

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري
دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- الدكتورة بن عيسى ليلي.

إعداد الطالب(ة):

- ايمان خشعي.

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	رايس وفاء	استاذة محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
02	بن عيسى ليلي	أستاذة محاضر أ	مقررا	جامعة بسكرة
03	بوروبة فهيمة	استاذة محاضر ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر بيئة العمل على الابداع الإداري
دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

– الدكتورة بن عيسى ليلي

إعداد الطالب(ة):

- ايمان خشعي.

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	رايس وفاء	استاذة محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
02	بن عيسى ليلي	استاذة محاضر أ	مقررا	جامعة بسكرة
03	بوروية فهيمة	استاذة محاضر ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر و عرفان

الحمد لله على نعمته، واصل على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

فالشكر أولاه عز وجل على منته وتوفيقه.

والشكر في المقام الثاني للاستاذة المشرفة بن عيسى ليلى على قبولها الاشراف والاساتذة المناقشين

قد تعجز الكلمات على التعبير في هذا المقام لكن لابد من هذه الكلمات التي تنبع من صميم القلب عرفانا بفضل من كان وقوفاً بجانبه بمثابة نبراسا يضيء وبيد ويسهل طريقنا الى والديا الغائبين الذين احرقا سنين عمرهما للاجلي ابي الغالي (بورحلة) وامي الغالية (نجمة) حفظهما الله واطال في عمرهما ووزاهم الله فخرنا على فخرنا في حياتهما.

ولي افراد عائلتي من كبيرهم الى صغيرهم (اعمامي وعماتي واخوتي وخالتي)، خاصة اخواتي (احلام، شيماء، بثينة، عائشة) وامي الغالي صلاح الدين قره عيني، واولاد اخوتي ياسر، عمر تاج الدين.

واخص الذكر برفقاء الدرب سواء كانوا من بعيد او قريب خاصة الذين كانوا وما معنا وعملوا على مساندتنا.

واخص بالذكر صديقاتي اميرة، ام محاني، خلوة، هاجر، سلمى، شيماء، وكل زملاء الدراسة في فرع وكل الاساتذة الذين اشرفوا على تدريسنا.

الى كل من اتسع له قلبي ولم تنسع له ورفتي، الى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي واقول لهم ان طال الزمان فخذوا جهدي فاذا كرتي، وادعية من المولى ان

تجانزنا خيرا في الدنيا والاخرة.

شكرا وانف شكر لكل هؤلاء

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف على أثر بيئة العمل على الابداع الإداري في المؤسسة الخاصة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-وتمثلت أبعاد بيئة العمل في (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل)، تركز إشكالية الدراسة على عدة تساؤلات حول أثر بيئة العمل على الابداع الإداري وذلك في ظل التغييرات السريعة في بيئة الاعمال والتي تستوجب على المؤسسة الرصد المستمر للبيئة.

واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي حيث اشتملت الدراسة الميدانية، على مجتمع متكون من عاملين الإداريين للمؤسسة يبلغ عددهم (60) تم اختيار عين عشوائية منهم بلغت (50). بالإضافة الى استبانة في جمع البيانات وبغرض تحليلها تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية spss، أما بالنسبة للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة فتمثلت في معامل الثبات ألفا كرو نباخ، معامل صدق المحك واختبار كولومجروف- سمبرنوف، انحدار البسيط.

وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها ان المؤسسة محل الدراسة تهتم ببيئة العمل و، لديها توجه ابداعيا حيث أنها تعمل على تطبيقه من اجل أن يقودها في نهاية الامر الى التميز في مجالها، كم توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة العمل على الابداع الإداري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوي الدلالة. ($\alpha=0.05$)

وتمثلت اهم التوصيات في ضرورة اهتمام المؤسسة بالتطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، والعمل على الإهتمام بأفكار ومبادرات العاملين، بصورة تساهم في تشجيع الإبداع.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، الابداع الإداري، بيئة العمل الداخلية، وبيئة العمل الخارجية، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

Résumé

The study aimed to identify the impact of the work environment on administrative creativity in the Kdeila Mineral Water Private Establishment – Biskra – and the dimensions of the work environment were (organizational structure, training, incentives and reward, technology, working conditions), The problem of the study is based on several questions about the impact of the work environment on administrative creativity in light of the rapid changes in the business environment, which require the institution to continuously monitor the environment.

