما: كون الضوضاء عاملاً مزعجاً (فتسبب بذلك ضيقاً و استياء من جانب العامل)، و كونها عاملاً مشتتاً للانتباه و التركيز (فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله و تقلل تركيزه عليه فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه)⁴.

و قد أثبتت بعض الأبحاث التي أجريت في انجلترا في صناعة النسيج، ان الإنتاج قد زاد بنسبة 03% كما ازدادت كفاية العامل الإنتاجية بنسبة 5,7% عندما استعمل هؤلاء العمال واقيات للأذن، تعمل على خفض شدة الضوضاء بحوالي 50% مما جعل العامل يشعر بمزيد من الارتياح.

رابعاً: تصميم وتجهيز المكاتب

عندما يكون مكان العمل نظيفاً و خالياً من الأوساخ و توجد مساحات جيّدة تسمح بحرية الحركة، و الجدران مطلية بألوان زاهية و المكاتب مريحة و مرتّبة، كل ذلك يجعل نفسية الفرد منفتحة للعمل و مرتاحة فيه، مما يؤثر في

¹ عبد القادر طه فرج ، المرجع نفسه ، ص ص 219 220.

² طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 129.

³ عويد سلطان المشعلان ، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1414، ص 114.

⁴ عويد سلطان المشعلان ، المرجع نفسه، ص 120.

النهاية في زيادة مقدرته على العمل و الرغبة فيه، و تحميه في الوقت نفسه من الإصابة ببعض الأمراض التي تنتج عن مخلفات الإنتاج و من حوادث العمل، كالحروق و الجروح التي تنتج عن ضيق المكان و عدم ترتيبه¹.

كما يجب مراعاة وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة، و كذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيفه و تنظيمه، و هذا بغية تحقيق تفاعل العنصر البشري مع بيئة عمله المادية و النفسية و ظروفهما و تحقيق الانسجام بينهما في مسعى لرفع مستوى كفاءته و فعاليتها في العمل.

خامساً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

1- النواحي التنظيمية: و هي موقع الموظف وظيفياً في الهيكل التنظيمي و مستوى سلطته و تلقيه الأوامر و طريقة إصداره لها.

2- النواحي الإدارية: و يقصد بها أسلوب مدير الإدارة و سلوكه مع الموظفين، هل هو تحفيزي مساند أم تقريعي محايد؟

3- النواحي الفيزيائية: و هي المساحات المكتبية من طاولات العمل، الإضاءة، التهوية، و دورات المياه و النظافة العامة و عدد الموظفين في كل مكتب.

4- الرواتب و الإبداع الإداري و البدلات: و لها دور كبير في الارتباط التنظيمي و الولاء المؤسسي للمنظمة التي يعمل بها الموظف.

5- نمط الاتصالات و الروابط بين الموظفين: أي هل يوجد نظام آلي و تقني يساعد على المراسلات بين الموظفين و بين مستويات الإدارة الثلاث العليا و الوسطى و الدنيا (التنفيذية).

6- النواحي التدريبية و التعليمية و الثقافية للموظفين: بمعنى هل يوجد حوافز للموظفين المهتمين بتعليمهم و تثقيفهم، الأمر الذي يرتقي ببيئة العمل لتصبح منظمة متعلّمة ترفع من الوعي العام و بالتالي المعرفة العامة المنافسة للشركات الأخرى.

7- شعار المنظمة (الشركة): هل هو جدير بتعزيز الثقة للموظفين و إحساسهم بالانتماء أكثر كقوة تنافسية.

8- الأمان الوظيفي: و هي الإدارة العليا بالحفاظ على الموظفين و استبقائهم و عدم التخلي عنهم.

9- موقع المنظمة: هل هو داخل المدينة أم خارجها، داخل مجتمع مدني أم قروي، و هل يتكبد الموظف عناء السفر أم لا و هل هناك مواصلات عامة؟.

10- ساعات العمل: هل هي طويلة مرهقة أم معقولة، و هل هي على فترتين أم فترة واحدة؟.

فكل هذه المعايير العشرة تعمل كناحية إيجابية تساعد على تنمية الموظفين و زيادة إنتاجهم، أو أن تكون عكس ذلك كناحية سلبية تخفض من الروح المعنوية و بالتالي انخفاض الإنتاجية و التوصل إلى عدم ولاء و انتماء الموظف، حتى تمسي بيئة العمل منفرة و غير جاذبة و غير صحيّة للموظفين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 589.

المطلب الثاني: الإبداع الإداري (Administrative Creativity)

إن موضوع الإبداع يعتبر موضوعاً مهماً يخص جميع جوانب الحياة لما له من أهمية في حياة الإنسان، و باعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة العامة كان هذا الموضوع محط اهتمام الإداريين، و سنتعرف في هذا المطلب على الأدبيات النظرية للإبداع الإداري:

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

أولاً: مفهوم الإبداع

هو عملية وعي بمواطن الضعف و عدم الانسجام و النقص بالمعلومات و التنبؤ بالمشكلات و البحث عن حلول، فضلاً عن إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة¹.
و يعرف الإبداع بأنه « عملية البحث العلمي أي عملية التحسس بالمشكلات و التغيرات في المعرفة و صياغة النتائج »².

ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري

هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف و النتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، و هو أيضاً الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، و التغلب على المشكلات و العقبات بأساليب متطورة و غير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع و المبدعين³.

يعرف الإبداع الإداري أيضاً بأنه: " يمثل عمليات و إجراءات تبدأ باعتماد الافكار و الرؤى الابتكارية ليتم تحويلها إلى منتجات و خدمات و عمليات و طرق مفيدة، و يتمثل الإبداع الإداري في تحسين و تحديث و تطوير في جوهر ممارسات و العمليات الإدارية التي تنصب على الإنتاج أو التوزيع أو التسليم أو أية جوانب أخرى متصلة بالإدارة و التنظيم⁴.

إذن فالإبداع الإداري هو القدرة على الإتيان بأفكار جديدة و متميزة من أجل تحسين أداء الإدارة و تحقيق أهدافها، و هذا بالاستخدام الأمثل لمواردها و التغلب على الصعوبات التي تواجهها عن طريق تحسين و تطوير الأساليب و الممارسات الإدارية.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري

هناك العديد من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع الإداري و هي كالآتي⁵:

¹ أسامة خير، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 212.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 298.

³ جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 209.

⁴ منصور طاهر محسن و نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 193.

⁵ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 35.

- 1- الإبداع ظاهرة فريدة و جماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد و هو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات و المؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي و المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر و متاحاً أكثر و خاصة في المراحل المعاصرة؛
- 2- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها و يواجه عدّة حلول متكافئة لها،
- 3- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست خاصة بأحد، و لكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة و الظروف التي يعيش وسطها و يتعامل معها؛
- 4- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة و يمكن تطويره؛
- 5- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل و التغيير باختلاف المكان و الزمان و بعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً و العكس صحيح؛
- 6- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص و بالتفكير في استغلال هذه الفرص و تحويلها إمكانيات إبداعية؛
- 7- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي و التصورات و الصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة و الاستماع؛
- 8- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلّع إلى موقع الصدارة و التميّز و القيادة، و هذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة و التفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

الفرع الثالث: أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية¹:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد؛
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة؛
- 6- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة؛
- 7- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 15.

الفرع الرابع: أنواع الإبداع الإداري

هناك مجالات و أنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير و تصنيفات متعددة و مختلفة، فقد يكون علمياً أو إدارياً أو فنياً ، قد يكون متمثلاً في طرح أفكار جديدة مفيدة، أو سلعة ذات ميزة عالية تشبع حاجات الناس و قد تطرق " بلال خلف السكارنة " إلى أربعة أنواع للإبداع الإداري و هي على النحو التالي¹:

أولاً: الإبداع الجزئي

و هو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

ثانياً: الإبداع الجديد الداخلي

و هو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

ثالثاً: الإبداع التخصصي

يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق و مستوى الطموح و دون المطلوب.

رابعاً: الإبداع العالمي الجديد

يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة، مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

الفرع الخامس: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات و هي²:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد (Individuel Innovation)

و هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة و تناول كثير من الكتاب و الباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات و الندوات، و نشر الكثير من الأبحاث و المقالات التي تحاول التعرف على قدرات و استعدادات و ميول الفرد المبدع و خصائص و سمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها و التي لا تتوافر في الشخص غير المبدع، و من بين خصائص الشخص المبدع:

1- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

2- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.

3- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة

بين الأشياء.

¹ نجاة بن حمو، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 01، بشار، الجزائر، 2022، ص ص 644 645.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2009، ص 361-357.

4- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة و مستقل و مثابر و عالي الدافعية، و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التسامح مع العزلة و لديه إحساس كبير بالفكاهة.

5- الطفولة: طفولته اتّسمت بالتنوع و من المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية و أوضاع اقتصادية صعبة.

6- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة (Group Innovation)

رغم أن البعض من الكتاب في هذا المجال يعتقد بان الإبداع على مستوى الجماعة أيضاً أساسه فردي، إلا أن البعض الآخر يقدّمه على أساس أن الجهد الجماعي دائماً أفضل من الجهد الفردي، لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة، ... إلخ) اعتماداً على خاصية التداؤب. إن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض، هذا و يتأثر إبداع الجماعة كمّاً و نوعاً بما يلي¹:

1- الرؤيا،

2- الالتزام بالتركيز في الأداء، دعم و مؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية،

3- المشاركة الآمنة.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة (Organizational Innovation)

يتفق هذا النوع من الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات على اعتبار أن المنظمة كيان إداري و تنظيمي ، يتكون من جماعات و أفراد و عاملين في مواقع مختلفة بهدف انجاز هدف معيّن، و يحمل الإبداع إسم المنظمة بشكل عام، أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما، ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري و معنوي و يسجل بإسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، و أصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة و لا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء و الازدهار، و يعتمد الإبداع في المنظمة (خاصة الانتاجية) على عاملين أساسيين هما²:

1- القاعدة المعرفية في المنظمة.

2- تراكم المعرفة عبر الوقت.

الفرع السادس: عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عدّة عناصر أهمها ما يلي³:

أولاً: طلاقة الكلمات: و تعني سرعة انتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معيّنة في بنائها أو تركيبها.

¹ عبد الحسن الفضل مؤيد، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر و التوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2009، ص ص 21 22.

² عبد الحسن الفضل مؤيد، المرجع نفسه، ص 22.

³ سفيان بوعطيط و عزالدين لرقم، معوقات الإبداع و الابتكار في منظمات الاعمال: المؤسسة الجزائرية نموذجاً، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الثالث أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة الواقع و التحديات، يومي 14-15 فيفري 2018، جامعة غرداية، الجزائر، 2018، ص 7.

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

ثالثًا: طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار و الصور الفكرية لموقف معين.

رابعًا: طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار و سهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها و ملائمة لها.

خامسًا: المرونة: سرعة التكيف و الانتقال إلى اتجاهات تفكير متعددة و متنوعة.

سادسًا: الأصالة: الإدراك الجيد للتراث و حسن توظيفه لخدمة الحاضر و المستقبل مع عدم التكرار.

سابعًا: الحساسية: حساسية الاستقبال و الرصد للمشكلات و جوانب الخلل و النقص و الضعف.

ثامنًا: المخاطرة: و تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابل لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

تاسعًا: القدرة على التحليل: القدرة على تحليل عناصر الأشياء و فهم العلاقة بين هذه العناصر.

عاشرًا: التنبؤ: خصوبة الخيال و موضوعية التفكير و استنتاج و توقع أكبر و إيجاد العدد الممكن من الاحتمالات و البدائل الممكن حدوثها في المستقبل.

أحد عشر: الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: و هي قدرة الفرد على التركيز الشديد المصحوب بالانتباه طويل المدى على هدف معين دون أن تحول المشتتات أو المعوقات بينه و بينها مع قدرته على تخطي العقبات و تعديل المسار بأسلوب يتسم بالمرونة.

اثني عشر: التقويم: و هو وعي الفرد باتفاق شيء أو موقف أو فكرة أو منتج إبداعي معين مع معيار أو محك الملاءمة و الجودة.

الفرع السابع: معوقات الإبداع الإداري

ركّز الباحثون في مجال الإبداع الإداري على محاولة تحديد العوامل العميقة للعملية الإبداعية، سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حيث صنفوا هذه المعوقات كما يلي:

أولًا: المعوقات التنظيمية: و هي المعوقات الناتجة عن البيئة الناتجة عن البيئة التنظيمية الداخلية، المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة و تتمثل هذه المعوقات في¹:

- 1- الالتزام بحرفية القوانين و التعليمات و التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- 2- الخوف من التغيير و مقاومة المنظمات له، و تفضيل حالة الاستقرار و قبول الوضع الراهن؛
- 3- مركزية الإدارة و عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛

¹ فاطمة السيد صادق، سمير مصطفى محمد، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم، مجلة كلية التربية – جامعة المنوفية، العدد الأول (الجزء الثالث)، مصر، 2022، ص 45.

- 4- ضعف الولاء التنظيمي و اكتفاء الأفراد بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليهم، و بالتالي عدم توقع الإبداع منهم؛
 - 5- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين و المسؤولين في الادارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم و مقترحاتهم و يناقشوها معهم؛
 - 6- قلة الحوافز المادية و المعنوية المطلوبة و الملائمة لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي؛
 - 7- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية و عدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول و أذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع نمطية مكررة ليس فيها تجديد و لا تطوير؛
 - 8- ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية، و عدم توفر مقاييس واضحة للإبداع؛
 - 9- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى تكاسل العاملين و تدني حماسهم أو اتجاهاتهم عكس أهداف التنظيم، مما يضر بأهداف المنظمة و يعيق الإبداع.
- ثانيًا: المعوقات الشخصية: و هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته الامر الذي يفرض عليه الانحراف لا شعوريًا، فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته و أهم هذه الوسائل ما يلي¹:
- 1- السلوك العدواني: و هو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفعه إلى السلوك بشكل عنيف تجاه الآخرين.
 - 2- الاسقاط: و هو أن يلجأ الفرد لأن ينسب سلوك غير مقبول لأشخاص آخرين، فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلاً قد يعزیه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.
 - 3- أحلام اليقظة: يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالانحراف.
 - 4- الكبت اللاشعوري: إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة لسلوكه العنيف يؤدي به إلى محاولة إخفاء مشاعره.
 - 5- الاستبدال: قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة و المجتمع.
- ثالثًا: المعوقات البيئية: و تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة و الظروف الخاصة التي تحيط بالفرد ذاته، نذكر منها:
- 1- اختلال النشاط الاقتصادي و السياسي و تدهور السياسات التنموية؛
 - 2- الفساد الإداري و عدم وضوح القوانين المتعلقة بالبحث و التطوير؛
 - 3- قلة المعلومات المتوفرة عن المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة؛
 - 4- الصراعات التنظيمية بين العاملين و مقاومتهم للتغيير، ما يحدّ من الاتجاه نحو الإبداع في العمل؛

¹ فاطمة السيد صادق، سمير مصطفى محمد، المرجع نفسه، ص 44.

