



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

العنوان:

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري

دراسة حالة بجامعة الشهيد حمه لأخضر- الوادي

تحت إشراف:

♦ أ. شوراب محمد

من إعداد الطلبة:

♦ بوكوشه ندى

♦ بوصبيح صالح ملاك

♦ باهي جمانة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-	أستاذ محاضر أ	أمين عزري
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-	أستاذ	شوراب محمد
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-	أستاذ محاضر أ	مرتضى وليد نوة

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم، وسخر لنا سُبُل العلم وفتح لنا أبواب
الفهم.

نُهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان له فضل علينا، وكان عونًا لنا في مسيرتنا
الجامعية...

إلى والدينا الأعزاء،
إليكم نرفع ثمار تعبنا، عربون شكر ووفاء، فقد كنتم الداعمين الأول، والمحققين
الأقوى، وسندنا في كل لحظة مررنا بها.

إلى أساتذتنا الكرام، وكل من ترك فينا أثرًا جميلًا،
إلى زملائنا الذين شاركونا الدرب، والذين كانوا لنا عونًا ورفاقًا في رحلة العلم...

نهديكم هذا الإنجاز، فهو بكم، ومنكم، وإليكم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات. وبعد رحلة علمية ملؤها الاجتهاد والمثابرة، لا يسعنا في ختام هذا العمل إلا أن نتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان لنا عوناً وسنداً في إنجاز هذه المذكرة.

نتقدّم نحن الطالبات:

بوصبيع صالح ملاك ، باهي جمانة وبوكوشه ندى بخالص الشكر والاحترام إلى مشرفنا
الفاضل:

الدكتور/ شوراب محمد

الذي لم يبخل علينا بعلمه وتوجيهاته، فكان نعم الداعم والموجه، نشكره على صبره وتفانيه وحرصه الدائم على جودة العمل وتميّزه.

كما نتقدّم بخالص التقدير والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور/ عزري أمين

الدكتور/ نوة مرتضى وليد

على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وعلى ملاحظاتهم العلمية القيّمة التي ساهمت في إثراء هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتقدّم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين لم يدّخروا جهداً في تعليمنا وتوجيهنا طوال سنوات الدراسة، فلکم منا كل الاحترام والتقدير.

وأخيراً، نخص بالشكر والدعاء أهلنا الأعزاء، الذين كانوا لنا الداعم الأكبر، ورفاق الدرب، فبفضل دعائهم وتشجيعهم، وصلنا إلى هذا المقام.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعنا به في الدنيا والآخرة.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة. شملت الدراسة عينة من 60 إداريًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن بيئة العمل تؤثر إيجابيًا على الإبداع الإداري، خاصة من خلال الحوافز، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، في حين لم يظهر بُعد الأنظمة والتعليمات تأثيرًا معنويًا. وتؤكد النتائج أهمية توفير بيئة عمل محفزة لتعزيز الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، الإبداع الإداري، التواصل الفعال، تحفيز الموظفين.

Research Summary:

This research aims to examine the academic work experience at the Martyr Hama Lakhdar University in El Oued, using descriptive-analytical models and a case study. The technical study included 60 administrators and data analysis using SPSS. The study aims to create a positive work environment at the creative level, particularly through incentives, working conditions, and participation in encouraging creativity. However, the study did not demonstrate a significant moral or electronic impact. It emphasizes the importance of providing a stimulating work environment to enhance economic creativity.

Keywords: Work environment, administrative creativity, effective communication, employee motivation

فهرس المحتويات :

I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص البحث
VI	فهرس الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة
2	تمهيد:
2	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل
2	المطلب الأول: تعريف بيئة العمل
7	المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل
12	المطلب الثالث: عناصر ومكونات بيئة العمل
28	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على بيئة العمل
31	المطلب الخامس: المخاطر التي تواجه بيئة العمل
33	المبحث الثاني:الإبداع الإداري
33	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع الإداري
36	المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري:
37	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري
39	المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري

41	المبحث الرابع: دراسات سابقة
42	المطلب الأول: دراسات سابقة عربية
48	المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية
51	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية:
52	خلاصة الفصل الأول:
54	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
55	تمهيد:
56	المطلب الأول : نشأة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي سوف
58	المطلب الثاني: مهام وتعدادات المؤسسة محل الدراسة:
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: منهج وطريقة وأدوات الدراسة الميدانية
67	المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة
82	خاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

فهرس الجداول:

- جدول (01): يوضح بعض تعدادات المؤسسة محل الدراسة..... 59
- جدول (02): ثبات مقياس بطريقة ألفا كرومباخ..... 68
- جدول (03): قيمة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب معامل الصدق بطريقة المقارنة الطرفية 68
- جدول (04): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس..... 69
- جدول (05): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير السن..... 70
- جدول (06): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي..... 71
- جدول (07): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة..... 72
- جدول (08): اختبار الانحدار الخطي البسيط للبيئة العمل على الإبداع الإداري..... 75
- جدول (09): اختبار الانحدار الخطي البسيط للبيئة العمل على الإبداع الإداري..... 76
- جدول (10): اختبار الانحدار الخطي البسيط الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري... 77
- جدول (11): اختبار الانحدار الخطي البسيط الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري... 78
- جدول (12): اختبار الانحدار الخطي البسيط ظروف العمل على الإبداع الإداري 79

قائمة الأشكال:

- الشكل (01): بيئة المنظمة 10
- الشكل (02): أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية 13
- الشكل (03): تأثير العوامل في بيئة العمل 30
- الشكل (04): يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة وادي سوف 62
- الشكل (05): تمثيل بياني لعينة الجنس 69
- الشكل (06): تمثيل بياني لعينة العمر 70
- الشكل (07): تمثيل بياني لعينة المستوى التعليمي 71
- الشكل (08): تمثيل بياني لعينة الخبرة 72

مقدمة

تسعى منظمات الأعمال الحديثة بمختلف أنواعها وضمن محيطها البيئي إلى التمتع الجيد وفق أساليب واستراتيجيات جد مدروسة مبنية على أفكار متميزة وأداء فعال، يمكنها من بسط سيطرتها وتحقيق أهدافها وكذا استمراريتها، في ظل بيئة عالمية تنافسية شرسة شعارها "البقاء للأقوى".

حيث ساهمت التطورات العلمية في دفع المنظمات والإداريين إلى السعي والتركيز نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر ، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية فيعد عنصر الإبداع الإداري احد أهم مقومات البقاء والنجاح وعنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات عن بعضها ، ونجد الإداريين يركزون عليه نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

ولتحقيق عنصر الإبداع الإداري لابد من أن يتم توفير مناخ ملائم وصحي يحتضن الإبداع والمبدعين وبيئة عمل مناسبة لتطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يعتبر شريان نبض المؤسسة الجوهر في عملية إنتاج وتوليد الأفكار الجديدة والخلاقة ، لذا تسعى المنظمات جاهدة تخلق بيئة عمل تحرص على تطوير عنصر الإبداع والتفوق وكذا تنمية وتأهيل الأفراد من خلال توفير وتقديم الحوافز المادية والمعنوية ، وتشجيع العمل الجماعي الذي يحث الأفراد داخل فرق العمل على خلق وإنتاج الأفكار الجديدة المبدعة ، وذلك لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتها الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة .

2. الإشكالية: رغم أهمية الإبداع الإداري في تطوير أداء المؤسسات، إلا أن العديد منها لا تزال تعاني من بيئات عمل غير مشجعة، ما يعيق ظهور المبادرات الإبداعية. بناءً على ذلك، تُطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر لبيئة العمل (الأنظمة والتعليمات، الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي؟

3. الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يوجد أثر للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري؟
- 2- هل يوجد أثر للحوافز والمكافآت في تعزيز الإبداع الإداري؟
- 3- هل يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري؟
- 4- هل يوجد أثر لظروف العمل على الإبداع الإداري؟

1. الفرضيات: بناءً على ما سبق، نقترح الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل بأبعادها (الأنظمة والتعليمات، الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري في جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية 0.05 %

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية 0.05 %

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية 0.05 %

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية 0.05 %

5. أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

أولاً: الأسباب الموضوعية

- قلة الدراسات المحلية التي تعالج موضوع العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري.
- الحاجة المتزايدة لدى المؤسسات الجزائرية لتحسين مناخها الداخلي بما يحقق أداءً إبداعياً.
- اعتبار الموضوع يدخل ضمن إطار تخصص إدارة الأعمال.

ثانياً: الأسباب الذاتية

- اهتمام الباحث الشخصي بمجالات الإدارة والموارد البشرية.
- الرغبة في تسليط الضوء على أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في نجاح المؤسسات.

7. أهمية الموضوع:

■ من الناحية الأكاديمية:

- يساهم الموضوع في إثراء الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
- يقدم مادة علمية يمكن الاستفادة منها في البحوث المستقبلية.
- توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري

■ من الناحية الميدانية:

- يوفر نتائج وتوصيات يمكن أن تُستثمر من قبل مسؤولي الموارد البشرية وصانعي القرار داخل المؤسسات.
- يُساعد على فهم كيفية تحسين مناخ العمل بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والابتكار الإداري.

أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في كليات جامعة الشهيد حمه لخضر وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

1- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في كليات جامعة الشهيد حمه لخضر

2- تحديد مستوى الإبداعي في كليات حمه لخضر .

3- إبراز دور بيئة العمل في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

4- تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين بيئة العمل وتحفيز الإبداع لدى الموظفين .

▪ **حدود الدراسة:** أجريت الدراسة على فئة الإداريين في كليات جامعة حمه لخضر

خلال الموسم الجامعي تاريخ 2025/2024 خلال شهري أفريل وماي.

▪ **منهج الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي تم اعتماده للجانب النظري بهدف تقديم إطار مفاهيمي لتأثير بيئة العمل على الإبداع، أما المنهج التحليلي اعتمدنا على تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل نتائج دراسة الحالة التي قمنا بها على عينة الإداريين في جميع كليات جامعة الشهيد حمه لخضر

▪ **صعوبات الدراسة:**

واجهنا بعض الصعوبات أثناء إعدادنا هذه الدراسة أهمها:

- الرفض من قبل الإداريين وعدم التعاون معنا
- التأخير في استرجاع الاستبيان من المستجوبين في الكليات محل الدراسة
- عدم وجود مكتب إبداعي للتربص فيه.

▪ **هيكل الدراسة:**

بغية الإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف البحث، تم تقسيم
الدراسة إلى فصلين حسب طريقه IMRAD

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد:

تُعتبر بيئة العمل أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإبداع الإداري داخل المنظمات. فالإبداع الإداري يتطلب توافر مناخ ملائم يشجع على التفكير الابتكاري، تبادل الأفكار، والتجريب. في هذا السياق، تلعب بيئة العمل دورًا محوريًا في تحفيز أو تثبيط القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

تتكون بيئة العمل من مجموعة من العناصر، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، العلاقات بين الأفراد، والموارد المتاحة. عندما تكون هذه العناصر متكاملة ومواتية، فإنها تعزز من قدرة الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة ومبتكرة. على سبيل المثال، تشجع بيئات العمل التي تدعم التعاون والمشاركة على تبادل الأفكار والخبرات، مما يزيد من فرص الإبداع.

من جهة أخرى، قد تؤدي بيئات العمل السلبية، التي تقتصر على الدعم والتقدير، إلى إحباط الموظفين وتقليل دافعهم للإبداع. التوتر والضغط النفسي يمكن أن يمنع الأفراد من التعبير عن أفكارهم أو المخاطرة بأفكار جديدة، مما يحد من الابتكار ويؤثر سلبيًا على الأداء العام للمنظمة.

لذا، فإن فهم أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري يُعد أمرًا حيويًا للمنظمات الراغبة في البقاء في صدارة المنافسة. من خلال تحسين بيئة العمل وتهيئتها لتكون محفزة للإبداع، يمكن للمنظمات تعزيز القدرة على الابتكار وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

في هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على هذا الموضوع حيث قمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة العمل
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري
- المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل و الإبداع الإداري
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل

تعددت وتتنوعت الآراء ووجهات النظر حول تحديد مفهوم بيئة العمل، حيث أن محاولة الوصول إلى مفهوم محدد غالبًا ما يعكس وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على بعض هذه المفاهيم ومن ثم بيئة العمل.

المطلب الأول: تعريف بيئة العمل

قبل إعطاء تعريف خاص لبيئة العمل وجب التطرق إلى تعريف البيئة ثم العمل ومن ثم بيئة العمل.

أولاً: مفهوم البيئة

لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجذر "بؤأ" الذي أخذ من الفعل الماضي "بأء" ، قال ابن منظور في معجمه الشهير لسان العرب بأء إلى الشيء أي رجع إليه، وذكر المعجم نفسه معنيين قريبين من بعضهما البعض لكلمة "تبؤأ"، الأول: إصلاح المكان وتهيته للمبيت فيه، والثاني: بمعنى النزول والإقامة وتبؤأه أي أصلحه وهياه

ولقد جاء هذا المعنى في القرآن الكريم أكثر من مرة. قال الله تعالى: ﴿وَأذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ سَهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا فَادْكُرُوا آيَةَ اللَّهِ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ¹ وقال تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ² وقوله تعالى: ﴿وَأَوْحَيْنَا لِلْمُوسَىٰ وَآخِيهِ أَنْ تَبَوَّآ لِقَوْمِكُمْ بِمِصْرَ بُيُوتًا³﴾

¹سورة الأعراف الآية 74

²سورة يوسف الآية 21

³سورة يونس الآية 87

اصطلاحًا:

- تُعرف البيئة على أنها المحيط الحيوي الذي يعيش فيه الإنسان وتشمل الكائنات الحية، وما يحتويه من مواد وما يحيط به من هواء وتربة وما يقيمه الإنسان من منشآت¹.
 - أشار مؤتمر ستوكهولم 1972 في تعريفه للبيئة بأنها: رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته².
 - كما تُعرّف البيئة على أنها كل ما يحيط بالكائن الحي من ظروف وعوامل مادية واجتماعية ومعنوية، من شأنها أن تؤثر في تكوينه ونمط حياته وسلوكه.
 - هي الأرض وما تضمه من مكونات غير حية ممثلة في مظاهر سطح الأرض من جبال، هضاب، سهول، وديان، صخور، معادن تربة موارد مياه ومكونات حية ممثلة في النباتات والحيوانات سواء كانت على اليابسة أم في الماء وما يحيط بالأرض من غلاف غازي يضم الكثير من العناصر الأساسية اللازمة لوجود الحياة على سطح الأرض³.
- يتضح من خلال التعاريف السابقة أن البيئة هي تلك المتغيرات والعوامل المادية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر فيها وتتأثر بها.

ثانيًا: العمل

لغة: من عَمِلَ، أي فعل فعلا عن قصد مارس نشاطًا وقام به بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة⁴.

مفهوم العمل في الإسلام: قال الله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّنْ ذَكَرَ أَوْ أُنتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾⁵.

¹خالد السيد محمد عبد المجيد موسى ، أحكام عقد العمل عن بعد، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2014، ص 507.

²فارس قره، مؤتمر ستوكهولم للبيئة، الموسوعة السياسية/ 02:04، 01/04/2023، <https://political-encyclopedia.org>

³بوسالم زينة، البيئة ومشكلاتها: قراءة سوسيولوجية في المفهوم والأسباب، الرواق، جامعة قسطينة 2، الجلد الثاني، العدد الأول، الجزائر،

2016، ص 59.

⁴معنى كلمة عمل في معجم المعاني الجامع والوسيط معجم عربي من الموقع: [WWW. Almaany. Com/ ar/ ar/](http://WWW.Almaany.Com/ar/ar/)

⁵سورة النحل، الآية 97.

فقد عظم الإسلام من شأن العمل، وحثَّ على التوازن ما بين العمل والعبادة، وأمور الدين والدنيا. حيث عرفه بأنه كل جهد لا يتنافى مع الشارع الحكيم، ويكون بغاية الحصول على منفعة مادية أو معنوية مشروعة، ويقسم هذا الجهد إلى جسمي مثل العمل بالزراعة والصناعة، وفكري ومعنوي كالقضاء والتعليم¹.

اصطلاحًا:

- يُشير العمل اصطلاحًا إلى أي واجب منتظم يقوم به الأفراد فكريًا أو بدنيًا من أجل تنفيذ مهمة ما تتطلب جهدًا متواصلًا أو مستمرًا مقابل الحصول على أجر أو مكافأة مالية، وقد يكون العملاضطرارًا أو إجبارًا.
 - هو الجهد الجسدي الذي يقوم به الإنسان من أجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالنفع، ويعرف العمل أيضا بأنه الواجبات المترتبة على الأفراد في مهنة ما، ويجب عليهم تطبيقها بطريقة صحيحة، حتى يحصلوا على عوائد مالية محددة بفترة زمنية معينة²
 - العمل هو كل جهد ذهني أو عضلي يهدف به الإنسان إلى إيجاد أي شيء يسد به بعض حاجاته وبهذه الصورة يكون للعمل وظيفة أساسية تمد الإنسان بحاجاته الأساسية³.
- من خلال هذه التعاريف نستنتج أن العمل هو كل مجهود يبذله الإنسان سواء كان ذهنيًا أو عضليًا بغية تحقيق غاية معينة من إنشاء للخيرات وسد للاحتياجات.