In the study, we relied on the descriptive approach, as the field study included a community consisting of (60) administrative workers for the institution. A random sample of (50) was selected. In addition to a questionnaire for collecting data and for the purpose of analyzing it, the statistical packages (SPSS) program was used. As for the statistical tools used in the study, they were represented by the reliability coefficient of Alpha Crow-Nbach, validity of the test, Columgrove-Sembernov test, simple regression.

A set of results was reached, the most important of which is that the institution under study is concerned with the work environment and has a creative orientation as it is working to implement it in order to eventually lead it to excellence in its field. How much did the study find a statistically significant impact of the work environment on administrative creativity? for the institution under study at the significance level ($\alpha = 0.05$).

The most important recommendations were the need for the institution to pay attention to the technological development related to its work, and to work on paying attention to the ideas and initiatives of employees, in a way that contributes to encouraging creativity.

Keywords : work environment, administrative creativity, internal work environment, external work environment , Qdeila Minéral Water Corporation.

قائمة الجداول واشكال ورسومات البيانات

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التركيبية البشرية للمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	54
02	منتجات المؤسسة قديلة وأسعارها	54
03	مقياس ليكارت الحماسي	59
04	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	61
05	نتائج معاملات الثبات والصدق	65
06	اختبار التوزيع الطبيعي كولمغروف - سمونوف	66
07	البيانات الوصفية لبعده الهيكل التنظيمي لدى عامل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية	67
08	البيانات الوصفية لبعده التدريب لدى عامل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية	67-68
09	البيانات الوصفية لبعده الحوافر والمكافأة لدى عامل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية	68-69
10	البيانات الوصفية لبعده التكنولوجيا لدى عامل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية	69-70
11	البيانات الوصفية لبعده ظروف العمل لدى عامل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية	70-71
12	البيانات الوصفية لمحور الثاني الابداع الإداري لدى عامل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية	71-72
13	نتائج تحليل التباين للانحدار من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية	73
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافر والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الابداع الاداري	73-74

قائمة الجداول واشكال ورسومات البيانات

قائمة الاشكال والرسومات البيانية:

الصفحة	العنوان	الرقم
خ	النموذج الافتراضي للدراسة	01
24	متطلبات الابداع الاداري	02
42	عناصر بيئة الاجتماعية	03
45	عوامل بيئة العمل الخارجية	04
57	الميكال التنظيمي للمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة	05
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
63	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09

المقدمة

تمهيد :

تسعى المنظمات والمؤسسات اليوم وعلى اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها والتي تمثل الغرض الأول لوجودها، لذلك فهي تسعى لتحقيق مستويات عالية من الأداء بمختلف أبعاده، ويعتبر الأداء الوظيفي وأداء المورد البشري أهم مجالات التحسين التي يفترض أن تراعيها المنظمات وتعمل على الإهتمام بها، ولا شك أن وجود بيئة عمل مساعدة يمثل أحد أبرز العوامل المساهمة في تكريس ذلك التحسين والتطوير .

ومن هذا المنطلق يتزايد اهتمام المنظمات في الوقت الحالي بموضوع البيئة الذي يعد عاملا أساسيا في التأثير على المنظمة، حيث أصبحت المنظمات تدرك ان فهم بيئة العمل قد بات من الامر الضروري من اجل التعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك البشري ودوافعه وادائه، ويعتبر الوسيلة الرئيسة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين سواء كانت النفسية والاجتماعية والمادية، يعد العنصر البشري العنصر الأهم في بيئة التنظيمية، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها، مما يضع على عائق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة من اجل تحقيق اهداف العاملين بها، وفي نفس السياق ،تعتبر بيئة العمل عاملا مهما في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري، اذ تحفز على انشاء منتجات وخدمات جديدة وتتطلب التكيف مع التغيرات مما يمنح المنظمة القدرة على التنافس في السوق.

وفي هذا السياق، يعد الإبداع الإداري من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما له من تأثير ايجابي يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين فيها ويعد الإبداع والتطوير جانبان مهمان في الإدارة ا في بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع، وتشير الأدبيات المتخصصة في هذا الجانب أن الإبداع الإداري يعتبر منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين ودون إغفال بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، بالتركيز على مهارات وكفاءات موظفيها والعمل على خلق الجو الملائم لها للإبداع والرقي المتكامل والشامل لجميع الأطراف أصحاب المصلحة. حيث تؤثر القدرات الإبداعية للموظفين على نشاط المنظمات في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية لاسيما اذ توافرت كافة المستلزمات التي يحتاجها الموظف في بيئة العمل من تنظيم وتدريب ووسائل تكنولوجية وغيرها من المعطيات التي تزيد من الابداع الإداري، وهو ما يفترض أن تسعى المؤسسات إلى بلوغه لتحقيق أهدافها في هذا المجال.

