

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية
من إعداد الطالبة: بوشريعة فايزة
بعنوان:

أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري دراسة ميدانية في بلدية غارداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 29/ 05/ 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الشرع مريم	محاضرة من درجة (ب)	جامعة غارداية	رئيسا
لعمور رميلة	محاضرة من درجة (أ)	جامعة غارداية	مشرفا ومقررا
بهاز الجيلالي	استاد مساعد من درجة (أ)	جامعة غارداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2015 / 2016

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية
من إعداد الطالبة: بوشريعة فايزة
بعنوان:

أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري دراسة ميدانية في بلدية غارداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 29 / 05 / 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الشرع مريم	محاضرة من درجة (ب)	جامعة غارداية	رئيسا
لعمور رميلة	محاضرة من درجة (أ)	جامعة غارداية	مشرفا ومقررا
بهاز الجيلالي	استاد مساعد من درجة (أ)	جامعة غارداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2015 / 2016

بِإِذْنِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا

فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ))

سورة البقرة الآية 117 .

((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنِّي يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ

وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ

بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ))

سورة الانعام الآية 101 .

الأهـداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا
طريق النجاح بكل تقدير وعرفان
أهدي عملي هذا إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله
وإلى عز ما أملك وما لدي في الوجود وأقرب الناس إلى قلبي أطل الله في
عمرها
والدتي الكريمة وإلى إخوتي محمد وأحمد وزهير ومحمد ياسين
وأخواتي فاطمة وعائشة وعمالي حفظهم الله
إلى زوج أختي محمد وابنتي أختي وصال أطل الله في عمرها
إلى كل أفراد عائلتي جدي أطل الله في عمره
وأعمامي وأولادهم وأخوالي وخالتي ريمة وعائشة وأولادها
إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة
إلى الأصدقاء والأصدقاء
وأخص بالذكر فاطمة و الزهراء و عامرة و حياة و شجرة و سارة و صونيا
وقبلي فاطمة و خينش مسعودة و فضيلة
إلى كل من كان سببا في نجاحي أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعة
إلى كل من لم يسعني ذكره
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي
إلى الأستاذة المشرفة اسمى التبية والتقدير الجزيل

فائزة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علي بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ليضافه إلى إلى البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

ويطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أولئك الذين وقفوا بجانبني طوال فترة دراستي ولم يبخلوا علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر أستاذتي المشرفة الدكتورة لعمور رميلة التي قدمت لي الدعم والإرشاد مما دفع بهذه الرسالة إلى النور.

وأنتقدم بوافر الشكر ومحيط الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثراء الدراسة من عملهم وخبرتهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد على المساهمة هذه الدراسة، وأخص بالذكر الأساتذة بن سانية عبد الرحمان والشرع مريم وعبادة عبد الرؤوف ومراد عبد القادر وشنيني حسين وبوخاري عبد الحميد وبهاز الجيلالي وكل أساتذة علوم التسيير وبالأخص إدارة الأعمال استراتيجية وإلى كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص مفيدة ووردة لمساعدتهم لي في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد زعيط محمد وبوبات عيسى وبابا وموسى حمو وبكير وكجيل سمرة وكل عمال بلدية غارداية بمختلف مستوياتهم.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقنا لإخراج هذه الرسالة على هذه الصورة فما كان فيها من صواب فتوفيق الله وحده، وما كان فيها من خطأ فمني.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الابداع الإداري في الجماعات الإقليمية وقد تم اختيار بلدية غارداية للقيام بالدراسة الميدانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان مكون من 42 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة عشوائية من الموظفين الموظفين في بلدية غارداية والمكون من 82 مفردة، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS)، كما تم استخدام العديد من الاختبارات لتحقيق أهداف الدراسة منها معامل الارتباط وكذا تحليل الانحدار البسيط اختبار فرق المتوسطين (Independent_Samples t_test) و اختبار تحليل التباين One Way ANOVA وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري في بلدية غارداية؛
- عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غارداية تعزى لمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على الابداع الإداري.

وعلى ضوء هذه النتائج فقد تم التوصيل إلى عدة توصيات نذكر أهمها:

- تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة والمجازفة؛
- على المشرف المباشر ان يمنح للعاملين عدة فرص للتعبير عن آرائهم؛
- على إدارة البلدية اعداد هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز؛
- توفير بيئة عمل مناسبة تشجع الفرد المبدع؛

الكلمات المفتاحية:

بيئة، بيئة العمل الداخلية، تدريب، حوافز، ابداع، ابداع الإداري

Summary :

-This Study aimed to Know the effect of the Internal Environment of the Work on the administrative creation among the regional groups , and we have chosen the municipality of Ghardaïa to be the fielded study .

In order to actualize the objectives of the study a questionnaire was designed and was consist of 42 paragraph in order to gater the basic information from a randon group of official workers in the municipality of Ghardaïa the number of the questionnaire's items is 82 item . the study based ou the spss system toanalyse the information Gautheret by the questionnaire, and many other static styles in order to realise the study's goals one of thuse is the coefficient of leberson relevancy, and the independent –samples- test and the one Way anova.

The study comes up to the follouing objectues :

- There is a weak ejective relation ship between the enternal Environment of the Work and the administrative geation in G .M.
- No difference between the informant answers about in ternal Environment of the Work and the administrative creation in G .M. due to variable profile (type, Age, career level, years of expérience, qualification).

Finally in light of the previons objectives we have mentiones some commendings :

- -To en courage the Works to Work in groups where there is an endangerment spirit.
- -The direct supervison must give the workers many chances to express opinions.
- -The administration of the municipality must have à bonus and fillips system very effective.
- -Must provide an appropnate Environment that encourage the creative in dividnals.

Keywords : Environment , Internal Environment of the Work, Fillips , Bonus , creativity , administrative creation.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	الشكر والتقدير
VI - III	الملخص
VI - V	قائمة المحتويات
VIII - VII	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
IIX	قائمة الملاحق
أ-ط	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
3	المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية
6-4	الفرع الأول: مفهوم بيئة العمل الداخلية وأهميتها
6	الفرع الثاني : خصائص بيئة العمل الداخلية
14	الفرع الثالث : الأنواع والمكونات المادية لبيئة العمل الداخلية
17	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية
18	المطلب الثاني: الابداع الإداري
20-18	الفرع الأول : مفهوم الابداع الإداري وأهميته
22-20	الفرع الثاني : خصائص الابداع الإداري وأنواعه
26-23	الفرع الثالث : عناصر ومستويات الابداع الإداري
28-26	الفرع الرابع : مراحل الابداع الإداري، معوقاته
31-29	المطلب الثالث: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

32	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية
35	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
37	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والابداع الإداري
39	المطلب الرابع: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في بلدية غارداية
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية غرداية
45	المطلب الأول : بطاقة تعريفية عن بلدية غرداية
45	المطلب الثاني : وصف الهيكل التنظيمي لبلدية غارداية
53	المبحث الثاني منهجية الدراسة
53	المطلب الأول : أداة الدراسة وإجراءاتها
53	الفرع الأول : إجراءات الدراسة
55	الفرع الثاني : اختبار صدق وتبات أداة الدراسة
56	المطلب الثاني:مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
60 - 56	الفرع الأول : المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة
61	الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي
62	الفرع الثالث : تحليل محاور الاستبيان
83	الخاتمة
86 - 85	النتائج
87- 86	التوصيات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	1 - 2
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2 - 2
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3 - 2
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	4 - 2
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	5 - 2
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6 - 2
61	اختبار التوزيع الطبيعي	7 - 2
62	درجة أهمية بنود الاستبيان	8 - 2
62	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	9 - 2
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مركزية القرارات	10 - 2
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة	11 - 2
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الاتصال	12 - 2
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب	13 - 2
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية	14 - 2
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول نظام الأجور والحوافز	15 - 2
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الابداع الإداري	16 - 2
71	اختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري	17 - 2

72	تحليل الانحدار البسيط بين مركزية القرارات والابداع الإداري	18 – 2
73	تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية السائدة والابداع الإداري	19 – 2
74	تحليل الانحدار البسيط بين الاتصالات والابداع الإداري	20 – 2
75	تحليل الانحدار البسيط بين التدريب والابداع الإداري	21 – 2
76	تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والابداع الإداري	22 – 2
77	تحليل الانحدار البسيط بين نظام المكافأة والحوافز والابداع الإداري	23 – 2
78	اختبار فرق المتوسطات بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة للجنس	24 – 2
79	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة للعمر	25 – 2
80	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة للمستوى الوظيفي	26 – 2
81	تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة لسنوات الخبرة	27 – 2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1- 2
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2 - 2
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3 - 2
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4 - 2
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	5 - 2

قائمة الملاحق

الصفحة	عناوين الملاحق	الرقم
95	استمارة أسماء المحكمين	01
96	تسهيل المهمة	02
101-97	استمارة الاستبيان	03
102	الهيكل التنظيمي لبلدية غرداية	04
103	خصائص عينة الدراسة	05
104	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	06
104	اختبار التوزيع الطبيعي	07
107-105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة	08
107	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون	09
110-107	جداول الانحدار البسيط	10
112-111	- الاختبار الاحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test	11

المقدمة

المقدمة العامة

أولاً: توطئة

في ظل ما تشهده المنظمات في الوقت الحالي من تطور سريع، تزايد اهتمام المنظمات بموضوع البيئة التي يقوم فيها العاملون بأداء أعمالهم، الأمر الذي استوجب عليها البحث عن الأسلوب الأمثل لتطويرها من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية وظروف عدم التأكد.

وتعتبر دراسة بيئة العمل الداخلية من الأمور المهمة في المنظمة وذلك لكونها تساعد في اختيار الاستراتيجية الملائمة لها ولما تحققة عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء أكانت مادية أو بشرية ومن خلال تحديد القوة والضعف في المنظمة، وتقويم قدراتها مع قدرات المنظمات المنافسة لها ويساعد تحليل البيئة الداخلية على معرفة موقع المنظمة في السوق والصناعة قياساً بمواقع المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة وبالتالي تسهم عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة بمختلف مستوياتها.

كما أن الإبداع هو الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب، ويأتي الإبداع الإداري مطلباً مهماً وأساسياً لأي منظمة لكونه يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على الأفراد أيضاً.

وتعتبر مديرية الجماعات الإقليمية (بلدية غارداية) واحدة من الإدارات الهامة بفضل الخدمات التي تقدمها للمجتمع، والتي تساعد المواطن على تسهيل أمور الإدارة وتتيح الفرصة للعاملين داخلها في البحث عن الجديد في مجال العمل فهي تتسم بالحركة والتجديد بما يتفق والمتغيرات البيئية.

وقد ارتأت الدراسة الحالية دراسة هذا الموضوع والوقوف على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري للاطلاع على واقعه في بلدية غارداية ومحاولة التغيير والتحسين من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج ومقترحات.

المقدمة العامة

ثانيا: مشكلة الدراسة

تتصف بيئة العمل الداخلية في الوقت الحاضر بالتغيير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي في جميع المجالات وتكتسي هذه الأهمية في كونها تعد عنصرا فعالا في توفير المناخ الملائم للعاملين في المنظمة، كما تلعب دورا كبيرا في سلوك الأفراد وأداءهم، كما تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ويمثل الموظف الذي يسعى لتحقيق أهداف المنظمة أحد المتغيرات الأساسية والمؤثرة على ذلك، كما أن الإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المختلفة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسعى المنظمة لتحقيقها فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد والتقدم على غيرنا، وحتى تتبنى المنظمات مفهوم الإبداع لابد من توفر بيئة عمل خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لها، وقد ارتأت الدراسة الحالية الوقوف حول موضوع البيئة الداخلية وأثره على الإبداع الإداري والتعرف على واقعه في بلدية غارداية والتي تعتبر من الإدارات الهامة في تقديم الخدمات للمجتمع وارضاء المواطن بالدرجة الأولى .

وبناء على ما سبق فيمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في بلدية غرداية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - ماهي طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري؟
- 2 - هل يدرك العاملون في بلدية غارداية العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري؟
- 3 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل الداخلية على في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ثالثا: فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم تناوله في المقدمة وإشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة في ثلاث فرضيات

رئيسية وهي:

المقدمة العامة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لعناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصال، التدريب، القيادة الإدارية، نظام المكافأة والحوافز) ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لعناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصال، التدريب، القيادة الإدارية، نظام المكافأة والحوافز) على مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية، حيث يتفرع منها ستة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعامل من العوامل المذكورة، وهي كالتالي:

الفرضيات الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين طبيعة مركزية القرارات ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

الفرضيات الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

الفرضيات الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الاتصالات ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

الفرضيات الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التدريب ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

الفرضيات الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين القيادة الإدارية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

المقدمة العامة

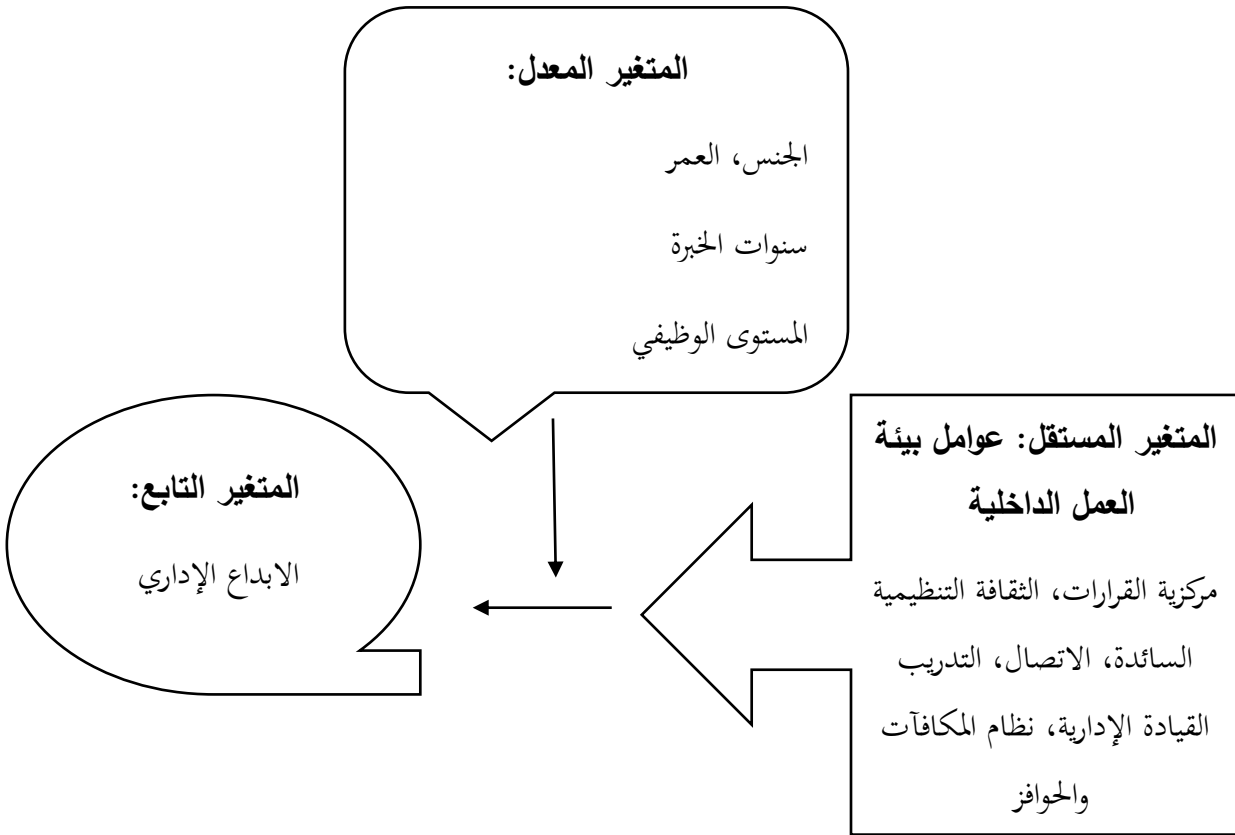
الفرضيات الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين نظام المكافآت والحوافز ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .

رابعا: نموذج الدراسة : يمكن طرح الإشكالية في التصور التالي :



المقدمة العامة

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في بلدية غارداية وذلك من خلال :

- 1 - التعرف على مفهوم وأهمية وخصائص بيئة العمل الداخلية؛
- 2 - التعرف مفهوم وأهمية وخصائص الإبداع الإداري؛
- 3 - إظهار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري؛
- 4 - التعرف على عناصر بيئة العمل الداخلية السائدة بالجماعات الإقليمية (بلدية غارداية) وأثرها على الإبداع الإداري ؛
- 5 - الوصول الى مجموعة من التوصيات والنتائج من الدراسة العملية والتي يمكن أن تساهم في تشجيع الإبداع الإداري لدى الموظفين مما ينعكس ايجابيا على بيئة عملهم الداخلية.

سادسا: أهمية الدراسة

تستند هذه الدراسة أهمية من المساهمات العلمية والعملية وتتحلى فيما يلي :

1 - الأهمية العلمية :

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعين مهمين في ميدان الإدارة فهي تبحث من جهة عن بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن تمثله البيئة من انعكاسات كبيرة ومؤثرة على الإبداع الإداري حيث يمثل الإبداع الإداري أهمية كبيرة والذي يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري لكونه مصدرا مهما في بقاء المنظمة وديمومتها ، كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة وذلك من خلال إثراء المعلومات وزيادة المعارف كما تساهم في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية في المؤسسة محل الدراسة والإبداع الإداري لدى الموظفين بها .

2 - الأهمية العملية :

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولة لفت انتباه الموظفين في بلدية غارداية وذلك من خلال النتائج التي نتوصل إليها وما سوف نطرحه من توصيات قد تعزز سبل الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري واستفادة المسؤولين في هذا المجال والتي نأمل أن تنعكس إيجابا على بلدية غارداية.

المقدمة العامة

سابعاً: حدود الدراسة

تمثلت في :

● الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على التعرف على مدى عناصر تأثير بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) ومفاهيم حول الإبداع الإداري في بلدية غارداية

● الحدود البشرية

اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من القيادات و الموظفين في بلدية غارداية حيث شملت هذه العينة من المدير ورئيس مصلحة ورئيس مكتب ورئيس فرع وعون إداري و متصرف وملحق إداري .

● الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في المقر الإداري لبلدية غارداية .

● الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي 29 جانفي 2016 إلى غاية 4 ابريل 2016 .

ثامناً: أسباب اختيار الموضوع

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

- محاولة إفادة بلدية غارداية بدراسات واقعية تمس بعض مشاكلها خاصة موضوع الإبداع الإداري؛
- محاولة لفت اهتمام مسؤولي بلدية غارداية إلى أهمية توفير بيئة مناسبة تساعد على الإبداع ؛
- تقديم جملة من النتائج والتوصيات التي تأمل الدراسة أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة.

المقدمة العامة

تاسعا: منهجية الدراسة

تماشيا مع متطلبات الدراسة فقد تطلب استخدام المنهج الوصفي وذلك لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية والتحليل الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن (أية ظاهرة) وذلك من خلال الاعتماد على قسمين هما:

• البيانات الثانوية:

- البحث المكتبي والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة وذات الصلة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع عربية وأجنبية، والمجلات والرسائل الجامعية والمقالات، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، والتي ساعدتنا في مراحل البحث والتعرف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وأخذ تصور عام حول المستجدات التي تحدث في مجال بحثنا الحالي.

• البيانات الأولية:

- جمع البيانات والمعلومات الميدانية عن طريق تصميم استبيان يتناسب مع اشكالية وفرضيات الدراسة تم توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين في الجماعات الإقليمية (بلدية غارداية) لولاية غارداية ، حيث تم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الاصدار 20) .

عاشرا: صعوبات الدراسة

لقد واجهت الدراسة مشاكل وصعوبات عديدة ، إذ لا يخلو أي عمل من وجود عراقيل وصعوبات أثناء البحث سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي ويمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي :

• صعوبات الجانب النظري :

- اتساع حجم الموضوع وصعوبة التحكم فيه ؛
- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة وهذا لتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين.