ثالثًا: مفهوم بيئة العمل

لقي هذا المفهوم اهتمامًا واسعًا وقدم لها عدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي:

¹ آية طقاطقة، مفهوم العمل في الإسلام، موضوع: أكبر موقع عربي في العالم، <https://mawdoo3.com>

² عبد الله جعفر كوفلي، العمل الأمني الناجح (دراسة نظرية - تحليلية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 17.

³ أونيس عبد المحيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 67.

● **بيئة العمل: Environment Work** مصطلح "بيئة العمل" يشير إلى الظروف الفيزيائية والنفسية التي يؤدي فيها الموظفون مهامهم الوظيفية. تشمل هذه البيئة عوامل مختلفة، بما في ذلك تخطيط مكان العمل، المعدات، الثقافة، أنماط التواصل والعلاقات بين الزملاء. تعزز بيئة العمل الإيجابية الإنتاجية ورضا الموظفين والرفاهية العامة، في حين أن بيئة العمل السلبية يمكن أن تؤدي إلى التوتر وانخفاض الروح المعنوية ومعدلات دوران عالية. تشمل العناصر الأساسية لبيئة العمل الصحية السلامة، الدعم، التعاون والفرص للنمو والتطوير¹.

- ولقد عرفت على أنها مجموعة العوامل الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية المحيطة بالفرد والقادرة على توجيه سلوكياته داخل المنظمة والتأثير على أدائه لعمله².
- وقال Liverong Robert مؤسس معهد "أفضل مكان للعمل" ومؤلف 07 كتب عن بيئة العمل: إنها حيث تثق في الأفراد الذين تعمل لهم وأن تفخر وتعتر بما تعمل، وأن تستمتع من الأفراد الذين تعمل معهم³.
- كما يعرفها لوين نستجر بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرک بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم القوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة⁴.

¹كان، و. أ. (1990). الظروف النفسية للانخراط الشخصي والانفصال في العمل. مجلة أكاديمية الإدارة، 33(4)ص 692-724.

²أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، بحلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2019، ص395.

³نبيل سوفي، أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين: حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد نخيضر بسكرة، العدد 46، مارس 2017، ص267.

⁴عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية للبيئة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص30

• كما عرفت أيضاً بيئة العمل هي المكان الذي يكرس فيه العمال معظم وقت عملهم، وعليه، فإن بيئة العمل المريحة هي المفتاح للعمال لأداء مهمتهم بشكل مريح وزيادة الإنتاجية وتأمين الصحة والسلامة وتقليل فرص حدوث الأخطاء¹.

وعليه ومما سبق فإن بيئة العمل هي ذلك المكان الجغرافي و كل ما يحيط الموظف من عوامل وظروف مادية ومعنوية واجتماعية، ملموسة أو غير ملموسة، والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المعاملين.

أهمية بيئة العمل:

تمتلك بيئة العمل أهمية كبرى، نظراً لأن الشخص يقضي وقتاً طويلاً فيها يقدر بحوالي ثلث يومه، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم، إضافة لذلك فهي مهمة بسبب ما يلي²:

- لها دورها الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة.

- لها دور مهم في عملية التطوير المؤسسي فهي تعد مؤشراً يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة.

- تقوم بيئة العمل ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسة كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على القدرة على توفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها.

¹ Neha G, Kusum R, Kiran S, **Workplace environment assessment of brick kiln units**, The Pharma ¹ .Innovation Journal, 9(1), Agriculture University, Jodhpur, India, 2020, p 435

²معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، الجزء الثالث، مصر، يناير 2019، ص 316.

- تساهم بيئة العمل الجيدة في الرفع من مستوى الدافعية والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.

المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل

أولاً: البيئة الخارجية:

تتبادل المنظمة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية. ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة وذلك لوضعها في تصنيفين استناداً إلى التأثير المباشر وغير المباشر لهذه المكونات وبذلك فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخاصة¹

- **البيئة الخارجية العامة:** وتسمى أيضاً بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة المجتمعية أو البيئة الواسعة أو غيرها من المسميات. وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال. تشمل البيئة الخارجية العامة ما يلي:

1. القوى الاقتصادية Economic Forces : وتتمثل بإجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل وأسعار الفائدة والنتائج المحلي الإجمالي ومستوى البطالة ومتوسط دخل بالفرد وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.

2. القوى الاجتماعية الثقافية Socio-Cultural Forces : وتشتمل هذه على عناصر مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها والاتجاهات التربوية والتعليمية والمؤسسات الاجتماعية باختلاف أنواعها والمؤشرات الديموغرافية السكانية².

¹صالح مهدي محسن العامري, كتاب الإدارة والأعمال-عمان الأذن دار وائل للنشر والتوزيع 2008ص118ص 119

3. القوى القانونية والسياسية **Political- Legal Forces** : وتمثل التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم.

4. القوى التكنولوجية **Technological Forces** : والمقصود بها تطور و ميسورية الحصول على التكنولوجيا كما يشمل أيضاً التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية في المجتمع.

5. ظروف البيئة الطبيعية **Natural Conditions** : تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها والجمعيات المتخصصة بحماية البيئة ورعايتها.

6. البعد الدولي **International Dimension** : ويقصد به المدى الذي تتأثر به منظمة الأعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى أو بقوانين وتشريعات تلك الدول.

• البيئة الخاصة (بيئة المهمة):

وتسمى أيضاً بيئة التعامل المباشر وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكل مباشر. ولكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح فغالبا ما تركز منظمة الأعمال انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة أو البيئة المباشرة. وتشمل هذه البيئة المنافسون والزبائن والمجهزون والمشرعون (في ما يتعلق بالمنظمة وعملها) وكذلك التحالفات الإستراتيجية مع الآخرين. إن هذه البيئة معقدة وتتغير بسرعة لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة متابعتها من خلال البيانات والمعلومات وتحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار. ويشير البعض إلى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح (الخارجيون) باعتبارهم أكثر ارتباطاً وتأثيراً في منظمة الأعمال.

تشمل البيئة الخاصة ما يلي:

1. المنافسون Competitors: جميع المنظمات التي تتنافس منظمة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، مثال ذلك أن الجامعات الخاصة تتنافس في ما بينها في الحصول على الموارد مثل الأساتذة المتخصصين وكذلك على الزبائن الذين هم الطلاب.

2. الزبائن Customers: وهم من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة فالمطاعم زبائنهم في الغالب أفراد يدفعون من أجل الحصول على وجبات الطعام، وفي حالات أخرى قد يكون الزبائن منظمات أخرى. لذا لا بد من معرفة الزبائن وشرائعهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

3. المجهزون Suppliers: مجمل المنظمات التي تزود منظمة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال. فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية وبعض الجهات المتخصصة بجمع وتحليل المعلومات كل هؤلاء هم مجهزون¹.

4. المشرعون Regulators: جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وممارساتها. وفي الدولة عادة ما يوجد نوعان من المشرعين: الأول هو الدوائر الحكومية وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو المنظمات من ممارسات بعض المنظمات وذلك عن طريق سن قوانين وإصدار ضوابط عمل.

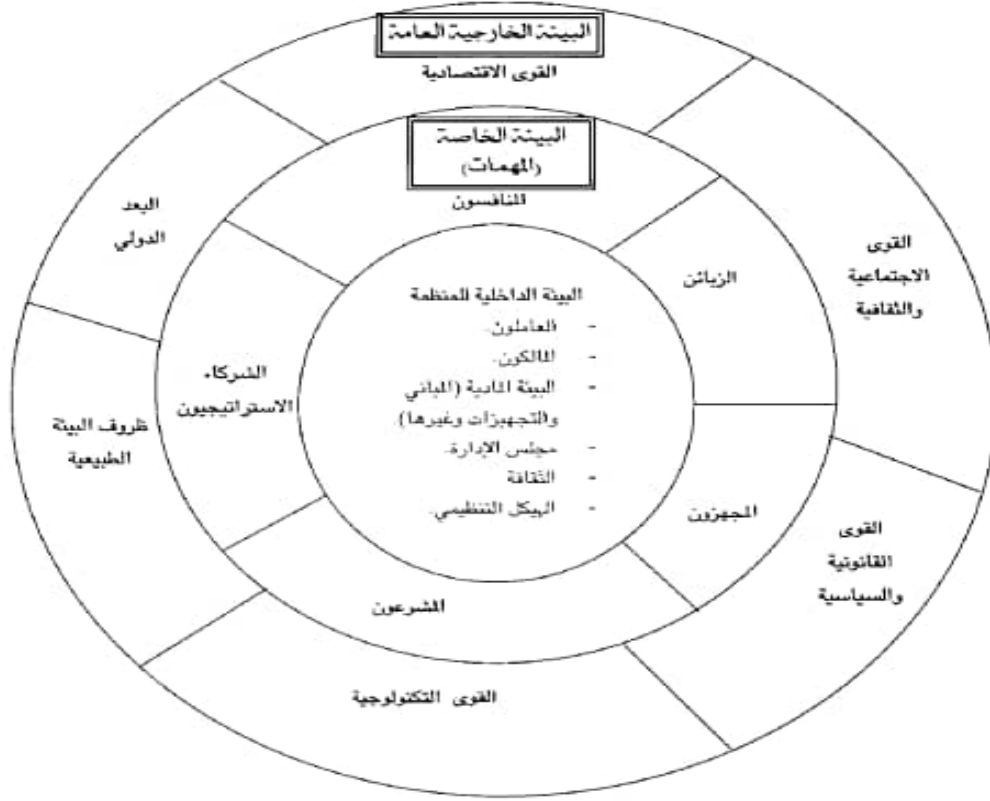
أما الثاني فهو ما يسمى مجاميع المصالحوهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المنظمات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات والممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات، مثال ذلك المنظمة الوطنية لحماية حقوق المرأة أو جمعيات حماية المتقاعدين.

5. الشريك الاستراتيجي StrategiePartner: منطمتان أو أكثر تعمل مع بعضفي مشاريع مشتركة وهذه الشراكة الإستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح

¹الإدارة والأعمال - صالح مهدي محسن العامري -مرجع تم ذكره ص 122

لها بالدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر. ويمكننا تلخيص الأفكار المتعلقة ببيئة المنظمة في الشكل التالي:

الشكل (01): بيئة المنظمة



المصدر: كتاب الإدارة والأعمال - صالح مهدي محسن العامري - ص 121

لو رجعنا إلى الشكل (1) أعلاه نجد أن بيئة المنظمة الداخلية تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمكائن والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية.

1. المالكون Owners: هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية Individual كأن تكون أعمال صغيرة أو عائلية أو قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن أو

التوصية أو الشركات المساهمة الكبيرة. يشكل المالكون عنصراً مهماً في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها ونموها.

2. مجلس الإدارة Board of Directors:

ينتخب مجلس الإدارة من قبل المساهمين للإشراف على الإدارة العامة (العليا) للمنظمة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين. وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قوياً في رسم مسار المؤسسة وعملها ويتدخل كثيراً في عمل الإدارة أو قد يكون دوراً لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا من قرارات.

3. العاملون Employees:

عنصر أساسي ومهم في بيئة المنظمة الداخلية حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة بشكل كبير. يشتمل هذا المصطلح على كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا فنيين أو موظفين إداريين أو عاملين غير ماهرين. ويمكن أن يكونوا على الملاك الدائم Permanent أو بعقود مؤقتة Temporary حيث هناك نزعة أو ميل للاعتماد أكثر فأكثر على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأن الأمر يعتبر أكثر مرونة.

لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات على المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من العاملين واستحدثت الكثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقاً. وتولي الشركات الكبرى عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم، فهذه شركة Sun Microsystems الأمريكية مثلاً، استحدثت وظيفة مدير فاعلية مكان العمل محتواها الأساسي ينصب على التأكد أن مكان العمل مناسب جداً للعاملين بحيث يستطيعون تقديم أفضل ما يمكن على مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

4. البيئة المادية Physical Work Environment: تتمثل هذه العناصر بمختلف

ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والمكائن والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

المطلب الثالث: عناصر ومكونات بيئة العمل

بما أن هناك في بيئة العمل تفاعل وتأثير داخلي وخارجي مع البيئة المجتمعية، فهذا يعني أن هناك عناصر مكونة لتلك البيئة.

وهي بيئة العمل والتي تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام ووجودها ضرورة لا بد منها لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك عدة جهات نظر حول عناصر بيئة العمل ومن خلال دراستنا لها قسمنا ها إلى عنصرين هما:

1- العناصر الإدارية:

إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما أسئى تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

1-1- القيادة الإدارية:

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة¹.

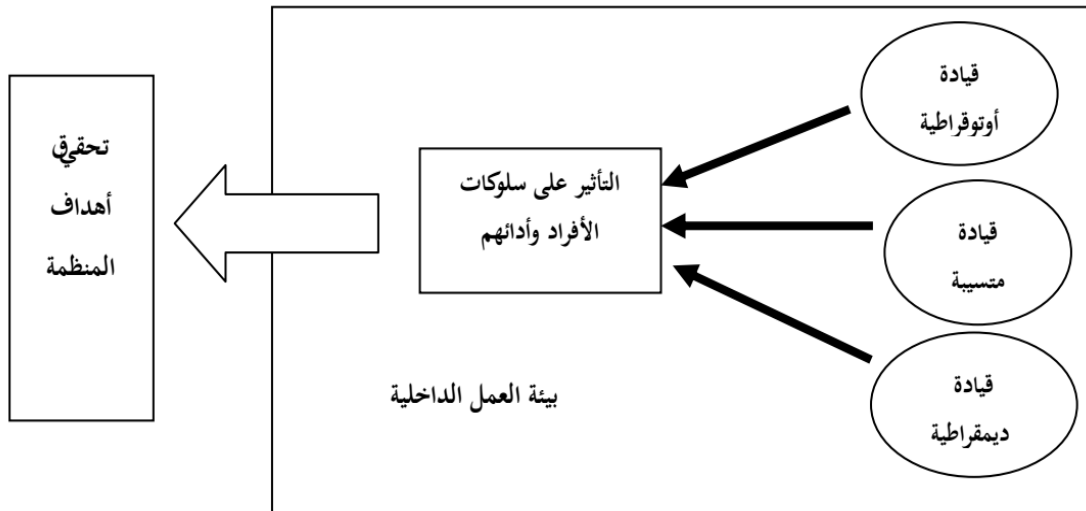
وهناك عديد من نماذج القيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية، ويمكن التمييز بين أساليب قيادة ثلاثة هي:

¹عاطف عبد الله، المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2012، ص 14ص12.

أ- القيادة الأوتوقراطية:

هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل ان يقوموا بأي تصرف إن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الدكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية ماكجروجر التي تربط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب أن تمارس عليه رقابة وصارمة وان يطيع ما يطلب منه.

الشكل(02):أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية



المصدر: زعلاني سندس، مسعودي خلود، أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالاتبقالمة،رسالة ماجستير، جامعة 8ماي 1954سنة 2023ص25

ب- القيادة الحرة:

وبموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يتزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التييتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل.

وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات كذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة أكثر من قائدهم أو رئيسهم.

ج- القيادة الديمقراطية:

وهو نمط وسط النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي الاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين.

1-2- النظم واللوائح:

إنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم.

وتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما النظم واللوائح المتعلقة بتعيين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

1-3- طبيعة العمل والتخصص:

هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادره إلى خمس مصادر أو أبعاد وهي:

- بعد النمو المهني.

- بعد العلاقات.

- البعد التنظيمي

-بعد الحوافز

- مصدر الظروف الفيزيقية!¹

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الإنسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات، وتحسين مستوى المعيشة فيه.

فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو المجهود الإداري الذي يقوم به الإنسان من اجل إنتاج السلع والخدمات ويجب إن يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والإداريين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية².

1-4- الرقابة الإدارية:

يعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب صحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية، والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكياته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل رؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم³!

¹شبيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص 16.

²احمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون سنة نشر، ص 3.

³توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 20-19.

1-5- تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة¹.

ومعناها أيضا:

منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه، وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استيراد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا.

لتفويض السلطة مزايا عديدة بالإضافة إلى كونه يساعد على انجاز الأعمال في سرعة، وفي مقدمة المزايا التي يمكن أن تحقق بالاستخدام الرشيد لتفويض السلطة ما يلي:

- ✓ يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
- ✓ يقضي على تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء².

1-6- الاتصال الإداري:

مفهوم الاتصال: هي العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم عبر وسيلة اتصال، تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

¹إلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 95.

²سعاد هاشم قصيات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010، ص 56-57.

أو هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذ هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية اتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها ونجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما¹.

يعتبر الاتصال الإداري أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة و المؤسسات التعليمية وعن طريق الاتصال الفعال والمستند على القواعد الأساسية المعروفة تحقق المنشأة الكثير من الأهداف، التي تسعى لتحقيقها وإن أي خلل في العملية الاتصالية الإدارية يكلف القائمين على المنشأة الكثير من الجهد والمال والوقت، فعملية الاتصال الإداري تقع في منزلة هامة جداً بالنسبة لعمليات الإدارة التربوية فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أي تنظيم إنساني وتشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فالاتصال المفتوح بين الإداريين والمعلمين والطلاب يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فعالية، كما أن المعلمين الذين يعاملون بعدائية من قبل الإداريين سوف ينقلون هذه الحساسية sensitivity والإنسانية إلى علاقتها مع طلابه ويرتبط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها²!

وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة، من أهمها أن الاتصال الإداري يعد عملية أساسية في الممارسة الفعالة العملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

¹ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.
² علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي: المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2006، ص، ص 21-22.