01-مشكلة الدراسة واسئلتها:

لقد صارت حاجة التنظيمات للإبداعات امرا ملحا ومهما لكل المؤسسات الجزائرية ومنها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- بسكرة، التي تعمل على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية خاصة في الوقت الحاضر. حيث ان التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري يعتبر الحجر الأساس في العملية الإبداعية، ومن اجل ان تتبنى المنظمات هذا الامر لابد من توافر بيئة تنظيمية خاصة تسعى للإهتمام بالإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له. بناء على ما سبق جاءت إشكالية الدراسة على نحو التالي:

ما أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة-بسكرة؟

الأستلة الفرعية:

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

أولاً: ما مستوى أهمية بيئة العمل بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة-بسكرة؟

ثانياً: ما مستوى الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة-بسكرة؟

ثالثاً: ما أثر الهيكل التنظيمي فب تحقيق الابداع الإداري؟

رابعاً: ما أثر التدريب في تحقيق الابداع الإداري؟

خامساً: ما أثر الحوافز والمكافأة في تحقيق الابداع الإداري؟

سادساً: ما أثر التكنولوجيا في تحقيق الابداع الإداري؟

سابعاً: ما أثر ظروف العمل في تحقيق الابداع الإداري؟

02-الدراسات السابقة:

✓ الدراسات خاصة بمتغير التابع الابداع الإداري:

- احمد زياد يوسف دار عواد (2018/2017) اثر إدارة المعرفة على الابداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن

هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر إدارة المعرفة على ابداع الإداري في المدارس الخاصة في الاردن، وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة ب (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة في عمان

البالغ عددهم (540) عامل، مدرسة مسجلة حسب إحصائية مديرية تربية العاصمة لعام 2017، بالإضافة الى مستوى تبني المدارس الخاصة لإدارة المعرفة ومعرفة مستوى الابداع الإداري في هذه المدارس، حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات واختبار الفرضيات الدراسة على استبانة موزع على مجتمع الدراسة متمثل في جميع العاملين الإداريين في المدارس (موظفين وموظفات) الخاصة تم اختبار عينة دراسة عشوائية منهم بلغت (414) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية والاختبارات لبرمجية SPSS .

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوزيع المعرفة)، في الابداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان ، و ان مستوى إدارة المعرفة في المدارس عينة الدراسة كان متوسطا، ويعزو الباحث هذه النتائج الى تبني إدارة المدارس الخاصة لاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من كافة الموارد الفكرية والمعلوماتية، وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) لإدارة المعرفة والابداع الإداري، وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على الابداع الإداري.

يوصي الباحث على ضرورة اهتمام بالمعرفة الضمنية والخبرات العاملين وضرورة الاهتمام بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وتوفير الاجراء والظروف الملائمة لهم تحفيزهم، أهمية مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال توفير المعدات الحديثة التي تمكنهم من خلق الأفكار والمعلومات والاحتفاظ بها وتوزيعها بطرق تمكنهم من الاستغلال الأمثل لها.

- عديلة بنت عبد الله بن صالح (2008) الابداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدي مديريات ومساعدین المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة الارتباطية بين الابداع الإداري وإدارة التغيير، وكذلك معرفة مستوى الابداع الإداري لدي مديريات ومساعدین المدارس الابتدائية، مدي تأثير مقومات الابداع الإداري على استخدام مراحل العملية الإبداعية. استمدت الدراسة أهميتها من المكانة الى يحتلها التفكير الابتكاري والابداعي بكل مميزاته وخصائصه في معالجة المشاكل وتقديم الحلول، وتمثل مجتمع الدراسة في عمال جامعة، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي وقد تم اعداد استبانة وزرعت منها (379) واسترجع منها (328) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (86.5%).