المقدمة العامة

• صعوبات الجانب التطبيقي:

- صعوبة التحكم في الأدوات الاحصائية للدراسة وتحليل الاستبيان والحصول على نتائج دقيقة ما استلزم اخذ وقت اطول في البحث والتكوين الذاتي ؛
- صعوبة الحصول على الموافقة على تسهيل المهمة بالمؤسسة محل الدراسة فقد دامت مدة شهر أو أكثر؛
- عدم تجاوب بعض الموظفين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية؛
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن أي معلومة تخص الدوائر التي يعملون بها واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛

حادي عشر: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **البيئة:** جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة، وهي كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية والجغرافية والاجتماعية والثقافية.
- **بيئة العمل الداخلية:** هي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.
- **الهيكل التنظيمي:** هو الذي يتم بموجبه توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.
- **الأجور والمكافآت:** مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الافراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا للمنظمات الأخرى.
- **الحوافز:** مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك الموظفين وتؤثر في معنوياتهم وأدائهم وغيرهم من الجوانب التنظيمية.
- **التدريب:** هو عملية مخططة غير رسمية ومستمرة بهدف التفاعل مع الافراد الموظفين وتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة الموظفين على إدارة الأداء الخاص بهم.

المقدمة العامة

- القيادة الإدارية : ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الافراد المستمرة نسبيا ويجمعهم هدف مشترك كما تتطلب وجود قدرة التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بشكل كاف.
- الابداع : هو عبارة عن أفعال الإنسان التي تنتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة.
- الابداع الإداري: هو القدرة على حل المشكلات في أي موقف يتعرض له الفرد بحيث يكون سلوكه دون تصنع، وإنما متوقع منه.

ثاني عشر: هيكل الدراسة

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، شملت هذه الدراسة على فصلين وكل فصل يتكون من مبحثين يتعلق المبحث الأول منه على الأدبيات النظرية التي تتحدث على بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري وتناولت الطالبة في هذا المبحث مفهوم بيئة العمل الداخلية وأهميتها كما تضمن خصائصها وأنواعها ومكونات بيئة العمل الداخلية والعوامل المؤثرة عليها أما فيما يخص الإبداع الإداري فقد تناولت مفهومه وأهميته وخصائص ومستويات وأنواع ومراحل الإبداع الإداري ومعوقاته، أما فيما يخص المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تناولت الدراسة الدراسات السابقة المتعلقة بأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري منها المحلية والعربية والأجنبية ومن تم التعقيب عليها.

أما الفصل الثاني فهو بدوره تكون من مبحثين فالأول تقديم عام حول بلدية غارداية أما الثاني فقد تناول تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات ومن تم التوصل إلى النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات

السابقة

تمهيد:

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

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

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

أما فيما يخص الإبداع الإداري فقد تم التطرق إلى مفهومه وأهميته وخصائصه ومستوياته وأنواع 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 فب المنظمات.

والمبحث الثاني وتناولنا فيه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة منها المحلية والعربية والأجنبية ومن تم التعقيب عليها من حيث الاتفاق والاختلاف، وكذا أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تواجه الإدارة في المنظمات المختلفة مشكلة متجددة نتيجة للتغيرات غير العادية التي تؤثر على العناصر المحيطة بها لكونها تمارس ضغوط كبيرة على صانعي ومتخذي القرار وأن للإبداع أهمية كبيرة في حياة المنظمة عندما تتفوق في بيئتها فهي منظمة مبدعة تبحث عن الجديد وتبقى القيادات الإدارية هي العنصر الحاسم في تحقيق الإبداع من خلال التوجه نحو التغيير والقدرة على اتخاذ قرارات خلاقة لحل المشكلات مما يعظم المردود الإيجابي لاستغلال موارد المنظمة ويحقق أهدافها، كما يعتمد إبداع الفرد لمنظّمته على مدى توفر بيئة تتقبل الإبداع بل تؤسس النظام المنظمي المتكامل المبني على التفكير والتعلم والمعرفة إذ لا يمكن أن الفرد في بيئة ترفض التغيير والتجديد وحتى تصبح بيئة المنظمة إبداعية توجب على الإدارة تبني الإبداعات التي تكون موجهة لحل المشاكل الإدارية وإيجاد الطرائق الجديدة للإنتاج وتقديم الخدمات وتعتبر عملية اللامركزية وتفويض الصلاحيات من أهم وسائل وأساليب بث الروح الإبداعية في المنظمة .

المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية (Internal Environnement)

تنشط المنظمة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المنظمة من المهام الأساسية للاستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المنظمة ، ان نجاح أي منظمة يتوقف على تكيفها مع بيئتها كما تمثل بيئة العمل الداخلية الفوهة التي تنصهر منها جميع الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرا للأهمية البالغة لدور التوازن في عناصر البيئة الداخلية للمنظمة في ضمان مستقبلها فقد خصصت الدراسة جزء خاص للحديث عنها وهنا لا بد أن نذكر أن الهدف الرئيسي لمعابنة ودراسة البيئة الداخلية هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها وهي:

البيئة: إن وجود حدود لكل منظمة يعني أن هناك شيئاً " بيئة " خارج المنظمة⁽¹⁾، لقد عرف روبنز أنها " جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة " ، كما عرفها هاولي بأنها " جميع الظواهر خارج حدود المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة "⁽²⁾، كما عرف الكاتبان (Wren و Voich) البيئة بأنها " تلك الاحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة " .⁽³⁾

الفرع الأول : مفهوم بيئة العمل الداخلية وأهميتها:

أولاً : مفهوم بيئة العمل الداخلية:

لقد فرق الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة حيث يطلقون هذا المصطلح "بيئة العمل الداخلية " على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي المنظمة أو تعمل المنظمة بموجبها.⁽⁴⁾

كما أن بيئة العمل الداخلية هي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.⁽⁵⁾

وهناك من يرى أنها " مجموعة العناصر البشرية المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها " .⁽⁶⁾

و هناك من يعرف بيئة العمل الداخلية على أنها تتكون من متغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الاجل القصير وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد .⁽⁷⁾

1-حسين حريم ، إدارة المنظمات "منظور كمي" ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 م ، ص46 .

2- نفس المرجع ، ص 46

3 - غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ، الجزائر ، 2008 ، ص 42 .

4- منصور عبد القادر محمد منصور ، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة ، مجلة روى اقتصادية ، جامعة الأقصى بغزة ، العدد السادس ، جوان 2014 .

5-محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط6 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 325 .

6-نعيم إبراهيم الظاهر ، اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، اربد ، الأردن ، 1431 هـ -2010 م ، ص142 .

7-رضوان محمود عبد الفتاح ، الإدارة المرئية والتميز الإداري ، ط4 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2014 ، ص63- 64 .

في حين هناك من يرى أن بيئة العمل الداخلية وهي العوامل الموجودة داخل أسوار المنظمة مثل هيكل المديرين، وهيكل القيم والثقافة الداخلية والأنظمة الداخلية والتسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية ونظم المعلومات والبحوث والتطوير.⁽¹⁾

كما يوضح أحمد سيد مصطفى بأن البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبني المنظمة، البشر مديرون ومرؤوسون وعلاقتهم التبادلية ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السمعة والفروع ...) والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والموظفين رؤساء ومرؤوسين ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة، نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها.⁽²⁾

و بيئة المنظمة الداخلية تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشتمل على المالكون ومجلس الإدارة والموظفين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمباني وغيرها كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.⁽³⁾

كما يرى البعض على أنها تتألف من العناصر داخل المنظمة التي تؤثر إلى حد كبير في أدائها ونشاطاتها مثل مجلس الإدارة، الأفراد الموظفين، ثقافة المنظمة وعلاقات العمل، السياسات ومكونات الإنتاج كالتكنولوجيا والبحث والتطوير.⁽⁴⁾

كما تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من الشروط، والأحداث والعوامل داخل المنظمة التي تؤثر على الخيارات والأنشطة لاسيما في سلوك الموظف، الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المنظمة، وتعتبر هذه العوامل جزءا من بيئة العمل الداخلية مثل الثقافة، وبيان المهمة، وأنماط القيادة.⁽⁵⁾

1- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط3، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007-2008، ص 82 .

2- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 142 .

3- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 122 .

4- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 42 .

ومن خلال ما سبق تستنتج الدراسة استخلاص تعريف إجرائي عام لكل التعاريف " هي ذلك البيئة أو المحيط التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة بدراسة نقاط القوة والضعف وجمع العوامل التي تقع داخل اسوار المنظمة كالثقافة السائدة والهيكल التنظيمي ... الخ .

ثانيا : أهمية بيئة العمل الداخلية:

يمثل تحليل بيئة العمل الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة وعلى وجه التحديد فان التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي: (1)

- 1- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
 - 2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
 - 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر ؛
 - 3- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية ؛
 - 4- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.
- ومنه استنتج انه ليس بوسع اية منظمة مهما كان حجمها أن تضع استراتيجية دون تحليل وتقييم كافة عوامل البيئة الداخلية لغرض رئيسي وهو بيان نقاط القوة والضعف بما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية كما أن تحليل البيئة الداخلية يعتبر خطوة هامة وضرورية لاختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.

الفرع الثاني : خصائص بيئة العمل الداخلية:

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة خصائص تؤثر على الأداء في المنظمة وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص بيئية تنظيمية وخصائص بيئية وظيفية وسنعرضها بالتفصيل فيما يلي:

1- تابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، جامعة المنوفية (الدار الجامعية)، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 210.

أولا : خصائص البيئة التنظيمية: تتكون هذه الخصائص مما يلي:

أ-الهيكل التنظيمي: تعددت التعاريف الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة بين مؤلف وآخر إلا أن القاسم المشترك لها جميعا هو أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾، لقد عرف روبرت أبلبي (Robert Appleby) بأن الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي ويشير Stoner و Freeman إلى أن الهيكل التنظيمي يعني " الطريقة التي يتم بها تقسي أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها " أما Blau فيعرفه بأنه: " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد " .⁽²⁾

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة الموظفين في التنظيم تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي ينتج بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالموظفين للتخوف من إنشاء أية علاقات واتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم أما الهيكل التنظيمي المرن فانه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع الموظفين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف، أما الهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية مخالفة دائما يساهم في تلوين المناخ التنظيمي للمنظمة ويشعر الموظف أنه يمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها،⁽³⁾ ويرى Henry Mintzberg أنه مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات .⁽⁴⁾

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف .

1- سيد عليوه ، الخطط الاستراتيجية ، ط 1 ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة ، مصر ، ص 74 .

2- حسين حرير ، مرجع سبق ذكره : ص 103 .

3- نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 210 .

4 - مذكرة بحدود راضية، تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2008، ص37، نقلا عن

ب - **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعرف الثقافة السائدة ضمن هذا السياق بأنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وغير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المنظمة⁽¹⁾، كما عرف الكاتب Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة ... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس ، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد، أما الكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) فقد عرفها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه،⁽²⁾ ويرى روبنز أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد السائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى.⁽³⁾

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة مشتركة من المعتقدات والتوقعات والقيم والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل والتعاون في منظمة ما لتحقيق أهدافها المنشودة.

ج - **المناخ التنظيمي:** يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك الموظفين كما انه بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك الموظفين أثناء العمل وتوضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة ومحاوله زيادة فاعليتها وانه من الممكن وصفه في إحدى المنظمات بأنه مناخ مشجع ومساعد على تولد السلوك الإيجابي بينما مناخ آخر على أنه مبط ويساعد على السلوك السلبي⁽⁴⁾ كما يعرف على أنه مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية وليس كما يستخدمها البعض أحياناً لكي يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.⁽⁵⁾

1- سيد عليوه، نس المرجع السابق، ص 79 .

2- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 257-258 .

3- مذكرة أسماء جلولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 39، نقلا عن.

Robbins, P, **Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International, 1998, p 595

4- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 24 - 27 .

5- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 م، ص 204 .

ومن خلال ما سبق يتبين أن المناخ التنظيمي يعكس الانطباع العام لدى الموظفين بالمنظمة نتيجة إدراكهم لمختلف العوامل السائدة بداخله ويؤكد أن سلوكيات واتجاهات الأفراد تتحدد في ضوء إدراكهم لعناصر البيئة المحيطة.

د - الوصف الوظيفي: هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة وكذلك لمن يرفع تقاريره⁽¹⁾، كما يتضمن الوصف الوظيفي قائمة معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث مهامها وأعبائها ومسؤولياتها وظروفها، وهناك قائمتين للوصف الوظيفي الأولى خاصة بالوصف العام للوظيف (هذه القائمة ترتبط باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الإبداع والمرونة ولذلك فإن هذه القائمة تتوافق مع الهيكل التنظيمي وعمل الفريق) وأخرى هي قائمة الوصف المحدد والتفصيلي (تتضمن قائمة تفصيلية بمهام الوظيفة وابعائها ويرتبط هذا الوصف باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الكفاءة والرقابة⁽²⁾).

من خلال ما سبق يتبين أن الوصف الوظيفي عبارة عن وثيقة مكتوبة توضح وبشكل مفصل الوصف الخاص بالوظيفة من حيث اعبائها ومسؤولياتها وظروف العمل والمحددات أو المؤهلات المطلوبة لأدائها.

هـ - القيادة الإدارية : إن القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير ... وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة ومن هنا نعرف أن القيادة هامة جدا لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة، ومن هنا فإن الحاجة إلى القائد تعذ من الضروريات القصوى لكل عمل ناجح لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحماهم وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المنظمة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها⁽³⁾ . كما تعرف القيادة " وضع شخص ما في منصب يكون له فيه الدور الرئيسي ولا يمكن أن يصبح قائد دون اتباع ذلك، وقائد العمل

1- نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 328 .

2- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 94 -96 .

3- نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 238 .

يتم اختياره بالانتخاب أما المدير فيم اختياره بالتعيين وعلى أية حال فان القيادة تعني محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف والبيئة.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة هي القدرة على الهام الآخرين ليقوموا بالتزام طوعي وكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة أو تجاوزها.

و - الاتصالات: يشكل الاتصال ركنا مهما في مختلف الأنشطة الجارية في المنظمات مثل عملية القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات وبناء الفريق واشراك الموظفين واحلاق العمل وكافة النواحي التي تتعلق بالمدراء، الاتصال هو أكبر بكثير من عملية التبليغ فيعرف على أنه نقل رسالة (معلومة، فكرة، مشاعر، إحساس ...) إلا أن عملية الاتصال لا تحدث إلا إذا فهم كلا الطرفين فحوى الرسالة،⁽²⁾ كما يعرف ياغي الاتصال الشخصي بأنه " عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لأخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما " كما تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها: " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " ⁽³⁾، كما أن الاتصال في اطار العلاقات العامة بأنه عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق والمعرفة إلى الجماهير بهدف التأثير فيه في الاتجاه الذي يضمن تأييده وتفهمه للمنظمة ⁽⁴⁾، كما تعتبر الاتصالات عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل ما أو تعديل سلوك معين.⁽⁵⁾

ومن خلال ما سبق استنتج أن الاتصال هو عملية إيصال الأفكار وتبادلها بين الموظفين داخل المنظمة بأسلوب سهل يمكن فهمها من قبل الجميع.

ي - نمط السلطة: السلطة هي مفتاح المهمة الإدارية إذ أنها تعطي مركز المديرين قيمته الفعلية وما قيام المديرين بوظائفهم الأساسية في الحصول على أعمال منجزة من قبل الآخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة إلا ممارسة لسلطاتهم فيعرفها البعض بأنها الحق في عمل شيء ما، هي عبارة عن مجموعة الحقوق التي تمكن أعضاء التنظيم من أداء وتنفيذ مسؤولياتهم ⁽⁶⁾ وعليه يؤثر نمط السلطة على بيئة العمل في الإبداع بحيث

1- مجدي إبراهيم محمد ، جودة الأداء ، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2013 ، ص 15.

2- خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 181 .

3- نعيم إبراهيم الظاهر ، نفس المرجع السابق ، ص 271 .

4- بشير العلق ، العلاقات العامة في الأزمات ، بدون طبعة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 26 .

5- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 522 .

6- علاء الدين عبد الغني ، مرجع سبق ذكره ، ص 250 .

تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر الإبداع والابتكار وتعطيل الأعمال واللامبالاة على عكس اللامركزية وكلما زاد تعقد البيئة زادت لامركزية الهيكل وبغض النظر عن البعد المستقر أو الديناميكي فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدر على مواجهة عدم التأكد باللامركزية ففي البيئات المعقدة سيتحمل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من طاقته لذلك يجب أن يخول القرارات إلى الوحدات وعندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية فان اللامركزية في المنظمة يجب أن تعطي لهذه الوحدات ونحن نجد أيضا أن بعض الوحدات الفرعية المركزية في المنظمة كالتسويق مثلا تعطي لامركزية لكي تكون قادرة على التجاوب الفعال مع البيئة، وقد اشارت البحوث أن المنظمات حينما تواجهها بيئة عدائية نتيجة إلى المركزية بشكل وقتي من منطلق أن التوحد في الجهود وسيلة فعالة للتغلب على التهديد البيئي الشرس (1).

ومن يمكن القول أن السلطة هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم .

ن - الأنظمة الإدارية : وتشير إلى أنظمة العمل والسياسات والقواعد والإجراءات التي تستخدمها المنظمة وكلما كانت هذه الأنظمة رسمية وسهلة وبسيطة ومفهومة ومعمول بها أدى الأمر إلى زيادة فعالية المنظمة (2) كما أن السياسات هي منح اجازات للموظفين وإجراءات هي تحدد كيفية تطبيق هذه السياسة من خلال تنظيم جدولة الاجازات حتى لا تسبب مغادرة الموظفين ارباب العمل أما القواعد هي أبسط صور الخطط وتوضح بشكل لا يقبل التأويل أفعالا أو أنشطة مطلوبة محددة بحيث لا تسمح بأي حرية للاختيار (3).

ثانيا : الخصائص الوظيفية:

أ - نظام الأجور والمكافآت والحوافز: الحفز الانساني هو التوجه من وظائف العملية الإدارية ويتم عن توفير حوافز الذي يمكن تحقيقه بالأجور ويشعر بأن عملية يقيم بطريقة عادلة وأنه ينتج شيئا له قيمة وهذا ما يحققه الحفز الإنساني المستمر، هو توجه سلوك الأفراد وتفويته واستمرارته لتحقيق أهداف المنظمة فالحوافز هي المؤشرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفيزه على إنجاز عمل ما بنجاح وفيما يلي إيجاز لأنواع هذه الحوافز التي يتعين على المنظمة توفيرها للعاملين لديها وهي:

أ - الحوافز المادية: وهي حوافز نقدية منها الأجر والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.

1- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص ص 121 - 122 .

2- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

3 - حسين حريم وآخرون ، أساسيات الإدارة ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 122 .

ب - الحوافز المعنوية: تتمثل في الترقية وتقديم الشكر .

ج - الحوافز السلبية: تتمثل بالعقاب أو الخصم من الراتب والإنذار والحرمان من الترفيع أو العلاوة .⁽¹⁾ كما تعتبر الأجور في المنظمة الاقتصادية من الأعباء التي تتحملها المنظمة مقابل استعمالها للعمل البشري وقد عرفت اهتماماً منذ ظهور الفكر الاقتصادي وازداد الاهتمام بالأجور لدى الكلاسيك باعتبارها من عناصر الإنتاج وتؤثر في نتائجه وفي أرباح المنظمة، كما عرف الأجر عند الكلاسيك والاقتصاديين بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء باعتبار العمل سلعة كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط ويعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق السوق .⁽²⁾ ويمكن القول أن الحوافز هي الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم وأن الأجر هو الراتب الذي يتقاضاه العامل من جراء عمله .

ب - **مركزية اتخاذ القرارات** : إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وندرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها ،⁽³⁾ كما تعرف مركزية القرارات على أنها تدل على مدى احتفاظ الإدارة بصلاحيات اتخاذ القرار ودرجة التفويض الذي تمنحه للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرار وصياغة الأهداف⁽⁴⁾، إن عملية اتخاذ القرار يشتمل على الاختيار وبالتالي فلا بد من وجود بديلين أو أكثر وبناء على ذلك فإن كان المدير يواجه مشكلة معينة ولا يوجد لديه إلا بديلاً واحداً فقط فهو لا يواجه هنا مشكلة اتخاذ القرار .⁽⁵⁾

ج - **محتوى العمل وطبيعته**: لقد شغل موضوع العمل مختلف الاقتصاديين منذ بداية الفكر الاقتصادي، حيث منذ أن وجد الإنسان كان يعمل حتى يوفر لنفسه ولحيطة الحياة والبقاء إلا أن هذا العمل الذي كان لا يتعدى بعض الحركات الجسمية والمجهودات الفكرية البسيطة أصبح اليوم يتميز بالتعقيد واتخاذ عدة جوانب نظراً لتغير تلك

1- نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 262 .