- 5- عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع و مستمر بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة.
- رابعاً: المعوقات الاجتماعية: وتتضمن العادات والتقاليد وإيديولوجيات المجتمع السائدة، من أهمها:
 - 1- العادات والأعراف التي تقسو على من يفكر، وتقييد حرية الفرد في التغيير والتطوير؛
 - 2- سوء الظروف الاقتصادية التي يعيشها الفرد، وعدم كفاية الموارد المادية، مما يجعله يفكر في كيفية تلبية الحاجات الأساسية فقط؛
 - 3- ضعف المستوى التعليمي والثقافي وعدم التفات على بيئات متطورة؛
 - 4- سوء المناخ الأسري وما يكتنفه من توتر وتسلط وسيطرة، ما يؤثر سلباً على سلوك الأفراد؛
 - 5- نقص الإعلام والإرشاد والتوجيه نظراً لكثرة الضوابط والموانع، واعتماد سياسات تسلطية لتسيير شؤون المنظمات والمجتمع ككل.

الفرع الثامن: أساليب تشجيع الإبداع الإداري

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبناها المنظمة كسياسات تنظيمية تخلق من خلالها المناخ الملائم الذي يساعد على تحفيز العملية الإبداعية، ومن هذه الأساليب:

أولاً: أسلوب العصف الذهني: تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن، يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كل وفق وجهة نظره.

ولنجاح هذا الأسلوب يجب توفر أربعة (04) شروط رئيسية هي¹:

- 1- تأجيل الحكم على الفكرة الإبداعية إلى ما بعد إنتهاء جلسة توليد الأفكار؛
 - 2- عدم وضع قيود على التفكير لأنها تقلل من الإنطلاق في إنتاج الأفكار؛
 - 3- التركيز على كمية الأفكار وليس على نوعيتها؛
 - 4- البناء على أفكار سابقة كنقطة إنطلاق وتطويرها للحصول على أفكار جديدة.
- ثانياً: أسلوب دلفي: تعتمد هذه الطريقة على طرح المشكلة على الجماعة لتحديد البدائل الممكنة مع تسجيل آرائهم مقترحاتهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول وتجميعها في مجموعات متشابهة، مع إعادة عرضها على نفس أعضاء الجماعة من الخبراء وذوي الرأي لطلب بدائل أخرى لم تقترح في التصنيف الأول، ويتم تكرار العملية إلى غاية الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة موضوع البحث².

¹ رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية: دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 118.

² جبر عبدالرحمان، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 39.

ثالثاً: أسلوب المجموعة الإسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية و إيجاد الحلول الإبداعية لها، و يطلق مصطلح " المجموعة الإسمية " للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة في عملية توليد الأفكار، و يتراوح عدد أفرادها ما بين (06 إلى 12) فرداً، حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، قصد خلق جو من الضغط الإبداعي، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم و يقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات، بعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات و الدفاع عنها، و في نهاية الجلسة يتم التصويت السري لاختيار أفضل البدائل¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري

تعتبر بيئة العمل اليومية و ما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية، حيث نجد أن الفلسفة الجديدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين و النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم ، تؤدي إلى بناء علاقات جيّدة بين الإدارة و العاملين، و هذا يؤدي إلى درجة جيّدة من الاستقرار الوظيفي، ما يؤدي إلى المزيد من البذل و العطاء من قبل العاملين و بالتالي خلق و إطلاق العلاقات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين سيؤدي أيضاً إلى هذه النتيجة.

فالتعامل اليومي بين العاملين داخل الإدارة و العلاقة التي تنشأ بينهم نتيجة لهذا التعامل، لها تأثير كبير في خلق بيئة إبداعية، فإن كان التعامل فيما بينهم يقوم على أساس المحبة و المودة و التعاون سيفسح المجال لخلق بيئة إبداعية و العكس صحيح، و هنا يبرز القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين المتعاملين².

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف يتم التطرق في هذه الدراسة إلى أبرز الدراسات العربية و المحلية و الأجنبية التي تناولت أثر بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإبداع الإداري و ذلك من خلال الاطلاع على هذه الدراسات و إلقاء الضوء عليها و معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة و سيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها و من ثم التعقيب عليها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

أولاً: دراسة سالم حميم (2023): بعنوان تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميّز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط)، هدفت الدراسة إلى قياس و تحليل تأثيرات بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميّز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات و البيانات من

¹ لطفي دنبري، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010، ص 340.

² بسام بن مناو العنزي، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2010، ص 40.

عينت الدراسة التي بلغ عددها 55 مفردة ، و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إحصائي لبيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي متغير وسيط بينهما لدى العاملين بالمديرية و أن ما نسبته من 100 % من هذا التأثير كان بشكل غير مباشر عبر الرضى الوظيفي كونها وساطة كلية لعدم وجود تأثير مباشرة بينهما.

ثانياً: دراسة حدة متلف (2022): بعنوان بيئة العمل الداخلية و أثرها على أداء العاملين (دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سيرات ديكور، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية من خلال (العوامل المادية، العوامل الوظيفية و الاجتماعية) على أداء العاملين بالمؤسسة¹.

ثالثاً: دراسة خالد زحراح و وهيبة عيشاوي (2020): بعنوان بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في رفع و تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبيان و طبّق على عينة مكونة من 124 موظف، و توصلت النتائج إلى أن جميع الفرضيات تحققت، و أن بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الظروف المادية و المعنوية) لعبت دوراً في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال، كما أن الظروف المناسبة (الأجر، المكافآت) تعتبر من المتطلبات المهمة التي تساهم في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، الظروف المعنوية الملائمة (العلاقات داخل المؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرار) تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة².

رابعاً: دراسة نبيل علي مبخوت حسن حمادي (2018): بعنوان بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالأداء الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها 213 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 479 من الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية ، تم استرجاع 165 استمارة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها³:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية و الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية و الأداء الإداري، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الجامعة، المستوى الوظيفي)؛

¹ حدة متلف، بيئة العمل الداخلية و أثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 16، العدد 01، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2022، ص 1.

² خالد زحراح و وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة أفاق علمية، المجلد 12، العدد 03، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020، ص 137.

³ نبيل علي مبخوت حسن حمادي، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالأداء الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال، جامعة الأنديلس للعلوم و التقنية، اليمن، 2018، ص ن.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجامعة، الجنس).
خامساً: دراسة سهام بن رحمون (2014): بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية: دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير الحاصل بين المتغيرين و معرفة الإيجابيات و السلبيات التي تنعكس على الأداء الوظيفي للإداريين في ظل تلك البيئة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم توزيع الاستمارة المقننة على عينة احتمالية عنقودية قدرت بـ 106 فرد، وتوصلت نتائج الدراسة أهمها ما يلي:

- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات و المعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي و مرتفع جداً، لأنها أثرت في كفاءة و دافعية و رغبة الإداريين في العمل و أداء وظائفهم بالشكل المطلوب و المحقق لأهداف الجامعة.

سادساً: دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي (2013): بعنوان دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات في معهد الإدارة التقني، هدف البحث إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات و ماهي العوامل التي تؤثر على الرضا سلباً أو إيجاباً من خلال علاقة الارتباط والتأثير بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين ويضم مجتمع البحث العاملين في المصنع اذ اختيرت عينة منهم بلغ عدد أفرادها 65 فرداً حيث استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبيان لجمع البيانات ضمت الأبعاد التالية (أسلوب القيادة والإشراف، طبيعة ومحتوى الوظيفة، ثقافة المنظمة، ظروف العمل المادية، الرضا الوظيفي)، أظهرت النتائج أن هناك رضا وظيفي إلى حد ما لدى العاملين بالمصنع محل البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.08)، و كذلك جاء ترتيب الأبعاد الأربعة كالتالي: أولاً أسلوب القيادة والإشراف ولى في درجات الرضا، تلاه بعد طبيعة ومحتوى الوظيفة، ثم بعد ثقافة المنظمة وأخيراً بعد ظروف العمل المادية¹:

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

أولاً: دراسة جلال نافل شيخ العيد و آخرون (2021): بعنوان القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، تم نشرها في مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، فلسطين، 2021، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، و بينت أهم النتائج التالية:

- توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، بوزن نسبي (73,2) و هي نسبة مرتفعة، و أن مستوى الإبداع الإداري جاء بوزن نسبي (71,1) و هو مستوى مرتفع؛

¹ بشرى عبدالعزيز العبيدي ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات في معهد الإدارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، العراق، 2013، ص 255.

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية و الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغ مستوى العلاقة (0,661)¹ :

ثانيًا: دراسة علي شريف حورية و علي شريف يوسف (2019): بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة ALGAL (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة، هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري ، واعتمدت على المنهج الوصفي، واختارت عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب 63، واستعمل الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية²:

1- تلعب الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

2- يعمل التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بأثر بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري

أولًا: دراسة إسمهان نايلي (2023): بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية، تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسات عينة الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة 360 عاملاً موزعين على ستة (06) مؤسسات قاموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان ، و بعد تحليل البيانات كانت نتائجها على النحو التالي³:

1- وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري لدى مؤسسات العينة؛

2- لم يتم إثبات وساطة الحوافز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري.

ثانيًا: دراسة خالد عبد الله السلمي و محمد عبد الكريم أحمد بخاري حداد (2022): بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة محيط العمل الداخلية بالإبداع الإداري بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة تكون من العاملين في كافة الوظائف الأكاديمية في كلية الاقتصاد و الإدارة و قد بلغ عددهم 326 موظف أكاديمي من كلا الجنسين و باختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة، و أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التقني و ظروف و طبيعة العمل و إمكانية التشارك في اتخاذ

¹ جلال نافل شيخ العبد و آخرون ، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، فلسطين، 2021، ص 1.

² علي شريف حورية و علي شريف يوسف ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة ALGAL (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 525.

³ إسمهان نايلي، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه ل م د، جامعة العربي بن مهيدي، لأم البواقي، الجزائر، 2023، ص ٧.

القرارات مع الإبداع الإداري، مما يدل على أن بيئة العمل عاملاً أساسياً في التأثير على المنظمة و هي عنصر أساسي للإبداع الإداري¹:

ثالثاً: دراسة دلال بنت خلفان المسلمية (2022): بعنوان أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى أهمية الدراسة، التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، ودراسة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات لعينة حجمها (241) شخص، أظهرت النتائج وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد بيئة العمل الاربعة (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي) والإبداع الإداري².

رابعاً: دراسة وهاب عبد الرزاق عباس (2020): بعنوان بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى، هدف البحث إلى تحديد أبعاد بيئة العمل في الاتحاد العراقي لألعاب القوى وكذلك تحديد أبعاد الإبداع الإداري وكذلك العلاقة بينهما، منهج البحث هو منهج وصفي وعينة البحث الكلي هي (110) تتمثل في أعضاء مجلس الإدارة، العاملين في الإدارة، أعضاء الاتحادات الفرعية وأعضاء اللجان العاملة في الاتحاد العراقي لألعاب القوى، وتوصل إلى وجود علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل وأبعاد الإبداع الإداري، كلما توافرت أبعاد بيئة العمل كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الاتحاد العراقي لألعاب القوى³.

خامساً: دراسة لعمور رميلة (2019): بعنوان اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الادارية، نظام الحوافز و المكافآت) على الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب القيادة الإدارية، نظام الحوافز المكافآت) على الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة و المكوّنة من 82 مشاهدة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية⁴:

1- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات و الثقافة التنظيمية و القيادة الإدارية على الإبداع الإداري؛

¹ خالد عبد الله السلي و محمد بخاري حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة)، المجلة العربية للدراسات الانسانية، المجلد 6، العدد 23، مصر، 2022، ص 222.

² دلال بنت خلفان المسلمية، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بتخصص فرعي (القيادة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2022، ص هـ.

³ وهاب عبد الرزاق عباس، بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى، مجلة المثنى لعلوم التربية الرياضية، العدد 1، المجلد 1، الجزء 1، جامعة القادسية، العراق، 2020، ص 1.

⁴ لعمور رميلة، المرجع نفسه، ص 448.

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

سادساً: دراسة معن بن محمد المدني (2019): بعنوان بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تكونت من محورين هما محور بيئة العمل بخمس أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) ومحور الإبداع الإداري، تكونت عين الدراسة من (288) موظف وموظفة، وأظهرت النتائج بأن المتوسط الحسابي العام لدى الإداريين جاء في محور بيئة العمل بمستوى (متوسط)، وفي محور الإبداع الإداري بمستوى (عالي)، وجاءت أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز) بمستوى (متوسط)، بينما جاء بعد (ظروف العمل) بمستوى (عالي)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى بيئة العمل في جميع الأبعاد ومستوى الإبداع الإداري¹.

سابعاً: دراسة محمد سعد فهد المشوط (2011): بعنوان أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت عينة الدراسة 53 مفردة، توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها²:

1- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة اتخاذ القرار الحوافز والمكافأة التكنولوجية ظروف العمل) على الإبداع الإداري

2- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص بيئة العمل (الأنظمة والتعليمات) على الإبداع الإداري
ثامناً: دراسة رنا سالم صالح فضل (2011): بعنوان تأثير بيئة العمل الداخلية في إبداع العاملين (دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول الخاصة في محافظة عدن ، اليمن)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الاتصالات الإدارية، القيادة، الحوافز، علاقات العمل، التكنولوجيا) في إبداع العاملين داخل الشركة و معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية، مجتمع الدراسة متكون من ثلاثة (03) شركات و تم توزيع 90 استبياناً، استرجع منها 86، وخلصت نتائج الدراسة إلى³:

1- أن الإبداع يتأثر بعوامل فردية و خصائص و سمات المبدعين و بيئة العمل الداخلية و الخارجية؛

¹ معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، الجزء الثالث، مصر، 2019، ص 300.

² محمد سعد فهد المشوط، المرجع نفسه، ص ص م ن.

³ رنا سالم صالح فضل، تأثير بيئة العمل الداخلية في إبداع العاملين (دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول الخاصة في محافظة عدن ، اليمن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2011، ص 2.