حيث توصلت نتائج الدراسة الى انه توجد مهارات الابداع الإداري لدي مديريات ومساعدین المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وبان العمال يتمتعون بمقومات الابداع الإداري وبدرجة عالية، استخدمهم لمراحل العملية الإبداعية كان بدرجة كبيرة والمتمثلة في اكتشاف وتحديد المشكلات، تنفيذ الأفكار، تقييم الأفكار، تحليل الأفكار، انتاج الأفكار، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الافراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الابداع وفق لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

توصي الباحثة على ضرورة تحسين شروط اختيار مديري المدارس وضرورة اشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة وضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير لدي مديريات ومساعدین المدارس الابتدائية.

✓ الدراسات خاصة بمتغير المستقل بيئة العمل

- سهام بن رحمون (2014/2013) بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي:

لقد سعى الدراسة الى التوصل الى بيئة العمل داخلية إيجابية التي تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي، هدفت الى ما عرفت مدي تأثير بيئة العمل على أداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجابي ام في اتجاه السلب، حيث وضع الباحث الفرضيات التالية: "تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام الحوافز كالمكافأة) بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن مجتمع او ظاهرة، واعتمدت على استخدام استبانة (استمارة) موزعة على عينة من الكليات والمعاهد بجامعة الحاج لخضر باتنة ثم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة عن طريق القرعة وحسب إمكانية الباحثة، قدرت عينة الدراسة 106 مبحوث من خلالها توصلت الى نتائج التالية: ان مدي تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية والمعاهد هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها اثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل في أدائهم ووظائفهم بشكل المطلوب، كذلك معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم ومعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الإدارية والمادية. كما اوصت الباحثة على المسؤولين في الإدارة الجامعية إضافة اهتمامهم بتحسين مستويات الأداء الوظيفي ان يدركون أهمية بيئة العمل، حتى يشعر العامل الإداري بالارتياح والرضا وبالتالي تقديم أفضل أداء لديه.

- شريستابيللا بوشيري (2014) أثر بيئة العمل على أداء الموظفين، دراسة حالة إدارة تمويل المؤسسات في منظمة دار السلام:

هدفت الدراسة الى تقييم تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في المعهد الإداري في منطقة دار السلام، انطلقت الدراسة من الفرضية التالية: " هو ان بيئة العمل المنظمة لها تأثير على الأعضاء بقدر ما يتعلق الامر بالمشاركين"، كان عدد المشاركين 50(25) من كبار الموظفين و25 من الموظفين المبتدئين) حيث تم استخدام البيانات المؤتمتة لجمع البيانات، وجود أثر ذو معنوية بيئة العمل بأبعادها على أداء الموظفين من النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود تأثير ابعاد بيئة العمل على أداء الموظفين، وضوح المسؤوليات ومستويات في الإدارة.

وكما ان الدراسة توصلت الى عدة توصيات منها: ان المنظمة تحتاج الى عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لطرح مشاكلهم، كشفت أيضا الدراسة ان الموظفين سيحسنون أدائهم إذا تم التعامل مع المشكلات التي تم تحديدها اثناء البحث من قبل الإدارة.

✓ الدراسات الخاصة بمتغيرين الدراسة (بيئة العمل، الابداع الإداري):

- مهد سعد فهد المشوط(2011) بعنوان بيئة أثر بيئة العمل على الابداع على ابداع الإداري:

هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر بيئة العمل على الابداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية وتحديد مستوى الابداع الإداري في أكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (45) فقرة لجمع الأولية من المبحوثين المكونة من (53) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ويعبر عنها تعبير كينيا وكما من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي واعتماد على استبانة في جمع البيانات مكونة عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية عام 2010 والبالغ عددهم (70) عضو هيئة اذ خضعت بكاملها الى التحليل الاحصائي.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للظروف العمل على ابداع الإداري عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ و ان مستوى أهمية بالسوك الإبداعي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا، وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الابداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وجود تأثير بيئة العمل بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا ظروف العمل) غيى ابداع الإداري عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وهناك استنتاجات توصل اليها الباحث منها التدخل الوظيفي وانتشار روح الفريق لم يكن بالمستوي المطلوب وفرص التدريب لم تكن متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام. قد اوصى الباحث بضرورة استقطاب كوادر بشرية لتحسين الاستخدامات التكنولوجية واهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين العاملين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دول الكويت واتاحة فرص التدريب في أكاديمية لجميع الموظفين من مختلف الأقسام، وتوفير أنظمة رقابة وارشاف فعالة في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

- مودة إسماعيل حسن إسماعيل(2014) بعنوان أثر بيئة العمل في الابداع الإداري:

تناولت الدراسة أثر بيئة العمل في الابداع الإداري، هدفت الدراسة بشكل رئيسي الى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والابداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتحديد أثر عوامل بيئة عمل في الابداع الإداري، حيث اتبعت الدراسة المنهج التحليلي للملائمة لطبيعة الدراسة ثم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في جامعة السودان "الجناح الغربي" وتمثل مجتمع وعينة دراسة في (400) عامل بجامعة السودان وقامت الباحثة بتوزيع عدد(120) استبانة على المستهدفين، وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS و كما تبين توصل الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ للبيئة العمل بأبعادها على الابداع الإداري . وتمثلت اهم الدراسة النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت وظروف عمل في الابداع الإداري، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

المقدمة

للتكنولوجيا على الابداع الإداري، لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من اعمال، وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمسئوليات والصلاحيات، ويساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق كما يتميز بالبساطة، تكتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها انه على إدارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم ومنع تسرب العاملين ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي، كما توصي الباحثة بتوفير كافة الاحتياجات اللازمة التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية، والاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، توفير كافة الاحتياجات التي تمكن العاملين من انجاز عملهم هم منع التسرب العاملين منها ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والتي تناولت متغيري بيئة العمل والابداع الإداري كل على حدي، نستطيع القول كل هاته الدراسات أجمعت حول بيئة العمل على أن هذا المفهوم مفهوما مهم للدراسة والبحث فيه، وأن البحث متواصل فيما يخص كيفية تطبيقه في المؤسسات، ولذا فإنه مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح ومقبول وصالح للتطبيق، وأن هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع بيئة العمل وكذا الابداع الإداري.

إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث:

- تختلف في الأبعاد المعتمدة في متغير بيئة العمل.
- وأيضاً تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

03- نموذج الدراسة وفرضياته:

أولاً نموذج الدراسة:

قبل التطرق الى نموذج الدراسة لابد بتعريف متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- **بيئة العمل:** يقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل، بأنها المحيط والحيز الذي يشمل المشرع او المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به، وتشمل طبيعة ظروف العمل، التدريب، الهيكل التنظيمي المطبق، والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- **الابداع الإداري:** هو الابداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. التي توجه نحو تحسين علاقات العمل او تطبيق أفكار او استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.

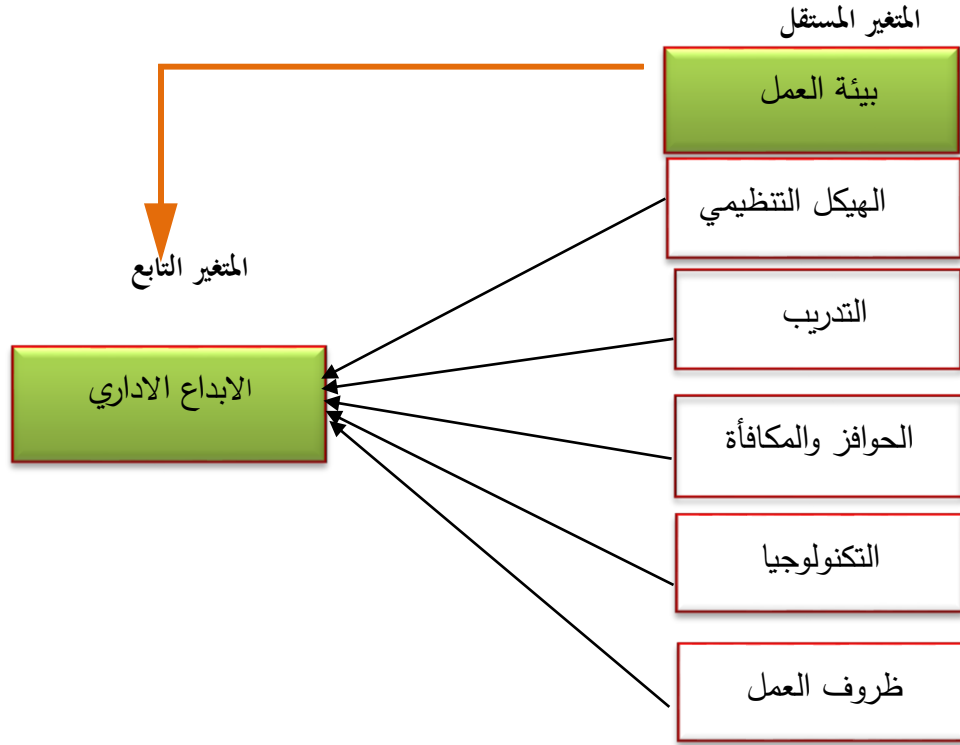
المقدمة

المتغير المستقل: وهو بيئة العمل ويتضمن خمس ابعاد هي: الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل.