2- ناصر دادي عدون ، إدارة المورد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) ، بدون طبعة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص 45 .

3- حضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

4- خالد يوسف الزغبى وحسين محمد العرب ، قياس اتجاهات الموظفين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء محافظة ارد ، المنارة ، المجلد 13 ، العدد 2 ، 2007 ، ص 69 .

5- علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 166 .

الحركات والمجهودات حسب تغير ظروف الانسان وأهدافه وطريقة حياته وغيرها وهي عناصر ترتبط ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بالعمل الذي يقوم به ، إن العمل يعبر عن بدل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق أو تحصيل على مقابل،⁽¹⁾ فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق .⁽²⁾

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيته ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل .

د - التدريب: أن التدريب هو منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يرى البعض بأنه " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد " كما تناولها البعض على أنها " مجموعة من الحيل والأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين " ولذا يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار، لهذا فان النشاط التدريبي هو عملية مستمرة يمارسها الفرد منذ ولادته وتستمر طيلة حياته ومقتضيات تحقيق أهدافه واشباع حاجته المتنامية داخل إطار المنظمات التي يعمل بها الفرد، والتدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات،⁽³⁾ التدريب هو مجموعة منظمة ومنسقة من العمليات التي تهدف إلى تحسين مستوى الفرد في كل ما يتعلق بعمله من ناحية المعدات والتراكم المعرفي والخوافز .⁽⁴⁾

ومن خلال ما سبق يتضح لي أن التدريب هو الاجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة ، كما انه يركز على مهارات جديدة من احداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل .

هـ - الترقية : وهي عبارة عن نقل الفرد من وظيفته لأخرى ذات مستوى اداري أعلى ويجب التأكيد هنا على ضرورة وجود معايير موضوعية وأسس عادلة للترقية.⁽⁵⁾ إن تحديد وصف الوظائف للوجبات ومدى صعوبتها

1- ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25 - 29 .

2- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 282 .

3- خضير كاظم وروان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، بدون طبعة ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، بدون سنة النشر ، ص 311 .

4- خضير كاظم وروان منير الشيخ ، نفس المرجع السابق ، ص 205 .

5- حسين حريم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 245 .

ومسؤولياتها وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات عملية ليمثل أساساً موضوعياً للترقية إلى الوظيفة الأعلى إذ أن اختلاف مستوى الصعوبة في الوجدات والمسؤوليات يساعد في تحديد الفروق بين الدرجات المختلفة للوظائف وكذلك تدرج فئات الوظائف يوضح للعاملين مدى فرص الترقى المتاحة لهم ومتطلبات التأهيل اللازمة للوظائف التي يمكن الترقى إليها. (1)

و - جماعات العمل: من الحقائق الأساسية في أي منظمة هي وجود جماعات عمل تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أفراد الجماعة وهذه الجماعات تنشأ تلقائياً أو بالتصميم المسبق بها وعند تكوينها تنشأ علاقات بين أفرادها في شكل اتصالات شفوية وأداء أعمال معينة والتعاون بين الأعضاء فيؤدي الأمر في النهاية إلى إتمام وظائف ومهام معينة كما تؤدي إلى إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم أو عدم إشباعها ، وعليه يمكن القول أن الجماعة عبارة مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة ولتحقيق أهداف مشتركة (2)

الفرع الثالث : أنواع والمكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

أولاً : أنواع بيئة العمل الداخلية:

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع نذكر أهمها:

- 1 - **البيئة التنظيمية:** وتعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة كما أنها تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد. (3)
- 2 - **البيئة الوظيفية:** وتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى العاملة وتحديد وتركيب الوظائف وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل وقدراتهم على اجتذابهم ورفع من مستوى قدراتهم. (4)

1- رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي) ، ط 1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 63 .

2- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 486 .

3- منصور عبد القادر محمد منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

4- نفس المرجع ، ص 79 .

3 - البيئة المادية: تتمثل في مختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والمباني والآلات والمعدات والمكاتب وغيرها. (1)

4 - البيئة التقنية: تعتبر التقنية من الجوانب والمكونات البيئية الأكثر تغيراً كما لا يقتصر استخدامها على المنظمات الصناعية بل تمتد استخدامها لتشمل مختلف المنظمات الصناعية أو الخدمية أو حكومية إذ أنها تشير إلى أي شيء يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية والتي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل المدخلات (مواد خام) إلى مخرجات (منتجات جاهزة) في سبيل تحقيق أهدافها. (2)

وترى الدراسة أن أنواع بيئة العمل لا تقتصر على هذه الأنواع بل يوجد تصنف آخر لبيئة العمل الداخلية كبيئة المرنة التي تشجع على الإبداع والابتكار وبيئة جامدة التي تتسم بالصرامة والانضباط والحزم وهذه البيئة تقلل من الإبداع والابتكار نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات، والبيئة الهادئة العشوائية وهي بيئة غير مستقرة والبيئة الهادئة التجمعية التغير فيها بطيء والبيئة القلقة وهي بيئة معقدة أكثر من سابقاتها والبيئة الهائجة وهي أكثر البيئات حركة وتعقداً فيها عنصر عدم التأكد عالي جداً والتغير فيها مستمر وهذا النوع من البيئة هو السائد اليوم.

ثانياً : المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

1 - شدة الإضاءة: الإضاءة المناسبة والكافية عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل الداخلية كشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج وقد ثبت بالتجربة أن زيادتها لا يعني زيادة الإنتاج باستمرار وإنما هناك نقطة إضاءة حرجية يتأثر عندها الإنتاج نسبياً مع مراعاة أن الفوارق الفردية تلعب دوراً هاماً في هذا مجال، فمن الموظفين من يحتاج إلى الإضاءة القوية حتى يستطيع أن يعمل بصورة أفضل ومنهم من هو عكس ذلك ولكن الوضع العادي هو أن هناك نقطة إضاءة دنيا وأخرى عليا بحيث ينخفض الإنتاج بعد انخفاض الإضاءة عن النقطة الدنيا بينما يزيد الإنتاج بعدها ويثبت حتى يصل إلى نقطة الإضاءة العليا ويزداد قليلاً ويثبت باستمرار، وقد يحصل أن تكون لشدة الإضاءة القوية آثار سلبية على الإنتاج في حالات ثانوية والحقيقة أن تداخل مجموعة العوامل المؤثرة في التجربة ولأهمية هذه العوامل جعل إمكانية ادراك أثر الإضاءة، إمكانية صعوبة وخاصة أن الدارسين للتجربة انفسهم كانوا يهتمون بالتغيرات المادية فقط دون الاكتراث بأهمية العوامل التي ساعدت على التعاون وتنمية روح الجماعة. (3)

1- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 123 .

2- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 183 .

3- عبد المعطي محمد عساف السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص ص 291 - 292 .

2 - الضوضاء: تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيئ على العامل وإنتاجه ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين وهما كون الضوضاء عاملاً مزعجاً فتسبب بذلك ضيقاً واستياء من جانب العامل وكونها عاملاً مشتتاً للأشياء والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه، ولا شك أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثيرهم بالضوضاء فبينما نجد أفراداً أقل تأثيراً بالضوضاء نجد آخرين شديدي الحساسية لها لدرجة أن الضوضاء تحدث نوبات لبعض المصابين بالصرع وفي تجارب التي لبحث أثر تقليل الضوضاء على إنتاجية عاملات نسيج باستعمال واقيات للأذن تخفض شدة ضوضاء الآلات بحوالي 10%، كما يبدو بوجه عام أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية نظراً لحاجة الأولى للتركيز أكثر كما يبدو أن الضوضاء المتقطعة أكثر إضراراً بالإنتاج من الضوضاء الموصولة التي لبث الفرد تعود عليها والتكيف معها بحيث يقاوم تأثيرها الضار كما تحدث الأصوات المرتفعة المفاجئة استجابات الفرع لكل الأشخاص⁽¹⁾.

3 - الحرارة: ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضلياً أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب وذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً تسبب ضيقاً لدى العامل كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويسرع إليه التعب والملل ويقلل كفاءته في العمل⁽²⁾ كما ينخفض أداء العمال الذين يشتغلون في ظل درجات حرارة منخفضة جداً أو عالية جداً لهذا أدخلت كثير من المكاتب والمصانع أجهزة التبريد أو التدفئة المركزية لكن هناك الكثير من مواقع العمل تبقى باردة جداً في الشتاء وحارة جداً في الصيف وأكثر من ذلك فانه من المستحيل تقريباً أن تتجنب الحرارة أو البرودة الشديتين في أنواع معينة من العمل مثل مصانع الحديد والصلب⁽³⁾.

4 - فترات الراحة: لقد ابرزت تجارب فترات الراحة أهمية التعامل الإنساني كما أنها أبرزت ضرورة وجود بعض فترات الراحة أثناء العمل ذلك لأنها ستساعد الأفراد على التقاط انفسهم وتجديد نشاطهم وخاصة بالنسبة للأعمال الملزمة نسبياً وقد ثبت أن فترات الراحة يجب أن لا تكون طويلة بحيث تؤدي إلى التراخي ولا متعددة بحيث تؤدي إلى تقطع استمرارية العمل⁽⁴⁾.

1 - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط8، عين الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الهرم، مصر، 1997، ص ص 341 - 342.

2 - نفس المرجع، ص 335.

3 - فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 580.

4 - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 292.

وأخيرا نستنتج أنه رغم ظروف عمل فوائدها النسبية البسيطة في زيادة الإنتاجية إلا أن هذا لا يعني تجاهل أهميتها وأن الفائدة الحقيقية لا تكمن وراء تغيير ظروف بقدر ما تكمن وراء التغيير في الموقف بشكل عام وأن سوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي في العمل .

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية :

أ - الموارد البشرية : تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة على بيئة العمل الداخلية فهذه الموارد تتمثل في الجامعات والمعاهد والكليات وسوق العمل ، كما تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المنظمة هي تحسين درجة الموائمة بين الأفراد والوظائف إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيرا هائلا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية وتركز إدارة القوى البشرية في المنظمة على اختيار وتدريب الموظفين الجدد ، إضافة إلى مهمة تقييم أداءهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيظهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.⁽¹⁾

ب - المواد الخام : تتمثل المواد الخام في التجهيزات والتكنولوجيا والمعدات والآلات المكتبية..... الخ⁽²⁾ وان من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة ان ينصب الاهتمام المركز على خلق حالة حقيقة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية بين الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة لتمويل تلك الخطط والإمكانيات المتاحة في المنظمة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير⁽³⁾ .

ج - الموارد المالية: في هذا الموارد المالية أن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخدامها والرقابة عليها كما أنها مزيج من وسائل توليد الأموال سواء خارجيا أو داخليا ، وأن عناصر إدارة العمليات المالية في المنظمة يجب أن تراعي الالتزام الدقيق بأهداف المنظمة وخططها وسياساتها ومن أهم المصادر المالية الميزانية العامة للدولة ، الضرائب و الرسوم والهبات.⁽⁴⁾

1- سيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

2- نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

3- سيد عليوة ، نفس المرجع ، ص 80 .

4- سيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 81 .

المطلب الثاني: الابداع الإداري

يشهد العالم العديد من التطورات في مختلف مجالات الحياة فالأمر الذي دفع الدول والمنظمات السعي جاهدة لمواكبة التطور المعرفي الهائل وذلك من خلال استخدام طاقات وقدرات المبدعين بحيث يقومون بدور فعال في تنمية منظماتهم وإطلاق ما هو جديد من الحلول التي تساهم في القضاء على مشاكلهم، حيث يعتبر الإبداع سر من أسرار التفوق في ميادين الحياة ويمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بنا والتخلص من الملل والتكرار حيث أصبح الإبداع من الموضوعات الساخنة التي يتحدث عنها عامة الناس ويرجع مثل هذا الاهتمام إلى التفكير الإبداعي الذي يعد قناة أكيدة لجزر الاكتشاف الجديد ومعبرا مضيئا إلى النجاح والتفوق ومنفذا قاصدا لتحقيق أهدافنا بكفاءة وسرعة وسيلا ذكيا للتحديد الذي يزهق روح الملل ومنهجا فريدا للتغلب على المشاكل.

الابداع: قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل في حين الإبداع يمثل خطوة إضافية لتطبيق الأفكار الخلاقة (الأشياء المبتكرة) بما يؤدي إلى خلق الإنتاج وزيادته ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة.⁽¹⁾ كما أن الإبداع هو عبارة عن الاتيان بشيء جديد غير مألوف والنظر إلى الأشياء الموجودة بطريقة جديدة، كما عرفه هافل " هو عبارة عن عملية ينتج عنها عمل جديد ترضى عنه الجماعة وتتقبله على أنه شيء مفيد " .⁽²⁾

وترى الدراسة أن الإبداع عبارة عن الاتيان بشيء جديد غير مألوف والنظر إلى الأشياء الموجودة بطريقة جديدة.

الفرع الأول: مفهوم الابداع الإداري وأهميته:

أولا - مفهوم الابداع الإداري:

الابداع الإداري هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الطلاقة والأصالة

1 - حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1 ، مكتبة الجامعة ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 42 .
2- حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 149 .

والمرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج من المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها. (1)

كما يعرف البعض الابداع الإداري بأنه " الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الاعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة، وتحقيق الابداع التنظيمي عن طريق تطبيق الأفكار أو تقديم الحلول الجديدة وإحداث تغيير ذو طبيعة تكنولوجية أو تجارية أو مالية أو اجتماعية أو إدارية تنظيمية " . (2)

كما عرفه (hage) على أنه " الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة . (3)

كما عرفه حريم بأنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما مألوف للتواصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام (4).

وهناك من عرف الابداع على أنه الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار والبدايل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشاكل، وتساعد على التواصل مع الآخرين. (5)

كما يعرف الابداع أنه دالة للمعرفة والفضول والخيال والتقييم ويشير الابداع لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة (6).

ومن خلال ما سبق يمكن للدراسة تعريف الابداع الإداري على أنه: " أفكار جديدة ومفيدة غير تقليدية تساعد على حل المشكلات وتطوير المعارف والمهارات وزيادة كفاءة المنظمة. "

1- أسماء جلوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية ،دراسة حالة جامعة محمد حيزر بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، غ م ، محمد حيزر ،بسكرة ، 2012-2013 .

2- حسين عجلان حسن ، نفس المرجع السابق ، ص 42 .

3- عاطف لطفي خصاونة ،ادرة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال ، ط1 جامعة البلقاء التطبيقية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2011 ص 33 .

4- عاطف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

5- Robert Franken , What Creativity , available on : <https://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm>, 13/03/2016.9:26 .

6- Daniel Burrus, Creativity and Innovation: Your Keys to a Successful Organization , available on : http://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation_b_4149993.html , 15/03/2016 , 9:00.

ثانيا - أهمية الابداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الابداع الإداري في النقاط التالية:

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها
- إن الابداع في المنظمات يخلق المناخ الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى .
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية .
- يعمل على إيجاد اكتشاف ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة و خلاقية، الامر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء الموظفين فيها. (1)

- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين .

- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.

- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المنظمي .

- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.

- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة. (2)

الفرع الثاني : خصائص الابداع الإداري وأنواعه:

أولا - خصائص الابداع الإداري:

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان إلا أن اهتمام بعض الكتاب والباحثين حول دراسة الخصائص المتميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الابداع والتحقق من

1- أسماء جلوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

2- عاطف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الابداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد وعليه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الابداع وهي كالتالي: (1)

- الابداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول أن الابداع الجماعي والمنظمي خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

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

- الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لأخر الفترة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة وتطويرة.

- الابداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح .

- الابداع يبدأ بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

كما ان هناك سمات مشتركة لمعظم العباقرة والمسؤولين عن الطفرات الكبرى في تاريخ الفكر ومن أهم السمات ما يلي: (2)

- الاعتماد على النفس والثقة بها .

- سهولة التعبير عن النفس والعواطف بسهولة .

- قوة الإدارة والرغبة الاكيدة في التحدي وتجاوز المألوف .

- لديهم مجموعة واسعة من الميول والاتجاهات والقيم .

1- منير حسن أحمد شقورة ، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، غ م ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2012 .

2- حسين ناجي عارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

- حب العمل في الأشياء الغريبة والغير متوقعة .

- اهتمامهم بالطرق والأساليب المختلفة لحل المشكلات .

ثانيا : أنواع الابداع الإداري:

يمكن تحديد أنواع الابداع الإداري وفق ما يلي :⁽¹⁾

1-الابداع وفق مصدره: ينقسم الابداع حسب مصدره إلى ابداع داخلي وإبداع خارجي إذ يمثل الإبداع الداخلي عن الابداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والموظفين ، أما الإبداع الخارجي فيتمثل في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها .

2-الإبداع بحسب مجاله: يصنف الإبداع بحسب مجاله إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي إذ يشير الإبداع الإداري إلى تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وأنظمتها والأساليب الإدارية وتحسينها من أجل ربط الأفراد مع بعضهم وكيفية عملهم سوية لأجل التعلم أما الإبداع التكنولوجي فيشمل التغييرات الحاصلة في تقنيات العمل تغيير في المنتجات أو الخدمات الحالية من أجل تحسينها وتقديمها بمظهر جديد أو تقديم منتجات وخدمات جديدة.

3-الإبداع حسب القرار المتخذ: يصنف إلى إبداع فردي وإبداع جماعي ، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا أما الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أي بمشراكة أعضاء المنظمة والموظفين فيها .

4 - الإبداع حسب طبيعة تأثيره: ينقسم إلى إبداع جذري و إبداع مضاف فالإبداع الجذري يمثل طفرات رئيسة من شأنها تغيير أو خلق منتج أو عملية أو صناعة كاملة أما الإبداع المشاف فهو الإبداع الذي يدفع المنظمات إلى التحسين المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات لمواجهة التنافس .

5 - الإبداع وفق الاستمرارية: يصنف إلى إبداع مستمر وإبداع متقطع فالإبداع المستمر يقدم تطوير وتحسين مستمر وواضح على المنتج أما الإبداع المتقطع أو ما يسمى الإبداع غير المستمر فهو يقدم منتج جديد يختلف عن المنتج القديم جذريا أي أن هناك قفزة نوعية في التغيير وليس فروقات ثانوية كما في الإبداع المستمر.

1- محمود حسن جمعة ، استراتيجية تمكين الموظفين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديبال العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد 71 ، ص 203 .

الفرع الثالث : عناصر ومستويات الإبداع الإداري:

أولاً - عناصر الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عدة عناصر أهمها ما يلي:

1-الأصالة: وتعني التمييز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر و المؤلف من الأفكار⁽¹⁾

الأصالة هي : " الوصول إلى حلول أو أفكار جديدة لم يصل إليها الآخرون ".⁽²⁾

2-الطلاقة : وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهائية حرة ومفتوحة .

الطلاقة تعني : " القدرة على إيجاد العديد من الأفكار وبسرعة ".⁽³⁾

ويمكن تلخيص الطلاقة من الأنواع التالية :⁽⁴⁾

- طلاقة الألفاظ: وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليد في نسق جيد .

- طلاقة التداعي: وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة .

- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .

- طلاقة الأشكال: وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

3-المرونة: تعني القدرة على التفكير في أكثر من اتجاه أو التغيير بسهولة من موقف إلى آخر أي تغيير سلوكك

إلى سلوك جديد يوصلك للهدف.⁽⁵⁾

- المرونة: " هي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد يتغير الموقف " .

وللمرونة مظهران هما:⁽⁶⁾

-المرونة التلقائية : وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

-المرونة التكيفية: وتعني التوصل إلى حل المشكلة أو الموقف في ضوء التغذية الراجعة، التي تأتي من ذلك الموقف

1- نداء محمد باقر الياسري ، إدارة الآرمامت ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 81.