2- أن الإبداع يلعب دوراً بارزاً في تطوير التكنولوجيا و التقنيات المستخدمة و يساهم من خلالها في إيجاد بيئة محفزة للإبداع؛

3- بيئة العمل الداخلية بعناصرها الخمسة تؤثر في إبداع العاملين داخل شركات الاتصالات المحمولة الخاصة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

أولاً: دراسة بعنوان Hussein al haramshe et Laith Alqhaiwi(2014): The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success. ، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والأعمال التجارية الصغيرة، وقد تم استخدام الاستبيان ، حيث تم توزيع 200 استبيان وكانت الاستبيانات الصالحة 192 استبيان بمعدل 87 %، وبعد تحليل البيانات كانت النتائج على النحو التالي¹:

1- أن هناك علاقة قوية بين البيئة الداخلية وتحليل المتغيرات ونجاح الأعمال التجارية الصغيرة؛

2- هناك علاقة بين متطلبات الشركات ونجاح الأعمال التجارية الصغيرة.

ثانياً: دراسة: بعنوان Emad Ali Kasasbeh (2014): The impact of transformational leadership in the administrative creativity :An Applicative study on industrial compa-nies (Mining and Extraction) (in Jordan)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على الموظفين من خلال الاستطلاع وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وبلغت عينة الدراسة من 176 مفردة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الصناعية وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد تحليل البيانات كانت النتائج على النحو التالي²:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية؛

2- نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق كبيرة في تصورات عينة الدراسة لنمط القيادة التحويلية يعزى إلى العوامل الديموغرافية (العمر والجنس والمستوى التعليمي).

ثالثاً: دراسة (1996): بعنوان

Jeffrey Lazenby, Teresa Amabile, Micheal Herron (1996), Assessing the Work Environment for Creativity .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم بيئة العمل المحفزة على الإبداع من خلال قياس بعض العوامل البيئية والنفسية في بيئة المؤسسة، مثل التشجيع المؤسسي والحرية وتوفير المصادر والعمل من خلال الفريق وضغط العمل وكذا المعوقات

¹ Hussein al haramshe et Laith Alqhaiwi, The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success, european journal of business and management, vol6, N°38,2014, P 144.

² Emad Ali Kasasbeh , The impact of transformational leadership in the administrative creativity :An Applicative study on industrial compa-nies (Mining and Extraction) in Jordan, international journal of academic research in business and social sciences, vol4, N°5, May 2014, P 382.

المؤسسية ، وذلك باستخدام أداة الدراسة والمسمى " KEYS " والتي تقيم البيئة المؤسسة الإبداعية و بني هذا المقياس لملائمة قياس البيئة المؤسسية للإبداع وذلك من خلال عمل اختبارين احدهما قياسي لمعرفة ملائمة الفقرات للبيئة المؤسسية، وكانت عينة الدراسة التي استمرت من 1987- 1996 وعملت على 12523 حالة و 9729 حالة كانت في المؤسسات الإدارية العامة و 2796 حالة في واحد وعشرون مؤسسة بنكية صيدلانية صحية مراكز البحث و التطوير، أما الاختبار الثاني فكان لفحص الأداة حيث عملت هذه الدراسة على 30000 موظف من قطاع الالكترونيات في الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج الدراسة تأكيد صلاحية وفائدة أداة هذه الدراسة في قياس الابعاد البيئية المؤسسية للعمل المؤثرة في ثقافة الإبداع كما أكدت وجود علاقة إيجابية بين كل من التشجيع المؤسسي والحرية في العمل وكفاية المصادر والعمل المحفز للتحدي، كما أن هذه الدراسة أكدت وجود علاقة سلبية بين ضغط العمل والمعوقات المؤسسية على الابداع والابتكار¹.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

قصد تحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية و ما يميّزها عن غيرها من الدراسات السابقة، سيتم فيما يلي التعقيب على تلك الدراسات بتوضيح أوجه التشابه و كذا أوجه الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية، سيتم التطرق إلى تبيان أوجه التشابه والاختلاف

بينهما :

أولاً: أوجه التشابه

تشابهت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ، كمايلي :

- 1- اتفقت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) مع الدراسات السابقة التالية: (سالم حميم، 2023)، (حدة متلف، باتنة، 2022)، (خالد زحزاح و وهيبة عيشاوي، الأغواط ، 2020)، (نبيل علي مبخوت ، 2018)، (ليث و حسين، الأردن ، 2014)، (عماد علي كساسبة وآخرون، الأردن، 2014)، (سهام بن رحمون ، 2014)، (بشرى عبدالعزيز العبيدي، بغداد، 2013)، (رنا سالم صالح فضل، اليمن، 2011).
- 2- اتفقت الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع (الإبداع الإداري) مع الدراسات السابقة التالية: (نافل شيخ العيد و آخرون ، 2021)، (علي شريف حورية و علي شريف يوسف ، 2019)، (عماد علي كساسبة وآخرون، الأردن، 2014)،
- 3- اتفقت الدراسة الحالية من حيث المتغيرين المستقل والتابع مع الدراسات السابقة التالية: (أسهمان نايلي ، 2023)، (خالد عبد الله السلي و محمد عبد الكريم أحمد بخاري حداد ، 2022)، (وهاب عبد الرزاق عباس ،

¹ Jeffrey Lazenby, Teresa Amabile, Micheal Herron, Assessing the Work Environment for Creativity , the academy of management journal, vol39, N°5, 1996, P 1154.

- (2020)، (لعمور رميلة ، 2019)، (معن بن محمد المدني ، 2014)، (فهد المشوط ، 2011)، (رنا سالم صالح فضل، اليمن، 2011)، (امابيل ولزمبي وهيرون ، 1996).
- 4- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف الرئيسي أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري مع الدراسات السابقة التالية: (أسمهان نايلي، 2023)، (خالد عبدالله السلمي و محمد عبدالكريم ، 2022)، (لعمور رميلة، 2019)، (فهد المشوط ، 2011).
- 5- اتفقت الدراسة الحالية من حيث أبعاد البيئة الداخلية مع الدراسات السابقة كما يلي:
- 1-5 الهيكل التنظيمي: (سالم حميم، 2023)، (دلال بنت خلفان ، 2022)، (نبيل علي مبخوت ، 2020)، (وهاب عبدالرزاق ، 2020)، (ليت و حسين، 2014)، (معن بن محمد المدني ، 2014)، (فهد المشوط ، 2011).
- 2-5 طبيعة وظروف العمل: (سالم حميم، 2023)، (خالد عبدالله السلمي ، 2022)، (وهاب عبدالرزاق ، 2020)، (بشرى عبد العزيز العبيدي ، 2013)، (معن بن محمد المدني ، 2014)، (فهد المشوط ، 2011).
- 3-5 الثقافة التنظيمية السائدة: (سالم حميم، 2023)، (نبيل علي مبخوت ، 2020)، (لعمور رميلة ، 2019)، (ليت و حسين، 2014).
- 4-5 التكنولوجيا: (سالم حميم، 2023)، (نبيل علي مبخوت ، 2020)، (وهاب عبدالرزاق ، 2020)، (معن بن محمد المدني ، 2014)، (فهد المشوط ، 2011)، (رنا سالم صالح فضل ، 2011).
- 5-5 التدريب: (دلال بنت خلفان ، 2022)، (وهاب عبدالرزاق ، 2020)، (لعمور رميلة ، 2019)، (معن بن محمد المدني ، 2014)، (فهد المشوط ، 2011).
- 6-5 نظام المكافآت والحوافز: (دلال بنت خلفان ، 2022)، (حدة متلف ، 2022)، (خالد زحراح و وهيبة عيشاوي، 2020)، (سهام بن رحمون ، 2014)، (وهاب عبدالرزاق ، 2020)، (لعمور رميلة ، 2019)، (معن بن محمد المدني ، 2014)، (فهد المشوط ، 2011)، (رنا سالم صالح فضل ، 2011).

ثانيًا: أوجه الاختلاف

- 1- اختلفت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) مع الدراسات السابقة التالية: (جلال نافل شيخ العيد و آخرون، 2021)، (علي الشريف حورية وعلى شريف يوسف، 2019)، (عماد علي كساسة وآخرون، الأردن، 2014).
- 2- اختلفت الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع (الإبداع الإداري) مع الدراسات السابقة التالية: (سالم حميم، 2023)، (حدة متلف، باتنة، 2022)، (خالد زحراح و وهيبة عيشاوي، الأغواط ، 2020)، (نبيل علي مبخوت ، 2018)، (ليت و حسين، الأردن ، 2014)، (سهام بن رحمون ، 2014)، (بشرى عبدالعزیز العبيدي، بغداد، 2013).

3- اختلفت الدراسة الحالية من حيث الزمان والمكان ومجتمع وعينة الدراسة مع الدراسات السابقة ، حيث أن

الدراسة الحالية أجريت في الإدارات العمومية لولاية إيليزي بينما الدراسات السابقة المذكورة أدناه أجريت في المؤسسات الاقتصادية: (سالم حميم، الأغواط، 2023)، (أسمهان نايلي، أم البواقي، 2023)، (حدة متلف، باتنة، 2022)، (خالد زحزاح و وهيبة عيشاوي، الأغواط ، 2020)، (علي الشريف حورية وعلی شریف يوسف، المسيلة ، 2019)، (ليث و حسين، الأردن ، 2014)، (عماد علي كساسبة وآخرون، الأردن، 2014)، (بشرى عبدالعزيز العبيدي، بغداد، 2013)، (رنا سالم صالح فضل، اليمن، 2011).

4- اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف الرئيسي أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري مع الدراسات السابقة التالية: (سالم حميم، 2023)، (حدة متلف، 2022)، (جلال نافل شيخ العيد و آخرون، 2021)، (خالد زحزاح و وهيبة عيشاوي، 2020)، (علي الشريف حورية وعلی شریف يوسف، 2019)، (نبيل علي مبخوت حسن حمادي، 2018)، (عماد علي كساسبة وآخرون، الأردن، 2014)، (سهام بن رحمون، 2014)، (ليث و حسين، 2014)، (بشرى عبدالعزيز العبيدي، 2013).

5- اختلفت الدراسة الحالية من حيث أبعاد البيئة الداخلية مع الدراسات السابقة كما يلي:

1-5 الاتصالات: (سالم حميم، 2023)، (سهام بن رحمون ، 2014)، (لعمور رميلة ، 2019)، (رنا سالم صالح فضل ، 2011).

2-5 المشاركة في اتخاذ القرارات: (خالد عبدالله السلي ، 2022)، (خالد زحزاح و وهيبة عيشاوي، 2020)، (وهاب عبدالرزاق ، 2020)، (فهد المشوط ، 2011).

3-5 الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي: (دلال بنت خلفان ، 2022).

4-5 القيادة الادارية: (لعمور رميلة ، 2019)، (سهام بن رحمون ، 2014)، (رنا سالم صالح فضل ، 2011).

5-5 الأنظمة والتعليمات: (وهاب عبدالرزاق ، 2020)، (فهد المشوط ، 2011).

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- الدراسة الحالية أجريت في الإدارات العمومية لولاية إيليزي أما الدراسات السابقة أجريت في بيئات و أماكن مختلفة محلية و خارجية، كما تتميز عنها في طبيعة مجتمع و عينة الدراسة؛

2- و اختلفت عنها من حيث الزمن؛

3- الدراسة الحالية أجريت في عشرة (10) إدارات عمومية، بينما الدراسات السابقة أجريت في منظمة واحدة.

رابعاً: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1 – إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية الدراسة وأداة الدراسة والمساعدة في تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة الحالية وصياغة فرضيات الدراسة:

2- استفادت الدراسة من المراجع و الكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت و الجهد؛

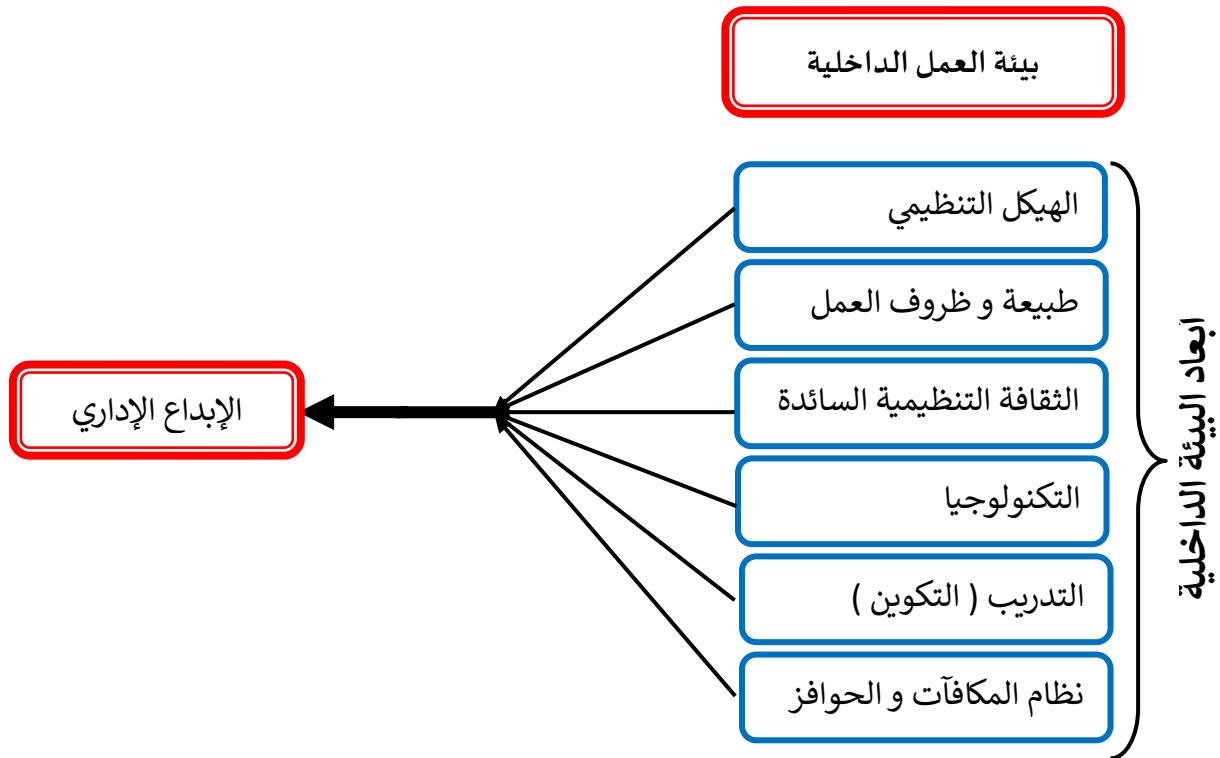
3 - بناء الاستبيان وصياغة أبعاده وفقراته وتحسينه؛

4 - البدء من حيث انتهى الآخرون.