1-7- العلاقات السائدة داخل المنظمة:

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقي من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف، وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص وهما :

أ- العلاقة بين الموظف وزملاء العمل.

ب- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه¹.

وتتسم المؤسسات الإدارية بسيطرة البعد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المؤسسات ، فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الإنسان نفسه، وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة، وأداؤه داخل المنظمات يتم من خلال علاقات عمل متداخلة من حيث توفر ظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، وكذلك العمل على رسم السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، قائمة على الاحترام والتعاون في أداء العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والطبية وغيرها مما ينعكس إيجابيا على ولاء العاملين لمؤسستهم.

ويرى بعض علماء الإدارة أن أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد في العمل، وهو علاقته بزملائه، فإذا كانت هذه العلاقة طيبة يسودها التقاهم، وكان الترابط الاجتماعي للعاملين من حوله يشعر بالاطمئنان والثقة، فإنه يكون عادة أقدر على التكيف بما يحقق انتمائه لمنظمتهم²!

إن علاقة العامل بزملائه تسهم في دعم العامل ومن دون إحساسه بالتعب والملل فزملاء العمل يقدمون للفرد دعم اجتماعي ونفسي ولاسيما في الأزمات أو عند ما يحتاج إليهم

¹بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 30.

²حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص، ص 32-35.

العامل من تعاون ومحبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع حاجات التقدير الاجتماعي العامة، فالعلاقات الإنسانية تؤثر في إنتاجية العامل، وبالتالي لا بد أن تهيب المؤسسات لبيئة عمل ملائمة وتشجع العمال على تنمية حاجاتهم والمساهمة في حلها، إن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين مثل الارتياح المهني فتأكيد الذات، واحترام الآخرين، فيجب التعامل مع العامل على أنهم جماعات لأفراد منفصلين، وتوفير المناخ النفسي الملائم للعامل وإشباع حاجاته لاحترام وتقدير الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية¹.

1-8- الحوافز والمكافآت:

تعرف الحوافز على أنها: عبارة عم مجموعة من العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة²

ونظرًا لأهمية الحوافز وعلاقتها الوطيدة بالدوافع، قد تناولتها عدة نظريات مثل نظرية الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور السباق في الحديث عن التحفيز (1911) الذي ركز على الحوافز المادية دون المعنوية، وأن دفع المال للعمل ممكن بتحفيزهم من خلال الأجور والحوافز المالية³.

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نستعرض هذه الأنواع:

الحوافز المادية: وتشمل الحوافز المادية لمكافآت وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسب أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية، وغيرها.

¹بشار حسن زيتون، بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية لدى عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة البعث، العدد: 10 عام 2018، المجلد 40، جامعة القلمون الخاصة، ص 171.

²مومني سارة، ظافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الافراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشكل BEA، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06 جوان 2018

³بشار حسن زيتون، مرجع تم ذكره سابقًا، ص 576.

الحوافز المعنوية: وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإرادية، والثناء والمدح، وشهادات التفريق والتميز، وغيرها.

الحوافز الفردية: تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل الحاكم وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي من الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة¹ !

الحوافز الجماعية: توجد الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح بجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة وغيرها.

الحوافز الإيجابية والسلبية: الحوافز كما هي إيجابية فإنها تمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المادية لأحد الموظفين هي حافز إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز ناوي سلبي.

وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع بعض العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو سلوك غير المرغوب فيه، ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، الحرمان من الترقية، خصم من الراتب، وغيرها².

إن فرضنا نظامي الحوافز الإيجابي والسلبي فإن المشكلة الأساسية في تلك المتعلقة بمدى الأخذ بأحد النظامين الإيجابي أو السلبي فالمدير الذي يعتمد بصفة أساسية على أسلوب التخويف والعقاب يعرف بأنه سلبي أما الذي يعتمد كلية على نظام أو أسلوب المدير والتجميع والمكافأة والثناء والمدح يعرف أنه قائد إيجابي إلا أن الأمور لا تسير بهذه الطريقة في

¹زكريا الدوري وزملاؤه، مبادئ ومداخيل الإدارة في القرن الحادي والعشرين بشار حسن زيتون ، دار اليازوري العلمية: الأردن 2011، ص

184.

²زكريا الدوري وزملاؤه، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 184-185.

التطبيق العملي، إذ ليس هناك مدير لا يستخدم مطلقا أسلوب العقاب والردع (الحوافز السلبية) والعكس صحيح، ويفضل الاختيار بين الأسلوبين بعد إجراء اختبار¹ والحصول على النتائج العملية كليهما.

حيث لوحظ في هذا المجال أن الحافز يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير ولكن يصاحبه في نفس الوقت انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وتقييد الإنتاج، في حين أن الحافز الإيجابي يوفر درجة أعلى من الرضا وإنتاجه أقل في المدى القصير، ومع أهمية الحوافز المادية يجب عدم إغفال ضرورة منح العاملين، فرص التفوق والحصول على المنصب المرموق والمكانة العالية، فتوفر نظام يتيح لجميع العاملين فرصة الترقية الوظيفية العادلة، بشكل حافز لهم زيادة إنتاجيتهم ورفع مستواهم، لا سيما لمن يريد منهم الحصول على ذلك الحافز².

ينتظر الموظفون المتميزون الحصول على تقدير جيد لإنجازاتهم سواء كان هذا التقدير ماديا ومعنويا، ولكن يغلب تأثير التقدير المزدوج على الأداء، فالموظف أحيانا كثيرة لا يكتفي بالتقدير المادي كما أنه لا يرضيه الاكتفاء بالتقدير المعنوي، فأحرص على إعداد برنامج متميز لمكافآت الموظفين يغطي الجانب المادي والمعنوي لديهم، وضع شروطا واضحة ومعلنة للحصول على المكافآت³.

1-9- الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين في معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها.

¹بوقال نسيم، اثر تربية العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 78

² بوقال نسيم، مرجع سبق ذكره ص 78، 79

³محمد أحمد إسماعيل، كيف تخلق بيئة عمل تحفيزية في شركاته المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إصدار رقم العام 2013، شبكة الالوكة www.alukah.net ص 2.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتضمن خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها¹!

وهذه بعض وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها الكتاب والباحثون حول مفهوم الهيكل التنظيمي:

- يقول روبرت ابلي (Robert Appleby): بأن "الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي".

- ويشير ستونر فريما (Stoner Fremah): إلى أن "الهيكل التنظيمي يعنى الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها".

أما بلاو (Blaw) فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"².

10-1- الثقافة التنظيمية: يمكن القول بأنه الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عامًا.

بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه³.

ويرى نيلسون وكويكأن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي و مباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له.

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

¹محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 50

²حسين حريم، إدارة المنظمات _منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 103

³محمد قاسم القربوتي، مرجع سبق ذكره، ص 373

- تحقيق الهوية التنظيمية؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة؛
- تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة؛
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
- التعرف على الأولويات الإدارية؛
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات؛
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية؛
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار و الترقية؛
- توفير معايير ما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين¹.

1-11- العدالة التنظيمية:

أما مفهوم العدالة التنظيمية، فقد أظهرت الدراسات احتوائه على ثلاث أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهود مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المنبثقة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيها يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بهامستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، إن الأبعاد المشار إليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة².

¹حمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص79-10
²عبد السلام شابع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016، ص 53 .

1-12- فرق العمل أو فريق العمل:

هو مجموعة من العناصر البشرية معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيفي على روح الفريق شيئاً من الاهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

ففرق العمل أسلوب في العمل والإدارة، قائم على أهمية التعاون المتبادل، والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في انجاز الأعمال المطلوبة منهم، بشكل أكثر كفاءة وفعالية¹.

وفريق العلم أحد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينهما، وحرص كل منها على تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality، لتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة وإلى قدرتهم على العمل الجماعي².

أ- أنماط فرق العمل:

1- فرق المهام: وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها أو موضع محدد مطلوب إنجازه ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا) وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات).

2- فرق العمل: وهي مجموعات العمل من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع.

3- فرق الإدارة: وهي الفرق التي تشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية أو التنظيمية، ويجب على فريق الإدارة أن يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكاملًا.

¹مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 92.

²مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة، مرجع تم ذكره سابقاً، ص 93.

4- فرق العمل الالكترونية: هذا وقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية إلى ظهور نوعاً حديثاً من فرق العمل وهو فرق العمل الالكترونية، حيث يتصل أعضاء هذه الفرق إلكترونياً بواسطة شبكة الانترنت، وقد كان الأصل أن يتم الاتصال بين أعضاء فريق العمل بشكل شخصي أي مباشرة ووجهًا لوجه وفي مكان واحد¹. إلا أن فرق العمل الالكترونية يتم الاتصال فيها بشكل مباشر غير شخصي، وان كان هناك إمكانية مشاهدة الصور وسماع الصوت من خلال الحاسب الآلي وشبكة الانترنت، والأعضاء ليسوا في مكان واحد فقد يكونوا في إدارات أخرى أو مواقع أخرى أو بلاد أخرى²!

وتتبع أهمية الفريق من العوامل التالية:

- التركيز الدائم على تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة الإنتاجية؛
- إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي؛
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية أو تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين؛
- توفير المعلومات الحقيقية في كافة النواحي المتعلقة بالعمل؛
- تحقيق تنسيق ولاسيما إذا كان العمل مرتبطاً بأكثر من جهة؛
- عندما لا يكون لدى المسئول الوقت الكافي لتوفي العمل بنفسه.

1-13- التطبيقات التقنية:

إن التكنولوجيا تزيد من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين، وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف أو السلوكيات، وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري، كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي تحقق الأهداف أو السلوكيات، وتعمق فهم النفس وتساعد

¹مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص، ص 54-55

²عبد الله فهد فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص، ص 28-31

في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري، كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات¹.

2- العناصر المادية:

تشمل البيئة المادية للإضاءة، والحرارة والأتربة ودرجة الضوضاء والمرافق العامة، والأثاث والتجهيزات، واتخاذ الاحتياطات من أخطار الحريق وحوادث العمل وتجدد الهواء وغيرها من العناصر الموجودة في بيئة العمل.

2-1- الإضاءة:

يجب تصميم نظام جيد للإضاءة بالاستعانة بالخبراء والتقنيين والمختصين بذلك، وذلك لتزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة ومراعاة انتشار الضوء بحيث لا تكون هناك مساحات مظلمة وأخرى شديدة الإضاءة لأن ذلك يتسبب في إجهاد النظر وتتوقف مسألة الإضاءة على نوع مبنى المنظمة وعلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد، ومن الضروري الاستفادة من الضوء الطبيعي إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق النوافذ والفتحات المعدة للتهوية ودخول أشعة الشمس، ومن الأمور المتصلة بجودة الإضاءة ونظامها استخدام الألوان في طلاء الجدران والسقوف فقد بينت العديد من الدراسات بأن الألوان يمكن أن تساعد على الرؤية السليمة إذا أحسن اختيارها، فالسقوف تظلى بألوان فاتحة كالأبيض لكي تعكس الضوء أسفل بينما يجب طلاء الجدران بألوان أخرى غير الأبيض لأن الأبيض يعكس كمية كبيرة من الضوء وهذا يسبب الوهج، إن تحسين الإضاءة في بيئة العمل من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين².

2-2- الحرارة والتهوية: تحتاج بيئة العمل إلى تبريدها صيفا وتدفنتها شتاءا بدرجة مناسبة ومريحة، وقد يتم ذلك بواسطة مكيفات الهواء أو المراوح الكهربائية، أو بواسطة تصميم نوافذ

¹ عبد الله فهد فهيد العنزي، مرجع تم ذكره سابقاً، ص، ص 28-31
² رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 281.

في أعلى السقف ويمكن التحكم في درجة الحرارة لجعلها مناسبة وذلك عن طريق استخدام مواد عازلة عند بناء المبنى تمنع أو تقلل من تسرب الحرارة أو البرودة إلى الداخل¹.

2-3- الضوضاء:

الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وإنتاجه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما كون الضوضاء عامل مزعج (فتسبب بذلك ضيق واستياء من جانب العامل) وكونه عاملاً مشتتاً للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه، فنقل تبعاً لذلك كفاءته فيه²!

2-4- الأثاث ونظافة بيئة العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة لسطح المكتب بطريقة عمل الموظف كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل الداخلية، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدق أثراً نفسياً سلبياً لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح فلنظافة بيئة العمل وترتيبها اثر طيباً فينفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية³، فالبناء الذي لا تتوفر فيه مستلزمات الأمن والسلامة مثل عدم وجود النوافذ الكافية لتجديد الهواء وعدم سماح المبنى بدخول أشعة الشمس، وصغر حجم الغرف وسوء التهوية والرطوبة كل هذه الأمور تسبب الإصابة بالأمراض العديدة والمعدية، كما افتقار المبنى إلى مخارج الطوارئ وضيق الممرات والمساحات وافتقار المبنى إلى مطعم تتوفر فيه الشروط الصحية الجيدة والصخب والضجيج بسبب وجود مواد عازلة وسوء الإنارة وغياب الصيانة والنظافة هذه الأمور مجتمعة تتسبب في إصابة العاملين بالعديد من

¹رافدة الحريري، مرجع تم ذكره سابقاً، ص 282.

²فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2007، ص، ص 284_285.

³بن رحمون : مرجع سبق ذكره، ص 67

الأمراض هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان عدم وجود فترات استراحة للعاملين أو قصر تلك الفترات يتسبب في إرهاق العاملين وإصابتهم بالإجهاد والتوتر مما يؤثر سلباً على جودة وكمية الإنتاج، إن المناخ الصحي الذي يتوفر في بيئة العمل يساعد كثيراً في رفع الإنتاجية ويوفر الراحة الجسمية والنفسية للعاملين¹.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على بيئة العمل

تتأثر بيئة المؤسسات الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، و كلالمواد المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1. المواد الخام:

تحصل المؤسسة الاستشفائية على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأفلام، ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية، وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2. الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من أساتذة وإداريين ومحررين ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسات الجامعية بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹رافدة الحريري: مرجع سبق ذكره، ص 291

3. الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم، ويطلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح¹.

4. النمط القيادي:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التالف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

5. السياسات الإدارية:

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

6. القيم المهنية:

المؤسسة التي تشيع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد، وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته، وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والنفسية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح

¹نيفين حسن احمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير صحافة، كلية الاداب، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص ص 88-89.

والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المؤسسة في الوقت المناسب.

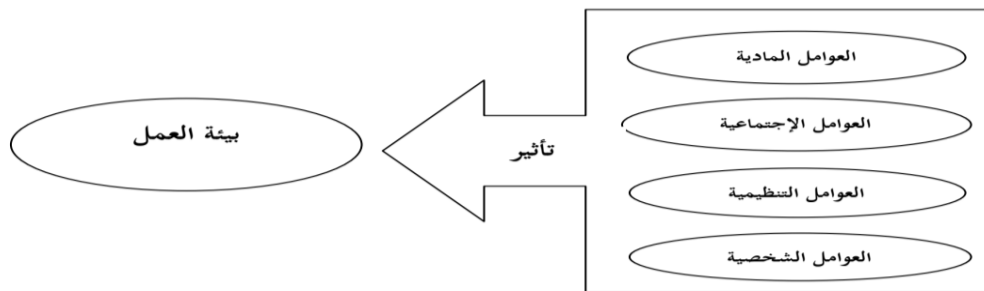
7. الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات الهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة

8. خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية، وأن مستوى المهارات الجامعية الذي يجب أن يتمتع به الموظفون في قطاع الإداري من العوامل الحاسمة في التأثير على بيئة العمل الداخلية، ، وغالباً ما تساعد التقنيات في الاستفادة من هذه المهارات وتوظيفها لخدمة أعباء ومهام عمل الإداريين والأساتذة وغيرهم¹!

الشكل(03):تأثير العوامل في بيئة العمل



المصدر:رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،

ص281-286

¹يفين حسن احمد معمر، مرجع تم ذكره، ص 90.

المطلب الخامس: المخاطر التي تواجه بيئة العمل

تواجه بيئة العمل مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سلامة الموظفين ورفاهيتهم وأداء المؤسسة. من بين هذه المخاطر¹:

1. **المخاطر الفيزيائية:** تشمل الحوادث الناتجة عن المعدات، والسقوط، والاصطدامات، والحرائق، والمواد الكيميائية.

2. **المخاطر النفسية:** مثل الضغوط النفسية، والتحرش، والتنمر في مكان العمل، والتي يمكن أن تؤثر على الصحة العقلية للموظفين.

3. **المخاطر الصحية:** تتعلق بالإصابات الناتجة عن العمل، مثل إصابات الظهر أو متلازمة النفق الرسغي، بالإضافة إلى التعرض للأمراض المعدية.

4. **المخاطر البيئية:** تتعلق بتلوث الهواء والماء، وظروف العمل غير الصحية مثل الإضاءة السيئة أو التهوية غير الكافية.

5. **المخاطر التنظيمية:** تشمل عدم الامتثال للقوانين واللوائح، مما قد يؤدي إلى غرامات أو عقوبات قانونية.

6. **المخاطر التكنولوجية:** تتعلق بالاعتماد على التكنولوجيا، مثل الهجمات الإلكترونية أو فقدان البيانات.

7. **المخاطر الاقتصادية:** تتعلق بتقلبات السوق، والأزمات الاقتصادية، التي يمكن أن تؤثر على استقرار المؤسسة.