2- سامي محمد هشام ، الادرة بالأفكار ، ط2 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 98 .

3- نفس المرجع ، ص 98 .

4- نداء محمد باقر الياسري ، نفس المرجع السابق ، ص 81

5- سامي محمد هشام ، نفس المرجع السابق ، ص 97 .

6- نداء محمد باقر الياسري ، نفس المرجع السابق ، ص ص 81- 82 .

4- الحساسية للمشكلات: وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، النظم ورؤية جوانب النقص والعيب فيها . (1)

5- التفاصيل: تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ما وهذه الإضافات تساعد على تطوير الفكرة . (2) وهي عبارة عن مسافة الخبرة والوصول إلى تسميات جديدة مما يوجد لدى الإداري من خبرات . (3)

6- القابلية للتغيير : يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل .

7- روح المجازفة (المخاطرة): يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار و الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، كذلك تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين لحاجة الموظفين للمساندة والدعم للتغلب على التردد فب تحمل المخاطر مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (4)

ثانيا : مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة تتمثل في:

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد . (5)

ومن بين السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: (6)

- 1- نفس المرجع ، ص 82 .
- 2 - سامي محمد هشام ، نفس المرجع السابق ، ص 99 .
- 3- نداء محمد باقر الياسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .
- 4- أسماء جلولي ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .
- 5- محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 392 .
- 6- حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 304- 305 .

- المعرفة: يبدل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله .
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .
- الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المخاطرة ويكون عالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة .
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس متطوعا على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين .
- 2-الإبداع على مستوى الجماعات: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، و إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها .⁽¹⁾
- كما يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:⁽²⁾
- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة: ويتم التوصل فيه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.⁽³⁾
- ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:⁽⁴⁾

1- محمود سلمان العميان ، نفس المرجع السابق ، ص 393 .

2- حسين حريم ، نفس المرجع السابق ، ص 306 .

3- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 394 .

4- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 307 .

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: تعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية .

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقضي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف .

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل .

الفرع الرابع : مراحل الإبداع الإداري ومعوقاته:

أولا - مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين لكن اخترت التقسيم الأكثر شيوعا والمقسم إلى أربعة مراحل وهي كالتالي:⁽¹⁾

1-مرحلة الإعداد (التحضير) : Préparation وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسره جوردون (Gordon) بأنها مرحلة الاعداد المعرفي والتفاعل معه في معالجة الأزمات .

2-مرحلة الاختبار والاحتضان : Incubation وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات .

1- نداء محمد باقر الياسري ، مرجع سبق ذكره ،ص 83 .

3- مرحلة الاشراف : Llumination وهي الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق وفي هذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما في مكان ما وربما تلعب الظروف المكانية والزمنية والبيئية المحيطة دورا في تحريك هذه الحالة أو وصفها الكثيرون بلحظة الإلهام .

4- مرحلة التحقق : Verificatid وهي مرحلة على النتائج الأصلية المفيدة والمفيدة والمرضية في معالجة المشاكل وحياسة المتبع الإبداعي على الرضا الاجتماعي .

ثانيا : معوقات الابداع الإداري :

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية و سنناقش هذه العوامل باختصار:

1-المعوقات الشخصية (الفردية): ومن أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي: ⁽¹⁾

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.

- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.

- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.

- تجنب الغموض والخوف من الفشل .

- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.

- الخوف من تحمل المسؤولية .

2-المعوقات التنظيمية: إن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الإبداع كثيرة ومن أهمها: ⁽²⁾

-الالتزام الحرفي للقوانين والتعليمات والإجراءات .

-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالموظفين معهم .

-المناخ التنظيمي غير الصحي .

-تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بجرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم

1- حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 310 .

2- نفس المرجع ، ص 311 .

-العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها .

-عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة .

3-المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية : قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في

المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد كما أن بعض المنظمات

والسياسات كالتعليمية والعائلية مثلا قد لا تشجع على الإبداع وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي

الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتنميته . (1)

4-المعوقات البيئية : وهي المعوقات الناتجة عن البيئة المحيطة بالفرد كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة

التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه ، مع ملاحظة ان أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية

وتكاملي من ناحية أخرى .

ومن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع ما يلي : (2)

-التدهور الاقتصادي والاجتماعي .

-رداءة الجو الإداري .

- عدم كفاية الموارد والمصادر .

- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي .

- الصراع التنظيمي بين الموظفين ومقاومتهم للتطوير .

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل .

1 - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 312 .

2- سماء جلولي ، مرجع سبق ذكره ، 78 .

المطلب الثالث: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري

إن المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متحدد ومطلوب وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية⁽¹⁾ حتى يبدع الفرد لمنظمتة يجب أن تتوفر بالمنظمة البيئة التي تتقبل الإبداعات على أنواعها إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العميقة التي تضع حدود حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع ، ولما كان الإنسان عدو ما يجهل فإن المدراء والإدارات يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين ويجعلون عملية تسيير دقة المنظمة تأتي عن طريق واحد من الأعلى إلى الأسفل فقط وأعني الأوامر والتخطيط من الإدارة والتنفيذ على الموظفين وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المنظمات، عندما يخوض الموظف ميدان العمل فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الإدارة فيجب أن يتصرف لوحده هنا أو أن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستأخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص⁽²⁾ كما هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات نذكر أهمها:

- إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي وتشجع الموظفين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة وأنها تشجع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- تشجيع ودعم ثقافة تسمح بقدر من التجارب والخبرات الإبداعية كما يجب تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد وتقديم مكافآت مادية للنجاح.⁽³⁾
- وضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين مهما كان الموظف متميز فانه يحتاج إلى التقدير والاحترام وطبق أسلوب الإدارة على المكشوف .

1- محمود سامان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 395 .

2- رضوان ومحمود عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

3- حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 312 - 313 .

-أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان وتنبههم بأن لا يفرطوا في الواقعية حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك طلب المدير من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي والموظفين القدامى يعلمون تماما أنه من المتحيل صنع هذا الطلاء لكن المفاجئة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكار طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي إذ لا مستحيل أبدا.⁽¹⁾

وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية نذكر أهمها:

1 - أسلوب العصف الذهني: عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة والقادة يستخدمون القواعد التالية عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني:

-يجب أن تتكون الجماعة من 5 إلى 7 أعضاء حتى لا تكون جلسة العصف الذهني صعبة ومعقدة ويجب تحديد من سوف يهتم بالجلسة، تم إعطاء شخص الفرصة في المشاركة ويجب التركيز في البداية على توليد كم من الأفكار وليس على جودة الأفكار.⁽²⁾

2 - طريقة ديلفي: تعتمد على آراء وأفكار هيئة من الخبراء في مجال التنبؤ تتطلب هذه الألية وجود منسق محترف يتابع ويجمع آراء الخبراء المختصين وهؤلاء الخبراء هم بالواقع منتشرون جغرافيا وغير مسموح لهم الاتصال ببعضهم البعض أو الالتقاء وجها لوجه بحيث تعتمد هذه الخطوات التالية:

-تحديد المسألة تم التأكد من أن المسألة المطروحة واضحة تماما ومن تم تحديد واختيار الخبراء المطلوب الاستعانة بهم وعليه يتم توزيع استمارة والطلب من الخبراء تحديد الحاجة التقديرية تم تحليل وتلخيص أجوبة أسئلة الاستمارة ويتم توزيع الاستمارة مرة ثانية والاجتماع بأعضاء هيئة الخبراء بهدف تجاوز محطات الخلاف فيما بينهم وبعد ذلك تحليل أجوبة الخبراء مجددا وتحديد درجة الاخفاق فيما بينهم.⁽³⁾

3 - بناء تقبل للتغيير: على أفراد المنظمة أن يعتقدوا بأن التغيير يفيدهم ويفيد المنظمة وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتماد إذا ما شارك العاملون مع المديرين في اتخاذ القرارات وإذا ما تمت معالجة بعض القضايا مثل الاستقرار الوظيفي بعناية حين تخطيط التغيير وتنفيذه .

1- رضوان محمود عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 81 - 82 .

2- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، مطابع الدار الهندسية ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2013 ، ص 100 .

3-حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1423 هـ - 2002 م ، ص 140 .

4 - السماح بمزيد من التفاعل بين الأفراد في نفس الجماعة والجماعات الأخرى: فمثل هذا التفاعل يشجع تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجرية وتبني نظرة جديدة للمشكلات.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق ترى الدراسة أنه على الإدارة أن تعمل على خلق بيئة عمل داخلية تشجع على الابداع وذلك من خلال تحقيق التميز والتفوق، كما أن قدرة الفرد على الابداع تتأثر بالمناخ والبيئة والمتغيرات التنظيمية التي يوجد بها فقد تكون بيئة مشجعة على الابداع الإداري كما أن الفرد لا يمكن أن يبدع في بيئة ترفض الجديد لذلك لا بد أن تتوفر بيئة تتقبل الابداعات بكل أنواعها، وقد تستخدم منظمات الاعمال الكبيرة طرق أكثر منهجية تتداخل في اطارها الجانب الكمي للوصول إلى استنتاجات محددة حول إشكاليات محددة تواجهها المنظمة أو من المحتمل أن تواجهها في المستقبل ومن بين أهم الطرق المستخدمة طريقة دلفي والعصف الذهني وبناء تقبل التغيير... الخ .

1 - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 314 .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى أبرز الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تناولت أثر بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري وذلك من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات والقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن تم التعقيب عليها .

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

1- Hussein al haramshe et Laith Alqhaiwi(2014) The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success.

دراسة ليث وحسين (2014) : بعنوان العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية ونجاح الأعمال التجارية الصغيرة تم نشرها في المجلة الأوربية للإدارة والاعمال، المجلد 6، والعدد 38، 2014، بجامعة الزرقاء، الأردن، تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والأعمال التجارية الصغيرة، وقد تم استخدام الاستبيان وقد تم توزيع 200 استبيان وكانت الاستبيانات الصالحة 192 استبيان بمعدل 87 %، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد تحليل البيانات كانت النتائج على النحو التالي:

- أن هناك علاقة قوية بين البيئة الداخلية وتحليل المتغيرات ونجاح الأعمال التجارية الصغيرة.
- هناك علاقة بين متطلبات الشركات ونجاح الأعمال التجارية الصغيرة.
- وقد خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات وهي:
- تمكين المرأة من المشاركة في الأعمال التجارية الصغيرة .
- توفير الدعم المادي والمعرفة للدين تتراوح أعمارهم بين (25 سنة و45) كما هو معروف في مجال تنظيم المشاريع.
- اتخاذ تحليل لمتغيرات البيئة الداخلية والنظر فيها خاصة المالية والموارد البشرية و تنظيم الفرق.

1-دراسة سهام بن رحمون (2013) : بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة ، تم نشرها في مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد8، 2013، جامعة بسكرة، يعالج هذا المقال بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين في الادارة الجامعية لمعرفة مدى التأثير الحاصل بين المتغيرين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على الأداء الوظيفي للإداريين في ظل تلك البيئة باعتبار ان بيئة العمل الداخلية تتضمن جوانب إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي وهذا ما جعل الكثير من المنظمات تهتم بتنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه من خلال تشجيعه وتحفيزه والسعي دائما

إلى توفير بيئة عمل مناسبة ، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بغرض وصف العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة باعتماد الأسلوب الكمي والكيفي والتي تساهم على الظاهرة المدروسة وقد استخدمت الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة للدراسة وقد وزعت عينة احتمالية طبقية الدراسة على العمال الإداريين بالكليات بشكل غير متجانس وتم اختيار نسبة 20٪ من الاستمارة المقننة والبسيطة وبعد جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- استوفت بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي باتجاه الايجاب بنسبة 66.5٪ وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات ، المعاهد) .

- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي 49٪ .

وفي الأخير طرحت الدراسة أهم التوصيات للأخذ بها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين والباحثين :

- دعوة مسؤولي الإدارات بالكليات والمعاهد بالجامعة إلى قيادة العمل بأسلوب علمي حديث وموضوعي .

- العمل على شرح وتوضيح النظم والقوانين والقواعد المنظمة للعمل للعمال الإداريين عن طريق كتيبات أو مناشير توزع لهم .

2-دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي (2013) بعنوان دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات في معهد الإدارة التقني، تم نشرها في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36 ، 2013 ، حيث هدف البحث الى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مصنع بغداد للغازات وماهي العوامل التي تؤثر على الرضا سلبا او إيجابا من خلال علاقة الارتباط والتأثير هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين ويضم مجتمع البحث الموظفين في المصنع اذ اختيرت عينة منهم بلغ عدد أفرادها 65 فردا حيث استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبيان لجمع البيانات ضمت 59 فقرة وفد استعانت الباحثة ببعض المقاييس الجاهزة والتي تم اعتمادها في دراسات و بحوث سابقة، أظهرت النتائج ان هناك رضا وظيفي الى حد ما لدى الموظفين بالمصنع محل البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي 3.08، وقد اختيرت فرضيات البحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية وهذا للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (بيئة العمل) والمتغير المتغير (الرضا الوظيفي) اذ كانت النتائج التي تم عرضها معبرة عن علاقات جيدة للبعض وجيدة نوعا ما للبعض الاخر مما يشير الى أهمية توافر عوامل بيئة العمل هذه لتحقيق الرضا لأفراد عينة البحث، كما توصلت الى أهم التوصيات وهي:

- العمل على تحسين وتطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية المتعددة داخل أو خارج المنظمة.

- تحسين بيئة العمل من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل وتوفير عناصر الحماية والأمان من الاخطار المهنية.

3-دراسة اكرم أحمد الطويل وآخرون (2007) بعنوان علاقة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج وتأثيرها فيه دراسة استطلاعية لا راء المدراء في مصانع الغزل والنسيج في الموصل وبغداد، تم نشرها في مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، 2007، سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج في مصانع الغزل والنسيج العامة في الموصل وبغداد وتأثيرها فيه وتتضمن البيئة الداخلية العوامل التي تقع ضمن حدود المنظمة والتي يمكن أن تكون لها علاقة وتأثير في العديد من المتغيرات ومنها إمكانية تطوير المنتج ولمحدودية الدراسات التي تناولت علاقة عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج في البيئة العراقية وتأثيرها فيه، فقد سعى الباحثان تضمين دراستهم بمتغيراتها ضمن اطار شمولي في محاولة دراسة العلاقة والتأثير بينهما، قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالاعتماد على استمارة الاستبيان واستخدام بعض الأساليب الإحصائية وتم توزيع 40 استمارة على رؤساء مجالس الإدارات واعضائها ومدراء التشكيلات في مصانع عينة الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين عوامل البيئة الداخلية للمصانع المبحوثة و إمكانية تطوير المنتج .
- هناك تأثير معنوي لعوامل البيئة الداخلية للمصانع المبحوثة في إمكانية تطوير المنتج.
- واعتمادا على هذه الاستنتاجات توصل الباحثان الى أهم التوصيات وهي:
- ضرورة قيام المنظمات بالعمل المستمر بتطوير منتجاتها لأنه الأساس في بقاء المنظمة ونموها واستمرارها.
- تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها من خلال نظام اتصالات حديث وفعال اذ يعد الزبائن محور عمل المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

1- Emad Ali Kasasbeh (2014): The impact of transformational leadership in the administrative creativity :An Applicative study on industrial companies(Mining and Extraction) in Jordan

دراسة امد علي كساسبه وآخرون (2014) بعنوان أثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن، تم نشرها في المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في مجال الأعمال والعلوم الاجتماعية، المجلد 4، العدد 5، 2014، الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الابداع 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 التالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لنمط القيادة التحويلية على الابداع الإداري في الشركات الصناعية.

- نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق كبيرة في تصورات عينة الدراسة لنمط القيادة التحويلية يعزى إلى العوامل الديمغرافية (العمر والجنس والمستوى التعليمي)، حيث وصلت إلى مستوى من الأهمية أعلى من القيمة المحددة (0.05)، وعلى ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بعدد من التوصيات نذكر أهمها:

- تعزيز الاعتماد على نمط وأسلوب القيادة التحويلية لزيادة الفعالية الإدارية أي الابداع الإداري
- الاهتمام بالأشخاص المبدعين و تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم، وتشجيعهم على إلقاء الضوء على أفضل ما يكون، ومكافأة الابتكار والإبداع، ماديا ومعنويا.

2-دراسة مشعل بن مبارك عايض الحارثي (2012) بعنوان واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري واهم المعوقات سواء كانت تنظيمية او شخصية او ثقافية او اجتماعية للإبداع الإداري لدى المدارس الثانوية في محافظة جدة ومعرفة اهم الفروق الإحصائية حول عناصر ومعوقات الابداع الإداري في محافظة جدة حيث استخدم الطالب المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة 298 مفردة وذلك باستخدام الاستبيان أداة للدراسة لملائمتها طبيعة الدراسة وقد توصلت الى أهم النتائج:

- المستوى الإجمالي لعناصر الابداع الإداري كان بدرجة متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.09، حيث بلغ المستوى الإجمالي لمعوقات الابداع الإداري كان بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها الإجمالي 3.53، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد مجتمع الدراسة حول معوقات الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالشمال كما طرح مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:

- نشر الوعي بأهمية تحقيق الابداع الإداري وإبراز دوره فب تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام واعمال مديري المدارس.

- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الابداع الإداري عن طريق التدريب العملي الميداني من خلال مواقف واقعية.

3-دراسة محمد عجيبة (2005) بعنوان الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الابداع دراسة المؤسسة الاقتصادية للناقلة للغاز بولاية غرداية، مذكرة قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سعد دحلب بالبيدة، 2005، حيث تكمن أهمية الدراسة في ان المؤسسات الاقتصادية تتولى تقديم الخدمات وتوفير احتياجات الافراد وتحمل العبء الأكبر للتنمية مما يجعلها بحاجة الى البحث عن افضل الوسائل والطرق ولا يتم ذلك الا من خلال الاهتمام بالإبداع وتشجيعه ودعم المبدعين وتحفيزهم وتبني أفكارهم وتنمية الشعور بالثقة كما تكمن أهميته أيضا في تدعيم الخطط والسياسات الحالية والمستقبلية الخاصة بتطوير المؤسسات الاقتصادية وكسبها ميزة تنافسية وحتى تكون أداة فعالة في تحقيق التنمية الشاملة كما تساهم في زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية والمدراء والموظفين بأهمية التفكير والسلوك الإبداعي للعاملين مما يحثهم على استحداث استراتيجيات جديدة لتحقيق ذلك ، قد استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان واستخدام بعض الأساليب الإحصائية حيث كانت عينة الدراسة تقدر بـ 65 فردا من الإطارات وعمال تنفيذيون و المكلفون بالدراسات ورؤساء المصالح في دوائر ومديريات مؤسسة الانابيب، وقد توصل الى أهم النتائج وهي:

- ان المؤسسات الجزائرية لها صعوبة في القيام بالاستثمارات الضرورية لبناء قاعدة للإبداع الإداري والتكنولوجي وباستطاعة هذه المنظمات البدء في بناء استراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات بتشجيع التفكير الابتكاري يمكن إزالة ما يمكن إزالته من معوقات السلوك الابتكاري أي لابد من إرساء ثقافة ابتكارية إبداعية

داخل المنظمة وانشاء إدارة خاصة بالإبداع والابتكار او مدججة في وظيفة البحث والتطوير وطرح مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:

- ضرورة تحسين المؤسسات الجزائرية بخطورة الوضع الراهن وذلك بتحفيز على رفع قدراتها وكفاءتها الإبداعية وتطوير وظيفة البحث والتطوير فيها.
- توجيه الجهود والأفكار الخلاقة لتقليل من المحسوبة واعتماد نظام الجدارة لما للمحسوبة من أثار سلبية على ابداع الموظفين وعلى العمل على حد سواء في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بأثر بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري

1-دراسة محمد سعد فهد المشوط (2011) بعنوان أثر بيئة العمل على الابداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ولتحقيق هذه الدراسة قام الطالب بتصميم الاستبيان وقد شملت عينة الدراسة 53 مفردة وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصل الى عدد من النتائج نذكر ابرزها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص بيئة العمل (الهيكلة التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الابداع الإداري (السلوك الإبداعي، القدرات الإبداعية)، كما طرح مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:
- الاهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين الموظفين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت .
- توفير أنظمة رقابة وارشاف في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

2 - دراسة محمد عامر النتيقات (2002) بعنوان المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مستوى الابداع الإداري لدى الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض والتعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة الرياض حسب وجهة نظر الضباط الموظفين والتعرف على مدى درجة اتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض وقد تم استخدام الاستبيان واستعمال المنهج الوصفي من خلال تطبيق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتكونت عينة الدراسة من 160 مفردة مكونة من الضباط

الموظفين بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء تم اختبارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج هي:

- لا يوجد اختلاف في مستوى الابداع الإداري لدى الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض باختلاف العمر والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية والرتبة العسكرية وسنوات الخدمة .
- ارتفاع مستوى الابداع الإداري لدى الضباط الموظفين بشرطة مدينة الرياض .
- كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:
- ضرورة عمل حوار مستمر بين الضباط الموظفين ورؤسائهم لكي يستفيدوا من خبراتهم وتمكنهم من عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم .
- عرض روح الثقة بالنفس والتحلي بالإيمان والصبر والتخلص من الروتين اليومي في العمل .