المتغير التابع: وهو الابداع الإداري.

04- نموذج الدراسة: تقوم الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

شكل رقم (أ-1): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات إجابات أولية للتساؤلات المطروحة وتهدف لتحسين البناء النظري والإستكشافي، وعنصر ضروري لمتابعة وترتيب الدراسة التحليلية، وبناء على هذا واستناد الى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-

بسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

المقدمة

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافر والمكافأة على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف العمل على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

05- النموذج الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة:

اولا: النموذج الأبيستمولوجي:

تم في هذه الدراسة الإعتماد على المقاربة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحت العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مرهن .

ان الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط أو تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (بيئة العمل) والأبعاد المختلفة لها المتمثلة في " الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافر والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل، وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام ظاهرة التغيير التنظيمي في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقادا أن وجود وتوفر بيئة العمل بمختلف أبعادها سواء كلها أو جزء منها سيؤدي الى نجاح " الابداع الاداري" داخل

المؤسسات، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الإستنتاج والتحليل الكمي والتقصي الميداني الذي تفسره الباحثة من منطلق دراسة للعوامل المختلفة لبيئة العمل وأدوارها المختلفة، وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحثة ضمن المقاربة الوضعية.

ثانيا: منهجية الدراسة:

على اعتبار أن المنهج يعد المحدد الأكثر أهمية في بلورة البحث، وتحديد جوانبه المختلفة وتحديد الكيفية التي سيتم من خلالها دراسة عناصره الأساسية، فقد اعتمدت الباحثة في الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا من أجل ادراك ومعرفة الأسس ومنطلقات الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تعتبر خطوة مهمة جدا لضبط اشكالية والنموذج الدراسة بحيث ينطلق منها الباحث لفهم جيد يثبت من خلاله أهمية موضوعه ومقارنة النتائج المتوصل إليها فهي تعتبر دعما له، أما من جانب الميداني التحليلي فقد تم اجراء عينة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل كامل بياناتها من خلال الاجابة عن الاستبيانات واستخدام الطرق الاحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان نوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.20) وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة، بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة تحدم أهداف الدراسة وموضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: تم القيام بمراجعة مختلف الكتب والمجلات والملتقيات والمذكرات والرسائل الجامعية سواء الورقية أو الالكترونية، المتعلقة بالموضوع الخاص بالدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من خلالها مكنت الباحثة من بناء إطار نظري كدعم لها في جميع مراحل الدراسة، مع استخدام ضوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

06-تصميم الدراسة:

1- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي بيئة العمل والابداع الإداري معا
- التعرف على مستوى أبعاد بيئة العمل في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-ولاية بسكرة
- التعرف على مستوى الابداع الإداري بالمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-ولاية بسكرة.
- التعرف على مستوى العلاقة التي تربط بين بيئة العمل والابداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال اختبار صحة الفرضيات.

■ محاولة الربط بين النظري وتطبيقي

2- نوع الدراسة: فقد تمت بناء على علاقة ارتباط بين متغير "بيئة العمل" و"الابداع الاداري".

3- مدى تدخل الباحثة: فقد حاولت الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.

4- لتخطيط الدراسة: فقد أجريت في بيئة غير اصطناعية (طبيعية غير مخططة) أي دراسة الظاهرة على طبيعتها في الواقع.

5- وحدة التحليل (مجتمع للدراسة): وقد تم اختيار مجتمع الدراسة جميع العمال ادريين في فرع او فرعين من فروع المؤسسة قديلة-جمورة-ولاية بسكرة، حيث يبلغ عددهم (60) عامل تم توزيع (50) استبانة تم الاسترداد منها (40) استبانة صالحة لدراسة.

6- مدي الزمني: واستغرقت الدراسة مدة شهر وهذا لتعقد الاجراءات بالمؤسسة وانشغال العاملين فيها في اعمالهم مما أدي استغراق هاته المدة.

07-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة كونها تنطرق الى أحد المفاهيم التنظيمية والابداع الإداري، الذي يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى الى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة.