المبحث الثالث: النموذج النظري للدراسة

استكمالاً لما جاءت به الدراسات السابقة و في محاولة لتناول موضوع الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً و التحقق من مدى صحّة و تطابق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية و واقعها في الجزائر، و بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحّة فرضيتها، فقد تم تصميم نموذج الدراسة الحالية (أنظر الشكل رقم (1-1)) و ذلك انطلاقاً من الربط بين نماذج الدراسات السابقة و هو ما يميّز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات:

الشكل رقم (1-1): النموذج النظري للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل عرض أهم المفاهيم العامة النظرية حول بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري، حيث شملت ماهية بيئة العمل الداخلية و العوامل المؤثرة عليها، و من ثم الربط بين المتغيرين نظرياً من خلال تناول العلاقة بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري.

كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها و الأجنبية و المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، حيث حدّدت فيها أوجه التشابه و الاختلاف بينهما و أهم ما يميّز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع
الإداري لمجموعة من الإدارات العمومية لولاية إيليزي

تمهيد

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة و الأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة و كافة خطواتها، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها و تحليلها باستعمال المعالجة الإحصائية المناسبة و من ثم تفسير تلك النتائج، و ذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبنية سابقاً و المستمدة أساساً من النموذج النظري للدراسة، و الذي نحاول من خلاله معرفة و تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، طبيعة و ظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا، التدريب و نظام المكافآت و الحوافز و المتغير التابع الإبداع الإداري للموظفين محل الدراسة .

المبحث الأول: الطرق والأدوات المتبعة لإجراء الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع وعينة الدراسة، و الأدوات المستخدمة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: أداة الدراسة وأجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل مختلف محاور الاستبيان الموجه إلى موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي وذلك من أجل إبراز بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الإبداع الإداري فيها.

الفرع الأول: إجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الموظفين الإداريين في الإدارات العمومية لولاية إيليزي (الإدارة المحلية، محافظة الغابات، المراقبة الميزانية، الأشغال العمومية، النشاط الاجتماعي و التضامن، التجهيزات العمومية، البرمجة و متابعة الميزانية، المواصلات السلوكية و اللاسلكية، الخزينة الولائية، الموارد المائية) و البالغ عددهم 373 موظف، و قد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 175 موظف أي بنسبة 46,91 % من اجمالي الموظفين في الإدارات العمومية المعنية موزعين على النحو الآتي :

الجدول رقم (2-1): مجتمع الدراسة في الإدارات العمومية لولاية إيليزي.

الرقم	إسم الإدارات العمومية	عدد الموظفين الإداريين	النسبة
01	الإدارة المحلية	70	18,76%
02	محافظة الغابات	40	10,72%
03	المراقبة الميزانية	33	08,84%
04	الأشغال العمومية	41	10,99%
05	النشاط الاجتماعي و التضامن	19	05,09%
06	التجهيزات العمومية	20	05,36%
07	البرمجة و متابعة الميزانية	25	06,70%
08	المواصلات السلوكية و اللاسلكية	40	10,72%
09	الخزينة الولائية	60	16,08%
10	الموارد المائية	25	06,70%
المجموع الكلي		373	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مصلحة المستخدمين لمختلف الإدارات العمومية.

ثانياً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث تم تصميمه باعتماد نتائج البحوث و الدراسات السابقة ضمن مجال الموضوع لقياس متغيراته و ذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء التحكيم من خلال عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المتخصصين (انظر الملحق رقم (1) الصفحة 96)، وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 197 استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع 189 استبيان بنسبة ردود 95,94 % و بعد الفرز أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 175 استبيان بنسبة 88,83 % من عينة الدراسة،

الجدول رقم (2-2): معدّل الاسترداد للاستبيان الموزّع.

الرقم	إسم الإدارات العمومية	العينة المستهدفة	الاستبيانات المستردّة	نسبة الاسترداد
01	الإدارة المحلية	20	20	% 100
02	محافظة الغابات	18	18	% 100
03	المراقبة الميزانية	20	19	% 95
04	الأشغال العمومية	20	19	% 95
05	النشاط الإجتماعي و التضامن	16	15	% 93.75
06	التجهيزات العمومية	18	16	% 88.88
07	البرمجة و متابعة الميزانية	20	17	% 85
08	المواصلات السلوكية و اللاسلوكية	20	17	% 85
09	الخزينة الولائية	30	25	% 83.33
10	الموارد المائية	15	09	% 60
	المجموع الكلي	197	175	% 88,83

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الأوراق المسترجعة.

ثالثاً: محاور استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة و الحصول على البيانات و جمعها و تحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة، تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري و أيضاً الدراسات السابقة و مدى وضوح الأسئلة و عبارات الاستبيان لتمكّن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، و تكون الاستبيان في محوره الأول على المتغيرات المتعلقة بالبيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، مستوى الدخل) أما المحور الثاني من الاستبيان فيتكون من (38) عبارة مقسمة إلى جزئين هما:

1- بيئة العمل الداخلية: و تشمل على (28) عبارة.

البعد الأول: الهيكل التنظيمي و يشمل على (05) عبارات.

البعد الثاني: طبيعة و ظروف العمل و يشمل على (05) عبارات.

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية السائدة و يشمل على (05) عبارات.

البعد الرابع: التكنولوجيا و يشمل على (05) عبارات.

البعد الخامس: التدريب (التكوين) و يشمل على (04) عبارات.

البعد السادس: نظام المكافآت والحوافز و يشمل على (04) عبارات.

2- الإبداع الإداري: و يشمل على (10) عبارات.

وقد تم اعتماد درجات سلم ليكارت (Likert scale) ذو الخمس درجات [غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة] لتتم معالجتها إحصائيا.

و الجدول رقم (2-3) أدناه يوضح أسئلة (فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقاً لتبعية كل سؤال للمتغير، مع الإشارة إلى مصدر كل سؤال.

الجدول رقم (2-3): فقرات الاستبيان ومصادرها.

الأبعاد	عدد الأسئلة	المصدر
الهيكل التنظيمي	05	معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة الحدود الشمالية السعودية، نشر في مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2019.
طبيعة و ظروف العمل	05	خالد السلي و محمد حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، نشر في المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، مصر، 2022.
الثقافة التنظيمية السائدة	05	نبيل علي مبخوت حسن حمادي، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأندلس، اليمن، 2018.
التكنولوجيا	05	وهاب عبدالرزاق عباس، بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري، جامعة القادسية، نشر في مجلة المثنى لعلوم التربية الرياضية، الأردن، 2020.
التدريب (التكوين)	04	03 أسئلة الأولى: وهاب عبدالرزاق عباس، بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري، جامعة القادسية، نشر في مجلة المثنى لعلوم التربية الرياضية، الأردن، 2020. السؤال 04: معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة الحدود الشمالية السعودية، نشر في مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2019.
نظام المكافآت و الحوافز	04	وهاب عبدالرزاق عباس، بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري، جامعة القادسية، نشر في مجلة المثنى لعلوم التربية الرياضية، الأردن، 2020.
المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية	28	

الأسئلة من 01 إلى 05: دلال بنت خلفان المسلمية ، أثربينة العمل على الإبداع الإداري، ماجيستير إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2022. الأسئلة من 06 إلى 07: معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة الحدود الشمالية السعودية، نشر في مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2019. الأسئلة من 08 إلى 09: خالد السلي و محمد حداد، أثربينة العمل الداخلية على بالإبداع الإداري، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، نشر في المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، مصر، 2022. السؤال 10: محمد سعد فهد المشوط، أثربينة العمل على الإبداع الإداري، ماجيستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.	10	الإبداع الإداري
10	المتغير التابع: الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة.

رابعًا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للقيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان اعتمدنا على الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة ، حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية (SPSS V.27)، تحصلنا على نتائجها بعد تفريغ الاستبيان و الموضحة كما يلي:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية:

1-1 التكرارات و النسب المؤوية: يتم من خلالها التعرف على خصائص الشخصية لأفراد العينة عن طريق الأشكال.

2-1 المتوسط الحسابي: لمعرفة إلى أي مدى تنتهي إليه إجابات أفراد عينة الدراسة.

3-1 الانحراف المعياري: لمعرفة تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

1-2 معامل الارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الأداة و لقياس علاقة ارتباط العبارات مع محاورها.

2-2 مقياس ألفا كرونباخ: يتم استخدامه للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

3-2 تحليل التباين: لمعرفة الفروق في آراء عينة الدراسة.

4-2 معامل الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم من أجل معرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة و اختبار فرضيات

نموذج الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يتم في هذا الفرع معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار صدقه وثباته.

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار و تأكيد مصداقيتها و مدى شموليتها لموضوع الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين بالمركز الجامعي إيليزي وقد بلغ عددهم ثلاثة (03)، أو ما يعرف صدق المحكمين، يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات و كيفية صياغتها و دقتها و موضوعاتها و مدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (انظر الملحق رقم (1) الصفحة 96).

ثانياً: دراسة صدق وثبات الاستبيان

1- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

من خلال هذا الجزء يحاول الطالبان تبيان مدى ثبات الاستبيان و مصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، حيث كلما كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة، و لمعرفة صدق الاستبيان تم إدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-4): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

المعنى	قيمة معامل الثبات
ممتاز (Excellent)	$\alpha \geq 0.90$
جيد (Good)	$0.90 > \alpha \geq 0.80$
مقبول (Acceptable)	$0.80 > \alpha \geq 0.70$
متوسط (Questionable)	$0.70 > \alpha \geq 0.60$
ضعيف (Poor)	$0.60 > \alpha \geq 0.50$
مرفوض (Unacceptable)	$0.50 > \alpha$

المصدر: Sharma Balkishan, A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical dental and paramedical professionals¹

¹ Sharma Balkishan, A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical dental and paramedical professionals, Asian pacific journal of health sciences, 3(4), India, 2016, p273.

الجدول رقم (2-5): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: بيئة العمل الداخلية	الهيكل التنظيمي	05	0.830	0.911
	طبيعة و ظروف العمل	05	0.850	0.921
	الثقافة التنظيمية	05	0.760	0.871
	السائدة	05	0.913	0.955
	التدريب (التكوين)	04	0.877	0.936
	نظام المكافآت و الحوافز	04	0.857	0.925
مجموع عبارات المحور الأول	بيئة العمل الداخلية	28	0.949	0.978
المحور الثاني: الإبداع الإداري	الإبداع الإداري	10	0.855	0.924
المحور الكلي		38	0.953	0.979

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-5) تبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha Cranbach's) يساوي (0.953) مرتفع و موجب بالنسبة لكل الأبعاد و محاور الاستبيان، و هو أكبر من المعامل (0.60)، و هذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة و يمتاز بثبات جيد، و بذلك يكون الطالبان قد تأكدوا من صدق و ثبات فقرات الاستبيان.

2- حساب معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

يتم حساب معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية (split-half)، و ذلك بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى نصفين، النصف الأول يكون الأسئلة الفردية (1،3،5،... إلخ) و النصف الثاني يكون الأسئلة الزوجية (2،4،6،... إلخ).

الجدول رقم (2-6): نتائج اختبار معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سييرمان - براون	N
0.946	0.972	38

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-6) تبين أن معامل بأسلوب التجزئة النصفية (split-half) يساوي (0.972) مرتفع وموجب بالنسبة لكل الاستبيان، و هو أكبر من المعامل (0.60)، و هذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة و يمتاز بثبات جيد.

ثالثاً: الاتساق الداخلي للاستبيان (حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson))

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير و الدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل و المتغير التابع و الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (2-7): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
الدالة Sig	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	
0.000	0.676**	الهيكل التنظيمي
0.000	0.859**	طبيعة و ظروف العمل
0.000	0.819**	الثقافة التنظيمية السائدة
0.000	0.837**	التكنولوجيا
0.000	0.813**	التدريب (التكوين)
0.000	0.820**	نظام المكافآت و الحوافز
0.000	0.637**	بيئة العمل الداخلية
0.000	0.637**	الإبداع الإداري
** دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة و الدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-7) تبين أن أبعاد بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، طبيعة و ظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا، التدريب، نظام المكافآت و الحوافز) تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً، إذ أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Pearson) المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، و منه أبعاد بيئة العمل الداخلية صادقة و منسقة، لما وضعت لقياسه .

كما تبين لنا أنه هناك ارتباط بين محاور الدراسة المتغير المستقل و المتغير التابع حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig = 0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا البحث سيتم التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (البيانات الشخصية) و البيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها إحصائياً و إثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

المطلب الأول: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

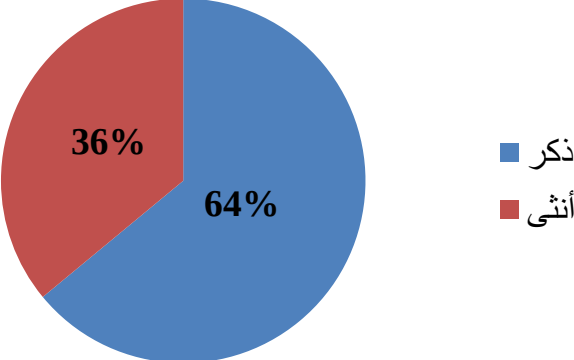
سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة و تحليل مختلف محاور الاستبيان الموجه إلى موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي وذلك من أجل إبراز بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الإبداع الإداري فيها.

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 175 فرد نوضح خصائصهم كالآتي:

أولاً: الجنس

يبين الجدول رقم (2-8) و الشكل رقم (2-1) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور و إناث و هذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس		الشكل رقم (2-1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	
الجنس	التكرار	النسبة	
ذكر	112	64 %	
أنثى	63	36 %	
المجموع	175	100 %	

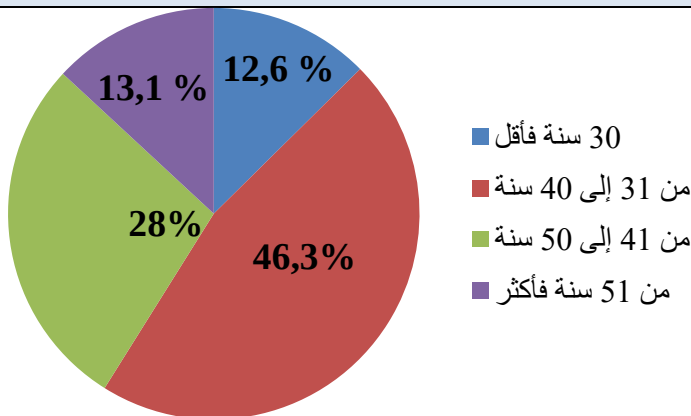
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-8) و الشكل رقم (2-1) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور أي يمثلون ما نسبته 64 % من أفراد الإدارات العمومية محل الدراسة، و في المقابل بلغت نسبة الإناث 36 % من ذات العينة.