3 - دراسة امابيل ولزمبي وهيرون (Jeffrey Lazenby ,Teresa Amabile ,Micheal) Assessing the Work Environment for Creativity : (1996) Herron)

بعنوان تقييم بيئة العمل بالنسبة للإبداع، تم نشرها في مجلة أكاديمية الإدارة اليومية، المجلد 39، العدد 5 ، 1996 هدفت هذه الدراسة إلى تقييم بيئة العمل المحفزة على الابداع من خلال قياس بعض العوامل البيئية والنفسية في بيئة المؤسسة، مثل التشجيع المؤسسي والحرية وتوفير المصادر والعمل من خلال الفريق وضغط العمل وكذا المعوقات المؤسسية ، وذلك باستخدام أداة الدراسة والمسمى " KEYS " والتي تقييم البيئة المؤسسة الإبداعية وبني هذا المقياس لملائمة قياس البيئة المؤسسة للإبداع وذلك من خلال عمل اختبارين احدهما قياسي لمعرفة ملائمة الفقرات للبيئة المؤسسة، 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 والتطوير، 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 المؤسسة للعمل المؤثرة في ثقافة الابداع، 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 والابتكار.

المطلب الرابع: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتعقيب عليها

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات العربية والأجنبية والمحلية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والابداع الإداري، فهناك دراسات عاجلت كل متغير على حدى ومنها من جمع بين المتغيرين وهنا ستقوم الدراسة ببيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة والمكان والزمان، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، من حيث المتغير التابع والمستقل)، بالإضافة إلى بيان الاستفادة من الدراسات السابقة.

1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1-1 من حيث المتغير المستقل والتابع:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمحلية بدراسة المتغير المستقل كدراسة (سهم بن رحمون 2013) ودراسة أكرم الطويل (2007) ودراسة بشرى عبد العزيز (2013) لكنها تختلف المتغير التابع حيث أن المتغيرات التابعة في الدراسات السابقة المذكورة سابقا هي على التوالي الأداء الوظيفي، إمكانية تطوير المنتج، الرضا الوظيفي، أما المتغير التابع في الدراسة الحالية الابداع الإداري، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجمع بين المتغير المستقل والتابع كدراسة (محمد سعد فهد المشوط 2011) ودراسة امابيل ولزمي وهيون (1996) ودراسة (جوران اكفال 1996).

2- 1 من حيث الموضوع:

اتفقت الدراسة الحالية في تناولها موضوع الدراسة مع دراسة (دراسة المشوط 2011) وتختلف فقط انها تدرس البيئة الداخلية والخارجية معا على عكس الدراسة الحالية فهي تدرس البيئة الداخلية فقط، ومن حيث الزمان والمكان ودراسة (امابيل ولزمي وهيون 1996) أما فيما يخص الدراسات الأخرى فهي تدرس كل متغير على حدى وتختلف مع الدراسة الحالية من حيث الزمان والمكان ومجتمع وعينة الدراسة، أما فيما يخص الدراسة الحالية فتم تطبيقها على الجماعات الإقليمية (بلدية غارداية) لولاية غارداية.

3- 1 من حيث البيئة المكانية والزمانية:

طبقت الدراسات السابقة في منظمات مختلفة ومتنوعة تم تطبيقها على الإدارة الجامعية كدراسة (سهم بن رحمون 2013) بجامعة باتنة أما دراسة (مشعل بن مبارك عايش الحارثي 2012) فأجريت في المدارس الثانوية في محافظة جدة، أما دراسة (كرم الطويل 2007) أجريت في مصنع الغزل والنسيج في الموصل وبغداد ودراسة (بشرى عبد العزيز العبيدي طبقت في معمل بغداد للغازات في الإدارة التقنية ودراسة (عجيلة محمد 2005) في المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غارداية ودراسة (Hussein al 2014 Emad Ali Kasasbeh) في الشركات الصناعية بالأردن ودراسة (Hussein al

haramsheh و Laith Alqhaiwi (2014) في الأعمال التجارية الصغيرة بجامعة الزرقاء، الأردن) ، أما فيما يخص القطاع الأمني فنجد دراسة (محمد سعد فهد المشوط 2011) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ودراسة (محمد عامر النتيقات 2002) في الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض.

1 - 4 من حيث أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسات السابقة وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية ماعدا دراسة (سهام بن رحمون 2013) فقد استخدمت الاستبيان المفتوح لجمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة ، ودراسة (امابيل ولزيمي وهيرون 1996) وذلك باستخدام أداة الدراسة والمسمى "KEYS" .

1 - 5 من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع وعينة الدراسة مع دراسة (عجيلة 2005) ودراسة (بن رحمون سهام 2013) ودراسة (العبيدي 2013) فقد وزع الاستبيان على القيادات والموظفين وقد تم اختيار العينة العشوائية ماعدا دراسة بن رحمون فقد طبقت العينة العشوائية الطبقية، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى من حيث مجتمع الدراسة حيث اشتمل على مدراء المصانع والمدارس الثانوية والضباط الموظفين والهيئة التدريسية في أكاديمية سعد الله فهد المشوط مثل دراسة (أكرم الطويل 2007) في المصنع ودراسة دراسة (مشعل الحارثي 2012) في المدارس الثانوية ودراسة (محمد عامر النتيقات 2002) على الضباط الموظفين ، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اتفقت هذه الدراسة في اختيار العينة العشوائية مع الدراسة الحالية.

1 - 6 من حيث الهدف:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز التأثير بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري في بلدية غارداية على خلاف الدراسات السابقة فدراسة (Hussein al haramsheh و Laith Alqhaiwi 2014) تهدف إلى تحديد العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والأعمال التجارية الصغيرة، أما دراسة (سهام بن رحمون 2013) فتهدف إلى تبيان أثر بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين في الادارة الجامعية لمعرفة مدى التأثير الحاصل بين المتغيرين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على الأداء الوظيفي للإداريين، ودراسة (بشرى عبد العزيز العبيدي 2013) حيث هدف الدراسة الى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مصنع بغداد للغازات وماهي العوامل التي تؤثر على الرضا سلبا او إيجابا من خلال علاقة الارتباط والتأثير لهذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين، أما دراسة (أكرم الطويل 2007) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج في مصانع الغزل والنسيج العامة في الموصل وبغداد وتأثيرها فيه ودراسة Kasasbeh Emad Ali 2014 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري في الشركات الصناعية ، أما دراسة (مشعل بن مبارك عايض الحارثي 2012) هدفت هذه

الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري واهم المعوقات سواء كانت تنظيمية او شخصية او ثقافية او اجتماعية للإبداع الإداري لدى المدارس الثانوية في محافظة جدة ومعرفة اهم الفروق الإحصائية حول عناصر ومعوقات الابداع الإداري في محافظة جدة، ودراسة (عجيلة 2005) في ابراز الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة الصفات ومعوقات ومحفزات الابداع في المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية، اما دراسة (محمد المشوط 2011) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في اكااديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ودراسة محمد عامر النتيفات 2002 هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مستوى الابداع الإداري لدى الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض والتعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة الرياض، أما دراسة امايل ولزمي وهيون 1996 هدفت هذه الدراسة إلى تقييم بيئة العمل المحفزة على الابداع من خلال قياس بعض العوامل البيئية والنفسية في بيئة المؤسسة، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف على الأثر الحاصل في عناصر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في الجماعات الإقليمية (بلدية غرداية).

2 - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1 - اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية الدراسة واداة الدراسة والمساعدة في تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة الحالية وصياغة فرضيات الدراسة.
- 2 - بناء الاستبيان وصياغة فقراته وتطويرها.
- 3 - استفادات الدراسة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- 4 - البدء من حيث انتهى الاخرون.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل المتعلق بالاطار النظري والدراسات السابقة حيث تم تناول في المبحث الأول بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري من حيث المفهوم والانواع والاهمية والخصائص والمعوقات وذلك لكل متغير على حدى بشيء من التفاصيل والتحليل فإنه تم التوصل إلى الآتي:

- أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه.

- العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية إذا كانت إيجابية وفي المستوى الجيد، فإنها ستفعل بيئة العمل الداخلية بشكل إيجابي وبالتالي ستكون مؤثر قوي على الابداع الإداري للفرد العامل وسوف تؤثر في دافعيته والتزامه وتحمل المسؤولية.

- حتى يبدع الفرد لمنظّمته يجب أن تتوفر بالمنظمة البيئة التي تتقبل الإبداعات على أنواعها إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد.

- إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي وتشجيع الموظفين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة وأنها تشجع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.

بالإضافة إلى المبحث الثاني والذي تطرقنا فيه للدراسات السابقة والتعقيب عليها وإظهار مدى الاستفادة منها، وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل التحقق من أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري، وذلك بدراسة عينة من الجماعات المحلية وقد تم اختيار بلدية غارداية كنموذج للدراسة الميدانية من خلال تصميم الاستبيان وذلك من خلال الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

في بلدية غارداية

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري والاثـر الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري .

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالجماعات الإقليمية وأخص بالذكر بلدية غارداية وذلك لدراسة أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري على أرض الواقع وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين والقيادات حيث تحصلت الدراسة على هذه المعلومات من خلال الاستبيان ومن تم توزيعه على عينة الدراسة وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مناقشة النقاط التالية :

المبحث الأول فيتناول تقديم عام حول بلدية غارداية حيث تم التطرق إلى التعريف بالبلدية وكذا دراسة الهيكل التنظيمي لها من حيث دراسة المديرية والمصالح والفروع التابعة لها .

أما فيما يخص الإبداع الإداري فقد تم التطرق إلى مفهومه وأهميته وخصائصه ومستوياته وأنواع وكذا مراحل الإبداع الإداري ومعوقاته .

أما المبحث الثاني تم فيه عرض طرق وأدوات الدراسة المستخدمة وكذا مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومن تم التوصل إلى النتائج والتوصيات وكذا الآفاق المستقبلية .

المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية غرداية

تعتبر مديرية الجماعات الإقليمية (بلدية غرداية) واحدة من الإدارات الهامة بفضل الخدمات التي تقدمها للمجتمع و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة عامة حول بلدية غرداية ودراسة تفصيلية للهيكلية الإدارية. (1)

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بلدية غرداية :

تقع بلدية غرداية في الجنوب الشرقي للجزائر على بعد 600 كلم من العاصمة وهي مقر الولاية المنبثقة حسب التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 تضم قصري مليكة وغرداية والأحياء المجاورة لهما، يحدها شرقا وجنوبا دائرة بنورة أما شمالا دائرة بريان وغربا دائرة ضاية بن ضحوة، تقدر مساحتها بـ 306.47 كلم²، ويقدر عدد سكانها بـ 87599 نسمة حسب التعداد العام للسكان لسنة 1998 و 93423 نسمة حسب التعداد العام للسكان لسنة 2008، أما في سنة 2015 تقدر بـ 125917 نسمة، أما الكثافة السكانية فتقدر بـ 403.20 سا / كلم²، ويقدر عدد عمالها بـ 273 عامل.

الفروع الإدارية للبلدية:

تضم بلدية غرداية 09 ملاحق نذكرها على النحو التالي:

ثنية المخزن، مليكة، بلغنم، الحاج مسعود، مرماد، الغابة، واد نشو، بابا السعد، شعبة النيشان، فرع بو هراوة والذي هو في طريق الاستغلال.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية غرداية

يضم الهيكل التنظيمي لبلدية غرداية مجموعة من المديريات والمصالح وهي:

الأمانة العامة: وتضم 04 مديريات و09 مصالح و24 مكتب و 25 فرع .

1 - مكتب الرئيس: ويقوم بالمهام التالية:

- الأمانة الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي .

- مهام عادية أو استثنائية والتي لا علاقة لها مع أجهزة البلدية .

- تنظيم الاحتفالات الرسمية والتظاهرات .

1- كل ما يرى في هذا المبحث هو من الوثائق التعريفية للمؤسسة .

- لجنة الحفلات.

على مكتب الرئيس ثلاث فروع وهي:

- فرع العلاقات العامة.

- فرع الأمن.

- فرع الحرس البلدي (هذا قبل إنشاء مقررة الحرس البلدي).

2 - الأمانة العامة: يشرف عليها متصرف رئيس بالنيابة ويقوم بالمهام التالية:

- تولي جميع مسائل الإدارة العامة.

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها و التنسيق بينها ورقابتها.

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

1 - مصلحة المصالح المشتركة: تقوم بالمهام التالية:

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر المداولات والقرارات للسلطة الوصائية أما على سبيل الاخبار أو من ممارسة سلطة الموافقة والرقابة .

- تسيير المصالح المشتركة (البريد، عتاد، المكاتب، الهاتف، تليفاكس، الاستنساخ، سيارات الاتصالات). تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

أ - مكتب التنسيق:

1 - فرع البريد والاستنساخ.

2 - فرع المجلس واللجان.

ب - مكتب الإعلام الآلي:

- ادخال وإخراج المعلومات، مسك ومعالجة البيانات، ضبط الإحصائيات.

ج- مكتب الأرشيف:

- ترتيب وحفظ الوثائق.

- جمع وتسيير الأرشيف.

- توزيع الأنظمة على المصالح.

- جريدة دورية.

يتضمن الأرشيف فرعين أساسيين هما:

1- فرع التلخيص والدراسات

2- فرع الإحصائيات

تتكون الإدارة العامة للبلدية من أربعة مديريات نذكرها فيما يلي:

1 - مديرية التجهيز: يشرف عليها مهندس معماري يتولى مهام المدير وتتكون من مصلحتين وهما:

أ - مصلحة الوسائل العامة: تتكون من مكتبتين:

1 - مكتب العتاد المتنقل:

- صيانة العتاد المتنقل.

- تسيير حضيرة العتاد.

2 - مكتب المخازن و التموين: وفيها فرعين هما فرع التموين وفرع المخازن العامة وتقوم بالمهام التالية:

- تسيير المخازن العامة.

- اعداد سندات شراء الأثاث، العتاد وأشياء أخرى، التموين.

ب - مصلحة الخدمات والتجهيزات: تتكون من مكتبين هما :

1 - مكتب الدراسات التقنية والبرمجية:

2 - مكتب الأشغال الحديثة والتصليلات (الترميمات): له ثلاث فروع هي:

- فرع الري.

- فرع البناء.

- فرع الأشغال العمومية

يقوم المكتب بالمهام التالية : - امانة لجنة الصفقات العمومية

- اعداد الاتفاقيات (صفقات، ملحقات، اتفاقيات).

- اعداد أوامر انطلاق الأشغال والخدمات.

- اعداد الحالات المالية والميكالية والدورية للبرامج.

- بطاقات اختتام العمليات.

- مراقبة التعهدات.

- العلاقات بمكتب الصرف.

2 - مديرية العمران والشبكات: يشرف عليها مدير برتبة متصرف رئيس إقليمي وتتكون من مصطلحتين وهما:

أ - مصلحة التهيئة العمرانية: تتكون من مكتبان:

1 - مكتب التهيئة والمراقبة:

2 - مكتب العمران:

- تخطيط العمران (المخطط العمراني المؤقت، المخطط الرئيسي للعمران والتهيئة، مخطط استغلال الأرض) .

- العمران (رخصة البناء ورخصة التجزئة ورخصة التهديم ورخصة الترميم) .

- اعداد تقارير حول وضعية البنايات المهدة بالانحيار ومتابعتها.

- مراقبة وملاحظة البنايات.

- الطابع المعماري.

ب - مصلحة النظافة والخدمات: وتتكون من مكتبين وهما على التوالي:

1 - مكتب النظافة والتطهير:

فرع النظافة والتطهير ويتولى بالمهمة الآتية:

- تنظيف ومعالجة النفايات المنزلية وحماية البيئة.

2 - مكتب الشبكات وصيانة الطرقات:

به فرع الانارة العمومية والكهرباء وفرع صيانة الطرقات ويتولى المهام التالية:

- الطرقات وصيانة الأرصفة والطرقات.

- النقل (الكهرباء، الغاز، الماء، التصريف، الإنارة العمومية).

- المرور (إشارات المرور ، طلاء الطرقات والأرصفة) .

- فوهات الحرائق.

- صيانة المساحات الخضراء وحماية البيئة.

- الدراسات المرتبطة بمشاكل المياه (التزويد بالمياه الصالحة للشرب، الاتصالات المعالجة).

3 - مديرية التنظيم والشؤون العامة: يشرف عليها متصرف إقليمي قائم بأعمال المدير وتتكون من مصلحتين

وهما مصلحة التنظيم ومصلحة الشؤون العامة.

أ - مصلحة التنظيم: يتكون من:

1 - مكتب الشرطة العامة: وفيها فرع الانتخابات وفرع المرور وتهتم بالمهام التالية:

- الاشراف على عملية الانتخابات.

- الحماية المدنية ومخطط الطوارئ.

- تنقل الأشخاص (الإقامة، بطاقات التعريف الوطنية، البطاقات الرمادية).

- المسح العام.

2 - مكتب حفظ الصحة: تقوم بالمهام التالية:

- الوقاية و التطعيم.
- الصحة العمومية والمدرسية.
- مكافحة الطفيليات والحيوانات الضارة.
- المخبر الصحي.
- الأنظمة الصحية ومراقبة الأغذية.
- مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.

3 - مكتب الشؤون الاقتصادية: يتكون من فرع الصناعة التقليدية والفلاحة ويقوم بالمهام التالية:

- الدعم الفلاحي - القيام بالمعارض - الصناعة والتجارة والتمويل والتوزيع - الدراسات الاقتصادية - احصائيات اقتصادية - ضبط التجهيزات

4 - مكتب الحالة المدنية: تتكون من فرع الشبايبك ويختص:

- المسك والمحافظة على السجلات.
- تحرير عقود الحالة المدنية.
- اصدار الوثائق المختلفة.
- الاحصائيات الدورية.

ب - مصلحة الشؤون العامة: تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

1 - مكتب المنازعات: قضايا تخص البلدية كالأراضي

2 - مكتب الشؤون الاجتماعية: وتقوم بالمهام التالية:

- الأنشطة الاجتماعية.
- الإسكان والكوارث الطبيعية.
- متابعة المنحة الجرافية للتضامن.

- قضايا الأرامل والمنح.

3 - مكتب الشؤون الثقافية:

- النشاطات الثقافية والترفيهية.

- الخريطة والخدمات المدرسية.

- تسيير المؤسسات الإحصائيات المدرسية.

- المكاتب والمتاحف والشؤون المحلية.

- التظاهرات الموسيقية والرياضية.

- المعارض والعلاقة مع الديوان البلدي للسياحة.

- تنظيم التظاهرات الرياضية وتنسيق النشاطات مع الشباب.

- التمهين والشؤون الدينية.

- الاشراف على عملية الحج .

4 - مديرية الإدارة والمالية: يشرف عليها مدير برتبة متصرف رئيس و تتكون من مصلحتين هما

أ - مصلحة الميزانية والمحاسبة تتكون من ثلاث مكاتب:

1- مكتب الميزانية والوكالات: تهتم بالمهام التالية

- الميزانية والحسابات الإدارية.