- تسعى هذه الدراسة الى الربط بين بيئة العمل والابداع الإداري
- توضح العلاقة بين ابعاد بيئة العمل والابداع الإداري
- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من النتائج الى توصلنا اليها والتعرف على معوقات الابداع.
- الإداري في المؤسسة محل الدراسة والعمل على توضيح أهمية تشكيل بيئة عمل داعمة ومحفزة للإدريين لجعلهم أكثر ابداعا.
- افادة الباحثين في هذا المجال الذي يتضمن بيئة العمل والابداع الإداري.
- توجه أنظار صانعي القرارات في المؤسسات الخاصة او العامة ذات علاقة الى التعامل مع مفهوم بيئة العمل، واعطاءه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية او إيجابية على الابداع الإداري.

08-خطة مختصرة للدراسة: تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل التطبيقي مقسمة لمجموعة من المباحث كما يلي:

يلي:

الفصل الأول: الابداع الإداري

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري

المبحث الثاني: اساسيات الابداع الإداري

المبحث الثالث: مستويات ومتطلبات ومعوقات الابداع الإداري

الفصل الثاني: بيئة العمل

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبيئة العمل

المبحث الثاني: بيئة العمل الداخلية

المبحث الثالث: بيئة العمل الخارجية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة-بسكرة-

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

الفصل الأول:

الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء و توليد الافكار الجديدة وتشجيع الابداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة الى اللحاق بركب التقدم العلمي ، والتطور التقني وبالتالي فان اللجوء الى الابداع يعد امرا حتميا امام الدول النامية ومجالنا هنا هو الابداع على مستوى المنظمات او الابداع الاداري، ان اهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الانظمة التي طالما نجحت في اداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع ان كل جديد افضل من القديم ولكن الاشياء الجيدة فعلا قادرة على البقاء والاستمرار.

من اجل تعرف أكثر على اهمية الابداع الاداري في مؤسسات العامة او الخاصة وتحقيقه ينبغي على المؤسسات تبنيه وتجسيده في بنائها التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإننا نسعى من خلال هذا الفصل الى اعطاء فكرة شاملة عن مفهوم وطبيعة العملية الابداعية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للإبداع الاداري
- المبحث الثاني: اساسيات الابداع الاداري
- المبحث الثالث: مستويات ومتطلبات ومعوقات الابداع الاداري

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري وسيلة أساسية هامة لنمو المؤسسات وتطورها بشكل عام والمؤسسات خاصة بشكل خاص، وذلك من أجل ديمومتها من ناحية، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من ناحية أخرى، حيث إن المنظمة التي لا تبذل ولا تبتكر مصيرها التراجع، والإبداع الإداري يساعد تلك المؤسسات على التكيف مع التغيرات المختلفة ومواجهة التحديات، وستتطرق في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم الإبداع الإداري وغيرها من عناصر للتوضيح أكثر.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

كان لتعدد وتباين وجهات النظر التي تناولت مفهوم الإبداع دور رئيسي في تعدد وتباين تعريفات الإبداع فكل تعريف كان يركز على أحد جوانب العلمية الإبداعية أكثر من غيرها ولقد أشار إلى عدة تعريفات للإبداع منها

أولاً: التعريفات التي كان محورها "الإنسان المبدع" والتي ركزت بمجملها على الإنسان المبدع بما يميزه من خصائص وسمات، نذكر منها: (ممدوح التل، 2013، الصفحات 18-19)

- تعريف جيل فورد "Guildford": الإبداع مجموعة من السمات الاستعدادية المتنوعة التي تضم: طلاقة التفكير ومرونته والاتصال والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات، وهي بمجملها قدرة يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد.
- تعريف سيمبسون "Simpson": الإبداع قدرة على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد ومختلف من التفكير.

ثانياً: التعريفات التي كان محورها "الإنتاج الإبداع"، وركزت على خصائص المنجزات والنواتج الإبداعية في شتى المجالات، ومن الأمثلة على التعريفات:

- تعريف بيرس "Pears": الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير لإنتاج ما هو أصيل وجديد وغير شائع وقابل للتنفيذ والتحقيق.
- تعريف روجرز "Rogers": الإبداع ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة.

ثالثاً: التعريفات التي تمحورت حول "عملية الإبداع" وركزت على العمليات العقلية التي يقوم بها الفرد للوصول إلى الناتج الإبداعي.