8. **مخاطر السلامة:** مخاطر السلامة هي المخاطر التي تنطوي على بيئة مكان العمل نفسها، مثل ظروف البيئة التي يعمل بها الموظفين أو عناصر مبنى العمل، وتتمثل عناصر مكان العمل التي تؤدي إلى مخاطر السلامة فيما يلي:

¹<https://sabbar.com/blog/hazards-in-the-work-environment>

تم زيارته في 21 مارس 2025

المركبات أو الآلات: التشغيل الخاطئ للمركبات أو الآلات في مكان العمل يشكل خطورة على حياة العاملين، لذلك لا بد من إخضاع جميع المشغلين للتدريب المناسب على المركبات والالتزام بالمبادئ التوجيهية المتعلقة بتشغيل.

الملاحظة في مكان العمل: يواجه الموظفون مخاطر بسبب بيئة عملهم، فقد يتعرضوا لإصابات بسبب السلالمة أو المداخل أو المساحات الضيقة أو الطقس.

9- المخاطر البيولوجية:

تنشأ المخاطر البيولوجية من العوامل التي تنتقل الأمراض إلى الإنسان، نتيجة عدم نظافة أماكن العمل، ومن أمثلتها البكتيريا المسؤولة عن السل والالتهاب الرئوي، بالإضافة إلى العديد من الأمراض الأخرى المنقولة بالماء مثل: التيفوئيد والكوليرا، والديدان الطفيلية الناتجة عن التخلص من بقايا الطعام بشكل غير صحيح والتي تسبب أمراضاً منهكة في المعدة والجهاز الهضمي.

10- المخاطر النفسية-الاجتماعية:

المخاطر النفسية والاجتماعية في مكان العمل، هي المخاطر التي تؤدي حدوث أضرار عقلية وعاطفية للموظفين، ومن أنواع لك المخاطر ما يلي:
الإجهاد: قد يُصاب الموظفون بالإجهاد نتيجة سوء الإدارة أو الإبلاغ عن التوقعات بصورة خاطئة أو تقلب أعباء العمل.

التممر أو العنف: يشير التمرر أو العنف إلى تعرض الموظفين والعاملين للاعتداء أو الإهانة في مكان العمل، وهو ما يؤثر بالسلب على صحتهم النفسية.

11- مخاطر العوامل البشرية:

مخاطر العوامل البشرية أو المخاطر المُرِيحة، هي المخاطر المتعلقة بالواجبات اليومية للموظفين والتي تؤثر على سلامتهم البدنية، وتنقسم إلى عدة أنواع وهي:

الأعمال اليدوية: الأعمال اليدوية مثل الدفع أو السحب أو الإمساك أو حمل الأشياء، يمكن أن تؤدي إلى وقوع إصابات جسدية في حال عدم إشراف الإدارة عليها للقيام بها بشكل صحيح، لذلك يتعين على الإدارة إخضاع العمال لتدريب إلزامي فيما يتعلق بالإصابات الشائعة في مكان العمل التي تحدث بسبب العمل اليدوي.

تغييرات التحول: المقصود بتلك التغييرات هي التحولات المفاجئة التي تسبب ضغوطاً جسدية وشخصية على الموظفين، مثل النوبات الليلية أو النوبات الطويلة والممتدة.

استخدام الأدوات: قد يشكل استخدام بعض الأدوات في أماكن العمل خطورة على الموظفين في حال عدم توضيح الإدارة تعليمات الاستخدام الصحيح، وقد تكون تلك الأدوات يدوية مثل المطارق أو المناشير، أو آلات مصنع مثل المحركات الكبيرة أو الأحزمة الناقلة، أو آلات معقدة مثل الرافعات الشوكية أو الرافعات.

للتقليل من هذه المخاطر، من المهم أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وتوفير بيئة عمل آمنة.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

في هذا المبحث سوف ندرس

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع الإداري

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ولقد كان ينظر إلى الإبداع باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم مثله في ذلك مثل الخصائص الموروثة التي لا يمكن تعلمها كالتطول أو اللون أو الجنس غير أن هذه الرؤية لم تجد ما يدعمها في الواقع.

فلقد أثبتت الأبحاث والدراسات في هذا المجال أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو والتطوير حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه، مثله في ذلك مثل أية مهارة أخرى، ولذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام. وهكذا فإن درجة نجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية.

1-1 مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بَدَعَ الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. وبدعه بدعاً أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة¹.
وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصاً السيكلوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه.

الإبداع اصطلاحاً:

هنالك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف

- (Galton) الإبداع بأنه: عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مُفيد².
 - كما عرفه (Smith) على أنه: عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً.
 - أما روبنز (Robbins) فقد عرف الإبداع بأنه: القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها³.
 - وقد عرف كل من شيرمان (Schemerhorn) وهنت (Hunt) وأسيورن الإبداع التنظيمي بأنه: القدرة على تقديم إجابات فريدة مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.
 - ويرى آخرون أن الإبداع هو: المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب.
- تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي

¹السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، ص 61

²بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص16.

³لواءبحري ركن ، شامي بن محمد الظاهري، إستراتيجيات التفكير الإبداعي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2001، ص59

والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع. ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل

ويعتبر أن المنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً إستراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانحيار، وبالتالي فإن أي فرد في المنظمة على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر جزءاً من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته التي ينتمي إليها.

• كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة

• يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن (المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير). ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة. عندما يتوجه التفكير الإبداعي لحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال.

• وعليه فإن عملية الإبداع تعني عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلاً من الطريقة أو الأسلوب القديم. ويشار إلى الإبداع الإداري أنه السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية.

مفهوم الإبداع الإداري:

التعريف الأول: هو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمؤسسة¹.

¹بلال خلف سكارنة، أثر الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011، ص18.

التعريف الثاني: هو مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد العمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات¹.

التعريف الثالث: هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو تتم فرضا عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

التعريف الرابع: يعرفه جروان: بأنه مزيج من القدرات و الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات مرونة في التفكير و إنتاجا للأفكار التي تتميز بالغرارة والأصالة مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

التعريف الخامس: عبارة عن إنتاج شيء جديد على درجة عالية من النفع والجمال يجمع بين الأصالة والحداثة².

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف الإبداع الإداري : وهو استخدام المهارات والقدرات الشخصية في استنباط الأساليب و الأفكار الجديدة (منتج أو خدمة) تعود بالنفع على المؤسسة.

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع وأجمعوا على أن الرقي بالمؤسسات وبأساليب إدارتها لتكون مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة المبادئ الأساسية التالية³:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتتمو وتكبر مادامت في مجال الصحيح ومادامت لم نقطع بعد بخطئها أو شلها ، فكثير هي الاحتمالات التي تحولت إلى حقائق .
- إن الأفراد مصدر قوة الفرد والاعتناء بتتميتهم ورعايتهم يجعل منها الأكبر والأفضل والأكثر والأفضل ابتكارا وربحًا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة والملائمة.

¹ عثمان عبد الصمد وأخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، الشهيد حمة لخصر الوادي، الوادي، 2018، ص8 .

² توفيق عطية، الإبداع الإداري و علاقته بأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 13، 2009.

³ بوسعادة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر، العدد 29-10-2018، ص19، ص288.

- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وبأساليب مبتكرة.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- التجديد المستمر للفكرة و الطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل فيعلم هوان العمل ليس وظيفة فقط بل فضاء يبني فيه نفسه وشخصيته أيضا وهذا الشعور إذا كان حقيقيا يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة .
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ، ويتم ذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية ، والمسؤولية إلى طموح .
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحفز الأفراد على العمل وبذل المزيد في سبيل تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة.
- الإبداع ليس التقليد أو أن تكون نسخة ثانية أو مكررة ،بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة ،لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا وأخذ الإيجابيات التي تمثل نقطة الانطلاق نحو التمييز والريادة.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف .

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري

وتتمثل في ثلاثة مستويات للإبداع الإداري في المنظمات وهي¹ :

- 1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

¹سليم طق و آخرون، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص ص، 48، 49.

- 1-1 المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- 1-2 التعليم : التعلم الذي يؤكد على المنطق.
- 1-3 الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكير على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- 1-4 الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- 2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصيل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة،...) واعتمادًا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية :
- 2-1 الرؤية: حيث نزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- 2-2 المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعزيزان الإبداع الناجح .
- 2-3 الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديثها بشكل مستمر.
- 2-4 دعم ومساندة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- 3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا ، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية¹ :

¹عثمان عبد الصمد و آخرون , مرجع سبق ذكره,ص19.

✓ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذو تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب و المشاركة في الندوات والمؤتمرات.

✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات.

✓ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات، والعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل على هذا المستوى، ويقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري

من خلال دراسة معالم الإبداع الإداري يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري بما يأتي¹:

1. **مرحلة الإدراك**: نبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

4. **مرحلة تكوين الفكرة**: مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم .

3. **مرحلة الحل**: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ،تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح لمشروع المستهدف .

¹محمد الداود، إدارة التميز و الإبداع الإداري، طبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، ص 60.

4.مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر إلى حاجة السوق ، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك.

5.مرحلة الاستعمال أو الانتشار: تتمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها.

المطلب الخامس: أهداف الإبداع الإداري

يسعى الإبداع الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُسهم في تطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمل، وتعزيز التكيف مع المتغيرات. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحسين أساليب العمل من خلال استحداث طرق جديدة أكثر فاعلية وكفاءة في تنفيذ المهام.
2. رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر تطوير الإجراءات وتقليل الهدر في الوقت والموارد.
3. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تميزها عن غيرها.
4. تحقيق رضا العاملين والعملاء من خلال إشراك الموظفين في الابتكار وتقديم حلول إبداعية لحاجات المستفيدين.
5. حل المشكلات التنظيمية بطرق غير تقليدية تساعد في تجاوز العقبات وتحقيق التكيف المؤسسي¹.
6. ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار والتغيير تضمن استمرارية التطوير والتحسين.
7. استثمار الطاقات والقدرات البشرية عن طريق توفير بيئة عمل تتيح حرية التفكير والمبادرة.

¹"الإبداع الإداري: الأسس والتطبيقات" ص 35

المبحث الثالث: علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري.

تُعد بيئة العمل من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسات، حيث إن المناخ التنظيمي المناسب يشكل أرضية خصبة لاحتضان الأفكار الجديدة، وتوليد الحلول غير التقليدية للمشكلات الإدارية. فكلما توفرت في بيئة العمل عناصر الدعم والتشجيع والتقدير، إلى جانب العدالة التنظيمية ووضوح الأدوار، زادت احتمالية بروز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري، حيث أن بيئة العمل التي تتسم بالاستقرار، والحوار المفتوح، وتقبل الآراء، تُمكن الموظف من التفكير بحرية والمجازفة بأفكار غير تقليدية. كما أن مناخ العمل القائم على التواصل الفعال والتحفيز المعنوي يعزز من فرص الإبداع داخل الهيكل الإداري، ويزيد من دافعية الموظفين للمبادرة وتقديم مقترحات تطويرية.

وفي السياق ذاته، تم الإشارة إلى أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، تكون أكثر قدرة على توليد أفكار إبداعية قابلة للتطبيق الإداري، نظراً لتوفر الشعور بالأمان النفسي والمهني لدى الأفراد¹. وعليه، فإن العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري علاقة تفاعلية إيجابية، حيث إن تهيئة بيئة عمل محفزة تعد شرطاً أساساً لتمكين الإبداع كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية

المبحث الرابع: دراسات سابقة

نتناول في هذا المبحث عرض لأهم الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع بحثنا أو أحد متغيراته التابعة أو المستقلة، لذا سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بيئة العمل، وكذلك الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

¹القطامي، محمد (2009). الإدارة الحديثة والإبداع التنظيمي. دار الشروق، عمان. ص 16

المطلب الأول: دراسات سابقة عربية

سنتطرق في هذا المطلب على عدة دراسات سابقة باللغة العربية منها على المستوى المحلي ومنها على المستوى العربي:

1. دراسة عموري رميلة (2019) اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في

تحقيق الإبداع الإداري- مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية:

أجريت هذه الدراسة في الجزائر، تحديداً في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، وهدفت إلى الكشف عن اتجاهات العاملين نحو دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، مع التركيز على مكونات بيئة العمل مثل: مركزية القدرات، الثقافة التنظيمية، نظام الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، ونظام الحوافز والمكافآت. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تكونت من 42 فقرة موزعة على محاور الدراسة، وتم توزيعها على عينة مكونة من 82 موظفاً داخل المديرية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من الاتصالات، التدريب، ونظام الحوافز والمكافآت من جهة، وبين مستوى الإبداع الإداري من جهة أخرى. كما تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لكل من مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية على الإبداع الإداري. بينما لم تُسجل فروق معنوية في إدراك أفراد العينة لأبعاد بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب، وتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت بما يعزز من روح الإبداع داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى توسيع صلاحيات العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار¹.

¹رميلة عموري، "اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية - الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد 6، عدد 3، (الجزائر: مركز رفاة للدراسات والأبحاث، 2019)، ص. 448-468.

2. أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة مودة إسماعيل حسن (2014) - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

أجريت هذه الدراسة في السودان بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وسعت إلى قياس أثر بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة. وتحددت أهداف الدراسة في معرفة مدى توفر عناصر بيئة العمل التنظيمية ك: الهيكل التنظيمي، ظروف العمل، نظم الحوافز، التدريب، والتكنولوجيا، وأثر كل عنصر منها على تنمية الإبداع الإداري. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت 120 موظفًا من مختلف الإدارات والكليات في الجناح الغربي للجامعة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا لكل من الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، وظروف العمل على مستوى الإبداع الإداري. بالمقابل، لم يظهر أثر ذو دلالة للتكنولوجيا المستخدمة. وأشارت النتائج أيضًا إلى تمتع العاملين بقدرات تحليلية عالية وميلهم لاكتشاف مواطن الضعف في عملهم، فضلًا عن امتلاك الجامعة لكوادر بشرية ذات كفاءة عالية في التعامل مع التكنولوجيا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير نظم الحوافز بما يضمن تعزيز الدافعية الداخلية لدى العاملين، وتحسين بيئة العمل الفيزيائية بما يضمن الراحة النفسية والجسدية، وتقديم دورات تدريبية متخصصة لدعم التفكير الابتكاري¹.

3. أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين دراسة منير عباس (2016) - الجامعات السورية الخاصة:

أجريت هذه الدراسة في سوريا، واستهدفت الجامعات السورية الخاصة، لاسيما بعد انتقالها إلى مقرات مؤقتة بسبب الظروف التي تمر بها البلاد. هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير في بيئة العمل المادية، وتأثير ذلك على أداء العاملين. تناولت الدراسة عناصر مثل: التصميم الداخلي والمعماري، التهوية، الإضاءة، المساحات المكتبية، وتوزيع المعدات والأثاث.

¹ مودة إسماعيل حسن إسماعيل، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2014)، ص. 30-31.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من الموظفين والإداريين والعاملين في عدد من الجامعات السورية الخاصة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود تراجع في جودة البيئة المادية بعد الانتقال إلى المقرات المؤقتة، لاسيما فيما يخص التصميم الداخلي والمعياري، مقارنة بما كان عليه في المباني الأصلية. كما تم تسجيل انخفاض في رضا العاملين عن المساحات المكتبية وظروف العمل الفيزيائية، مما انعكس سلباً على الأداء.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين البيئة المادية في المقرات المؤقتة، وتوفير مكاتب ومساحات عمل كافية تضمن راحة العاملين. كما دعت إلى تصميم المكاتب بطريقة تحفظ الخصوصية وتقلل من مصادر الإزعاج بما يعزز من جودة العمل والأداء المهني¹.

4. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة سهام بن رحمون (2014) - كليات ومعاهد جامعة باتنة:

تُعد هذه الدراسة أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، وقد أُجريت على مستوى كليات ومعاهد جامعة باتنة في الجزائر. سعت الباحثة إلى تحليل أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين، وتحديد ما إذا كانت هذه البيئة تُسهم في رفع مستوى الرضا والأداء لدى الموظفين الإداريين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة واسعة من الإداريين في الجامعة، ثم جرى تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بشكل نسبي بعناصر بيئة العمل الداخلية، حيث بيّن الإداريون أن رضاهم عن بيئة العمل غير ثابت ويختلف بحسب الظروف والمواقف. كما كشفت النتائج أن الأداء يتأثر بشكل ملحوظ بظروف العمل، مثل حجم الضغط، التنظيم الداخلي، والعلاقات مع الزملاء والإدارة. أوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال مراجعة أساليب القيادة

¹ منير خالد عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 34، عدد 2 (31 ديسمبر 2018)، ص. 294-245.

الإدارية، وتحسين نظم الاتصال الداخلي، والعمل على تعزيز بيئة يسودها التقدير والدعم، بما ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين¹.

5. علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين دراسة بن حمو نجاة (2022) – المديرية الجهوية لموبيليس، بشار:

أجريت هذه الدراسة في المديرية الجهوية لموبيليس بمدينة بشار – الجزائر، وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين بيئة العمل بمختلف أبعادها، ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين. تناولت الدراسة أبعاداً مثل: الاتصال، ظروف العمل، التكنولوجيا، العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، والتي وُزعت على عينة مكونة من 63 موظفاً في المديرية. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية ملائمة عبر برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وإيجابية بين بيئة العمل والإبداع الإداري، حيث كان العامل الأكثر تأثيراً هو المشاركة في اتخاذ القرار، يليه نظام الحوافز. وُجد أيضاً أن التكنولوجيا لها أثر محدود مقارنة بباقي الأبعاد.