- التحليل المالي والمحاسبة.

- وكالات التسبيقات.

- الوكالات (جانب الحسابات).

2 - مكتب الصفقات: خاص بالتجهيز بعض موارد البلدية.

3 - مكتب المحاسبة: تتكون من ثلاث فروع وهي:

1 - فرع التسيير.

2 - فرع الأجور : يهتم بالمهام التالية:

-تسديد فواتير النفقات والأعباء والتجهيزات.

- ضبط وصرف الأجور للمستخدمين.

- متابعة الحالة المالية لعمليات التجهيز.

- متابعة الالتزامات والعلاقة مع أمين الخزينة.

3 - فرع التجهيز.

ب - مصلحة المستخدمين والممتلكات:

1 - مكتب المستخدمين: ويقوم بالمهام التالية:

-تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين.

- متابعة الامتحانات المهنية والمسابقات.

- ضبط جدول المستخدمين والتكوين وتحسين المستوى.

- ضبط ومتابعة جداول الترقيات للمستخدمين.

- متابعة الحالات الانضباطية.

2 - مكتب الممتلكات: تتكون من فرع الجرد ويقوم بالمهام التالية:

- الوكالات (جانب التسيير).

- المزايدات وبيع العتاد وتسيير ممتلكات البلدية (عقار وعتاد) .

- جرد العتاد والأشياء والعقار البلدي والحقوق المختلفة (الأسواق، مجزرة، مشتلة).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: أداة الدراسة واجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل مختلف محاور الاستبيان الموجه إلى الموظفين والقيادات محل الدراسة وذلك من أجل إبراز بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الابداع الإداري في بلدية غارداية.

الفرع الأول :إجراءات الدراسة

اولا - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع القيادات والموظفين في الجماعات الإقليمية الجزائرية وقد تم اختيار حالة بلدية غارداية أسلوب دراسة الحالة فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 82 عامل أي بنسبة 30 % من اجمالي الموظفين في البلدية والبالغ عددهم 273 عامل يتوزعون كالآتي: (4) مديريات و(9) رؤساء مصالح و(24) رؤساء مكاتب (25) رئيس فرع و211 عامل موزعين على مختلف المصالح والمكاتب والفروع.

ثانيا - أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه (انظر الملاحق رقم 1) وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 120 استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع 85 استبيان بنسبة ردود 70 % وبعد الفرز أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 82 استبيان بنسبة 30 % من عينة الدراسة، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في بلدية غارداية كما تكون الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (42) عبارة مقسمة على سبعة محاور هي:

- المحور الأول: مركزية القرارات وتشمل على (4) عبارات.
- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة وتشمل على (5) عبارات.

- المحور الثالث: الاتصال وتشمل على (5) عبارات.
 - المحور الرابع: التدريب وتشمل على (4) عبارات.
 - المحور الخامس: القيادة الإدارية وتشمل على (5) عبارات.
 - المحور السادس: نظام المكافآت والحوافز وتشمل على (4) عبارات.
 - المحور السابع: الابداع الإداري ويشمل على (15) عبارة .
- وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت لتتم معالجتها إحصائياً.

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق اهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا نظراً لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف 1- sample K-S)

-النسب المئوية والتوزيع التكراري.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الأولى.

- أسلوب الانحدار البسط لاختبار الفرضية الثانية.

- الاختبار الاحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test

لاختبار الفرضية الثالثة

- تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرع الثاني - اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

أ - الصدق الظاهري:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين (6) (انظر الملحق رقم 1) وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس .

ب - ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (2 - 1) : نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
مركزية القرارات	4	0.649
الثقافة التنظيمية السائدة	5	0.279
الاتصال	5	0.717
التدريب	4	0.808
القيادة الإدارية	5	0.654
نظام المكافآت والحوافز	4	0.808
المحور الأول: بيئة العمل الداخلية	27	0.894
الابداع الإداري	15	0.633
المحور الكلي	42	0.871

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2 - 1) أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.871) ، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (0.279 إلى 0.808) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى

المقبول لمعامل الثبات (60%) ماعدا محور الثقافة التنظيمية السائدة وهذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وبذلك تكون الطالبة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبيان.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول : المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في

82 فرد نوضح خصائصهم كالتالي:

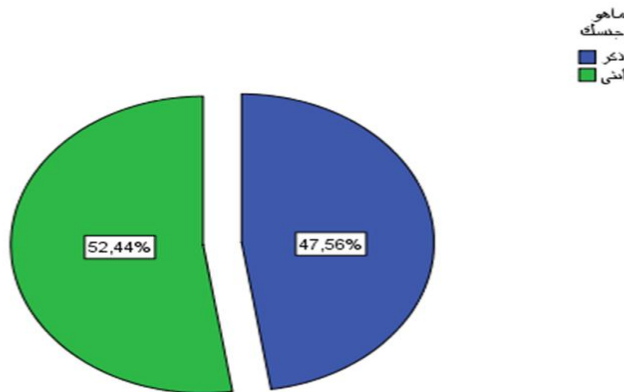
أولا : الجنس: يبين الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
47.6 %	39	ذكر
52.4 %	43	أنثى
100 %	82	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (1) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (2-2) والشكل رقم (2-1) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم إناث أي يمثلون ما نسبته 52.4% من أفراد بلدية غارداية ، وفي المقابل بلغت نسبة الذكور 47.6% من عينة الدراسة وكما هو معلوم أن فئة الإناث هي الفئة التي تلائمها الاعمال التي تحتاج إلى التركيز والصبر خاصة الاعمال الروتينية في الإدارة .

ثانيا : الفئة العمرية:

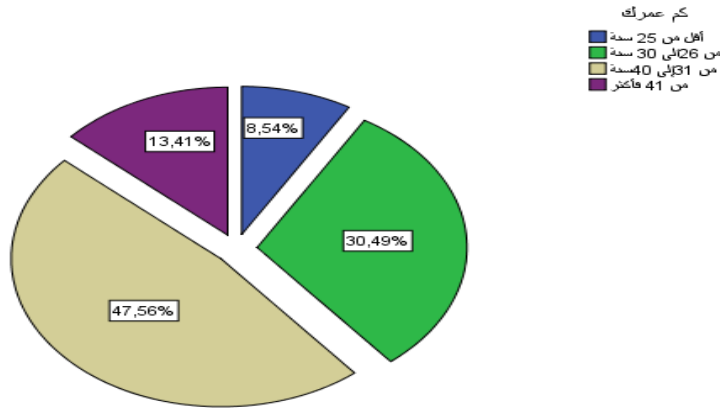
يبين الجدول رقم (3) و الشكل رقم (2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3) : يوضح توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة
8.5 %	7	أقل من 25 سنة
30.5%	25	من 26 الى 30 سنة
47.6%	39	من 31 إلى 40 سنة
13.4%	11	من 41 فأكثر
% 100	82	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (2-3) والشكل رقم (2) المتعلق بخصائص أفراد العينة من حيث الفئة العمرية نلاحظ أن فئة اقل من 25 سنة بلغت 8,5%. أما فئة من 26 إلى 30 سنة فبلغت نسبة 30,5%. كما أن الفئة من 31 إلى 40 سنة فقدرت نسبتها بـ 47.6% في حين بلغت فئة أكثر من 41 سنة نسبة 13.4% فالغالبية شباب و هذه ميزة جيدة، وهي الفئة الأكثر نشاطا وحيوية والتي لديها طاقة كبيرة للعمل ودافعية قوية للإبداع الإداري في بيئة العمل الداخلية في بلدية غارداية.

ثالثا : المؤهل العلمي:

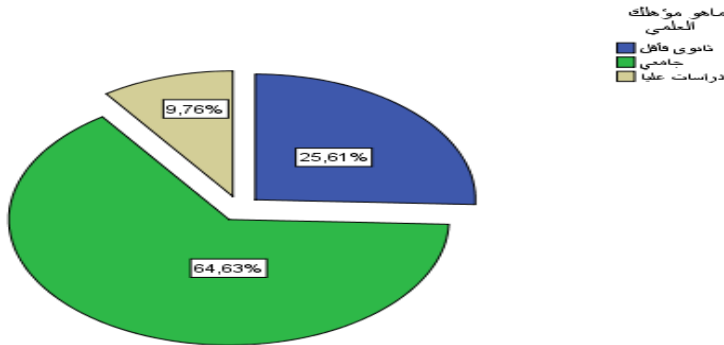
يبين الجدول رقم (2-4) و الشكل رقم (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
25.6%	21	ثانوي فاقل
64.6%	53	جامعي
9.8%	8	دراسات عليا
100%	82	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (3) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (2-4) والشكل رقم (3) نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى أي المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث نجد أن اغلبيه أفراد العينة هم جامعيين بنسبة 64,6%. وبعدها فئة الثانوي فأقل بنسبة 25.6%، أما فئة الدراسات العليا فبلغت نسبة 9.8% أي أن النسبة الأكثر تكرارا في فئة الحاصلين على شهادات جامعية أي من ذوي الكفاءات .

رابعا : سنوات الخبرة:

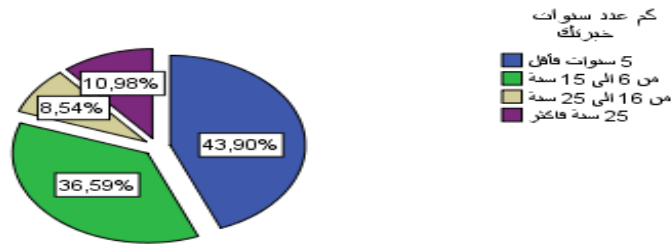
يبين الجدول رقم (2-5) و الشكل رقم (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
43.9%	36	5 سنوات فأقل
36.6%	30	من 6 الى 15 سنة
8.5%	7	من 16 إلى 25 سنة
11%	9	25 سنة أكثر
100%	82	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (4) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (4) نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 43.9% خبرتهم أقل من 5 سنوات، ونسبة 36,6% خبرتهم ما بين 6 و 15 سنوات، أما فيما يخص من 16 إلى 25 سنة فكانت نسبتهم 8.5% أما الباقي والذين يمثلون خبرة أكثر من 25 فأكثر فكانوا بنسبة 11% فعموما الخبرة متوفرة مما يضيفي على العناصر تميزهم بخبرة لا بأس بها.

خامسا : المستوى الوظيفي:

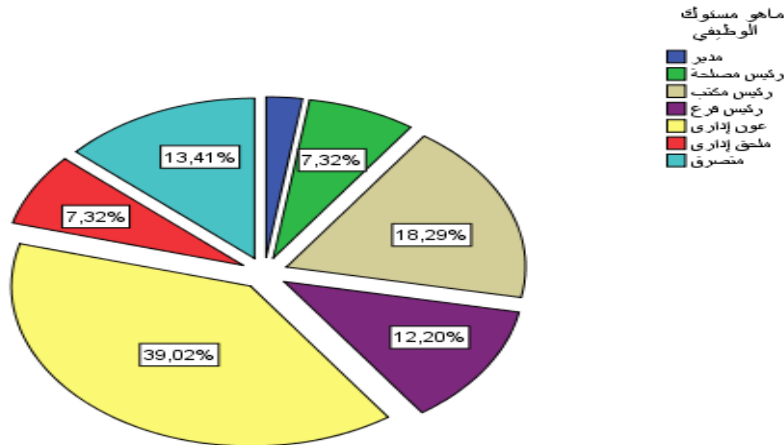
يبين الجدول رقم (2-6) و الشكل رقم (5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
2.4%	2	مدير
7.3%	6	رئيس مصلحة
18.3%	15	رئيس مكتب
12.2%	10	رئيس فرع
39%	32	عون إداري
7.3%	6	ملحق إداري
13.4%	11	متصرف
100%	82	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (5) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2 - 6) والشكل رقم (5) يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة. حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم عون إداري بنسب 39% أما رئيس مكتب فكانت نسبته 18.3 % وتساوت نسبة رئيس مصلحة وملحق إداري ب 7.3% اما رئيس فرع فنسبته 12.2% والمتصرف فنسبته قدرت بـ % 13.4 ، أما المدير فكانت نسبته 2.4% .

الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي :

سنعرض اختبار اختبار كوجحروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً .

الفرضية الصفرية: H_0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2 - 7) : اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
مركزية القرارات	1.028	0.241
الثقافة التنظيمية السائدة	0.741	0.642
الاتصال	0.963	0.312
التدريب	1.063	0.209
القيادة الإدارية	0.848	0.468
نظام المكافآت والحوافز	1.002	0.268
الابداع الإداري	0.548	0.925

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ويوضح الجدول رقم (2 - 7) نتائج الاختبار، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كوجحروف-سمرنوف للمحاور السبعة على التوالي 0.241، 0.642، 0.312، 0.209، 0.468، 0.268، 0.925 أكبر من 0.05 ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .

الفرع الثالث : تحليل محاور الاستبيان

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): درجة أهمية بنود الاستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الأهمية	من 5- 4.2	من 4.2- 3.4	من 3.4- 2.6	من 2.6- 1.8	من 1.8- 1

المصدر: من إعداد الطالبة

أما مستوى الأهمية تم احتسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأهمية} = (5-1) / 3$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي لمستوى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري من (1 - 2.33) مستوى منخفض ومن (2.33 - 3.66) تدل على مستوى متوسط ومن (3.66 - 5) تدل على مستوى مرتفع.

أولاً- مركزية القرارات:

يعرض الجدول رقم (2-10) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مركزية القرارات في بلدية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مركزية القرارات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
01	تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهيكلية	3,34	1,23	محايد	2
02	يوجد تفويض للمستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات الروتينية	3,21	1,14	محايد	3
03	يمنحني المشرف المباشر لي عدة فرص للتعبير عن آرائي	3.14	1.40	محايد	4
04	تجعل إدارة البلدية القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي بفعالية	3.57	1.21	موافق	1
نتيجة المحور		3.45	1.00	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (2-10) نتائج المحور الأول (مركزية القرارات) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.45) وانحراف معياري (1.00) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة لعبارة مركزية القرارات، حيث أن العبارة الرابعة " تجعل إدارة البلدية القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي بفعالية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.21)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون، إلى الموافقة بدرجة متوسطة، وتليها العبارة الأولى " تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهيكلية " بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (1,23) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة، في حين احتلت العبارة "يوجد تفويض للمستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات الروتينية" بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (1,14) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة، أما العبارة الثالثة " يمنحني المشرف المباشر لي عدة فرص للتعبير عن آرائي " فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.40) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة متوسطة .

ثانيا- الثقافة التنظيمية السائدة:

يعرض الجدول رقم (2-11) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
01	إن احترام آراء كل فرد من الأفراد المنظمة يؤدي إلى التوافق والتجانس في العمل.	4.26	0.98	موافق بشدة	2
02	إن تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل	3.32	1.21	محايد	4
03	إن القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقابة لضمان الأداء الجيد.	4.37	0.88	موافق بشدة	1
04	يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل	2.93	1.36	محايد	5
05	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	3.34	1.14	محايد	3
نتيجة المحور					
		3.80	0.70	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تضح من الجدول رقم (2-11) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور الثقافة التنظيمية السائدة بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.70)، وهذا وقد جاءت العبارة الثالثة "إن القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقابة لضمان الأداء الجيد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.37) وانحراف معياري (0.88) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة ، وتليها العبارة الثالثة " تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة " و بمتوسط حسابي يقدر ب (4.37) وانحراف معياري (0.88) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة ، وتليها العبارة الثانية " إن تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل " بمتوسط حسابي يقدر ب (3.32) وانحراف معياري (1.21) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحيد بدرجة متوسطة كما جاءت العبارة الرابعة " يتمتع الموظف بحرية

إبداء رأيه بالعمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (1.36) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحيداد بدرجة متوسطة.

ثالثا-الاتصال:

يعرض الجدول رقم (2-12) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الاتصال في بلدية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الاتصال

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	محايد	1.21	2.96	يعد نظام الاتصالات بين الإدارة والموظفين في البلدية جيدا	01
3	محايد	1.16	3.07	تمتلك البلدية أجهزة ومعدات اتصال جيدة	02
5	محايد	1.01	2.95	تعد الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في البلدية جيدة	03
2	محايد	1.19	3.10	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في البلدية بالرسمية	04
1	محايد	1.19	3.17	التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمال واضحة تماما	05
	محايد	0.96	3.06	نتيجة المحور	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-12) نتائج المحور الثالث (الاتصال) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.06) وانحراف معياري (0.96) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الحيداد بدرجة متوسطة لعبارات الاتصال، حيث أن العبارة الخامسة " التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمال واضحة تماما "احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.19)، فتليها العبارة الرابعة " تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في البلدية بالرسمية" بمتوسط حسابي يقدر ب (3.07) وانحراف معياري (1.16) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحيداد بدرجة متوسطة،

وتليها العبارة الأولى " يعد نظام الاتصالات بين الإدارة والموظفين في البلدية جيدا بمتوسط حسابي يقدر ب (2.96) وانحراف معياري (1.21) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة في حين نجد العبارة الثانية " تمتلك البلدية أجهزة ومعدات اتصال جيدة " بمتوسط حسابي يقدر ب (3.10) وانحراف معياري (1.19) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة، أما العبارة الثالثة " تعد الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في البلدية جيدة " فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.01) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة .

رابعا -التدريب:

يعرض الجدول رقم (2-13) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب في بلدية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
01	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك بها الموظف مع احتياجاته الوظيفية	2.74	1.29	محايد	2
02	يتم اشراك الموظفين في البلدية في دورات تدريبية خارج البلدية	2.60	1.19	معارض	3
03	تنعكس برامج التكوين و التدريب إيجابيا على أداء عملي	3.03	1.30	محايد	1
04	يتم بشكل دوري تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في البلدية	2.52	1.06	معارض	4
نتيجة المحور		2.63	0.99	محايد	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-13) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة بشأن فقرات محور التدريب بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.63) وانحراف معياري (0.99)، وهذا وقد جاءت العبارة الثالثة

تنعكس برامج التكوين و التدريب إيجابيا على أداء عملي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.03) وانحراف معياري (1.30) ، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الحماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة، وأن العبارة " تتناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك بها الموظف مع احتياجاته الوظيفية " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.74) وانحراف معياري (1.29) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الحماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة، وتليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.19) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الحماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة متوسطة، كما جاءت العبارة الرابعة " يتم بشكل دوري تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في البلدية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري (1.06) ، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الحماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة متوسطة.

خامسا - القيادة الإدارية:

يعرض الجدول رقم (2-14) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية في بلدية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
01	تعمل القيادة على جذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	2.47	1.26	معارض	4
02	تعمل القيادة على تشجيع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم	2.37	1.20	معارض	5
03	يتميز المديرون بالمرونة والقدرة على التكيف مع الجديد	2.90	1.19	محايد	2
04	تهتم الإدارة بالاستماع الى آراء المرؤوسين	2.74	1.23	محايد	3
05	تحرص الإدارة أن يعمل المرؤوسين بأقصى طاقتهم	3.58	1.35	موافق	1
نتيجة المحور		3.03	1.05	محايد	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-14) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة بشأن فقرات محور القيادة الإدارية بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.03) وانحراف معياري (1.05)، وهذا وقد جاءت العبارة الخامسة " تحرص الإدارة أن يعمل المرؤوسين بأقصى طاقتهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.58) وانحراف معياري (1.35)، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى موافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي وبدرجة متوسطة وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية والتي تنص على " يتميز المديرون بالمرونة والقدرة على التكيف مع الجديد " بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.90) وانحراف معياري (1.19) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة، وتليها العبارة الرابعة " تهتم الإدارة بالاستماع الى آراء المرؤوسين " حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى موافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري (1.23) وتليها العبارة الأولى مباشرة بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.26) وأن أفراد عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي، كما جاءت العبارة الثانية " يتميز المديرون بالمرونة والقدرة على التكيف مع الجديد " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري (1.20) وأن أفراد عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة متوسطة.