ثانياً: الفئة العمرية

يبين الجدول رقم (2-9) و الشكل رقم (2-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف أعمارهم و هذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية		
الفئة العمرية	التكرار	النسبة	
30 سنة فأقل	22	12.6 %	
من 31 إلى 40 سنة	81	46.3 %	
من 41 إلى 50 سنة	49	28 %	
من 51 فأكثر	23	13.1 %	
المجموع	175	100 %	



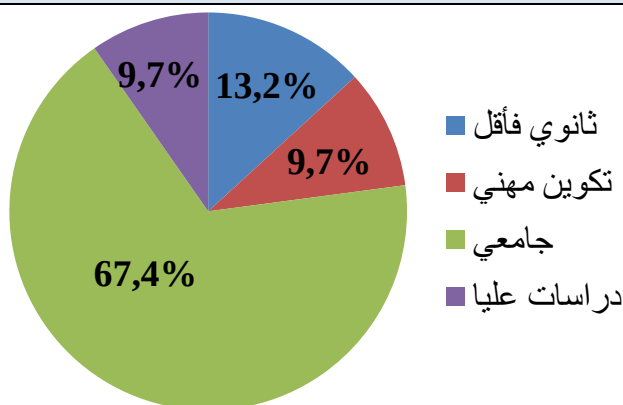
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-9) و الشكل رقم (2-2) المتعلق بخصائص أفراد العينة من حيث الفئة العمرية، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب وهذه ميزة جيدة، وهي الفئة الأكثر نشاطاً و حيوية و التي لديها طاقة للعمل و دافعية قوية للإبداع في بيئة العمل الداخلية في الإدارات العمومية.

ثالثاً: المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (2-10) و الشكل رقم (2-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي و هذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	
ثانوي أو أقل	23	13.2 %	
تكوين مهني	17	9.7 %	
جامعي	118	67.4 %	
دراسات عليا	17	9.7 %	
المجموع	175	100 %	



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-10) و الشكل رقم (2-3) المتعلق بخصائص أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعيون بنسبة 67.4 % و هي النسبة الأكثر تكراراً في فئة الحاصلين على شهادات جامعية أي من ذوي الكفاءات.

رابعاً: الأقدمية في العمل

يبين الجدول رقم (2-11) و الشكل رقم (2-4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل و هذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل		الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	
الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة	
05 سنوات فأقل	45	25.7 %	
من 06 إلى 15 سنة	86	49.1 %	
من 16 إلى 25 سنة	26	14.9 %	
من 26 سنة فأكثر	18	10.3 %	
المجموع	175	100 %	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-11) و الشكل رقم (2-4) المتعلق بخصائص أفراد العينة من حيث الأقدمية في العمل، نلاحظ أن الفئة من 06 إلى 15 سنة الأكثر نسبة بينما الفئة الأقل نسبة من 26 سنة فأكثر، عموماً أن الخبرة متوفرة مما يضيفي على العناصر تميزهم بخبرة لا بأس بها .

خامساً: مستوى الدخل

يبين الجدول رقم (2-12) و الشكل رقم (2-5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب مستوى الدخل و هذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل		الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدخل	
مستوى الدخل	التكرار	النسبة	
أقل من 50.000 دج	23	13.1 %	
من 50.000 دج إلى 100.000 دج	122	69.8 %	
أكثر من 100.000 دج	30	17.1 %	
المجموع	175	100 %	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من خلال الجدول رقم (2-12) و الشكل رقم (2-5) المتعلق بخصائص أفراد العينة من حيث مستوى الدخل، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من 50.000 إلى 100.000 دج بنسبة 69,8 %.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان

لقد تم الاعتماد على سلم ليكارت المكوّن من خمس (05) درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): درجة أهمية بنود الاستبيان

مستوى الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

و من أجل الحصول على المتوسط الحسابي المرجّح نقوم بما يلي¹:

أولاً: حساب المدى و هو الفرق بين أكبر قراءة في التوزيع و أقل قراءة مضاف إليه مقدار وحدة القياس:

$$\text{المدى يساوي } 5 - 1 = 4.$$

ثانياً: قسمة المدى على 5 من أجل الحصول على الفئة أي: $0.8 = 5/4$ ، بإضافة أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14): يمثل درجات مقياس ليكارت

الدرجة	مستوى الأهمية	مجال المتوسط
منخفضة جداً	غير موافق بشدة (Completely disagree)	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	غير موافق (disagree)	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	محايد (Nutral)	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	موافق (Agree)	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جداً	موافق بشدة (Completely Agree)	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007، ص 541.

¹ عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007، ص 541.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يعرض الجدول رقم (2-15) نتائج متوسطات حسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي في الإدارات العمومية لولاية إيليزي كمايلي:

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الدرجة
01	يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة حدود السلطة بين المسؤولين و الموظفين.	3,74	0,837	موافق	عالية
02	يحدد الهيكل التنظيمي للإدارة المستويات الإدارية بشكل واضح.	3,73	0,893	موافق	عالية
03	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين و الموظفين.	3,83	0,861	موافق	عالية
04	يراعي الهيكل التنظيمي للإدارة تقسيم المهام و المسؤوليات الوظيفية.	3,71	0,983	موافق	عالية
05	يدعم الهيكل التنظيمي للإدارة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي).	3,42	1,136	موافق	عالية
نتيجة البعد		3,684	0,731	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يبين الجدول رقم (2-15) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.42 و 3.83)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين و الموظفين" بمتوسط حسابي 3.83 و هو أعلى من المتوسط العام البالغ 3.68، و انحراف معياري 0.861، فيما حصلت الفقرة " يدعم الهيكل التنظيمي للإدارة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.42 و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ 3.68 و انحراف معياري 1.136 ، و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في الإدارات العمومية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان عالياً.

رابعاً: طبيعة وظروف العمل

يعرض الجدول رقم (2-16) نتائج متوسطات حسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول طبيعة و ظروف العمل في الإدارات العمومية لولاية إيليزي كمايلي:

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول طبيعة وظروف العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الدرجة
01	توفر تصاميم المكاتب في الإدارة الراحة النفسية و البدنية للموظفين لممارسة مهامهم من حيث (التهوية، الإضاءة، الحركة... غير ذلك).	3,38	1,285	محايد	متوسطة
02	توفر الإدارة مقومات الأمن و السلامة لكافة الموظفين.	3,42	1,288	موافق	عالية
03	تسعى الإدارة إلى توفير كل التسهيلات الضرورية لإتمام كافة المهام.	3,43	1,090	موافق	عالية
04	تتلاءم حجم المهام الموكلة لي مع قدراتي الشخصية و مؤهلاتي العلمية.	3,44	1,187	موافق	عالية
05	توفر الوظيفة الاستقرار و الأمن الوظيفي.	3,57	1,064	موافق	عالية
نتيجة البعد		3,445	0,929	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يبين الجدول رقم (2-16) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بطبيعة و ظروف العمل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.38 و 3.57)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " توفر الوظيفة الاستقرار و الأمن الوظيفي " بمتوسط حسابي 3.57 و هو أعلى من المتوسط العام البالغ 3.44، وانحراف معياري 1.064، فيما حصلت الفقرة " توفر تصاميم المكاتب في الإدارة الراحة النفسية و البدنية للموظفين لممارسة مهامهم من حيث (التهوية، الإضاءة، الحركة... غير ذلك)" على المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي 3.38 و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ 3.44 وانحراف معياري 1.285 ، و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية طبيعة و ظروف العمل في الإدارات العمومية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان عالياً.

خامساً: الثقافة التنظيمية السائدة

يعرض الجدول رقم (2-17) نتائج متوسطات حسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات العمومية لولاية إيليزي كمايلي:

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الدرجة
01	يؤدي احترام الموظفين لآراء بعضهم البعض داخل الإدارة إلى التوافق والتجانس في العمل.	3,85	0,991	موافق	عالية
02	يلتزم الموظفون بالأخلاقيات المهنية التي ينص عليها التشريع والتنظيم داخل الإدارة.	3,68	1,023	موافق	عالية
03	يعتبر الموظف كعنصر هام له قيمة حسب القيم السائدة في الإدارة.	3,79	0,980	موافق	عالية
04	تنظم القيم السائدة في الإدارة العلاقات بين الموظفين والإدارة على أساس الحقوق والواجبات.	3,46	1,032	موافق	عالية
05	يمتلك الموظفون ثقافة الولاء والانتماء تجاه الإدارة.	3,31	1,039	محايد	متوسطة
نتيجة البعد		3,617	0,723	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يبين الجدول رقم (2-17) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.31 و 3.85)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يؤدي احترام الموظفين لآراء بعضهم البعض داخل الإدارة إلى التوافق والتجانس في العمل" بمتوسط حسابي 3.85 وهو أعلى من المتوسط العام البالغ 3.61، وانحراف معياري 0.991، فيما حصلت الفقرة "يمتلك الموظفون ثقافة الولاء والانتماء تجاه الإدارة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.31 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.61 وانحراف معياري 1.039، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات العمومية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان عالياً.

سادساً: التكنولوجيا

يعرض الجدول رقم (2-18) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التكنولوجيا في الإدارات العمومية لولاية إيليزي كمايلي:

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة

حول التكنولوجيا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الدرجة
01	تواكب الإدارة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.	3,17	1,228	محايد	متوسطة
02	تنتهج الإدارة خطة واضحة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.	3,17	1,194	محايد	متوسطة
03	تهتم الإدارة بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل.	3,19	0,202	محايد	متوسطة
04	تقوم الإدارة وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا.	3,07	1,179	محايد	متوسطة
05	تمتلك الإدارة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في تحسين الاستخدامات التكنولوجية.	3,42	1,146	موافق	عالية
نتيجة البعد		3,203	1,025	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يبين الجدول رقم (2-18) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالتكنولوجيا، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.07 و 3.42)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الإدارة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في تحسين الاستخدامات التكنولوجية" بمتوسط حسابي 3.42 وهو أعلى من المتوسط العام البالغ 3.20، وانحراف معياري 1.146، فيما حصلت الفقرة "تقوم الإدارة وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.07 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.20 وانحراف معياري 1.179، وبشكل عام يوجد تحفظ في إجابات أفراد العينة من حيث مستوى أهمية التكنولوجيا في الإدارات العمومية محل الدراسة.

سابعاً: التدريب (التكوين)

يعرض الجدول رقم (2-19) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب (التكوين) في الإدارات العمومية لولاية إيليزي كمايلي:

الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة

حول التدريب (التكوين)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الدرجة
01	تهدف برامج التدريب (التكوين) المقدمة إلى تطوير إمكانيات و مهارات و معارف الموظفين.	3,63	1,157	موافق	متوسطة
02	فرص التدريب (التكوين) متاحة لجميع الموظفين.	3,05	1,233	محايد	متوسطة
03	لدى الإدارة توجه نحو التدريب (التكوين) كفرق عمل و ليس كأفراد.	2,97	1,205	محايد	متوسطة
04	توفر الإدارة فرص تدريبية مستمرة تتواءم مع المتغيرات و المستجدات .	3,03	1,270	محايد	متوسطة
نتيجة البعد		3,170	1,040	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يبين الجدول رقم (2-19) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالتدريب (التكوين)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.97 و 3.63)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهدف برامج التدريب (التكوين) المقدمة إلى تطوير إمكانيات و مهارات و معارف الموظفين " بمتوسط حسابي 3.63 و هو أعلى من المتوسط العام البالغ 3.17، و انحراف معياري 1.157، فيما حصلت الفقرة " لدى الإدارة توجه نحو التدريب (التكوين) كفرق عمل و ليس كأفراد " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.97 و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ 3.17 و انحراف معياري 1.205، و بشكل عام يوجد تحفظ في إجابات أفراد العينة من حيث مستوى أهمية التدريب في الإدارات العمومية محل الدراسة.

ثامناً: نظام المكافآت و الحوافز

يعرض الجدول رقم (2-20) نتائج متوسطات حسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول نظام المكافآت و الحوافز في الإدارات العمومية لولاية إيليزي كمايلي:

الجدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة

حول نظام المكافآت و الحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الدرجة
01	يمتاز نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بالفعالية.	2,82	1,254	محايد	متوسطة
02	يرتبط نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بشكل	2,82	1,272	محايد	متوسطة

				مباشر مع العمل الذي يقوم به الموظف.	
متوسطة	محايد	1,315	2,85	يعد نظام المكافآت و الحوافز عادل و يؤدي إلى المحافظة على معنويات الموظف و تحسين الأداء.	03
متوسطة	محايد	1,335	3,01	يغطي الراتب الذي يتقاضاه الموظفون حاجياتهم الأساسية.	04
محايد		1,082	2,875	نتيجة البعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يبين الجدول رقم (2- 20) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بنظام المكافآت و التحفيز، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.82 و 3.01)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يغطي الراتب الذي يتقاضاه الموظفون حاجياتهم الأساسية " بمتوسط حسابي 3.01 و هو أعلى من المتوسط العام البالغ 2.87، وانحراف معياري 1.335، فيما حصلت الفقرة " يمتاز نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بالفعالية " على المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي 2.82 و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ 2.87 و انحراف معياري 1.254، و بشكل عام يوجد تحفظ في إجابات أفراد العينة من حيث مستوى أهمية نظام المكافآت و الحوافز في الإدارات العمومية محل الدراسة.