أوصت الدراسة بتوسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرارات، وتحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى خلق مناخ تنظيمي داعم للتعاون والعمل الجماعي، مما يهيئ بيئة خصبة للإبداع².

6. دراسة "أثر بيئة العمل الافتراضية على الإبداع الإداري في ظل جائحة كوفيد-19" – د. علياء محمد (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل الافتراضية على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى استكشاف سبل تحسين هذه البيئات لتعزيز الابتكار، وتقديم توصيات موجهة للمنظمات لدعم الإبداع في سياق العمل الافتراضي. استخدمت الباحثة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وُزعت على عينة تتراوح بين 100 إلى 300

¹ بن رحمون، سهام. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكليات ومعاهد جامعة باتنة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ديسمبر 2013 ص 210-211

² نجاة بن حمو، "علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس – بشار" (مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد – بشار، مجلد 8، عدد 1، أبريل 2022)، ص. 638-654،

موظف من قطاعات متنوعة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي للكشف عن طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الافتراضية ومستويات الإبداع الإداري. أظهرت نتائج الدراسة أن بيئة العمل الافتراضية تُعد محفزًا إيجابيًا للإبداع الإداري عندما تتوفر البنية التكنولوجية الملائمة، مثل أدوات الاتصال الفعالة ومنصات التعاون الرقمية. إلا أن الدراسة نبهت إلى تحديات جوهرية، من أبرزها الشعور بالعزلة وضعف التواصل الإنساني، والتي انعكست سلبًا على مستويات الإبداع. كما بيّنت النتائج أن المرونة في تنظيم العمل ساهمت في تعزيز التعاون داخل الفرق، مما أدى إلى نتائج إبداعية أفضل. وأوصت الدراسة بعدة خطوات لتعزيز الإبداع في بيئات العمل الافتراضية، أبرزها: تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين، وتحسين قنوات التواصل الداخلي بين الفرق، بالإضافة إلى تقديم الحوافز والدعم النفسي لتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي¹

7. دراسة "بيئة العمل الذكية وتأثيرها على الإنتاجية الإبداعية في الإمارات" - د. فاطمة النعيمي (2023):

تناولت هذه الدراسة أثر بيئة العمل الذكية على كل من الإبداع والإنتاجية داخل المؤسسات الإماراتية، مع التركيز على تحديد العوامل المحفزة أو المعوقة للإنتاجية الإبداعية. اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي، حيث تم استخدام استبيانات وُزعت على عينة من الموظفين العاملين في مختلف الشركات الإماراتية، لا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة، بهدف قياس انعكاسات بيئة العمل الذكية على الأداء الإبداعي. كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة إيجابية قوية بين اعتماد بيئات العمل الذكية والإنتاجية الإبداعية. وأوضحت أن وجود تقنيات متطورة، ومساحات عمل مرنة ومفتوحة، ساهم في خلق بيئة محفزة على التعاون والتفاعل، مما أدى إلى تعزيز الإبداع بين الفرق. كما أكدت الدراسة على أهمية التفاعل والتواصل كعوامل أساسية تدعم التفكير الإبداعي داخل بيئة العمل².

¹ د. علياء محمد، أثر بيئة العمل الافتراضية على الإبداع الإداري في ظل جائحة كوفيد-19 (رسالة ماجستير أو دكتوراه، غير منشورة، جهة أكاديمية، 2021)، ص. 58-72

² فاطمة النعيمي، "بيئة العمل الذكية وتأثيرها على الإنتاجية الإبداعية في المؤسسات الإماراتية: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2023، ص. 88-92

أوصت الباحثة بضرورة تبني المؤسسات لبيئات العمل الذكية التي تدمج بين التكنولوجيا الحديثة والبُعد الإنساني التفاعلي، وشجعت على الاستثمار في أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات التي تدعم العمل الجماعي، وتعزز من قدرة الأفراد على الابتكار والإنتاج

8. دراسة "دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في القطاع الصحي السعودي" - د. خالد العتيبي (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية السعودية، مع التركيز على استراتيجيات تحفيز الإبداع من خلال سلوكيات القادة. استخدم الباحث المنهج الكمي، عبر استبيانات وُزعت على عينة من العاملين في القطاع الصحي شملت أطباء، ممرضين، وإداريين، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار¹.

توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية - التي تتسم بالإلهام، التحفيز، والاهتمام الفردي - تؤثر بشكل إيجابي على تعزيز الإبداع الإداري. كما لوحظ أن صفات القادة التي تدعم التغيير والابتكار ساهمت في رفع دافعية الموظفين نحو طرح أفكار جديدة. إلا أن الدراسة أشارت إلى أن بعض التحديات، مثل مقاومة التغيير وضعف التواصل، قد تعيق التأثير الإيجابي لهذا النوع من القيادة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لتأهيل القادة بأساليب القيادة التحويلية، وتقديم حوافز للعاملين الذين يساهمون في الإبداع، إلى جانب تعزيز التواصل المؤسسي لخلق بيئة محفزة على الابتكار.

9. دراسة "شريفى (2024) - التحول الرقمي والإبداع الإداري في المؤسسات الصحية":

أجريت دراسة مصطفى شريفى (2024) في مستشفيات جدة التخصصية، وهدفت إلى قياس أثر بيئة العمل الرقمية على تحسين أداء العاملين وتعزيز الإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الكمي من خلال استبيانات وُزعت على عينة من الأطباء، الممرضين، والإداريين، وتم تحليل البيانات إحصائياً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر بنية رقمية فعالة (مثل أنظمة التواصل الداخلية ونظم إدارة المعلومات) ومستوى الإبداع

¹ خالد العتيبي، "دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في القطاع الصحي السعودي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين الصحيين"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2020، ص. 72-77

في بيئة العمل، حيث ساعدت هذه الأدوات على تسهيل التنسيق، تسريع اتخاذ القرار، وتشجيع طرح الأفكار الجديدة. كما أظهرت الدراسة أن بعض التحديات، مثل ضعف التدريب الرقمي لدى الموظفين الجدد، قد تحدّ من فعالية هذه البيئة. أوصى الباحث بضرورة تعزيز برامج التدريب، تطوير البنية التحتية الرقمية، وغرس ثقافة الابتكار داخل بيئات العمل الحكومية، بما يسهم في تحسين جودة الأداء ورفع مستويات الإبداع الإداري¹.

دراسة "شافعي (2022) - القيادة الإدارية وتحفيز الإبداع في المنظمات غير الربحية":

سلّطت دراسة أمال شافعي (2022) الضوء على دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي داخل بيئات العمل، خاصة في المنظمات غير الربحية. وقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي شمل استبيانات ومقابلات مع موظفين إداريين في مؤسسات ذات طابع غير ربحي. توصلت النتائج إلى أن القادة الذين يتمتعون بمهارات تحفيزية ورؤية واضحة وقدرة على تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار، يساهمون بشكل فعال في تعزيز الإبداع الإداري. كما كشفت أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة يخلق مناخًا ملائمًا لتوليد الأفكار الجديدة، ويحفّز الموظفين على التفكير خارج النمط التقليدي². وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للقادة تركز على المهارات القيادية المحفزة للإبداع، إلى جانب تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تحتضن المبادرة والتجريب

المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية

1. Marco Andre Willey Ramos: Antecedents of innovation in industry: The impact of work environment factors on creative performance. (2017)

أجريت هذه الدراسة في البرازيل، واستهدفت قطاع الصناعات التحويلية بمختلف أنواعه (مثل تجهيز الأغذية، الصناعات الكيماوية، المركبات، الطاقة، الأثاث، وغيرها). سعت الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية في مكان العمل التي تؤثر على الأداء الإبداعي للعاملين في القطاع الصناعي باستخدام الباحثون المنهج الكمي، من

¹شريف، مصطفى. دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بمستشفيات جدة التخصصية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، عدد 1 (أبريل 2024): 15-40

² أمال شافعي، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 2 (يونيو 2022): 85-106.

خلال تصميم استبيان مفصل طُبق على عينة شملت 128 موظفًا موزعين على 57 شركة صناعية من مختلف القطاعات. وتم استخدام تحليل الانحدار لتحديد تأثير العوامل المختلفة على الإبداع.

كشفت النتائج أن ثلاثة عوامل فقط كان لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الإبداعي: الحوافز التنظيمية، وجود تحديات في العمل (العمل الصعب)، والدعم من فرق العمل. في المقابل، لم تُظهر العوامل الأخرى تأثيرًا يُذكر. أوصت الدراسة بتعزيز نظام الحوافز، وتوفير مهام عمل ذات طابع تحفيزي وتحدي، إلى جانب تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتعاون في بيئة العمل الصناعي¹.

2. Westermann & Simmon –, Effects of Work Environment on the Personality-performance Relationship: An Exploratory study

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة، واستهدفت العاملين في مصانع الحديد والصلب، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين سمات الشخصية، بيئة العمل، والأداء والالتزام الوظيفي.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث شملت العينة 115 موظفًا من عدة مواقع إنتاجية في مصانع الحديد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين شخصية الموظف والبيئة التي يعمل فيها، وأثر ذلك في مستوى الأداء والالتزام الوظيفي. أي أن تطابق البيئة مع ميول الشخصية يسهم في تعزيز الأداء والانتماء.

أوصت الدراسة بتبني سياسات إدارة موارد بشرية تأخذ بعين الاعتبار السمات النفسية والشخصية للموظفين، وتهيئة بيئة عمل مرنة ومتكيفة مع تنوع أنماط العاملين².

¹Antecedents of Innovation in ‘Camila Pereira-Guizzo و Marco Andre Willey Ramos, Paulo S. Figueiredo Innovation & Management ‘Industry: The Impact of Work Environment Factors on Creative Performance’ Review، المجلد 15، العدد 3 (2018): 285–269.

²Westerman, James W. & Simmons, Bret L. “The Effects of Work Environment on the Personality–Performance Relationship: An Exploratory Study.” Journal of Managerial Issues 19, no. 2 (Summer 2007): 288–305

3. دراسة "Thoring" وآخرين (2021) – أثر تصميم بيئة العمل على الإبداع في

المؤسسات الناشئة¹:

هدفت دراسة Thoring وآخرين (2021) إلى بناء فهم نظري لعلاقة تصميم بيئة العمل بالإبداع داخل المؤسسات، خصوصًا في السياقات التي تعتمد على الابتكار مثل الشركات الناشئة في برلين. اعتمدت الدراسة على منهج مختلط شمل مقابلات وتحليل ميداني لعدد من فضاءات العمل الإبداعية. توصل الباحثون إلى أن تصميم بيئة العمل يلعب دورًا مباشرًا في تحفيز التفكير الإبداعي، خاصةً عندما تتسم البيئة بالمرونة، وتوفر مناطق متنوعة مثل مساحات التعاون، أماكن الاسترخاء، والمناطق المفتوحة. وأكدت النتائج أن التوازن بين العمل الجماعي والفردى، والتنوع في تصميم الفضاء، يدعم مراحل التفكير المختلفة (الاستكشاف، التركيز، التفاعل). أوصت الدراسة بأن تتبنى المؤسسات تصاميم مكتبية ديناميكية تحفز التجريب والتبادل المعرفي، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية الإبداعية للموظفين¹.

5. دراسة Humphrey وآخرون (2007) – تأثير تصميم مهام العمل على إبداع

الموظفين: حللت دراسة Humphrey و Nahrgang و Morgeson علاقة تصميم العمل (Work Design) والإبداع الوظيفي لدى عينة من 409 موظفين بالاعتماد على نموذج بيئي وتحليل كيف يؤثر تصميم المهام في بيئة العمل على إنتاج الأفكار المبتكرة. وأكدت النتائج أن بيئة عمل مُحضرة لدعم الإبداع — من خلال مهام ذات معنى، استقلالية عالية، وتغذية راجعة فعالة — تعزز الأداء الإبداعي بشكل ملموس. وأشارت الدراسة إلى أن الدافع الداخلي (intrinsic motivation) كان الوسيط الأساسي بين بيئة العمل المصممة والمخرجات الإبداعية. وخلال التجارب العملية، ارتفعت نسبة الأداء الإبداعي بما يقارب 30% لدى الموظفين العاملين في بيئات مصممة لتحفيز الإبداع. أوصت الدراسة أن

¹ Thoring, Katja, Milene Gonçalves, Roland M. Mueller, Pieter Desmet, and Petra Badke-Schaub. "The Architecture of Creativity: Toward a Causal Theory of Creative Workspace Design." International Journal of Design 15, no. 2 (2021): 17–36.

المؤسسات يجب أن تصمم مهام عمل غنية ومحفزة ذاتيًا مع ضمان التغذية الراجعة المستمرة لتحفيز الإبداع الإداري الفعال¹.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية:

من خلال العرض المفصل للدراسات السابقة وتحليلها المنهجي، يتضح وجود تقاطعات جوهرية بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية حول أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة حمه لخضر. فقد أكدت معظم الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، أن لبيئة العمل بأبعادها المتنوعة - المادية والتنظيمية والبشرية - دورًا محوريًا في تعزيز أو تقويض عمليات الإبداع الإداري داخل المؤسسات. وأجمعت كذلك على أن الإبداع لا يتحقق بمعزل عن بيئة عمل داعمة ومحفزة، وأن العوامل المؤسسية مثل الدعم الإداري، والاتصال التنظيمي الفعال، والتحفيز المستمر، تلعب أدوارًا رئيسية في تمكين الموظفين من توليد أفكار إبداعية وتطبيقها.

وقد أظهرت أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة تقاربًا ملحوظًا في طبيعة العلاقة المدروسة بين المتغير المستقل (بيئة العمل) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، حيث خلصت أغلب الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بينهما. كما أن اعتماد العديد من الدراسات على أدوات قياس كمية مثل الاستبيان يعزز من مصداقية المقارنة ويوفر أرضية منهجية مشتركة يمكن البناء عليها، الأمر الذي أسهم في توجيه تصميم الدراسة الحالية واختيار أدواتها.

في المقابل، برزت أوجه الاختلاف على مستوى السياقين الزماني والمكاني، إذ ركزت العديد من الدراسات السابقة على بيئات عمل في دول وقطاعات إنتاجية أو خدمية مختلفة كالشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية، في حين ركزت دراستنا على مؤسسة أكاديمية محلية، وهي جامعة حمه لخضر، بما تحمله من خصوصيات تنظيمية وثقافية. كما اختلفت بعض الدراسات في منهجيتها، إذ وظفت المناهج النوعية أو المختلطة، بينما سلكت دراستنا المسار الكمي التحليلي لضمان الموضوعية وإمكانية التعميم. ومن

¹ Humphrey, Nahrgang & Morgeson, Work design and employee creativity: The importance of intrinsic motivation and creative performance, Journal of Management, 34(1), 2007: 45-77

الاختلافات الملحوظة أيضًا هو تنوع عينات الدراسات، حيث ركز بعضها على فئات إدارية عليا أو موظفين إداريين دون غيرهم، بينما سعت دراستنا إلى تمثيل أوسع لعينة تشمل مختلف المستويات الوظيفية بالجامعة، وهو ما أتاح رؤية أكثر شمولاً لأثر بيئة العمل في الإبداع الإداري.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسات السابقة قد مثّلت مرجعية أساسية وأساساً معرفياً غنياً ساعد في بلورة الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد إشكالياتها وصياغة فرضياتها. كما مكّن التنوع في نتائج تلك الدراسات من بناء تصور متكامل حول العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، مع إبراز خصوصيات البيئة الجامعية. وقد أظهرت هذه الدراسات بجلاء أن تحسين بيئة العمل لا يعد ترفاً إدارياً، بل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الابتكار وضمان التطوير المستدام في المؤسسات، لاسيما في القطاع التعليمي الذي يُعد أحد المحركات الأساسية للتنمية البشرية والمعرفية.

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل بيئة العمل بوصفها محددًا بنيويًا ومناخيًا يُسهم بشكل مباشر في تفعيل الإبداع الإداري داخل المؤسسات، لاسيما في السياق الجامعي. وقد أبرزت المعالجة النظرية أن البيئة التنظيمية لا تُفهم كمجرد فضاء مادي أو إداري، بل كمجموعة من العوامل الديناميكية المتداخلة، تشمل: الموارد البشرية، والهيكل التنظيمية، والسياسات الإدارية، والأنماط القيادية، والثقافة التنظيمية، والقيم المهنية. وقد تم التركيز على أن القيادة الديمقراطية، والعدالة التنظيمية، والمرونة في الإجراءات، تشكل مرتكزات أساسية لتغذية السلوك الإبداعي داخل المؤسسات، إذ توفر مناخًا نفسيًا ومهنيًا آمنًا يسمح بتوليد الأفكار الجديدة، وتقبل المبادرات، وتحفيز الابتكار. في المقابل، فإن غياب هذه المحددات، وخصوصًا في ظل القيادة التسلطية والبيروقراطية الصارمة، يؤدي إلى خنق الإمكانيات الإبداعية وتراجع الأداء الإداري. وقد أشار الفصل إلى أن جودة بيئة العمل لا تمثل فقط شرطًا للإبداع الإداري، بل تشكل

عاملاً استراتيجياً في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية، وهو ما سيتم التوسع في دراسته في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد:

لقد حاولنا من خلال الفصل السابق في هذه الدراسة الإحاطة بكافة المفاهيم والنظريات المتعلقة ببيئة العمل والإبداع الإداري، حيث تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، مع عرض وتحليل ما توصلت إليه أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع. غير أن هذا الطرح النظري لا يكتمل دون إسقاطه على الواقع الميداني، بغرض اختبار مدى تحقق الفرضيات، والتأكد من العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في السياق العملي.

انطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى معالجة الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال دراسة ميدانية أُجريت بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، استُعملت فيها أداة الاستبيان الموزعة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين، وقد تم تصميمها وفق أهداف الدراسة وفرضياتها. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث التي تسيّر وفق منطق منهجي، بداية بالتعريف بجامعة الشهيد حمه لخضر، ثم عرض للإطار المنهجي للدراسة، وأخيراً تقديم وتحليل النتائج الميدانية وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها. ويضم هذا الفصل الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

لقد عرف المشرع الجزائري الجامعة على أنها " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف و إعدادها تطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد " وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف إحدى هذه الجامعات وهي جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي سوف باعتبارها محل الدراسة

المطلب الأول : نشأة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي سوف

جامعة حمه لخضر-الوادي سوف جامعة جزائرية، أي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وسميت على اسم الشهيد محمد الأخضر عمارة المعروف ب (حمه لخضر)، وهو أحد أشهر المناضلين ضد الاستعمار الفرنسي للجزائر.

ولقد مرت نشأة جامعة وادي سوف خمسة (05) مراحل بداية من سنة 1995 إلى سنة 2025 نوجزها في الأتي: ¹

1. المرحلة الأولى: من سنة 1995 إلى غاية 1998 - ملحقة المعهد الوطني

للتجارة بالوادي:والتي أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الدراسي 96/95 و التي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي، وكان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي درس بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين هما: إدارة أعمال وتجارة دولية، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الدراسي الأول 1995/1996 حوالي 65 طالبا فقط.

2. المرحلة الثانية : من سنة 1998 إلى غاية 2001- الملحق الجامعي بالوادي

تابع لجامعة محمد خيضر بسكرة: إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة لمعهد الوطنية للتجارة بن عكنون - الجزائر - فقط استقادت ولاية الواديين فتح فرع العلوم القانونية و الإدارية في الموسم 1999/1998 ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/1999، و التابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

¹عمر فرحاتي،تقرير حول جامعة الشهيد حمه لخضر، مطبعة جامعة الوادي، الجزائر،2017، ص ص2-3

3. المرحلة الثالثة: من سنة 2001 إلى غاية 2012 المركز الجامعي بالوادي: أنشئ بمرسوم تنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 280/06 المؤرخ في 06 أوت 2006, بموجبه تحول الملحق الجامعي و الذي كان يضم: العلوم التجارية, العلوم القانونية والإدارية و الأدب العربي إلى مركز جامعي يتكون من (05) معاهد وهي: معهد العلوم القانونية و الإدارية، معهد الآداب واللغات، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، معهدالعلوم التكنولوجيا، معهد الاجتماعية و الإنسانية.
4. المرحلة الرابعة: منسنة 2012 إلى سنة 2015 جامعة الوادي: أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 243/12 المؤرخ في 04 جوان 2012، والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة تتكون من (06) كليات وهي: كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية الآداب و اللغات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، كلية علوم الطبيعية و الحياة.
5. المرحلة الخامسة: بداية من 22 جوان 2015 إلى 2025:بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 161/15 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 243/12 المؤرخ في 04 جوان 2012, والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع (07) كليات متمثلة في: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الدقيقة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الطبيعة و الحياة وكلية العلوم الإسلامية.
- كما تم تأسيس وفتح المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية في الثلاث سنوات الأخيرة، وكذلك فقد تم أيضا في الموسم الجامعي 2023/2022 إدراج ملحقة الطب تابعة للمؤسسة محل الدراسة بكلية علوم الطبيعية و الحياة.

المطلب الثاني: مهام وتعدادات المؤسسة محل الدراسة:

تعمل الجامعة من أجل تحقيق عدة وظائف أساسية و التي نجدها متكاملة و مترابطة فيما بينها حيث تخدم كل وظيفة أو مهمة منها الوظائف الأخرى وفي ما يلي نذكر ما تقوم به في مجال التكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي:

1. مهام الجامعة محل الدراسة:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 أغسطس سنة 2003 يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 المؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006, فإن جامعة الشهيد حمه لخضر وعلى غرار جامعات الوطن هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تتولى مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي، وتتمثل المهام الأساسية لها في:

○ مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم و المعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

○ في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي: وتضمنت مايلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي و التقني؛

▪ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية في تبادل المعارف و إثرائها.

2. بعض من تعدادات المؤسسة محل الدراسة:

لقد قمنا بإحصاء لبعض البيانات المتعلقة ببعض تعدادات المؤسسة محل الدراسة, إلى غاية تاريخ 31 ديسمبر 2024, و التي هي موضحة في الجدول التالي كما يلي:

جدول 01 يوضح بعض تعدادات المؤسسة محل الدراسة

البيان	عدد الأساتذة	عدد الموظفين	عدد الطلاب	عدد الطلبة المتخرجين	عدد الكليات و المدارس العليا و الملاحق
إلى غاية 31 ديسمبر 2024	1367 أستاذ.	452 موظفا	أزيد من 26222 طالب.	أزيد من 8112 طالب.	8 كليات، وملحقة للطب، المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية.

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على بيانات الموقع الرسمي لجامعة الوادي, بتاريخ 10 أبريل 2025

من الجدول أعلاه, نلاحظ أنه إلى غاية 31 ديسمبر 2024 فقد تم إحصاء:¹

▪ ما يقارب 1367 أستاذ, موزعين عبر 08 كليات، وتم تقسيمهم إلى حوالي 1080 أستاذ دائم و 287 عدد الأساتذة المؤقتين حسب الموقع الجامعي الرسمي, كما تختلف رتبهم العلمية من: أستاذ تعليم عالي، و أستاذ محاضر (أ) أو (ب)، و أستاذ مساعد (أ) أو (ب)، وهم في تطور مستمر عبر السنوات من حيث العدد نظراً لسياسة الجامعة محل الدراسة في توظيف ما يسد احتياجاتها من حين لآخر، من أعضاء الهيئة التدريسية عبر مختلف كلياتها، كما أنهم أيضا في تطور مستمر عبر السنوات من حيث الرتبة العلمية، فنجد كل عام هناك عدد من الأساتذة من يتم ترقيتهم إلى صف الأستاذية عن طريق اللجنة الوطنية الجامعية أو تأهيلهم من رتبة أستاذ محاضر (ب) إلى أستاذ محاضر (أ) عبر دورات التأهيل الجامعي التي تفتح كل سنة.

¹ من إعداد الطالبات, بناء على اطلعنا على تختلف البيانات المنشورة على الموقع الرسمي لجامعة الوادي سوف

■ ما يقارب 452 موظف (إداريين وتقنيين و أعوان المصالح): وهم في تزايد مستمر عبر السنوات، نظرًا لتوجهات وسياسات الجامعة نحو توظيف إداريين وتقنيين وأعوان مصالح تغطي فعلا احتياجات مختلف كلياتها ومصالحها من الموارد البشرية المؤهلة، عن طريق فتح مسابقات توظيف متنوعة (على أساس الشهادة، أو على أساس الاختبار، ... الخ)، وكل هذا بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية.

■ عدد الطلاب أزيد من 26222 طالب: تقوم جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي باستقطاب عدد لا بأس به من الطلاب الجدد سنويًا عبر مختلف كلياتها إضافة إلى المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية مقارنة بجامعات محلية أخرى، وهذا نظرا لتوافر العديد من الشعب و التخصصات العلمية الجيدة بالمؤسسة محل الدراسة، و أيضا توفر مقاعد بيداغوجية مهمة جدًا وكذلك السمعة الجيدة التي تتمتع بها، فنجد أن النسبة الأكبر من عدد الطلاب يتواجد في الكليات التالية على الترتيب: كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية (4174 طالب)، كلية التكنولوجيا (4052 طالب)، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير (3900 طالب)، كلية الآداب و اللغات (3317 طالب)، كلية علوم الطبيعة و الحياة (2907 طالب)، كلية علوم الدقيقة (1859 طالب)، كلية العلوم الإسلامية (1496 طالب)، ملحق الطب (155 طالب) وهذا حسب الإحصائيات في الموقع الجامعي.

■ أزيد من 8112 طالب متخرج: فالمعهد أن المؤسسة محل الدراسة يتخرج منها سنويًا عدد لا بأس به من الطلاب عبر مختلف كلياتها في طور الليسانس والماستر و الدكتوراه في مختلف الشعب وتخصصاتها العلمية المتنوعة والمتعددة، فأغلب الخريجين يكونون من طور الليسانس ثم طور الماستر، وفي السنوات الأخيرة تحسن عدد المتخرجين من المؤسسة محل الدراسة في طور الدكتوراه لـم.د (155 تخصص في الدكتوراه) نظرا لأن جامعة الوادي تم منحها الحق في تدريس و تأطير عدة تكوينات في الدكتوراه الطور الثالث.

- 8 كليات وملحقة للطب, المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية: كما سبق ذكره، فجامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي في تطور مستمر من حيث فتح كليات أو معاهد أو الشعب أو تخصصات علمية جديدة في جميع الأطوار التعليمية, و أيضا هي في تطور مستمر من جانب الهياكل الأساسية, التنظيمية, التسييرية, الإدارية, المقاعد البيداغوجية و الإقامات الجامعي (إيواء, وإطعام), وهذا بفضل تكاتف جهود القادة و الإداريين و المسؤولين داخلها وخارجها.
- كذلك توفر المؤسسة محل الدراسة مخابر بحث متعددة عبر مختلف الكليات، وكذلك حاضنة الأعمال، دار المقاولاتية، مركز دعم التكنولوجيا والابتكار, ...الخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

حيث يقصد بالهيكل التنظيمي " الهيكل الذي يتم تصميمه من قبل الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تقسيم و توزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة, بداية من أعلى منصب في المؤسسة وصولا إلى أقل رتبة مهنية, وفيه يتم تحديد كل إدارة وعدد العاملين فيها, وما يربطها مع غيرها من الإدارات وماهو التسلسل الهرمي للعالمين فيها¹ وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لجامعة الوادي فيمكن توضيحه في الشكل الموالي:

¹أكاديمية إعمل بيزنس, الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي - <https://www.e3melbusiness.com/blog/Organizational-Structure-and-Job-Description#:~:text=%D9%8A%D9%82%D8%B5%D8%AF%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%8A,%D9%87%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%B1%D9%85%D9%89%20%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86%20%D9%81%D9%8A%D9%87%D8%A7>

– السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات؛

– ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحسينها.

◆ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي:

وتشمل مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص, مصلحة التأهيل الجامعي ومصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه, وتتكفل بالمهام التالية:

– متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التخرج وما بعد التخرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال؛

– متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات؛
– القيام بكل نشاط من شأنه تثمين البحث؛

– ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه؛

– جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

◆ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال و التظاهرات العلمية:

وتشمل: مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، وتتكفل بما يأتي:

– ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة؛

– المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛

– القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛

– ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

◆ نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه:

- وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الإحصاء والاستشراف, مصلحة التوجيه والإعلام, ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة, وتتكفل بما يلي:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم, لاسيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري؛
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و السهر على تحسينها دوريا؛
- القيام بالإعداد القيم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة؛
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

◆ الأمانة العامة:

- وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم, مكتب الأمن الداخلي والمصالح المشتركة المديرية الفرعية الآتية: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين, المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة, المديرية الفرعية للوسائل والصيانة والمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية, وتتكفل بما يأتي:
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

◆ المكتبة المركزية:

- وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الاقتناء, مصلحة المعالجة, مصلحة البحث البيولوجرافي, ومصلحة التوجيه, وتتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام الآتية:
- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات؛
 - مسك بطاقيه الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج
 - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
 - مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم؛
 - صيانة الرصيد الوثائقي المركزية والتحسين المستمر لعملية الجرد؛
 - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة؛
 - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيولوجرافية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

عند القيام بأي دراسة أو بحث علمي لابد من تحديد المنهج الذي يمكن أن تتبعه بحيث يوصلها إلى الهدف الذي تسعى إليه, حيث يمكن للدراسة الواحدة أن تحتاج إلى أكثر من منهج وهذا يتوقف على طبيعة تلك الظاهرة وأهدافها وتساؤلاتها, وفي هذا المبحث سنقوم بتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وكذا الطريقة والأدوات المستعملة.

المطلب الأول: منهج وطريقة وأدوات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب ندرس

■ منهج الدراسة الميدانية:

تماشياً مع طبيعة هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر أحد الطرق في البحث والذي يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها دون التدخل في مجرياتها, كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية والتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الإشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات.

■ التعريف بأداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, بالنظر إلى ملاءمتها طبيعة الأهداف المرجوة, كونه يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع, وتحليلها

بهدف الوصول إلى مؤشرات علمية تساعد في تفسير العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى فئة الموظفين الإداريين.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين:

الاستبيان: وُجّه إلى عينة قصدية من الموظفين الإداريين بجامعة حمه لخضر، حيث تم توزيع (60) استبيانًا على مفردات العينة، والتي تمثل شريحة من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها (452) موظفًا إداريًا، أي ما نسبته حوالي (13.27%) من المجتمع الأصلي. وقد تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية علمية، حيث تضمن محاور تتعلق بمكونات بيئة العمل، وأخرى تقيس أبعاد الإبداع الإداري، مع مراعاة شروط الصدق والثبات من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين.

المقابلة: كأداة مساندة، تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من المسؤولين الإداريين، وذلك بهدف التعمق في بعض الجوانب النوعية التي قد لا يُمكن حصرها عبر الاستبيان فقط، مما ساهم في دعم النتائج وتفسيرها بشكل أكثر شمولاً.

■ متغيرات الدراسة

قمنا بتحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل يتمثل في بيئة العمل، والمتغير التابع يتمثل في الإبداع الإداري، وهذا بغية التوصل إلى دور بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري، وأي بعد من أبعاد المتغير المستقل له دور أكبر على المتغير التابع.

المتغير المستقل: يتمثل في بيئة العمل، ويتكون من أربع أبعاد والمتمثلة في: عوامل مادية، عوامل اجتماعية، عوامل تنظيمية وعوامل شخصية

المتغير التابع: يتمثل في الإبداع الإداري، واعتمدنا في تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة على الدراسة التي لها صلة بالموضوع وكذلك بأخذ مشورة الأستاذ المشرف.

■ أدوات التحليل

بعد توزيع الاستبيانات وجمعها وفرزها تم اللجوء في معالجة الموضوع على البرنامج الإحصائي (SPSS20)

لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

> التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.

> معامل ألفا كرونباخ.

> مقياس ليكارت الخماسي.

> المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

> الانحدار الخطي البسيط.

معامل بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (بيئة العمل والإبداع الإداري).

نموذج الانحدار المتعدد (اختبار التوزيع الطبيعي، اختيار المعنوية المنطقية، اختبار

ستيودنت، اختبار فيشر).

المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

قمنا بإجراء مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى النتائج وذلك من خلال:

قمنا بالاتصال بالمؤسسة من أجل ضمان قبولنا لإجراء الدراسة الميدانية.

قمنا بأخذ توصية من قبل رئيس قسم علوم التسيير و المتمثلة في وثيقة موجهة إلى

مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سننظر في هذا المبحث على:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1-تجريب الاستبيان:

قمنا بتجريب الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل إعطائنا اقتراحاتهم وبعض

التصحيات في العبارات.

2-اختيار مقياس الاستبيان:

قمنا باختيار مقياس ليكارت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداماً، حيث يعبر أفراد العينة إلى كل عبارة من العبارات وفق خمس درجات وهي كالآتي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

3- صدق وثبات المقياس:

لابد من صدق وثبات الاستبيان من خلال استعمال إحصائيات قياس الثبات معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الشكل الآتي:

1. الخصائص السيكومترية:

• حساب ثبات مقياس بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (02): ثبات مقياس بطريقة ألفا كرونباخ.

الأبعاد	عدد البنود	العينة المتوسطة الحسابي	قيمة معامل ألفا كرونباخ
بيئة العمل	24	3.327	0.82
الإبداع الإداري	9	3.426	0.75

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن قيم ثبات معامل ألفا كرونباخ لمحور بيئة العمل بلغ (0.82) والإبداع الإداري (0.75) و هي قيمة عالية من الثبات.

• حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس:

جدول (03): قيمة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب معامل الصدق بطريقة

المتغير المقاس	المجموعات	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري	المجموعة الدنيا	10	62.900	5.977	-12.969	17	0.001	دالة إحصائية
	المجموعة العليا	10	93.777	4.265				

المقارنة الطرفية

من خلال الجدول رقم (03)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة درجات الدنيا يساوي (62.900) بانحراف معياري يساوي (5.977)، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الدرجات العليا يساوي (93.777) بانحراف معياري يساوي (4.265)، في حين بلغت قيمة "T" (-12.969) عند درجة حرية (17) بمستوى دلالة (0.001) وهي دالة إحصائية ومنه نقول أن المقياس صادق.