سادسا - نظام الحوافز والمكافآت:

يعرض الجدول رقم (2-15) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول نظام الحوافز والمكافآت في بلدية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول نظام الحوافز والمكافآت

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
01	تربط إدارة البلدية التي أعمل بها المكافآت بصورة واضحة مع أدائي	2.51	1.22	معارض	1
02	تكافئ إدارة البلدية التي أعمل بها الأداء المتميز للعاملين لها	2.30	1.14	معارض	3
03	أتلقي الدعم و التأييد بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه	2.47	1.25	معارض	2
04	تتوفر إدارة البلدية على هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز	2.24	1.20	معارض	4
نتيجة المحور		2.37	1.05	معارض	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-15) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة متوسطة بشأن فقرات محور نظام الحوافز والمكافآت بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.37) وانحراف معياري (1.22)، وهذا وقد جاءت العبارة الأولى " تربط إدارة البلدية التي أعمل بها المكافآت بصورة واضحة مع أدائي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2.51) وانحراف معياري (0.88) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.25) وكان اتجاه آراء عينة الدراسة يميلون للمعارضة وبدرجة متوسطة، وتليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.14) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة منخفضة، كما جاءت العبارة الرابعة " تتوفر إدارة البلدية على هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري (1.20) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للمعارضة بدرجة منخفضة.

سابعا - الإبداع الإداري:

يعرض الجدول رقم (2-16) نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري في بلدية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
01	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	4.03	0.94	موافق	3
02	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	3.97	0.84	موافق	4
03	أقوم بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	3.96	0.96	موافق	6
04	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.97	0.84	موافق	5
05	أرغب بالعمل ضمن فريق تسوده روح المحازفة	3.73	1.28	موافق	7
06	أمتلك المشرف المباشر القدرة على اقتراح حلول منطقية لمواجهة مشاكل العمل	3.58	1.28	موافق	9
07	أشجع المدير المقترحات المقدمة من الآخرين	3.07	1.31	محايد	14

10	موافق	1.19	3.56	اتمسك بموقفي حتى في حالة عدم الاتفاق مع الرئيس المباشر والموظفين	08
13	محايد	1.38	3.13	يتعرض الزملاء المبدع للسخرية وانتقاد الاخرين	09
12	محايد	1.32	3.14	طبيعة الوظيفة التي أشغلها لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية	10
8	موافق	1.05	3.73	اتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي	11
1	موافق بشدة	0.63	4.28	احرص دائما على أن تكون الأفكار المطروحة ذات مغزى ودلالة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	12
2	موافق	0.71	4.13	ابدل جهد كبير لتنفيذ الأفكار المطروحة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	13
15	محايد	1.23	2.63	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع	14
11	موافق	1.19	3.43	استطيع التعبير عن الأفكار الجديدة بكل ثقة	15
موافق		0.83	3.73	نتيجة المحور	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-16) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور الابداع الإداري بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.83)، وهذا وقد جاءت العبارة الثاني عشر " احرص دائما على أن تكون الأفكار المطروحة ذات مغزى ودلالة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.28) وانحراف معياري (0.63) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة ، وتليها العبارة الثالث عشر تم العبارة الأولى والثانية وكذا العبارة الرابعة والثالثة والعبارة الخامسة والحادي عشر على التوالي بمتوسط حسابي يقدر (4.13، 4.03، 3.97، 3.97، 3.96، 3.73، 3.73) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، كما أن العبارة السادسة والثامنة والخامس عشر فقد متوسطها الحسابي (3.58، 3.14، 3.43) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة متوسطة، كما جاءت العبارة العاشرة والتاسعة والسابعة الرابعة عشر على التوالي في المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.14، 3.13، 3.07، 2.63) وانحراف معياري (1.32، 1.31، 1.38، 1.23) وكانت اتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون إلى للحياد وبدرجة متوسطة .

الفرع الرابع - اختبار الفرضيات:

اولا - الفرضية الرئيسية الأولى : والتي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غارداية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ،حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1 - و1

وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي:

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة

وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

الجدول رقم (2- 17) : يوضح اختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري

المتغير التابع : الابداع الإداري		البعد
0,249*	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل : بيئة العمل الداخلية
0,024	مستوى الدلالة (Sig)	
82	عدد الاستجابات (N)	

*. دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال لوحة المخرجات أن هناك ارتباط طردي بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري حيث تقدر

قيمتها بـ 0.249 وهي موجب وضعيفة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.024 وهي أقل من 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أن معامل الارتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة

ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري في بلدية غارداية بمعنى انه كلما ارتفع مستوى بيئة

العمل الداخلية في بلدية غارداية سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى الابداع الإداري.

ثانيا - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصال، التدريب، القيادة الإدارية، نظام المكافآت والحوافز) في مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية" تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات الفرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة بالإبداع الإداري وتم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة مركزية القرارات على مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمركزية القرارات على الابداع الإداري في بلدية غارداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-18) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مركزية القرارات والابداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	3,055	16,583	0,000
مركزية القرارات	0,172	3,211	0,002
معامل الارتباط R	0,338 ^a		
معامل التحديد R^2	0,114		
اختبار F	10,313		
مستوى الدلالة	0,002 ^b		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-18) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مركزية القرارات والابداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمركزية القرارات على الابداع الإداري في بلدية غارداية، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.338 وأن معامل التحديد R^2 فيقدر بـ 0,114 أي ما قيمته من التغيرات في الابداع الإداري في بلدية غارداية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات، كما بلغت درجة التأثير B (0,172) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات يؤدي

إلى زيادة الابداع الإداري في بلدية غارداية بقيمة 0,172 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** التي بلغت 10,313 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات على الابداع الإداري .

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة على الابداع الإداري في بلدية غارداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-19) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية السائدة والابداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B₀	2,612	8,699	0,000
الثقافة التنظيمية السائدة	0,278	3,420	0,001
معامل الارتباط R	0,357 ^a		
معامل التحديد R²	0.128		
اختبار F	11,695		
مستوى الدلالة	0,001 ^b		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-19) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية السائدة والابداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على الابداع الإداري في بلدية غارداية، إذ بلغ معامل الارتباط **R** يساوي 0.357 وأن معامل التحديد **R²** فيقدر ب0.128 أي ما قيمته من التغيرات في الابداع الإداري في بلدية غارداية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات ، كما بلغت درجة التأثير **B** (0.278) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات يؤدي إلى زيادة الابداع الإداري في بلدية غارداية بقيمة 0.278 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F**

التي بلغت 11,695 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة على الابداع الإداري .

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من اثر ذو دلالة احصائية للاتصالات على الابداع الإداري في بلدية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-20) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الاتصالات والابداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	3,350	17,104	0,000
الاتصالات	0,091	1,460	0,148
معامل الارتباط R	0,161 ^a		
معامل التحديد R^2	0,0260		
اختبار F	2,132		
مستوى الدلالة	0,148 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-20) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الاتصالات والابداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات على الابداع الإداري في بلدية غرداية، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.161 وأن معامل التحديد R^2 فيقدر بـ 0.026 وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير لقيمة F التي بلغت 2,132 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية البديلة وقبول الصفرية التي تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات و مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية .

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري في بلدية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2- 21) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التدريب والابداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	3,584	24,105	0,000
التدريب	0,016	0,309	0,758
معامل الارتباط R	0,035 ^a		
معامل التحديد R^2	0.001		
اختبار F	0.095		
مستوى الدلالة	0,758 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2- 21) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التدريب والابداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري في بلدية غرداية ، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.035 وأن معامل التحديد R^2 فيقدر ب 0.001 وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير لقيمة F التي بلغت 0.095 وهي ليست دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية البديلة وقبول الفرضية التي تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية.

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية على مستوى الابداع الإداري في بلدية غارداية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الابداع الإداري في بلدية غارداية والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-22) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والابداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	3,221	18,481	0,000
القيادة الإدارية	0,144	2,423	0,018
معامل الارتباط R	0,035 ^a		
معامل التحديد R^2	0,001		
اختبار F	5,870		
مستوى الدلالة	0,018 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-22) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والابداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الابداع الإداري في بلدية غارداية، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.035 وأن معامل التحديد R^2 فيقدر بـ 0.001 أي ما قيمته من التغيرات في الابداع الإداري في بلدية غارداية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات ، كما بلغت درجة التأثير B (0.144) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات يؤدي إلى زيادة الابداع الإداري في بلدية غارداية بقيمة 0.144 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 5.870 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الابداع الإداري .

الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافأة والحوافز على مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافآت والحوافز على الابداع الإداري في بلدية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-23) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين نظام المكافأة والحوافز والابداع الإداري

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	3,551	26,713	0,000
نظام المكافأة والحوافز	0,032	0,619	0,538
معامل الارتباط R	0,069 ^a		
معامل التحديد R^2	0,005		
اختبار F	0,383		
مستوى الدلالة	0,538 ^b		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-23) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين نظام المكافأة والحوافز والابداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المكافأة والحوافز على الابداع الإداري في بلدية غرداية ، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.069 وأن معامل التحديد R^2 فيقدر بـ 0.005 وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير لقيمة F التي بلغت 0.383 وهي ليست دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية البديلة وقبول الفرضية التي تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المكافأة والحوافز و مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض عناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات و الثقافة التنظيمية السائدة والقيادة الإدارية) في مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية وبينما عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والاتصال ونظام الحوافز والمكافآت على الابداع الإداري في بلدية غرداية .

ثالثا - الفرضية الرئيسة الثالثة : والتي تنص على :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) "

1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير النوع:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test)** وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-24): يوضح اختبار فرق متوسطات الإجابات بين الذكور والاناث حول بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة للجنس

Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	قيمة T	اختبار Leven,s test		المتغير
			قيمة F	Sig	
0,930	80	1,868	1,759	0,189	بيئة العمل الداخلية
0,065	80	0.088-	0.050	0,824	الابداع الإداري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من اختبار Leven,s test فقد تم استخدام $F=1,759$ ومستوى دلالاته تقدر بـ $Sig = 0.189$ وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن اختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين متجانسين فإن القيمة الاحتمالية للاختبار $Sig = 0,930$ وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول بيئة العمل الداخلية تعزى لمتغير للجنس أما بالإبداع الإداري فإن قيمة $F = 0.050$ ومستوى دلالاته تقدر بـ $Sig = 0.824$ وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن اختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين متجانسين فإن القيمة الاحتمالية للاختبار تقدر $Sig = 0.065$ وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات الذكور والاناث من خلال هذا يمكن القول أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير للجنس .

وعليه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير العمر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-25) : يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	1,444	3	0,481	1,226	0,306
	داخل المجموعات	30,631	78	0,393		
	المجموع	32,075	81			
الابداع الإداري	بين المجموعات	0,841	3	0,280	1,426	0,241
	داخل المجموعات	15,327	78	0,196		
	المجموع	16,168	81			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 1,226، 1,426، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0,306 و 0,241 وهي أكبر من 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير العمر .

3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-26) : يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة للمستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	4,809	6	0,801	2,205	0,052
	داخل المجموعات	27,266	75	0,364		
	المجموع	32,075	81			
الابداع الإداري	بين المجموعات	0,735	6	0,122	0,595	0,733
	داخل المجموعات	15,433	75	0,206		
	المجموع	16,168	81			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث

بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 2,205، 0,595، وأن احتمال المعنوية أحد القيم التالية 0,733 و 0,052 وهي أكبر من 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 27) : يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري بالنسبة لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	0,702	3	0,234	0,582	0,629
	داخل المجموعات	31,373	78	0,402		
	المجموع	32,075	81			
الابداع الإداري	بين المجموعات	0,458	3	0,153	0,758	0,521
	داخل المجموعات	15,710	78	0,201		
	المجموع	16,168	81			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث

بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 0,582، 0,758، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0,629 و0,521 وهي أكبر من 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غارداية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تقديم عام حول بلدية غرداية من حيث التعريف والهيكلية الإدارية التي تسير وفقها وقد استخدمت الدراسة في إنجاز هذا العمل على الاستبيان وتم توزيعه على القيادات والعامين في بلدية غرداية والذي يحتوي على متغيرين وهما بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة " ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في بلدية غرداية " وبعد تفرغته وتحليله باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتوزيع التكراري و معامل ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار المتعدد والبسط والاختبار الاحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent-samples T-test وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات تم التوصل إلى:

- عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري في بلدية غرداية
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية السائدة والقيادة الإدارية على الابداع الإداري .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات و التدريب و نظام المكافآت والحوافز مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية .

خاتمة

أولاً: توطئة

تلعب بيئة العمل الداخلية دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات من خلال عناصرها الاستراتيجية ويتضمن ذلك اطلاعاً مفصلاً على عوامل القوة والضعف في البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة والإمكانيات البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة وغيرها من العناصر في المنظمة لغرض تحديد قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتقليل من المخاطر التي تهدد استفادة المنظمة من تلك الفرص، كما يمثل الابتكار والإبداع أحد الضروريات الأساسية في المنظمات ولذلك فإن المنظمات الناجحة من أجل بقائها واستمرارها قوية يجب لا تقف عند حد الكفاءة وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك لتكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقية مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتحديد سمات مميزة لأداء المنظمة وخدماتها.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والى تدور حول أثر بيئة العمل الداخلية على الابتداء الإداري، وكدراسة لحالة الموظفين في بلدية غارداية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات فيما يلي:

ثانياً: النتائج:

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1- النتائج النظرية :

- الإحاطة بإشكالية الدراسة من وجهتها النظرية من خلال إظهار علاقة التأثير بين بيئة العمل الداخلية والابتداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

- حتى يبدع الفرد لمنظمتة يجب أن تتوفر بالمنظمة البيئة التي تتقبل الإبداعات على أنواعها إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد؛

- - إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي وتشجيع الموظفين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة وأنها تشجع المبدعين على الاتصال فيما بينهم؛

- أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة للعاملين في مهامهم.

2 - النتائج التطبيقية:

- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري في بلدية غرداية؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات على الابداع الإداري؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة على الابداع الإداري؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات و مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الابداع الإداري؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المكافأة والحوافز و مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية؛
- عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية و مستوى الابداع الإداري في بلدية غرداية تعزى لمتغير الشخصية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؛
- يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور الابداع الإداري بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.83)؛
- يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للحيد بدرجة متوسطة بشأن فقرات محور بيئة العمل الداخلية بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.92) وانحراف معياري (0.82) .

ثالثا: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإنه يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات والمتمثلة أساسا فيما يلي:
- تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة والمجازفة؛
 - على الإدارة العليا اعطاء حرية التعبير للموظف لابداء رأيه في العمل يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل؛
 - تحسين مستوى الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في البلدية؛
 - على المشرف المباشر ان يمنح للعاملين عدة فرص للتعبير عن آرائهم؛
 - على الإدارة العليا تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في البلدية بشكل دوري؛
 - على إدارة البلدية اعداد الهيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز؛
 - على الإدارة تشجيع الموظف على الإبداع؛

- توفير بيئة عمل مناسبة تشجع الفرد المبدع؛
- تكييف الدورات التدريبية لجميع الموظفين دون تمييز؛
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافئات والترقية في مختلف المستويات الإدارية؛
- إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات.

رابعاً: الافاق المستقبلية

رغم أنّ هذه الدراسة حققت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها، إلاّ أنها يمكن أن تشكل محطة انطلاق مهمة لبحوث مستقبلية، كما أثار انتباهنا ونحن في ختام هذه الدراسة عدة مواضيع للبحث في هذا المجال يمكن أن تعتبر بحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء والتجديد نذكر أهمها:

- دراسة مقارنة لبيئة العمل الداخلية في المؤسسات العمومية والخاصة؛
- الابداع الإداري وعلاقته بجودة الأداء الجامعي المتميز؛
- تنمية قدرات الموظفين وعلاقتها بالابداع الإداري في مجال الاتصالات؛
- التحليل البيئي وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- علاقة بيئة العمل الداخلي والخارجي بالابداع .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1 - الكتب

- 1 - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 - 2008.
- 2 - أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- 3 - بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4 - ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، جامعة المنوفية (الدار الجامعية) ، الإسكندرية، مصر ، 2007 .
- 5 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان 2002.
- 6 - حسين حریم ، إدارة المنظمات "منظور كمي" ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010
- 7 - حسين حریم وآخرون ، أساسيات الإدارة ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998.
- 8 - حسين حریم وآخرون ، أساسيات الإدارة ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 .
- 9 - حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1 ، مكتبة الجامعة ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 10 - حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 11 - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.

- 12 - خضير كاظم وروان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، بدون طبعة ، زمزم ناشرون وموزعون عمان، الأردن ، بدون سنة النشر.
- 13 - رضوان محمود عبد الفتاح، الإدارة المرئية والتميز الإداري ، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر ، 2014 .
- 14 - رولا نايف المعايطه وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي) ، ط1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2013 م .
- 15 - سامي محمد هشام، الادرة بالأفكار ، ط2، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 17 - سيد عليوه، الخطط الاستراتيجية ، ط1 ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة ، مصر .
- 18 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2013.
- 19 - صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 20 - صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
- 21 - عاطف لطفي خصاونة ، ادرة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال ، ط1 جامعة البلقاء التطبيقية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 22 - عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 م .
- 23 - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 24 - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1 ، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، القبّة القديمة، الجزائر، 2008.

- 25 - مجدي إبراهيم محمد، جودة الأداء، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013 .
- 26 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 27 - مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 28 - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 29 - ناصر دادي عدون، إدارة المورد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) ، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 30 - نداء محمد باقر الياسري، إدارة الآزمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 31 - نعيم إبراهيم الظاهر، اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2010 .
- 32 - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .

2 - المجالات:

- 1 - اكرم أحمد الطويل وآخرون: علاقة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج وتأثيرها فيه دراسة استطلاعية لا راء المدراء في مصانع الغزل والنسيج في الموصل وبغداد، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، 2007 .
- 2 - 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، 2013 .
- 3 - خالد يوسف الزغبى وحسين محمد العرب، قياس اتجاهات الموظفين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء محافظة اربد، المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.
- 4 - سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 8 ، 2013 .
- 5 - محمود حسن جمعة، استراتيجية تمكين الموظفين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71 .
- 6 - منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الأقصى بغزة، العدد السادس ، جوان 2014

3 - المذكرات:

- 1 - أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد حيضر بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غ م، محمد حيضر، بسكرة، 2013.
- 2 - محمد سعد فهد المشوط: أثر بيئة العمل على الابداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 3 - محمد عامر النتيقات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002 .
- 4 - محمد عجيلة: الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الابداع دراسة المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005 .
- 5 - مشعل بن مبارك عايض الحارثي: واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012 .
- 6 - منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، م مذكرة ماجستير في أصول التربية، غ م، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012 .

2 - المراجع باللغة الأجنبية:

1 - Books :

- 1 - Henry Mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation**, Paris Edition d'Organisation, 18ème édition, 2005
- 2 - Robbins, P, **Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International,1998

2 – Periodicals:

- 1 - Emad Ali Kasasbeh, **The impact of transformational leadership in the administrative creativity** :An Applicative study on industrial companies(Mining and Extraction) in Jordan ,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol 4,No 5 ,May 2014 .
- 2 - Hussein al haramsheh Et Laith Alqhaiwi, **The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.38, 2014 .
- 3 - Jeffrey Lazenby ,Teresa Amabile ,Micheal Herron , Assessing the Work Environment for Creativity ,Academy of Mangement Journal , Vol 39,No 5 ,1996

3 – الانترنت

- 1 - Daniel Burrus, Creativity and Innovation: Your Keys to a Successful Organization, http://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation_b_4149993.html, 15/03/2016, 9:00.
- 2 - Robert Franken, What Creativity : <https://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm>, 13/03/2016,9:26.
- 3 - Wendy Stewart,What is an Organizational Environment ?-Definition &Theory, <http://study.com/academy/lesson/what-is-an-organizational-environment-definition- theory-quiz.html> – 15/03/2016 -8 :45 .