تاسعاً: الإبداع الإداري

يعرض الجدول رقم (2- 21) نتائج متوسطات حسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري في الإدارات العمومية لولاية إيليزي كمايلي:

الجدول رقم (2- 21): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة

حول الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الدرجة
01	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للأعمال و المهام المعقدة.	3,78	0,808	موافق	عالية
02	أبحث عن أساليب و تقنيات و آليات عمل جديدة تسهل عملي.	4,00	0,727	موافق	عالية
03	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لحل المشاكل المتعلقة بمهامي.	4,05	0,718	موافق	عالية
04	أسعى لدعم أفكار المبتكرة من قبل زملائي.	3,81	0,821	موافق	عالية
05	أسعى إلى إدخال و دمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	3,86	0,763	موافق	عالية
06	أسعى إلى تعزيز نقاط القوة لدي باستمرار.	4,03	0,742	موافق	عالية

07	أهتم بالاستفادة من انتقادات زملائي في العمل.	3,78	0,923	موافق	عالية
08	تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية.	2,81	1,161	محايد	متوسطة
09	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكارهم الإبداعية.	2,89	1,231	محايد	متوسطة
10	تفوض للموظف الصلاحيات الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير و التحديث.	2,95	1,247	محايد	متوسطة
نتيجة البعد		3,600	0,626	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يبين الجدول رقم (2- 21) إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالإبداع الإداري، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.81 و 4.05)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لحل المشاكل المتعلقة بمهامي " بمتوسط حسابي 4.5 و هو أعلى من المتوسط العام البالغ 3.60، وانحراف معياري 0.718، فيما حصلت الفقرة " تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.81 و هو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ 3.60 وانحراف معياري 1.161، و بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان عالياً.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نتائج اختبار الفرضيات الثلاثة وذلك من أجل إبراز العلاقة بين بيئة العمل الداخلية و أبعادها مع الإبداع الإداري، و كذا الفروقات لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرع الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على ثلاثة (03) فرضيات رئيسية و تنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية ستة (06) فرضيات فرعية، و سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

و التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالإدارات العمومية محل الدراسة " ، لاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين (-1) و (1) و هذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين و يتم الحكم على درجتها كما يلي:

$R > 0$: علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$R < 0$: علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

$R = 0$: لا توجد علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (2-22): يوضح أنواع الارتباط واتجاه العلاقة وشكل الانتشار لكل نوع

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	1 +
ارتباط طردي قوي	من 0.70 إلى 0.99
ارتباط طردي متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط طردي ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
الارتباط المنعدم	0
ارتباط عكسي تام	1 -
ارتباط عكسي قوي	من - 0.70 إلى - 0.99
ارتباط عكسي متوسط	من - 0.50 إلى - 0.69
ارتباط عكسي ضعيف	من - 0.01 إلى - 0.49

المصدر: مهدي محمد القصاص، الإحصاء والقياس الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة المنصورة، العراق، 2014، ص 253.

الجدول رقم (2-23): يوضح اختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري

المتغير التابع: الإبداع الإداري	البعد
معامل الارتباط بيرسون (Pearson)	المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية
0,635**	
0,000	
عدد الاستجابات (N)	
175	

** دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

- للتحقق من وجود علاقة ارتباط لكلا من المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) مع المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالإدارات العمومية لولاية إيليزي.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالإدارات العمومية لولاية إيليزي.

من الجدول رقم (2-23) الذي يبين نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson) أن بيئة العمل الداخلية ترتبط مع الإبداع الإداري بـ (0.635)، كما أن القيمة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات هي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري من وجهى نظر موظفي الإدارات العمومية، أي كلما ارتفع مستوى بيئة العمل الداخلية في الإدارات العمومية لولاية إيليزي سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى الإبداع الإداري".

ثانيًا: الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة و اختبارها فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من جود أثر للمتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، طبيعة و ظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا، التدريب، نظام المكافآت و الحوافز) على المتغير التابع الإبداع الإداري إضافة إلى اختبار الفرضية الرئيسية انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية، و للقيام بهذا الاختبار نمر بالخطوات التالية:

1- الخطوة الأولى: تحديد كل من (معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) و ذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة و المتغير التابع في النموذج المختبر.

2- الخطوة الثانية: تحديد جول تحليل التباين (ANOVA) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد و ذلك على نتائج اختبار فيشر (Fisher).

3- الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار و اختبارها و ذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، و كذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.

و قبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالة المعتمد:

1-3 نموذج الدراسة و فرضياتها: انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بدور بيئة العمل الداخلية و المتمثلة في كل من (الهيكل التنظيمي، طبيعة و ظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا، التدريب، نظام المكافآت و الحوافز) على الإبداع الإداري، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "تؤثر بيئة العمل الداخلية بالإيجاب على الإبداع الإداري".

و من أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- H1-1: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 =$) للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.
- H1-2: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 =$) لطبيعة و ظروف العمل على الإبداع الإداري.
- H1-3: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 =$) للثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري.
- H1-4: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 =$) للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.
- H1-5: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 =$) للتدريب على الإبداع الإداري.
- H1-6: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 =$) لنظام المكافآت و الحوافز على الإبداع الإداري.

2-3 معاملات الارتباط المتعدد:

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد و التي تم عرض نتائجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-24): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الإبداع الإداري

معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
0,665 ^a	0,442	0.422	0.47583	0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يتضح من خلال الجدول رقم (2-24) أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، طبيعة وظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا، التدريب، نظام المكافآت و الحوافز، و المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، حيث قدّرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد R بين المتغيرين بـ 0,665، كما استطاعت أبعاد المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية تفسير ما مقداره 44,2 % من المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، أما قيمة معامل التحديد المعدّل قدر بـ 42,2 % و هي قريبة من معامل التحديد و بالتالي يدل على جودة نموذج الدراسة.

3-3 جدول تحليل التباين (ANOVA):

الجدول رقم (2-25): يوضح نتائج تحليل التباين لأثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الإبداع الإداري

الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية Sig	إحصائية فيشر F المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
دال إحصائيا	0,05	0,000 ^b	22.195	5.025	6	30,152	الانحدار
				0.226	168	38,038	البواقي
					174	68,190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يتضح من خلال الجدول رقم (2-25) و بناء على نتائج اختبار Fisher (F) أن القيمة الإحصائية للنموذج تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و عليه فإن نموذج الدراسة المعتمد مقبول من الناحية الإحصائية الكلية.

4-3 تقدير معاملات النموذج وتقديرها:

الجدول الموالي يمثل تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (2-26): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية Béta	قيمة ستودنت T المحسوبة	القيمة الإحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري					
الحد الثابت	2,044	0,206		9.905	0,000	0,05	دال إحصائيا
الهيكل التنظيمي	- 0,07	0,064	- 0,09	- 0,116	0,908	0,05	غير دال إحصائيا
طبيعة وظروف العمل	0,065	0,062	0,097	1,051	0,295	0,05	غير دال إحصائيا
الثقافة التنظيمية السائدة	0,094	0,077	0,108	1,210	0,228	0,05	غير دال إحصائيا
التكنولوجيا	0,013	0,054	0,021	0,242	0,809	0,05	غير دال إحصائيا
التدريب (التكوين)	0,137	0,051	0,228	2,698	0,008	0,05	دال إحصائيا
نظام المكافآت والحوافز	0,189	0,052	0,326	3,660	0,000	0,05	دال إحصائيا
المتغير التابع: الإبداع الإداري							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يتضح من خلال الجدول رقم (2-26) ما يلي:

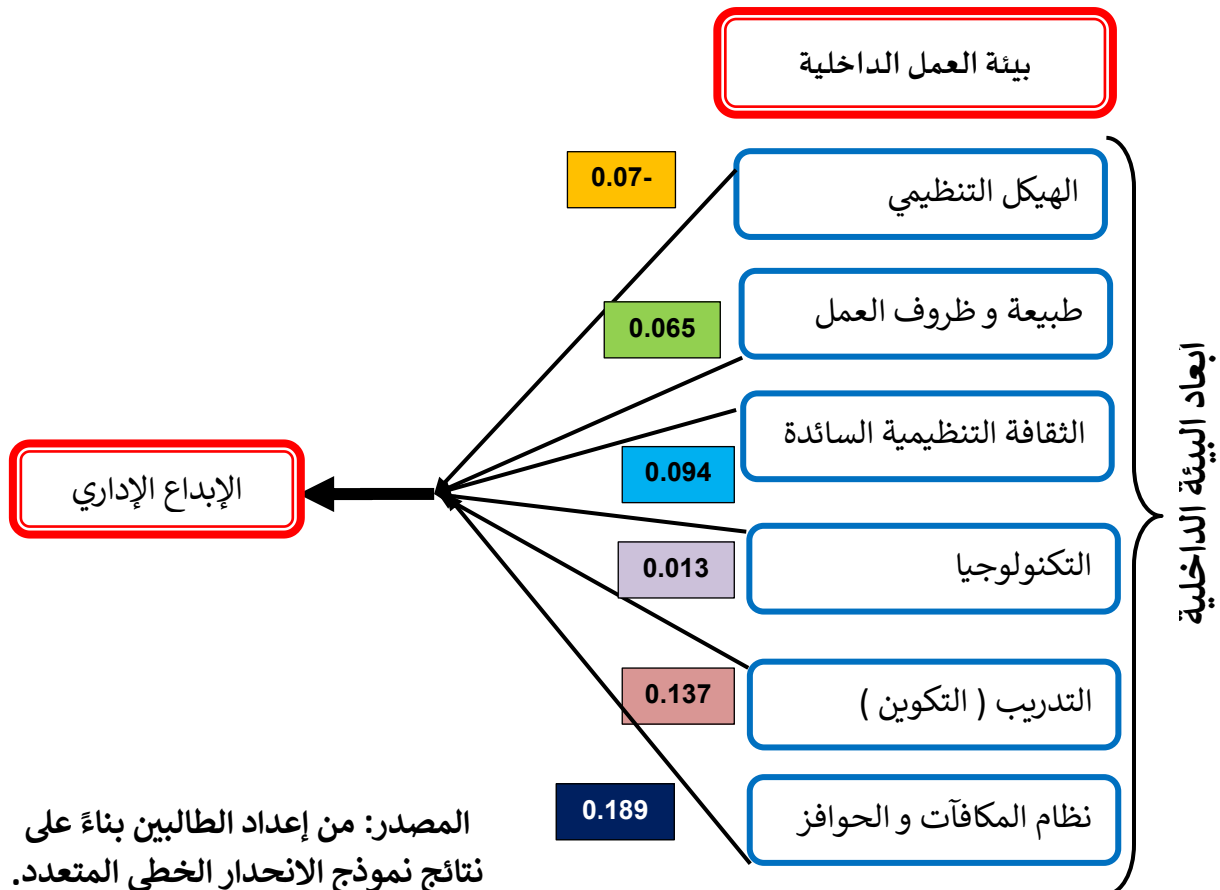
- وجود أثر موجب للتدريب و نظام المكافآت و الحوافز على الإبداع الإداري حيث بلغا قيمة هذا المعامل على التوالي 0.137 و 0.189 هما ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على قيمة Sig (0.008) و (0.000)، و هما أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضيتين H1-5 و H1-6 التي تقولان أنه " يوجد أثر موجب و ذو دلالة إحصائية للتدريب و نظام المكافآت و الحوافز على الإبداع الإداري "

و يمكن تفسير هذا الأثر الموجب، أنه كلما توقّرت لدى الإدارات العمومية محل الدراسة التدريب و نظام المكافآت و الحوافز سيمكّنها من الإبداع الإداري.

- وجود أثر سالب للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0,07 - أنه غير دال من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig (0.908)، و هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية H1-1.
- وجود أثر موجب لطبيعة و ظروف العمل على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0,065 أنه غير دال من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig (0.295)، و هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية H1-2.
- وجود أثر موجب للثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0,094 أنه غير دال من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig (0.228)، و هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية H1-3.
- وجود أثر موجب للتكنولوجيا على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0,013 أنه غير دال من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig (0.809)، و هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية H1-4.

بناء على كل ما سبق يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): النموذج النهائي للدراسة الحالية



يمثل الشكل رقم (2-6) أعلاه النموذج النهائي للدراسة و الذي يلخص النتائج المتحصّل عليها من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، و التي أثبتت جودة النموذج المقترح في الدراسة بحيث تم التوصل إلى أن متغيرات النموذج المعتمد و المتمثلة في: المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، طبيعة و ظروف العمل، الثقافة التنظيمية السائدة، التكنولوجيا، التدريب، نظام المكافآت و الحوافز) كأبعاد لمتغير (بيئة العمل الداخلية) يؤثر كل منها تأثير إيجابي و ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، أما بعد الهيكل التنظيمي فهو غير دال إحصائيا في الإدارات العمومية محل الدراسة.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة

و التي تنص على " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، مستوى الدخل، مكان العمل) بالإدارات العمومية محل الدراسة " .

1- الجنس

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج المتحصّل عليها موضّحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-27): يوضح اختبار فرق متوسطات الإجابات بين الذكور والإناث حول بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة للجنس

المتغير	اختبار Leven,s test		قيمة T	درجة الحرية	Sig (bilatérale)
	قيمة F	Sig			
بيئة العمل الداخلية	1.304	0.255	-1.840	173	0.000
الإبداع الإداري	0.383	0.537	-4.031	173	0.68

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يوضح الجدول (2-27) اختبار Leven,s test حيث كانت قيمة F تساوي 1.304 و مستوى دلالته Sig تساوي 0.255 و هذا يبيّن أن تباين العيّنتين متساوي و أن اختبار T ستودنت و بما ان المجتمعين متجانسين فإن القيمة الإحتمالية للاختبار Sig تساوي 0.000 و هي أقل من (0.05) و تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين في الإدارات العمومية محل الدراسة مختلفون في تصوراتهم حول بيئة العمل الداخلية و أبعادها باختلاف الجنس و يتبيّن من الجدول (31) أن أعلى نسبة هي نسبة فئة الذكور حيث بلغت (64%)، بينما كانت نسبة الإناث (36%).

أما فيما يتعلّق بالفروقات بين الموظفين الإداريين فيما يخص الإبداع الإداري حسب متغير الجنس فقد كانت غير دالة إحصائياً، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، و هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس، و بالتالي فإن الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين لا يتأثر بالجنس.

2- مكان العمل:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين مكان العمل و تأثيره على متغيرات الدراسة و كانت النتائج المتحصّل عليها موضّحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-28): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالنسبة لمكان العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	11.880	9	1.320	2.630	0.007
	داخل المجموعات	82.806	165	0.502		
	المجموع	94.687	174			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	6.656	9	0.740	1.983	0.044
	داخل المجموعات	61.534	165	0.373		
	المجموع	68.190	174			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يوضح الجدول (2-28) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل ، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 2.630، 1.983، و أن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.007، 0.044 أقل من 0.05. و بالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة توجد فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل.