2. خصائص العينة:

- توزيع أفراد حسب العينة حسب الجنس :

جدول (04): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	26	44.1
انثى	33	55.9
المجموع	59	100

الشكل (04): تمثيل بياني لمتغير الجنس



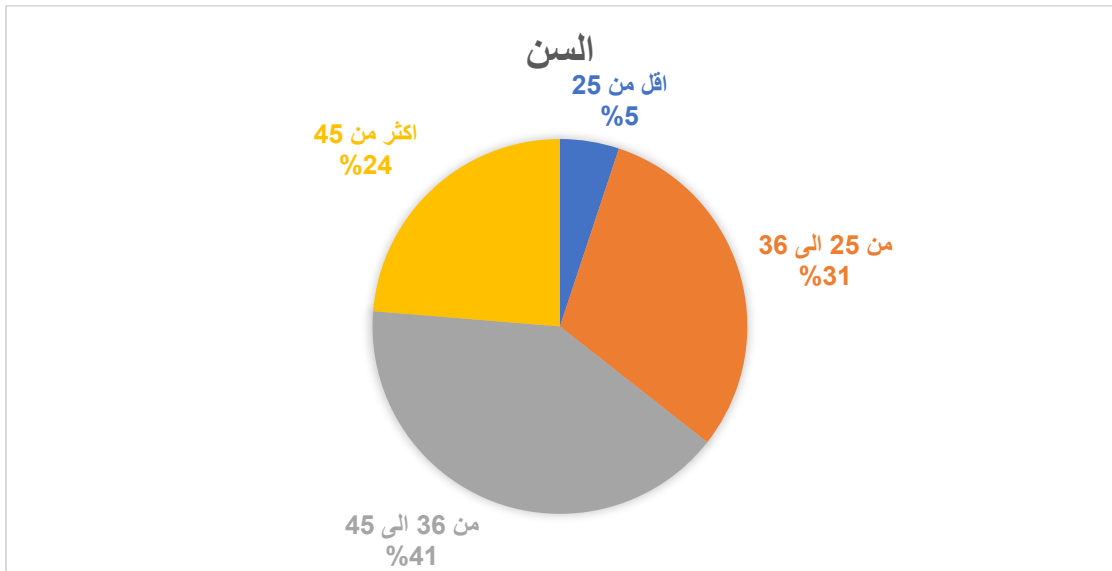
توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول(05): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير السن

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	3	5.1
من 25 إلى 35	18	30.5
من 36 إلى 45	24	40.7
أكثر من 45	14	23.7
المجموع	59	100

يتضح من خلال الجدول (02-06) التمثيل البياني إن نسبة (أكثر 25 سنة) بلغت (5.1) ونسبة (من 25 إلى 35 سنة) بلغت (30.5) ونسبة (من 36 إلى 45) بلغت (40.7) ونسبة (أكثر من 45 سنة) بلغت (23.7).

الشكل(05): تمثيل بياني لمتغير العمر



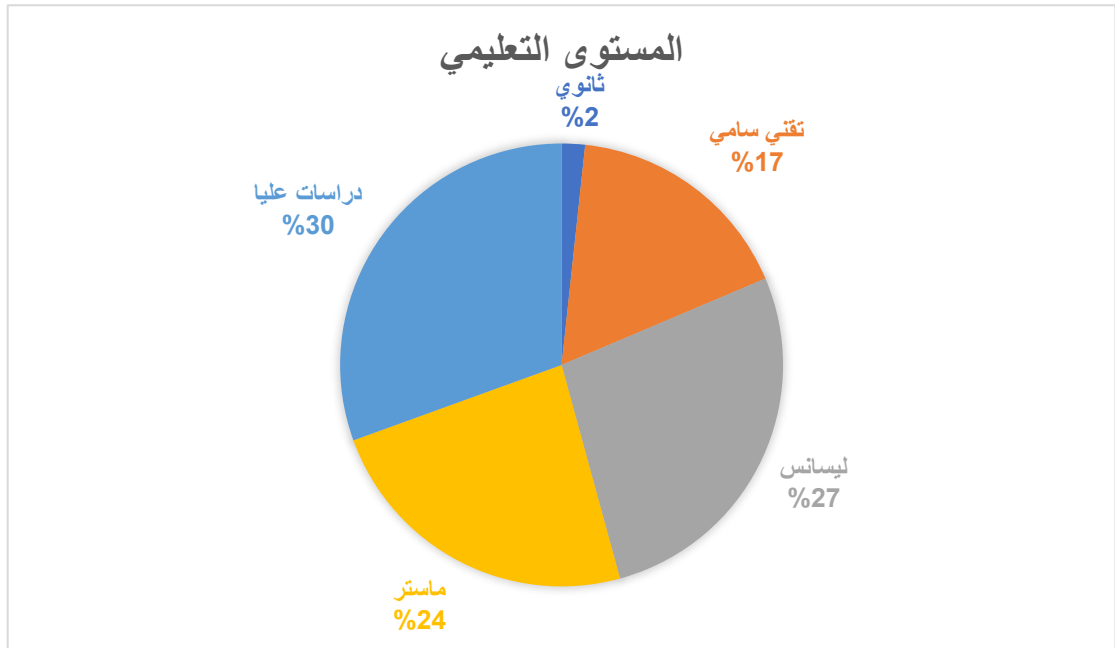
• توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يتضح من خلال الجدول (03-07) والتمثيل البياني إن نسبة المستوى الثانوي بلغت (1.7) ونسبة التقني سامي بلغت (16.9) ونسبة ليسانس بلغت (27.1) ونسبة الماستر بلغت (23.7) ونسبة الدراسات العليا بلغت (30.5).

جدول(06): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	10	1.7
تقني سامي	16	16.9
ليسانس	16	27.1
ماستر	14	23.7
دراسات عليا	18	30.5
المجموع	59	100

الشكل (06): تمثيل بياني لمتغير المستوى التعليمي



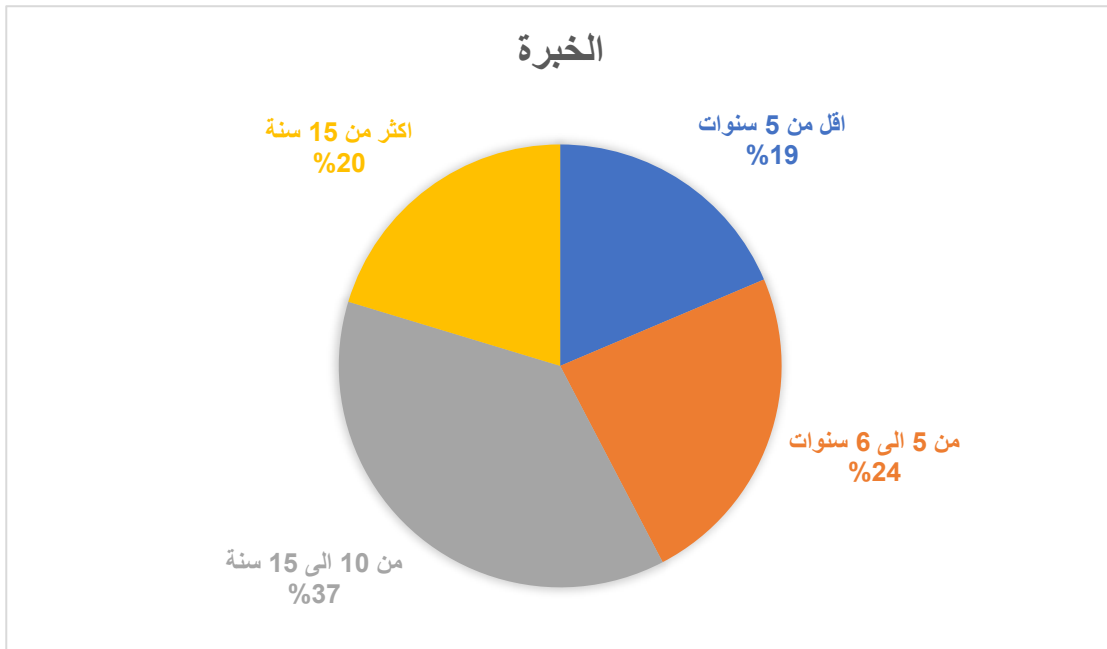
توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

جدول (07): يمثل تكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة

يتضح من خلال الجدول (04-08) والتمثيل البياني أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (أقل من 5 سنوات) (18.6) و(من 5 إلى 6 سنوات) بلغت (23.7) و(من 10 إلى 15 سنة) بلغت (37.3) ونسبة (أكثر من 15 سنة) بلغت (20.3).

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	11	18.6
من 5 إلى 6 سنوات	14	23.7
من 10 إلى 15 سنة	22	37.3
أكثر من 15 سنة	12	20.3
المجموع	59	100

الشكل (07): تمثيل بياني لمتغير الخبرة



تحليل نتائج محاور الاستبيان:

1. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور بيئة العمل:

• تحليل عبارات البُعد الأول: الأنظمة والتعليمات

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	موافق	0.637	4.203	تساهم القوانين و التعليمات في تسهيل إنجاز العمل	1
1	موافق بشدة	0.795	4.237	يؤثر عدم وضوح بعض القوانين على إرباك العمل و تأخيره	2
3	موافق	1.006	3.525	تتميز الأنظمة و التعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف الجامعة	3
4	محايد	0.826	3.271	يطبق الموظفون الأنظمة و التعليمات بدقة	4
موافق		0.494	3.809	الأنظمة و التعليمات	

• تحليل عبارات البُعد الثاني: الحوافز والمكافآت

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	محايد	1.135	3.050	يرتبط نظام الحوافز في الجامعة بنتائج الأداء بشكل واضح	5
3	محايد	1.284	2.728	توفر بيئة العمل فرص عديدة للترقية و التقدم في العمل	6
2	محايد	1.256	2.796	يسد الدخل و ملحقاته الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية	7
4	محايد	1.298	2.372	هل أنت راضي بمستوى دخلك مقارنة بذوي المؤهل نفسه في المؤسسات أخرى	8
محايد		0.980	2.737	الحوافز و المكافآت	

• تحليل عبارات البُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	محايد	1.108	2.661	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	9

2	محايد	1.021	2.694	يتم تقدير العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية	10
1	موافق	0.930	3.59	يتم احترام رأي المرؤوسين	11
	محايد	0.851	2.983	المشاركة في اتخاذ القرارات	

• تحليل عبارات البُعد الرابع: ظروف العمل

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافق	0.933	3.44	توفر الجامعة ظروف عمل مريحة وآمنة	12
2	موافق	0.794	3.547	يتناسب الأثاث والمعدات في الجامعة مع طبيعة العمل	13
1	موافق	0.818	3.678	توفر الجامعة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين	14
4	محايد	0.983	3.220	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة	15
	موافق	0.617	3.470	ظروف العمل	

2. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الإبداع الإداري:

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	محايد	1.12	3.00	تشجع الجامعة على تقديم أفكار إبداعية	16
9	محايد	1.05	2.711	توجد قنوات واضحة لاقتراح الأفكار المبتكرة	17
8	محايد	0.997	2.728	يتم تنفيذ الأفكار الإبداعية المقدمة من الموظفين	18
5	موافق	0.843	3.661	لدي الشجاعة والجرأة للقيام بأعمال إبداعية	19
4	موافق	0.861	3.864	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل	20
3	موافق	0.887	3.932	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	21
1	موافق	0.645	4.118	أنجز ما يسند إلي من أعمال بكفاءة عالية	22
2	موافق	0.752	3.949	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	23
7	محايد	1.00	2.864	تقدم الجامعة حوافز للأفكار المبتكرة	24
	موافق	0.527	3.425	الإبداع الإداري	

▪ اختبار وتحليل الفرضيات :

جدول(08):اختبار الانحدار الخطي البسيط للبيئة العمل على الإبداع الإداري

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.398	4.284		7.329	.000
	بيئة_الع مل	.379	.120	.386	3.157	.003

a. Dependent Variable: الإبداع_الإداري

المصدر: من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 27 التحليل: من خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ انه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية: $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=31.398+0.379x$$

حيث مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي نتائج جيدة، إذ كلما ارتفعت قيمة بعد البيئة التنظيمية بوحدة أدى إلى زيادة الإبداع الإداري ب 0.379 وحدة.

النتائج: نستنتج انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري، تأثير معنوي (0.379).

جدول(09):اختبار الانحدار الخطي البسيط لبيئة العمل على الإبداع الإداري

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.399	6.380		6.175	.000
	الأنظمة_التعليمات	.349	.415	.111	.840	.405

Dependent Variable: a. الإبداع_الإداري

المصدر: من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 27 التحليل: من خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ انه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية: $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=39.399+0.349x$$

حيث مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي نتائج جيدة، إذ كلما ارتفعت قيمة بعد الأنظمة التعليمية بوحدة أدى إلى زيادة الإبداع الإداري ب 0.349 وحدة. النتائج: نستنتج انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الأنظمة التعليمية على مستوى الإبداع الإداري، تأثير معنوي (0.349).

جدول(10):اختبار الانحدار الخطي البسيط الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.382	2.279		16.842	.000
	الحوافز_المكافآت	.578	.196	.364	2.947	.005

Dependent Variable: الابداع_الاداري

المصدر: من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 27 التحليل: من خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ انه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية: $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=38.382+0.578x$$

حيث مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي نتائج جيدة، إذ كلما ارتفعت قيمة بعد الحوافز والمكافآت بوحدة أدى إلى زيادة الإبداع الإداري ب 0.578 وحدة.

النتائج: نستنتج انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الحوافز والمكافآت على مستوى الإبداع الإداري، تأثير معنوي (0.578).

جدول(11): اختبار الانحدار الخطي البسيط الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.835	2.853		13.260	.000
	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	.768	.307	.315	2.505	.015

a. Dependent Variable: الابداع_الاداري

المصدر: من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 27 التحليل: من خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ انه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية: $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=37.835+0.768x$$

حيث مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي نتائج جيدة، إذ كلما ارتفعت قيمة بعد المشاركة واتخاذ القرارات بوحدة أدى إلى زيادة الإبداع الإداري ب 0.768 وحدة.

النتائج: نستنتج انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الإبداع الإداري، تأثير معنوي (0.768).

جدول(12): اختبار الانحدار الخطي البسيط ظروف العمل على الإبداع الإداري

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.768	3.246		5.782	.000
	ظروف_ا لعمل	1.869	.230	.732	8.114	.000

a. Dependent Variable: الابداع_الاداري

المصدر: من إعداد الطالبات بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 27

التحليل: من خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ انه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية: $Y=a+bX$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=18/768+1.869x$$

حيث مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ومنه نلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي نتائج جيدة، إذ كلما ارتفعت قيمة بعد الظروف العمل بوحدة أدى إلى زيادة الإبداع الإداري ب 1.869 وحدة. النتائج: نستنتج انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ظروف العمل على مستوى الإبداع الإداري، تأثير معنوي (1.869).

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة التالي:

1. أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الإبداع الإداري. كلما تحسنت بيئة العمل زاد مستوى الإبداع الإداري.

2. أثر الأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لهذا البُعد على الإبداع الإداري، أي أن الأنظمة والتعليمات لا تسهم بشكل ملحوظ في تنمية الإبداع.

3. أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري: يوجد أثر معنوي إيجابي للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري، ما يدل على أهمية الدافعية المادية والمعنوية.

4. أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري، مما يبرز أهمية إشراك الموظفين في العمليات الإدارية.

5. أثر ظروف العمل على الإبداع الإداري: يعتبر هذا البُعد هو الأكثر تأثيراً، حيث أظهرت ظروف العمل علاقة قوية ودالة إحصائية بالإبداع الإداري، ما يدل على أن بيئة العمل المادية والمعنوية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الإبداع

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات الحوافز والمكافآت ودرجات الإبداع الإداري في الجامعة، وكانت هذه العلاقة طردية موجبة، مما يدل على أنه كلما زادت الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين، ارتفعت مستويات الإبداع الإداري لديهم. وتُعد هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، التي أكدت على الدور المحوري للحوافز في تحفيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات.

إن الحوافز بأنواعها تُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في الإبداع الإداري داخل الجامعات، إذ تدفع العاملين إلى تقديم مقترحات تطويرية تتسم بالابتكار كما توصلت دراسة الشنطي إلى أن وجود نظام مكافآت مرن وواضح في الجامعات يُشكل بيئة تنظيمية مشجعة للإبداع الإداري ويحفز العاملين على التميز والابتكار.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الحوافز والمكافآت تُعد من العوامل التنظيمية الحاسمة في دعم وتعزيز الإبداع الإداري في الجامعة، وإن تطوير نظام مكافآت عادل وفعال يمكن أن

يُشكل مدخلاً مهماً لتشجيع العاملين على تبني ممارسات إدارية مبتكرة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي..

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، تبين لنا بوضوح أن بيئة العمل تمثل عاملاً حاسماً في دعم الإبداع الإداري داخل المؤسسات، حيث أظهرت النتائج أن العوامل المرتبطة بالبيئة المادية، البيئة التنظيمية، والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى نمط القيادة، تساهم بدرجات متفاوتة في تحفيز أو إعاقة القدرات الإبداعية لدى الإداريين. وقد تأكد أن توفير بيئة عمل محفزة، تتسم بالمرونة، وتقدر المبادرة، وتدعم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرار، هو شرط أساسي لخلق مناخ إداري قادر على التجديد والابتكار.

إن الإبداع الإداري لم يعد خياراً، بل ضرورة تفرضها متطلبات العصر وسرعة التحولات في محيط المؤسسات. وعليه، فإن تطوير بيئة العمل بما يعزز مناخ الثقة والانفتاح وتقدير الجهود الفردية والجماعية يجب أن يكون من أولويات السياسات الإدارية الحديثة. نأمل أن تفتح هذه الدراسة المجال لمزيد من الأبحاث الميدانية المعمّقة في هذا المجال، خاصة في قطاعات ومؤسسات مختلفة، لاستكمال ما بدأناه، والمساهمة في بناء رؤية أكثر تكاملاً حول العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري في السياق التنظيمي.