ملاحقہ

الملحق رقم (1) قائمة لأسماء السادة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاستاد	الرقم
جامعة غارداية	أستاذة محاضرة من الدرجة " ب "	الشرع مريم	01
جامعة غارداية	استاد مساعد من الدرجة " أ "	مراد عبد القادر	02
جامعة غارداية	استاد محاضر من الدرجة " أ "	بوخاري عبد الحميد	03
جامعة غارداية	استاد مساعد من الدرجة " أ "	عبادة عبد الرؤوف	04
جامعة غارداية	استاد محاضر من الدرجة " أ "	بن سانية عبد الرحمان	05
جامعة غارداية	استاد محاضر من الدرجة " أ "	شنيبي حسين	06

الملحق رقم (2): تسهيل المهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: ... / ك.ع.ق.ت.ع.ت.ق.ع.ت/ 2015

غرداية في: 16 نوفمبر 2015

إلى السيد: رئيس بلدية غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

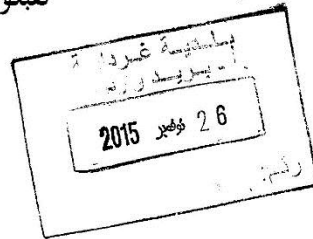
في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

الطالب(ة):

01- بوشريعة فايزة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير



رئيس القسم
رئيس قسم
علوم التسيير بالثانوية
إمضاء: طالب أحمد نور الدين

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة غرداية

استبيان حول : أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري

تحت اشراف الدكتورة :

لعمور رميلة

من اعداد الطالبة :

➤ بوشريعة فائزة

الهدف من الاستبيان

الأخ الكريم ،الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد

في اطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية قمنا بتصميم هذا الاستبيان الذي يهدف للحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بأثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري في بلدية غرداية لذي نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة ، مع ضمان لكم السرية التامة للمعلومات التي تقدمونها وان استعمالها للغرض البحث العلمي لا غير شاكرين لكم حسن تعاونكم .

السنة الجامعية :2015/2016

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

الجنس:

ذكر [] أنثى []

العمر:

أقل من 25 سنة [] من 26 إلى 30 سنة [] من 31 إلى 40 سنة [] من 41 فأكثر []

المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل [] جامعي [] دراسات عليا []

سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل [] من 06 إلى 15 سنوات [] من 16 إلى 25 سنة [] 25 سنة فأكثر []

المستوى الوظيفي:

مدير [] رئيس مصلحة [] رئيس مكتب [] رئيس فرع [] عون اداري []

شهادة أخرى حدد []

المتغير المستقل : بيئة العمل الداخلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
مركزية القرارات						
01	تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهيكلية					
02	يوجد تفويض للمستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات الروتينية					
03	يمنحني المشرف المباشر لي عدة فرص للتعبير عن آرائي					
04	تجعل إدارة البلدية القواعد واللوائح بسيطة وذلك من اجل انجاز عملي بفعالية					
الثقافة التنظيمية السائدة						
05	إن احترام آراء كل فرد من الأفراد المنظمة يؤدي إلى التوافق والتجانس في العمل.					
06	إن تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل					
07	إن القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقابة لضمان الأداء الجيد.					
08	يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل					
09	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة					
الاتصال						
10	يعد نظام الاتصالات بين الإدارة والموظفين في البلدية جيدا					
11	تمتلك البلدية أجهزة ومعدات اتصال جيدة					
12	تعد الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في البلدية جيدة					
13	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في البلدية بال رسمية					
14	التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمال واضحة تماما					
التدريب						
15	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك بها الموظف مع احتياجاته الوظيفية					

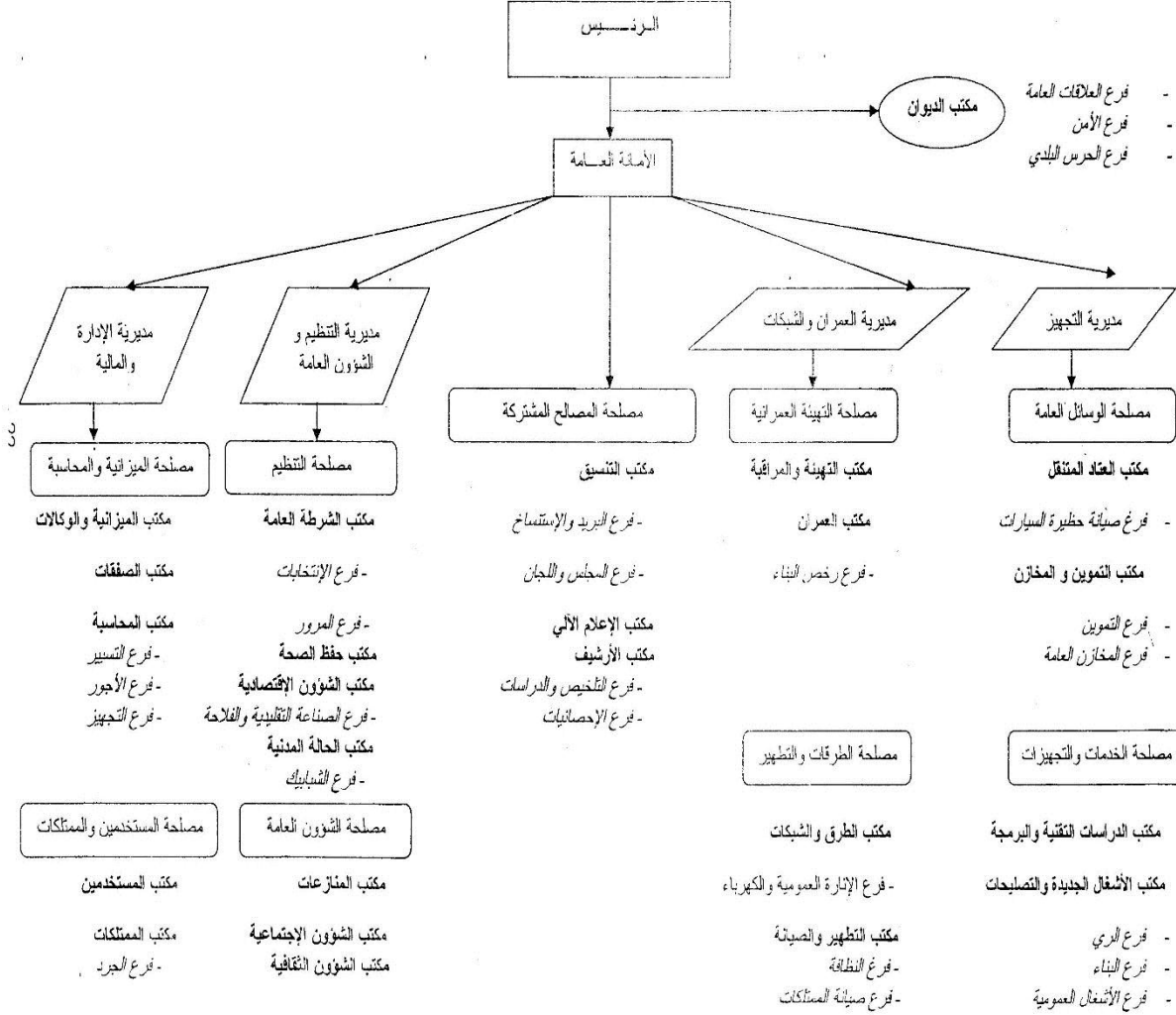
					16	يتم اشراك الموظفين في البلدية في دورات تدريبية خارج البلدية
					17	تنعكس برامج التكوين و التدريب إيجابيا على أداء عملي
					18	يتم بشكل دوري تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في البلدية
القيادة الإدارية						
					19	تعمل القيادة على جذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل
					20	تعمل القيادة على تشجيع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم
					21	يتميز المديرون بالمرونة والقدرة على التكيف مع الجديد
					22	تهتم الإدارة بالاستماع الى آراء المرؤوسين
					23	تحرص الإدارة أن يعمل المرؤوسين بأقصى طاقتهم
نظام المكافآت والحوافز						
					24	تربط إدارة البلدية التي أعمل بها المكافآت بصورة واضحة مع أدائي
					25	تكافئ إدارة البلدية التي أعمل بها الأداء المتميز للعاملين لها
					26	أتلقي الدعم و التأييد بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه
					27	تتوفر إدارة البلدية على هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز

المتغير التابع : الابداع الإداري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	الإبداع الإداري					
28	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
29	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
30	أقوم بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل					
31	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى					
32	أرغب بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
33	يملك المشرف المباشر القدرة على اقتراح حلول منطقية لمواجهة مشاكل العمل					
34	يشجع المدير المقترحات المقدمة من الآخرين					
35	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم الاتفاق مع الرئيس المباشر والموظفين					
36	يتعرض الزملاء المبدع للسخرية وانتقاد الآخرين					
37	طبيعة الوظيفة التي أشغلها لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية					
38	أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي					
39	أحرص دائما على أن تكون الأفكار المطروحة ذات معنى ودلالة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري					
40	أبدل جهد كبير لتنفيذ الأفكار المطروحة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري					
41	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع					
42	أستطيع التعبير عن الأفكار الجديدة بكل ثقة					

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لبلدية غارداية

الهيكل التنظيمي لبلدية غارداية



الأمانة العامة 4 مديريات 9 مصالح 24 مكتب 25 فرع

الملحق رقم (05): خصائص عينة الدراسة

ماهو جنسك				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	39	47,6	47,6	47,6
أنثى	43	52,4	52,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

كم عدد سنوات خبرتك				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5 سنوات فأقل	36	43,9	43,9	43,9
من 6 الى 15 سنة	30	36,6	36,6	80,5
من 16 الى 25 سنة	7	8,5	8,5	89,0
25 سنة فأكثر	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

كم خبرات				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	7	8,5	8,5	8,5
من 26 الى 30 سنة	25	30,5	30,5	39,0
من 31 إلى 40 سنة	39	47,6	47,6	86,6
من 41 فأكثر	11	13,4	13,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

ماهو مؤهلك العلمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	21	25,6	25,6	25,6
جامعي	53	64,6	64,6	90,2
دراسات عليا	8	9,8	9,8	100,0
Total	82	100,0	100,0	

ماهو مستواك الوظيفي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	2	2,4	2,4	2,4
رئيس مصلحة	6	7,3	7,3	9,8
رئيس مكتب	15	18,3	18,3	28,0
رئيس فرع	10	12,2	12,2	40,2
عون إداري	32	39,0	39,0	79,3
معلق إداري	6	7,3	7,3	86,6
متصرف	11	13,4	13,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الملحق رقم (06) : قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,649	4

Double-cliquez pour activer

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,279	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,654	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	42

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,633	15

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		مركزية القرارات	القياس الطبيعي	الاصناف	الدرجات	القياس الإداري	نظام المكافآت الدوافع	مجموعتي
N		82	82	82	82	82	82	82
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3201	3,6512	3,0537	2,7287	2,8171	2,3841	3,6268
	Ecart-type	,87601	,57419	,79383	,97199	,81055	,96321	,44677
Différences les plus extrêmes	Absolue	,113	,082	,106	,117	,094	,111	,061
	Positive	,097	,072	,073	,117	,094	,111	,061
	Négative	-,113	-,082	-,106	-,097	-,065	-,093	-,059
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,028	,741	,963	1,063	,848	1,002	,548
Signification asymptotique (bilatérale)		,241	,642	,312	,209	,468	,268	,925

Double-cliquez pour activer

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة لعناصر بيئة العمل الداخلية

على الابداع الإداري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإبداع الإداري	82	3,7378	,83970
أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	82	4,0366	,94862
أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	82	3,9756	,84584
أقوم بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	82	3,9634	,96155
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	82	3,9756	,84584
أرغب بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	82	3,7317	1,28667
أمتلك المشرف المباشر القدرة على اقتراح حلول منطقية لمواجهة مشاكل العمل	82	3,5854	1,28574
أشجع المدير المقترحات المقدمة من الآخرين	82	3,0732	1,31262
أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم الاتفاق مع الرئيس المباشر والموظفين	82	3,5610	1,19771
أتعرض الزملاء المبدع للسخرية وانتقاد الآخرين	82	3,1341	1,38566
أطبيعة الوظيفة التي أشغلها لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية	82	3,1463	1,32518
أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي	82	3,7317	1,05466
أحرص دائما على أن تكون الأفكار المطروحة ذات معنى ودلالة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	82	4,2805	,63391
أبدل جهد كبير لتنفيذ الأفكار المطروحة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	82	4,1341	,71599
أشجع الإدارة الموظفين على الإبداع	82	2,6341	1,23240
أستطيع التعبير عن الأفكار الجديدة بكل ثقة	82	3,4390	1,19771
N valide (listwise)	82		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مركزية القرارات	82	1,00	5,00	3,4573	1,00062
تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهيكلية	82	1,00	5,00	3,3415	1,23947
يوجد تفويض للمستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات الروتينية	82	1,00	5,00	3,2195	1,14422
يتمنى المشرف المباشر أن يعطى فرص للتعبير عن آرائه	82	1,00	5,00	3,1463	1,40653
يجعل إدارة البلديات القواعد واللوائح بسيطة وذلك من أجل إنجاز عمليته بفعالية	82	1,00	5,00	3,5732	1,21747
N valide (listwise)	82				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إن احترام آراء كل فرد من الأفراد المنظمة يؤدي إلى الوفاق والشجاس في العمل.	82	1,00	5,00	4,2683	,98192
إن تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل	82	1,00	5,00	3,3293	1,21772
إن القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقيه لضمان الأداء الجيد.	82	1,00	5,00	4,3780	,88388
يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل	82	1,00	5,00	2,9390	1,36398
تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	82	1,00	5,00	3,3415	1,14633
التقاسم التنظيمية السليمة	82	1,50	5,00	3,8049	,70166
N valide (listwise)	82				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التدريب	82	2,6341	,99396
تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك بها الموظف مع احتياجاته الوظيفية	82	2,7439	1,29396
يتم انتراك العاملين في البلدية في دورات تدريبية خارج البلدية	82	2,6098	1,19418
تتبع برامج التكوين و التدريب إيجابيا على أداء عملي	82	3,0366	1,30946
يتم بشكل دوري تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في البلدية	82	2,5244	1,06835
N valide (listwise)	82		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
نظام المكافآت والحوافز	82	2,3780	1,05573
تربط إدارة البلدية التي أعمل بها المكافآت بصورة واضحة مع أدائي	82	2,5122	1,22971
تكافئ إدارة البلدية التي أعمل بها الأداء المتميز للعاملين لها	82	2,3049	1,14060
ألقى الدعم والتأييد بشأن أداء همت به أو همت بتحسينه	82	2,4756	1,25929
تتوفر إدارة البلدية على هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز	82	2,2439	1,20248
N valide (listwise)	82		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
بيئة العمل الداخلية	82	2,9177	,82967
المتغير التابع	82	3,7378	,83970
N valide (listwise)	82		

Double-cliquez pour activer

الملحق رقم (09): معامل الارتباط

Corrélations			
		بيئة العمل الداخلية	الإبداع الإداري
بيئة العمل الداخلية	Corrélation de Pearson	1	,249*
	Sig. (bilatérale)		,024
	N	82	82
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,249*	1
	Sig. (bilatérale)	,024	
	N	82	82

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

الملحق رقم (10): جداول الانحدار البسيط لعناصر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,338 ^a	,114	,103	1,2311

a. Valeurs prédites : (constantes), مركزية القرارات

Double-cliquez pour activer

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,846	1	1,846	10,313	,002 ^b
	Résidu	14,321	80	,179		
	Total	16,168	81			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Valeurs prédites : (constantes), مركزية القرارات

Double-cliquez pour activer

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 ^a	,128	,117	,41991

a. Valeurs prédites : (constantes), القفاوه التنظيميه
البيروقراطية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,062	1	2,062	11,695	,001 ^b
Résidu	14,106	80	,176		
Total	16,168	81			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Valeurs prédites : (constantes), القفاوه التنظيميه البيروقراطية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	2,612	,300		8,699	,000
	القفاوه التنظيميه البيروقراطية	,278	,081	,357	3,420	,001

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,350	,196		17,104	,000
	الانتماء	,091	,062	,161	1,460	,148

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,420	1	,420	2,132	,148 ^b
Résidu	15,748	80	,197		
Total	16,168	81			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Valeurs prédites : (constantes), الانتماء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,161 ^a	,026	,014	,44368

a. Valeurs prédites : (constantes), الأعداد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,035 ^a	,001	-,011	,44928

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريس

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,019	1	,019	,095	,758 ^b
Résidu	16,148	80	,202		
Total	16,168	81			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريس

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,584	,149		24,105	,000
التدريس	,016	,051	,035	,309	,758

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,261 ^a	,068	,057	,43391

a. Valeurs prédites : (constantes), الفعالية الإدارية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,105	1	1,105	5,870	,018 ^b
	Résidu	15,062	80	,188		
	Total	16,168	81			

Double-click
activ

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الإدارية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,221	,174		18,481	,000
	القيادة الإدارية	,144	,059	,261	2,423	,018

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,069 ^a	,005	-,008	,44848

a. Valeurs prédites : (constantes), نظام المكافآت والحوافز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,077	1	,077	,383	,538 ^b
	Résidu	16,091	80	,201		
	Total	16,168	81			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Valeurs prédites : (constantes), نظام المكافآت والحوافز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,551	,133		26,713	,000
	نظام المكافآت والحوافز	,032	,052	,069	,619	,538

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

الملحق رقم(11): الاختبار الاحصائي One Way ANOVA و اختبار Independent- samples T-test

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des				Intervalle de confiance 95% de la différence		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
بيئه العمل الداخليه	Hypothèse de variances égales	1,759	,189	1,868	80	,065	,25597	,13706	-,01679	,52873
	Hypothèse de variances inégales			1,885	79,284	,063	,25597	,13577	-,01425	,52619
الإبــــداع الإداري	Hypothèse de variances égales	,050	,824	-,088	80	,930	-,00879	,09940	-,20660	,18903
	Hypothèse de variances inégales			-,088	79,364	,930	-,00879	,09936	-,20654	,18896

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
بيئه العمل الداخليه	Inter-groupes	1,444	3	,481	1,426	,306
	Intra-groupes	30,631	78	,393		
	Total	32,075	81			
الإبــــداع الإداري	Inter-groupes	,841	3	,280	1,426	,241
	Intra-groupes	15,327	78	,196		
	Total	16,168	81			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الإدارة الإداري	Inter-groupes	,841	3	,280	1,426	,241
	Intra-groupes	15,327	78	,196		
	Total	16,168	81			
بيته العمل الداخلي	Inter-groupes	1,444	3	,481	1,226	,306
	Intra-groupes	30,631	78	,393		
	Total	32,075	81			

ONEWAY T7 BY المؤهل العلمي المحور 1 /MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الإدارة الإداري	Inter-groupes	,722	2	,361	1,847	,165
	Intra-groupes	15,446	79	,196		
	Total	16,168	81			
بيته العمل الداخلي	Inter-groupes	,279	2	,139	,346	,708
	Intra-groupes	31,796	79	,402		
	Total	32,075	81			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الإدارة الإداري	Inter-groupes	,458	3	,153	,758	,521
	Intra-groupes	15,710	78	,201		
	Total	16,168	81			
بيته العمل الداخلي	Inter-groupes	,702	3	,234	,582	,629
	Intra-groupes	31,373	78	,402		
	Total	32,075	81			

ONEWAY T7 BY المستوى الوظيفي المحور 1 /MISSING ANALYSIS.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء.....
II	الشكر والتقدير.....
VI - III	الملخص.....
VI - V	قائمة المحتويات.....
VIII -	قائمة الجداول.....
VII	
XI	قائمة الاشكال.....
IIX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
ب	- مشكلة الدراسة.....
ب-ج	- الفرضيات.....
د	- نموذج الدراسة.....
هـ	- أهداف الدراسة.....
هـ	- أهمية الدراسة.....
و	- حدود الدراسة.....
و	- أسباب الدراسة.....
ز	- منهج الدراسة.....
ز-ح	- صعوبات الدراسة.....
ح	- هيكل الدراسة.....
ط	- مصطلحات الدراسة.....

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

2	تمهيد الفصل.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.....
3	المطلب الأول: بيئة العمل الداخلية.....
19	المطلب الثاني: الابداع الإداري.....

31-29	المطلب الثالث: العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابداع الإداري
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية
35	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
37	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والابداع الإداري
39	المطلب الرابع: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
42	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة في بلدية غارداية

44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول: تقدم عام حول بلدية غرداية
45	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بلدية غرداية
45	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية غارداية
53	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة
53	المطلب الأول: الطريقة والأدوات
56	المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
88	قائمة المراجع
95	ملاحق