3- الأقدمية في العمل

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين الأقدمية في العمل و تأثيره على متغيرات الدراسة و كانت النتائج المتحصّل عليها موضّحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-29): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة للأقدمية في العمل

المتغيّر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	2.905	3	0.968	1.804	0.148
	داخل المجموعات	91.782	171	0.537		
	المجموع	94.687	174			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.056	3	0.352	0.897	0.444
	داخل المجموعات	67.134	171	0.393		
	المجموع	68.190	174			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يوضح الجدول (2-29) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل ، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 1.804، 0.897، و أن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.148، 0.444 أكبر من 0.05. و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

4- الفئة العمرية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين الفئة العمرية و تأثيره على متغيرات الدراسة و كانت النتائج المتحصّل عليها موضّحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-30): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة للفئة العمرية

المتغيّر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل	بين المجموعات	1.575	3	0.525	0.964	0.411

		0.545	171	93.111	داخل المجموعات	الداخلية
			174	94.687	المجموع	
0.120	1.975	0.761	3	2.284	بين المجموعات	الإبداع الإداري
		0.385	171	65.906	داخل المجموعات	
			174	68.190	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يوضح الجدول (2-30) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 0.964 ، 1.975 ، و أن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.411 ، 0.120 أكبر من 0.05 . و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

5- المؤهل العلمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين المؤهل العلمي و تأثيره على متغيرات الدراسة و كانت النتائج المتحصّل عليها موضّحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-31): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	7.359	3	2.453	4.803	0.003
	داخل المجموعات	87.328	171	0.511		
	المجموع	94.687	174			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.965	3	0.988	2.591	0.054
	داخل المجموعات	65.225	171	0.381		
	المجموع	68.190	174			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يوضح الجدول (2-31) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 4.803، 2.591، و أن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.003 أقل من 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة توجد فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و 0.054 أكبر من 0.05. و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6- مستوى الدخل

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى الدخل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين مستوى الدخل و تأثيره على متغيرات الدراسة و كانت النتائج المتحصّل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-32): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري بالنسبة لمستوى الدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	3.164	2	1.582	2.973	0.054
	داخل المجموعات	91.523	172	0.532		
	المجموع	94.687	174			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.765	2	0.383	0.976	0.379
	داخل المجموعات	67.424	172	0.392		
	المجموع	68.190	174			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يوضح الجدول (2-32) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى الدخل، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 2.973، 0.976، و أن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.054، 0.379 أكبر من 0.05. و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير مستوى الدخل.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تضم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، و ذلك من خلال تحليل و معالجة البيانات التي تم تجميعها و اختيار نموذج الدراسة و فرضياته بناء على نتائج الانحدار الخطي المتعدد في برنامج (SPSS V.27)، و قد كان ضمن قسمين تعلّق الأول بالطريقة و الادوات المستعملة في الدراسة، و الثاني تعلّق بعرض نتائج الدراسة و تحليلها و اختبار نموذج الدراسة و فرضياته.

كما نستخلص من خلال الدراسة الميدانية للإدارات العمومية محل الدراسة باستخدام الاستبيان الذي شمل عيّنة تتكون من 175 موظف، و من خلال استقراء اجاباتهم حول التساؤلات المطروحة في استمارة الاستبيان لنتوصل في الأخير لنتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة و ذلك من خلال كل من بعد التدريب و نظام المكافآت و الحوافز ، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي ؛ طبيعة و ظروف العمل ؛ الثقافة التنظيمية السائدة ؛ التكنولوجيا مع الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة.

خاتمة

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروف اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، يتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمراريتها، إذ أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلاً لما له من انعكاسات سلبية كالروتين والبيروقراطية، لأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية.

لهذا تعدّ تهيئة بيئة عمل داخلية ملائمة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وابداعاتهم في انجاز الأعمال و حل المشاكل و تنفيذ الخطط، حيث الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يعتبر هدفاً بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق و بلوغ مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية.

و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة و التي من خلالها تم التطرق لمدخل مفاهيمي لبيئة العمل الداخلية و أبعادها، بالإضافة إلى تحديد ماهية الإبداع الإداري ، و ليتم بعد ذلك إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال معالجة موضوع الدراسة و تطبيقه على الإدارات العمومية لولاية إيليزي.

و على أساس ما جاء في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج و آفاق الدراسة على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج على النحو التالي:

❖ النتائج النظرية:

- تعد بيئة العمل الداخلية من أهم العوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين، إذ أن توفرها بشكل يسهل أداء مختلف المهام يؤدي بدوره على الزيادة في مستوى أداء الموظفين و العكس صحيح.
- لتوفير بيئة عمل ملائمة و آمنة و صحية، يجب الاهتمام بمكوناتها المادية و الاجتماعية، التنظيمية، الشخصية، ... إلخ.
- حتى يبدع الفرد لمنظّمته يجب أن تتوفر بالمنظمة البيئة التي تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد.
- للأشخاص المبدعين خصائص و صفات تميّزهم عن غيرهم.
- للإبداع عناصر أساسية تتمثل في: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل،... إلخ.
- الإبداع هو عملية تشتمل على عدة خطوات يجب المرور بها للوصول إلى فكرة إبداعية بشكلها النهائي.
- الإبداع الإداري هو إسقاط كل من مبادئ و أساسيات الإبداع الخاصة على العمليات الإدارية ليكون الناتج في الأخير أفكار إبداعية في حل مشكلات العمل الإداري.
- تنمية الإبداع الإداري يكون من خلال تبني أساليب التفكير الإبداعي.

❖ النتائج التطبيقية:

تلخصت أبرز نتائج الدراسة في ضوء تحليل مختلف متغيراتها في الآتي:

■ بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري من وجهات نظر موظفي الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 2- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- 3- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت و الحوافز على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- 4- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- 5- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة وظروف العمل على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- 6- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- 7- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري في الإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

■ بالنسبة للبيانات الشخصية:

- 1- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير مكان العمل.
- 2- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، الأقدمية في العمل، الفئة العمرية، مستوى الدخل).

❖ آفاق الدراسة:

- 1- دراسة أثر بيئة العمل الداخلية بأبعاد أخرى لم تتناولها الدراسة على الإبداع الإداري ؛
- 2- دراسة أثر بيئة العمل الداخلية على متغيرات تابعة أخرى؛
- 3- دراسة أثر متغيرات مستقلة أخرى على الإبداع الإداري؛
- 4- دراسة بيئة العمل الخارجية على الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- جمال الدين المرسي و عبدالرحمان ادريس ثابت، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2009.
- خالد الراجحي، بيئة ممتعة، ط01، دار وجوه للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2014.
- زكريا الشربيني و آخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- سعيد خلف محمد كرين حسني، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010.
- طارق كمال، علم النفس المني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- طه فرج عبدالقادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1998.
- عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2011.
- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2010.
- عبدالباري ابراهيم درة و ناصر محمد جرادات، الإدارة الاستراتيجية في الواحد والعشرون النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- عبد الحسن الفضل مؤيد، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2009.
- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عبد القادر طه فرج، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988.
- عدون ناصر دادى، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- عويد سلطان المشعلان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1414.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.

- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة، الأردن، 2008.
- محمد محمد عويضة كامل ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
- محمود الهواسي و حيدر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق، بغداد، العراق، 2014.
- محمود أمين زويل ، الإدارة المكتبية الحديثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإبراهيمية، مصر، 2010.
- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- منصور طاهر محسن و نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011.
- مهدي محمد القصاص، الإحصاء و القياس الإجتماعي، الطبعة الأولى، دار نيبور للطباعة و النشر و التوزيع، جامعة المنصورة، العراق، 2014.
- نائل عبد الحافظ العواملة ، الهياكل و الأساليب في تطوير المنظمات ، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم – الأهمية - التحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

2- الرسائل والأطروحات:

- إسمهان نايلي، أثريئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه ل م د، جامعة العربي بن مهيدي، لأم البواقي، الجزائر، 2023.
- بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية، 2010، ص 40.
- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2009.
- جبر عبدالرحمان، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- دلال بنت خلفان المسلمية، أثريئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بتخصص فرعي (القيادة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2022.
- رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية: دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2014.

- رنا سالم صالح فضل، تأثير بيئة العمل الداخلية في إبداع العاملين (دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول الخاصة في محافظة عدن ، اليمن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2011.
- سعد بن سعيد القحطاني ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير ، علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية: دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، أطروحة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الابداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- نبيل علي مبخوت حسن حمادي، بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2018،
- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.
- وسام مهيبيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

3- المجالات:

- المدني معن بن محمد ، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، الجزء الثالث، مصر، 2019.
- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات في معهد الإدارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد، العراق، 2013.
- حدة متلف، بيئة العمل الداخلية و أثرها على أداء العاملين (دراسة ميدانية) ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية المجلد 16، العدد 01، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2022.
- جلال نافل شيخ العيد و آخرون، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، فلسطين، 2021.

- خالد عبد الله السلمي و محمد عبد الكريم أحمد بخاري حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة)، المجلة العربية للدراسات الانسانية، المجلد 6، العدد 23، مصر، 2022.
- خالد رجم و آخرون، أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 01، 2019.
- خالد زحراح و وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط)، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 03، 2020.
- سالم حميم، تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط)، مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2023.
- سعد سلامة الخطيب، علاقة نظام الحوافز بأداء الأفراد، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد الثالث، العدد الأول، 2019.
- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 08، ديسمبر 2013.
- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2007.
- علي شريف حورية و علي شريف يوسف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة ALGAL (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
- فاطمة السيد صادق، سمير مصطفى محمد، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، مجلة كلية التربية – جامعة المنوفية، العدد الأول (الجزء الثالث)، مصر، 2022.
- لطفي دنبري، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010.
- لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.
- محمد دهان و هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، العدد 05، جوان 2017.

- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري – تنموي- تكنولوجي- عولمي ، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
- نجاة بن حمو ، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد08، العدد01، بشار، الجزائر، 2022.
- وهاب عبد الرزاق عباس، بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري بالاتحاد العراقي لألعاب القوى، مجلة المثنى لعلوم التربية الرياضية، المجلد 1، العدد 1، الجزء 1، جامعة القادسية ، العراق، 2020.

4- المداخلات:

- سفيان بوعطيط و عزالدين لرقم، معوقات الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال: المؤسسة الجزائرية نموذجاً، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الثالث أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة الواقع و التحديات، يومي 14-15 فيفري 2018، جامعة غرداية، الجزائر، 2018.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Journal :

- Jeffrey Lazenby, Teresa Amabile, Micheal Herron, **Assessing the Work Environment for Creativity** , the academy of management journal, vol39, N°5, 1996.
- Hussein al haramshe et Laith Alqhaiwi, **The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success**, european journal of business and management, vol6, N°38, 2014.
- Emad Ali Kasasbeh , **The impact of transformational leadership in the administrative creativity :An Applicative study on industrial compa-nies (Mining and Extraction) in Jordan**, international journal of academic research in business and social sciences, vol4, N°5, May 2014.
- Sharma Balkishan, **A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical dental and paramedical professionals**, Asian Pacific journal of health sciences, 3(4), India, 2016

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأسماء السادة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة / المركز الجامعي
01	شين خثير الإبراهيمي	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي الشيخ أمود بن المختار – إيليزي.
02	إيمان ببة	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي الشيخ أمود بن المختار – إيليزي.
03	محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي الشيخ أمود بن المختار – إيليزي.

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان حول: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

من إشراف الدكتور:
- نصر حميداتو

من إعداد الطالبين:
- سعدان يمامي
- عبدالسلام بوكفوس

الهدف من الاستبيان

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة

تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة الأعمال ، قمنا بتصميم هذا الاستبيان الذي يهدف للحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لعينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية إيليزي، لذا نرجو منكم وضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة ، مع ضمان لكم السرية التامة للمعلومات التي تقدمونها و إن استعمالها لغرض البحث العلمي لا غير ، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

السنة الجامعية: 2024/2023 .

مفاهيم :

- **بيئة العمل الداخلية**: هي مجموع الأنظمة و الظروف و المواقف التي يؤدي فيها الموظف مختلف مهامه.
- **الإبداع الإداري**: هو عملية تبني الأفكار الخلاقة و مصادرها و ما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة نوعية مميزة على مستوى المؤسسة.

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- **الجنس**: ذكر [] أنثى []
- 2- **الفئة العمرية**: 30 سنة فأقل [] من 31 إلى 40 سنة [] من 41 إلى 50 سنة [] من 51 سنة فأكثر []
- 3- **المؤهل العلمي**: ثانوي أو أقل [] تكوين مهني [] جامعي [] دراسات عليا []

4- الأقدمية في العمل : 05 سنوات فأقل [] من 06 إلى 15 سنة [] من 16 إلى 25 سنة [] 26 سنة فأكثر []

5- مستوى الدخل: أقل من 50.000 دج [] من 50.000 إلى 100.000 دج [] أكثر من 100.000 دج []

6- مكان العمل:.....

المحور الثاني : علاقة بيئة العمل الداخلية بالإبداع الإداري

■ الجزء الأول : بيئة العمل الداخلية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي						
01	يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة حدود السلطة بين المسؤولين و الموظفين.					
02	يحدد الهيكل التنظيمي للإدارة المستويات الإدارية بشكل واضح.					
03	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين و الموظفين.					
04	يراعي الهيكل التنظيمي للإدارة تقسيم المهام و المسؤوليات الوظيفية.					
05	يدعم الهيكل التنظيمي للإدارة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي).					
البعد الثاني: طبيعة و ظروف العمل						
06	توفر تصاميم المكاتب في الإدارة الراحة النفسية و البدنية للموظفين لممارسة مهامهم من حيث (التهوية، الإضاءة، الحركة... غير ذلك).					
07	توفر الإدارة مقومات الأمن و السلامة لكافة الموظفين.					
08	تسعى الإدارة إلى توفير كل التسهيلات الضرورية لإتمام كافة المهام.					
09	تتلاءم حجم المهام الموكلة لي مع قدراتي الشخصية و مؤهلاتي العلمية.					
10	توفر الوظيفة الاستقرار و الأمن الوظيفي.					
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية السائدة						
11	يؤدي احترام الموظفين لآراء بعضهم البعض داخل الإدارة إلى التوافق و التجانس في العمل.					
12	يلتزم الموظفون بالأخلاقيات المهنية التي ينص عليها التشريع و التنظيم داخل الإدارة.					