-اختبار الفرضيات:

أما بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية دراستنا فقد تم التأكد منها من خلال دراستنا النظرية والميدانية توصلنا إلى ما يلي:

استناداً إلى نتائج تحليل بيانات الاستبيان باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج SPSS ، تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية

حسب دراساتنا فقد تم قبول الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أغلب أبعاد بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري، مما يدل على أن تحسين بيئة العمل يساهم في تعزيز الإبداع لدى الإداريين.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تم رفض الفرضية، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.405$) ، وهي أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لهذا البعد على الإبداع الإداري.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تم قبول الفرضية، إذ بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.005$) ، مما يدل على وجود علاقة معنوية بين الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تم قبول الفرضية، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig =$

0.015)، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي لهذا البعد على مستوى الإبداع الإداري.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تم قبول الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل دلالة إحصائية

قوية ($Sig = 0.000$) ، ما يدل على تأثير واضح وكبير لظروف العمل على الإبداع الإداري.

الخلاصة:

من خلال دراستنا تبين من خلال اختبار الفرضيات أن ظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز والمكافآت تمثل عوامل مؤثرة بشكل معنوي في تعزيز الإبداع الإداري، في حين لم يظهر بُعد الأنظمة والتعليمات تأثيراً ذا دلالة إحصائية

نتائج الدراسة: ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. الأنظمة والتعليمات: كشفت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات المعمول بها والإبداع الإداري، مما يدل على أن هذه المتغيرات لا تسهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع الإداري داخل الجامعة. وهذا يعكس ضعف مرونة النظام الإداري أو محدودية تأثير الإجراءات الرسمية على تحفيز السلوك الإبداعي.

2. الحوافز والمكافآت: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت والإبداع الإداري، مما يشير إلى أن التحفيز المادي والمعنوي يلعب دوراً إيجابياً في دعم السلوكيات الإبداعية لدى الموظفين، ويسهم في تعزيز الابتكار داخل بيئة العمل الجامعي.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والإبداع الإداري، وهو ما يعزز من أهمية تمكين الموظفين وإشراكهم في العمليات الإدارية كوسيلة لتشجيع التفكير الإبداعي وتعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي.

4. **ظروف العمل:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والإبداع الإداري، مما يدل على أن تحسين بيئة العمل من حيث الأمان الوظيفي، الاستقرار والموارد، يسهم بشكل فعال في تحفيز الإبداع داخل المؤسسة.

5. **السلوك الإبداعي:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي الفردي للعاملين ومستوى الإبداع الإداري، مما يشير إلى أن الأفراد الذين يتسمون بسلوكيات إبداعية يكونون أكثر قدرة على المساهمة في تطوير الأداء الإداري وتحقيق الابتكار داخل المؤسسة.

6. **القدرات الإبداعية:** أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية للعاملين (مثل التفكير الابتكاري، حل المشكلات، وتوليد الأفكار الجديدة ومستوى الإبداع الإداري)، مما يؤكد أن تنمية هذه القدرات يعد عاملاً مهماً في تحقيق التميز الإداري.

توصيات الدراسة:

1. إعادة هيكلة بيئة العمل لتعزيز ثقافة الابتكار من خلال ممارسات إدارية مرنة.
2. تطوير نظم حوافز قائمة على الأداء الإبداعي لتحفيز الدافعية الذاتية.
3. تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار لتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
4. تهيئة بيئة عمل مناسبة تعزز التركيز والإبداع الإداري.
5. مراجعة الأنظمة الداخلية لتكون مرنة وغير بيروقراطية، مما يدعم الإبداع.
6. إقامة دورات تدريبية في التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتطوير المهارات الابتكارية.
7. تعزيز القيادة التحويلية لتشجيع التجديد واحتضان الأفكار الإبداعية.
8. تأسيس فرق عمل معنية بالإبداع الإداري لاستقبال وتقييم المبادرات الابتكارية.

9. اعتماد تقنيات رقمية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات وأدوات التعاون السحابي لتقليل الجهد والوقت في العمليات الروتينية، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام الابتكارية ذات القيمة المضافة.
10. تعزيز ثقافة التقدير والاحترام بالإنجازات الإبداعية لتحفيز التميز والابتكار المستمر.

آفاق الدراسة:

1. توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات جامعية أخرى في الجزائر لإجراء مقارنات؛
2. دراسة تأثير أساليب القيادة على الإبداع الإداري كوسيط مؤثر؛
3. إجراء دراسات طويلة لمتابعة تطور الإبداع الإداري مع تغيّرات بيئة العمل؛
4. تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أو إعاقة الإبداع الإداري، خاصة في مؤسسات

التعليم العالي؛

5. إجراء دراسات طويلة لمتابعة تطور الإبداع الإداري بناءً على تغيّرات بيئة العمل بمرور الزمن.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

○ أولاً: القرآن الكريم

1. سورة الأعراف الآية 74
2. سورة يوسف الآية 21
3. سورة يونس الآية 87
4. سورة النحل، الآية 97

○ ثانياً: الكتب

5. صالح مهدي محسن العامري، كتاب الإدارة والأعمال-عمان الأردن دار وائل للنشر والتوزيع 2008
6. عبد الله جعفر كوفلي، العمل الأمني الناجح (دراسة نظرية - تحليلية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
7. خالد السيد محمد عبد المجيد موسى، أحكام عقد العمل عن بعد، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية
8. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
9. أونيس عبد المحيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، 2011
10. عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية للبيئة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
11. كتاب الإدارة والأعمال - صالح مهدي محسن العامري
12. عاطف عبد الله، المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
13. توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
14. ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013
15. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
16. علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي: المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2006
17. زكريا الدوري وزملاؤه، مبادئ ومداخل الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية: الأردن 2011
18. حمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 79-10

19. عبد السلام شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016
20. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
21. حسين حريم، إدارة المنظمات _منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
22. مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015
23. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012
24. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
25. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2007
26. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات
27. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011
28. لواء بحري ركن ، شامي بن محد الظاهري (2001) - إستراتيجيات التفكير الإبداعي-جامعة الملك عبد العزيز_جدة.
29. بوسعادة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر، العدد 29-10-2018
30. محمد الداود، إدارة التميز و الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ،عمان
31. الإبداع الإداري: الأسس والتطبيقات
32. القطامي، محمد (2009). الإدارة الحديثة والإبداع التنظيمي. دار الشروق، عمان.
33. عبد الله جعفر كوفلي، العمل الأمني الناجح (دراسة نظرية - تحليلية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
34. سعاد هاشم قصيات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010
35. أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، بجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريج ، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2019
- ثالثاً: الرسائل الجامعية
36. جمال بوربيع، الكوارث الطبيعية والتضامن الاجتماعي زلزال 21 مايو 2003 يومرداس نموذجا، رسالة ماجستير في علم اجتماع البيئة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010-2009
37. شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014
38. بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017

39. حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007
40. بوقال نسيم، أثر تربية العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012
41. عبد الله فهد فهيد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، أطروحة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016
42. نيفين حسن احمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير صحافة، كلية الاداب، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017
43. عثمان عبد الصمد وآخرون، أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، الشهيد حمة لخضر الوادي، الوادي، 2018
44. توفيق عطية، الإبداع الإداري و علاقته بأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2009.
45. سليم طق و آخرون، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016
46. مودة إسماعيل حسن إسماعيل، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2014
47. بن رحمون، سهام. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكليات ومعاهد جامعة باتنة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ديسمبر 2013
48. د. علياء محمد، أثر بيئة العمل الافتراضية على الإبداع الإداري في ظل جائحة كوفيد-19 رسالة ماجستير، جهة أكاديمية، 2021
49. فاطمة النعيمي، "بيئة العمل الذكية وتأثيرها على الإنتاجية الإبداعية في المؤسسات الإماراتية: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2023
50. خالد العتيبي، "دور القيادة التحولية في تعزيز الإبداع الإداري في القطاع الصحي السعودي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين الصحيين"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2020
- رابعًا: المجالات
51. بوسالم زينة، البيئة ومشكلاتها: قراءة سوسيولوجية في المفهوم والأسباب، الرواق، جامعة قسطينة 2، الجلد الثاني، العدد الأول، الجزائر، 2016
52. لواء بحري ركن، شامي بن محمد الظاهري، إستراتيجيات التفكير الإبداعي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة. 2001
53. كان، و. أ. (1990). الظروف النفسية للانخراط الشخصي والانفصال في العمل. مجلة أكاديمية الإدارة

54. نبيل سوفي، أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين: حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد نخضر بسكرة، العدد 46، مارس 2017.
55. معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، الجزء الثالث، مصر، يناير 2019
56. احمد سليمان محمود خصواني، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد44، دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون سنة نشر
57. بشار حسن زيتون، بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية لدى عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية، مجلة جامعة البعث، العدد: 10 عام 2018، المجلد 40، جامعة القلمون الخاصة
58. مومني سارة، ظافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الافراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشكل BEA، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06 جوان 2018
59. رميلة لعموري، “اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية - الجزائر”، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال
60. منير خالد عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 34، عدد 2 (31 ديسمبر 2018)
61. نجات بن حمو، “علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس - بشار” (مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد - بشار، مجلد 8، عدد 1، أبريل 2022
62. شريفي، مصطفى. دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بمستشفيات جدة التخصصية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، عدد 1 (أبريل 2024)
63. آمال شافعي، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 2 (يونيو 2022)

○ خامسًا: المواقع الالكترونية

64. فارس قره، مؤتمر ستوكهولم للبيئة، الموسوعة السياسية/ 02:04، 01/04/2023، <https://political-encyclopedia.org>

65. معنى كلمة عمل في معجم المعاني الجامع والوسيط معجم عربي من الموقع: [WWW. Almaany. Com/ ar/ ar/](http://www.Almaany.Com/ar/ar/)

66. آية طقاطقة، مفهوم العمل في الإسلام، موضوع: أكبر موقع عربي في العالم، <https://mawdoo3.com>

67. محمد أحمد إسماعيل، كيف تخلق بيئة عمل تحفيزية في شركاته المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إصدار رقم العام 2013، شبكة الالوكة www.alukah.net

68. <https://sabbar.com/blog/hazards-in-the-work-environment>

69. اكاديمية إعمل بيزنس, الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي

<https://www.e3melbusiness.com/blog/Organizational-Structure-and-Job-Description#:~:text=%D9%8A%D9%82%D8%B5%D8%AF%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%8A,%D9%87%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%B1%D9%85%D9%89%20%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86>

تم الإطلاع 10 أبريل 2025

سادسًا: تقارير

70. عمر فرحاتي, تقرير حول جامعة الشهيد حمه لخضر, مطبعة جامعة الوادي, الجزائر, 2017

سابعًا: الملحقات

71. من إعداد الطالبات, بناء على اطلاعنا على نختلف البيانات المنشورة على الموقع السمي لجامعة الوادي سوف

72. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004, يحدد التنظيم الإداري لمديرية

الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة, العدد (62), السنة (41), 26 سبتمبر 2004

ثامنًا: المراجع الأجنبية

73. Neha G, Kusum R, Kiran S, Workplace environment assessment of brick kiln units, The Pharma Innovation Journal, 9(1), Agriculture University, Jodhpur, India, 2020, p 435.

74. Marco Andre Willey Ramos, Paulo S. Figueiredo و Camila Pereira-Guizzo, “Antecedents of Innovation in Industry: The Impact of Work Environment Factors on Creative Performance” , المجلد 15, العدد 3 (2018) Innovation & Management Review

75. Westerman, James W. & Simmons, Bret L., “The Effects of Work Environment on the Personality–Performance Relationship: An Exploratory Study” , Journal of Managerial Issues 305–288 : (صيف 2007) عدد 2, مجلد 19, 19

76. Thoring, Katja, Milene Gonçalves, Roland M. Mueller, Pieter Desmet, and Petra Badke-Schaub. “The Architecture of Creativity: Toward a Causal Theory of Creative Workspace Design.” International Journal of Design 15

77. Humphrey, Nahrgang & Morgeson, Work design and employee creativity: The importance of intrinsic motivation and creative performance, *Journal of Management*, 34(1), 2007
78. Westerman, James W. & Simmons, Bret L. "The Effects of Work Environment on the Personality–Performance Relationship: An Exploratory Study." *Journal of Managerial Issues* 19, no. 2 (Summer 2007)

الملاحق

ملحق 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي سوف
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم علوم تسيير تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان:

أخي الموظف... أختي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد ...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر , وكخطوة أساسية في إعداد المذكرة وفي سبيل إتمام الدراسة أين سنقوم بإجراء دراستنا الميدانية في مؤسستكم, يشرفنا أن نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بعنوان:

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري

آملين من سيادتكم التعاون معنا و الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل دقة ومصداقية, حيث أن صحة نتائج هذا البحث تعتمد اعتمادا كليا على صحة إجاباتكم, كما نعدكم من جهتنا بالسرية التامة في كل ما ستقدمونه من معلومات. وأنها لن تستعمل إلا لإغراض البحث العلمي ولكم منا جزيل الشكر.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي توافق إختياركم:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تقني سامي
- ليسانس ماستر دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 09 سنوات
- من 10 - 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المسمى الوظيفي:

الجزء الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل عبارة حسب رأيك الشخصي:

المحور الأول: بيئة العمل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأنظمة و التعليمات						
1	تساهم القوانين و التعليمات في تسهيل إنجاز العمل					
2	يؤثر عدم وضوح بعض القوانين على إرباك العمل و تأخيره					
3	تتميز الأنظمة و التعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف الجامعة					
4	يطبق الموظفون الأنظمة و التعليمات بدقة					
الحوافز و المكافآت						
5	يرتبط نظام الحوافز في الجامعة بنتائج الأداء بشكل واضح					

					توفر بيئة العمل فرص عديدة للترقية و التقدم في العمل	6
					يسد الدخل وملحقاته الذي انتقاضه حاجاتي الأساسية	7
					هل أنت راضي بمستوى دخلك مقارنة بذوي المؤهل نفسه في المؤسسات أخرى	8
المشاركة في اتخاذ القرارات						
					يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	9
					يتم تقدير العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع و أهداف شخصية	10
					يتم احترام رأي المرؤوسين	11
ظروف العمل						
					توفر الجامعة ظروف عمل مريحة وأمنة	12
					يتناسب الأثاث والمعدات في الجامعة مع طبيعة العمل	13
					توفر الجامعة ظروف الأمن و السلامة لكافة العاملين	14
					توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة	15

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تشجع الجامعة على تقديم أفكار إبداعية					
17	توجد قنوات واضحة لاقتراح الأفكار المبتكرة					
18	يتم تنفيذ الأفكار الإبداعية المقدمة من الموظفين					
19	لدي الشجاعة والجرأة للقيام بأعمال إبداعية					
20	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل					
21	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل					
22	أنجز ما يسند إلي من أعمال بكفاءة عالية					
23	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و					

					أخرى	
					تقدم الجامعة حوافز للأفكار المبتكرة	24

- هل لديك مقترحات أخرى لتحسين بيئة العمل :

.....

.....

الملحق الثاني:

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	44.1	44.1	44.1
	انثى	33	55.9	55.9	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	3	5.1	5.1	5.1
	من 25 الى 35 سنة	18	30.5	30.5	35.6
	من 36 الى 45 سنة	24	40.7	40.7	76.3
	أكبر من 45	14	23.7	23.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	1.7	1.7	1.7
	تقني سامي	16	16.9	16.9	18.6
	ليسونس	16	27.1	27.1	45.8
	ماستر	14	23.7	23.7	69.5
	دراسات عليا	18	30.5	30.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	11	18.6	18.6	18.6
	من 5 إلى 9 سنوات	14	23.7	23.7	42.4
	من 10 إلى 15	22	37.3	37.3	79.7
	أكثر من 15 سنة	12	20.3	20.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.826	.806	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.745	.731	9

Group Statistics

	المبحوثين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجات	درجات الدنيا	10	62.9000	5.87745	1.85861
	درجات العليا	9	93.7778	4.26549	1.42183

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الدرجات	Equal variances assumed	1.187	.291	-12.969	17	.000	-30.000
	Equal variances not assumed			-13.195	16.326	.000	-30.000

Correlations

		الانظمة_التعليمات	الابداع_الاداري
الانظمة_التعليمات	Pearson Correlation	1	.111
	Sig. (2-tailed)		.405
	N	59	59
الابداع_الاداري	Pearson Correlation	.111	1
	Sig. (2-tailed)	.405	
	N	59	59

Correlations

		الابداع_الاداري	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات
الابداع_الاداري	Pearson Correlation	1	.315*
	Sig. (2-tailed)		.015
	N	59	59
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	Pearson Correlation	.315*	1
	Sig. (2-tailed)	.015	
	N	59	59

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

Correlations

		الابداع_الاداري	ظروف_العمل
الابداع_الاداري	Pearson Correlation	1	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	59	59
ظروف_العمل	Pearson Correlation	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	59	59

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

Correlations

		الابداع_الاداري	القدرات_الابداعية	السلوك_الابداعي
الابداع_الاداري	Pearson Correlation	1	.848**	.757**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	59	59	59
القدرات_الابداعية	Pearson Correlation	.848**	1	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	59	59	59
السلوك_الابداعي	Pearson Correlation	.757**	.475**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	59	59	59

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