					يعتبر الموظف كعنصر هام له قيمة حسب القيم السائدة في الإدارة.	13
					تنظم القيم السائدة في الإدارة العلاقات بين الموظفين و الإدارة على أساس الحقوق و الواجبات.	14
					يملك الموظفون ثقافة الولاء و الانتماء تجاه الإدارة.	15
البعد الرابع: التكنولوجيا						
					تواكب الإدارة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.	16
					تنتهج الإدارة خطة واضحة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.	17
					تهتم الإدارة بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل.	18
					تقوم الإدارة و بشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا.	19
					تمتلك الإدارة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في تحسين الاستخدامات التكنولوجية.	20
البعد الخامس: التدريب (التكوين)						
					تهدف برامج التدريب (التكوين) المقدمة إلى تطوير إمكانيات و مهارات و معارف الموظفين.	21
					فرص التدريب (التكوين) متاحة لجميع الموظفين.	22
					لدى الإدارة توجه نحو التدريب (التكوين) كفرق عمل و ليس كأفراد.	23
					توفر الإدارة فرص تدريبية مستمرة تتواكب مع المتغيرات و المستجدات .	24
البعد السادس: نظام المكافآت و الحوافز						
					يمتاز نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بالفعالية.	25
					يرتبط نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بشكل مباشر مع العمل الذي يقوم به الموظف.	26
					يعد نظام المكافآت و الحوافز عادل و يؤدي إلى المحافظة على معنويات الموظف و تحسين الأداء.	27
					يغطي الراتب الذي يتقاضاه الموظفون حاجياتهم الأساسية.	28

■ الجزء الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإبداع الإداري						
29	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للأعمال و المهام المعقدة.					
30	أبحث عن أساليب و تقنيات و آليات عمل جديدة تسهل عملي.					
31	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لحل المشاكل المتعلقة بمهامي.					
32	أسعى لدعم أفكار المبتكرة من قبل زملائي.					
33	أسعى إلى إدخال و دمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.					
34	أسعى إلى تعزيز نقاط القوة لدي باستمرار.					
35	أهتم بالاستفادة من انتقادات زملائي في العمل.					
36	تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية.					
37	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكارهم الإبداعية.					
38	تفوض للموظف الصلاحيات الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير و التحديث.					

الملحق رقم (03): خصائص عينة الدراسة

• التكرارات والنسب المئوية:

مكان العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن	15	8,6	8,6	8,6
المراقبة الميزانية	19	10,9	10,9	19,4
مديرية البرمجة و متابعة الميزانية	17	9,7	9,7	29,1
مديرية المواصلات السلوكية و اللاسلكية	17	9,7	9,7	38,9
مديرية التجهيزات العمومية	16	9,1	9,1	48,0
مديرية الإدارة المحلية	20	11,4	11,4	59,4
محافظة الغابات	18	10,3	10,3	69,7
الخزينة الولائية	25	14,3	14,3	84,0
مديرية الأشغال العمومية	19	10,9	10,9	94,9
مديرية الموارد المائية	9	5,1	5,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	112	64,0	64,0	64,0
أنثى	63	36,0	36,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	22	12,6	12,6	12,6
	من 31 إلى 40 سنة	81	46,3	46,3	58,9
	من 41 إلى 50 سنة	49	28,0	28,0	86,9
	من 51 سنة فأكثر	23	13,1	13,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	23	13,1	13,1	13,1
	تكوين مهني	17	9,7	9,7	22,9
	جامعي	118	67,4	67,4	90,3
	دراسات عليا	17	9,7	9,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

الأقدمية المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات فأقل 05	45	25,7	25,7	25,7
	من 06 إلى 15 سنة	86	49,1	49,1	74,9
	من 16 إلى 25 سنة	26	14,9	14,9	89,7
	سنة فأكثر 26	18	10,3	10,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

مستوى الدخل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 50.000 دج	23	13,1	13,1	13,1
من 50.000 إلى 100.000 دج	122	69,7	69,7	82,9
أكثر من 100.000 دج	30	17,1	17,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): قياس ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا كرونباخ)

التدريب (التكوين)	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	4

الهيكل التنظيمي	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	5

نظام المكافآت والحوافز	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	4

طبيعة وظروف العمل	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	5

بيئة العمل الداخلية	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	28

الثقافة التنظيمية السائدة	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	5

الإبداع الإداري	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	10

التكنولوجيا	
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	5

الملحق رقم (05): قياس ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,902
		Nombre d'éléments	19 ^a
	Partie 2	Valeur	,914
		Nombre d'éléments	19 ^b
	Nombre total d'éléments		38
Corrélation entre les sous-échelles			,946
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,972
	Longueur inégale		,972
Coefficient de Guttman			,971

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة

لعناصر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

• الهيكل التنظيمي:

Statistiques

		يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة حدود السلطة بين المسؤولين و الموظفين.	يحدد الهيكل التنظيمي للإدارة المستويات الإدارية بشكل واضح	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين و الموظفين	يراعي الهيكل التنظيمي للإدارة تقسيم المهام و المسؤوليات الوظيفية	يدعم الهيكل التنظيمي للإدارة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي).
N	Valide	175	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,74	3,73	3,83	3,71	3,42
Ecart type		,837	,893	,861	,983	1,136

• طبيعة وظروف العمل:

Statistiques

		توفر تصاميم المكاتب في الإدارة الراحة النفسية و البدنية للموظفين لممارسة مهامهم من حيث (التهوية، الإضاءة، الحركة... غير ذلك).	توفر الإدارة مقومات الأمن و السلامة لكافة الموظفين	تسعى الإدارة إلى توفير كل التسهيلات الضرورية لإتمام كافة المهام	تتلاءم حجم المهام الموكلة لي مع قدراتي الشخصية و مؤهلاتي العلمية	توفر الوظيفة الاستقرار و الأمن الوظيفي
N	Valide	175	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,38	3,42	3,43	3,44	3,57
Ecart type		1,285	1,238	1,090	1,187	1,064

● الثقافة التنظيمية السائدة:

Statistiques

		يؤدي احترام الموظفين لآراء بعضهم البعض داخل الإدارة إلى التوافق و التجانس في العمل.	يلتزم الموظفون بالأخلاقيات المهنية التي ينص عليها التشريع و التنظيم داخل الإدارة	يعتبر الموظف كعنصر هام له قيمة حسب القيم السائدة في الإدارة	تنظم القيم السائدة في الإدارة العلاقات بين الموظفين و الإدارة على أساس الحقوق و الواجبات	يمتلك الموظفون ثقافة الولاء و الانتماء تجاه الإدارة.
N	Valide	175	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,85	3,68	3,79	3,46	3,31
Ecart type		,991	1,023	,980	1,032	1,039

● التكنولوجيا:

Statistiques

		تواكب الإدارة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.	تنتهج الإدارة خطة واضحة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل	تهتم الإدارة بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل	تقوم الإدارة و بشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا	تمتلك الإدارة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في تحسين الاستخدامات التكنولوجية.
N	Valide	175	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,17	3,17	3,19	3,07	3,42
Ecart type		1,228	1,194	1,202	1,179	1,146

• التدريب (التكوين):

Statistiques

		تهدف برامج التدريب (التكوين) (المقدمة إلى تطوير إمكانيات و مهارات و معارف الموظفين	فرص التدريب (التكوين) متاحة لجميع الموظفين	لدى الإدارة توجه نحو التدريب (التكوين) كفرق عمل و ليس كأفراد	توفر الإدارة فرص تدريبية مستمرة تتواءم مع المتغيرات و المستجدات .
N	Valide	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,63	3,05	2,97	3,03
Ecart type		1,157	1,233	1,205	1,270

• نظام المكافآت والحوافز:

Statistiques

		يمتاز نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بالفعالية	يرتبط نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بشكل مباشر مع العمل الذي يقوم به الموظف	يعد نظام المكافآت و الحوافز عادل و يؤدي إلى المحافظة على معنويات الموظف و تحسين الأداء	يغطي الراتب الذي يتقاضاه الموظفون حاجياتهم الأساسية
N	Valide	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,82	2,82	2,85	3,01
Ecart type		1,254	1,272	1,315	1,335

• الإبداع الإداري:

Statistiques

		يمتاز نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بشكل مباشر مع العمل الذي يقوم به الموظف.	يرتبط نظام المكافآت و الحوافز في الإدارة بشكل مباشر مع العمل الذي يقوم به الموظف.	يعد نظام المكافآت و الحوافز عادل و يؤدي إلى المحافظة على معنويات الموظف و تحسين الأداء.	يغطي الراتب الذي يتقاضاه الموظفون حاجياتهم الأساسية.	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للأعمال و المهام المعقدة.
N	Valide	175	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,82	2,82	2,85	3,01	3,84
Ecart type		1,254	1,272	1,315	1,335	,808

		أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لحل المشاكل المتعلقة بمهامي.	أبحث عن أساليب و تقنيات و آليات عمل جديدة تسهل عملي.	أسعى لدعم أفكار المبتكرة من قبل زملائي.	أسعى إلى إدخال و دمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.
N	Valide	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,00	4,05	3,81	3,86
Ecart type		,727	,718	,821	,763

		أهتم بالاستفادة من انتقادات زملائي في العمل.	أسعى إلى تعزيز نقاط القوة لدي باستمرار.	تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية.	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكارهم الإبداعية.
N	Valide	175	175	175	175
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,03	3,78	2,81	2,89
Ecart type		,742	,923	1,261	1,231

تفويض للموظف الصلاحيات الكافية
التي تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة
بالتغيير و التحديث.

N	Valide	175
	Manquant	0
Moyenne		2,95
Ecart type		1,247

- بيئة العمل الداخلية:

Statistiques

بيئة العمل الداخلية

N	Valide	175
	Manquant	0
Moyenne		3,3549
Ecart type		,73768

Statistiques descriptives

بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري			
	N	Moyennes	Ecart Type
بيئة العمل الداخلية (المتغير المستقل)	175	3,3549	,73768
الإبداع الإداري (المتغير التابع)	175	3,6006	,62602
N valide (listwise)	175		

الملحق رقم (07): نتائج الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون (Pearson)).

- أبعاد بيئة العمل الداخلية و بيئة العمل الداخلية:

Corrélations

		الهيكل التنظيمي	طبيعة و ظروف العمل	الثقافة التنظيمية السائدة	التكنولوجيا	التدريب (التكوين)	نظام المكافآت و الحوافز	بيئة العمل الداخلية
بيئة العمل الداخلية	Corrélation de Pearson	,676**	,859**	,819**	,837**	,813**	,820**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	175	175	175	175	175	175	175

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

- بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري:

Corrélations

		بيئة العمل الداخلية	الإبداع الإداري
بيئة العمل الداخلية	Corrélation de Pearson	1	,637**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	175	175
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,637**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	175	175

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

• أبعاد الإبداع الإداري و الإبداع الإداري:

		أسمى لإيجاد أفكار جديدة للأعمال و المهام .المعقدة	أبحث عن أساليب و تقنيات و آليات عمل جديدة تسهل عملي	أسمى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لحل المشاكل المتعلقة بمهامي	أسمى لدعم أفكاري المبتكرة من قبل زملائي .	أسمى إلى دمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية	أسمى إلى تعزيز نقاط القوة لدي .باستمرار	أهتم بالاستفادة من انتقادات زملائي .في العمل	تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكارهم .الإبداعية	تفوض للموظف الصلاحيات الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير و التحديث	الإبداع الإداري
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,647**	,672**	,657**	,643**	,717**	,666**	,560**	,740**	,732**	,686**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175

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

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

الملحق رقم (08): جداول الانحدار المتعدد لأثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الإبداع الإداري.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 ^a	,442	,422	,47583

a. Prédicteurs : (Constante), نظام المكافآت و الحوافز, الهيكل التنظيمي, التدريب (التكوين), التكنولوجيا, الثقافة التنظيمية السائدة, طبيعة و ظروف العمل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,152	6	5,025	22,195	,000 ^b
	de Student	38,038	168	,226		
	Total	68,190	174			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), نظام المكافآت و الحوافز, الهيكل التنظيمي, التدريب (التكوين), التكنولوجيا, الثقافة التنظيمية السائدة, طبيعة و ظروف العمل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,044	,206		9,905	,000
	الهيكل التنظيمي	-,007	,064	-,009	-,116	,908
	طبيعة و ظروف	,065	,062	,097	1,051	,295
	الثقافة التنظيمية	,094	,077	,108	1,210	,228
	التكنولوجيا	,013	,054	,021	,242	,809
	(التدريب) التكوين	,137	,051	,228	2,698	,008
	نظام المكافآت و	,189	,052	,326	3,660	,000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

الملحق رقم (09): الاختبار الإحصائي One Way ANOVA

اختبار Independent –Samples T-test

اختبار Independent –Samples T-test

● الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	,383	,537	-1,840	173	,068	-,18016	,09792	-,37343	,01311
	Hypothèse de variances inégales			-1,911	143,545	,058	-,18016	,09428	-,36651	,00620
بيئة العمل الداخلية	Hypothèse de variances égales	1,304	,255	-4,031	173	,000	-,44905	,11140	-,66892	-,22918
	Hypothèse de variances inégales			-4,133	138,408	,000	-,44905	,10865	-,66388	-,23423

■ اختبار One Way ANOVA

● مكان العمل

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الإبداع الإداري	Entre groupes	6,656	9	,740	1,983	,044
	Intra-groupes	61,534	165	,373		
	Total	68,190	174			
بيئة العمل الداخلية	Entre groupes	11,880	9	1,320	2,630	,007
	Intra-groupes	82,806	165	,502		
	Total	94,687	174			

● الأقدمية في العمل

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الإبداع الإداري	Entre groupes	1,056	3	,352	,897	,444
	Intra-groupes	67,134	171	,393		
	Total	68,190	174			
بيئة العمل الداخلية	Entre groupes	2,905	3	,968	1,804	,148
	Intra-groupes	91,782	171	,537		
	Total	94,687	174			

● الفئة العمرية

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الإبداع الإداري	Entre groupes	2,284	3	,761	1,975	,120
	Intra-groupes	65,906	171	,385		
	Total	68,190	174			
بيئة العمل الداخلية	Entre groupes	1,575	3	,525	,964	,411
	Intra-groupes	93,111	171	,545		
	Total	94,687	174			

● المؤهل العلمي

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الإبداع الإداري	Entre groupes	2,965	3	,988	2,591	,054
	Intra-groupes	65,225	171	,381		
	Total	68,190	174			
بيئة العمل الداخلية	Entre groupes	7,359	3	2,453	4,803	,003
	Intra-groupes	87,328	171	,511		
	Total	94,687	174			

● مستوى الدخل

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
الإبداع الإداري	Entre groupes	,765	2	,383	,976	,379
	Intra-groupes	67,424	172	,392		
	Total	68,190	174			
بيئة العمل الداخلية	Entre groupes	3,164	2	1,582	2,973	,054
	Intra-groupes	91,523	172	,532		
	Total	94,687	174			

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة	
الفصل الأول: الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري	
تمهيد الفصل	
المبحث الأول: ماهية بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري	
المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية	
المطلب الثاني: الإبداع الإداري	
المطلب الثالث: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري	
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية	
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري	
المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية و الإبداع الإداري	
المطلب الرابع: الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية	
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لمجموعة من الإدارات العمومية لولاية إيليزي	
تمهيد الفصل	
المبحث الأول: الطرق والأدوات المتبعة لإجراء الدراسة	
المطلب الأول: أداة الدراسة و إجراءاتها	
المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات	
خلاصة الفصل	
خاتمة	
قائمة المراجع	
الملاحق	