- تعريف تورانس "Torrance": الابداع عملية تشبه البحث العلمي، وتتضمن الإحساس بالمشاكل والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار او فرضيات، ثم اختيار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول الي النتائج.

رابعاً: التعريفات التي ركزت على " مناخ الابداع " معتبره المبدع لابد ان يتوافر له بيئة محفزة ومناسـب، ينميان الابداع ويطورانـه ويحفزانـه على الظهور، وهذا يتطلب بيئة داعمة ومناخا غنيا وثرانيا بالخبرات لدعم الابداع والمبدعين، ويرى المفكرين والباحثون الذين يؤكدون على أهمية المناخ الإبداعي ان الابداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، والفرد المبدع هو ذلك الذي يترك اثرا في مجتمعه

- الا ان التعريف الاشمل والواضح هو الذي تناول المكونات الأربعة مجتمعة فأشار الى الانسان المبدع والعملية الإبداعية والمناخ الإبداعي والنتائج الإبداعي، وهو تعريف الدكتور فتحي جروان، الذي اعتبر ان الابداع:

"مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن ان تربيـي بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتاجات اصلية ومفيدة سواء بالنسبة للخبرات الفرد السابقة او لخبرات المؤسسة والمجتمع او العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

الفرع الثاني: أهمية الابداع

مما سبق يظهر انه لا يكمن تجاهل أهمية الابداع في كل الحياة، فلولا الابداعات التي تقدم لاسيما الناجح والمفيد منها لما كانت المجتمعات ان تحقق ما وصلت اليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة وتتفق الدراسات في مجال الابداع على أهميته للمنظمات وللمجتمع ككل لما يحققه من مزايا عدة. فالمنظمات وجدت لتقديم السلع والخدمات لزبائنها وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة بمرور الوقت وان أفضل المنظمات هي التي تملك القدرة على الابداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، ولو حاولنا ان نجسد أهمية الابداع في نقاط محددة فانه سيحقق على الأقل بعضا من الفوائد الآتية: (ريتشارد، 2014، الصفحات 30-31)

1. تحسين خدمة الزبائن وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات الزبائن.
2. تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي وبجودة متميزة.

3. زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وذلك من خلال:
 - سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية
 - تقليل كلفة التصنيع وراس المال من خلال الابداع في العملية
 - تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق
4. إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق جديدة وهذا يؤدي الى:
 - زيادة المبيعات
 - زيادة الربحية
5. تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والعاقد والمرفوض في منتجات المنظمة.
6. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ لا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
7. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
8. القدرة على احداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

المطلب الثاني: مفهوم الابداع الاداري

ولقد أشار الى عدة تعريفات للأبداع الإداري، اهم التعريفات الابداع الإداري (خلف، 2011، صفحة 20)

- عرف الابداع الإداري: " على انه يتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة".
- كما يعرف الابداع الإداري انه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، او توصله الى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة او تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم".
- في حين يرى بعض الباحثين ان الابداع الإداري عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف او المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي والتقليدي في التفكير.

➤ وينظرا الى الابداع الإداري على انه: "الابداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل او تطبيق أفكار او استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدي العاملين (حسن و شاكرن، 2011، صفحة 24)

➤ الابداع الإداري هو التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير اداء المؤسسة، وهذا المفهوم يتعلق بتطوير عملية الابداع وتنظيمية وإجراءات نقل أفكاره الجديدة ويتمثل الهدف النهائي لهذا الابداع. (بوسعدة، 2018، صفحة 288)

➤ الابداع الإداري: هو السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلي:

* أداء متفوق يؤدي الى انجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين.

* تحقيق منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم.

* استمرار الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة.

* التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية.

* توفير مقومات إدارة التميز. (خير الله ، الابداع الاداري، 2009، صفحة 122)

➤ ومن خلال ما سبق يمكننا فهم الابداع الإداري على انه قدرة الافراد العاملين في استخدام طرق وأساليب التفكير حديثة وتمتعهم بقدرة الذهنية والفعالية، وإيجاد أساليب إدارية جديدة لم يسبق تطرق اليها وذلك من اجل تحقيق المنفعة.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الابداع الإداري

الفرع اول: أهمية الابداع الإداري

كما تظهر أهمية الابداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتاً بين اداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على تبني طرق وأساليب جديدة ويمكن اجمال أهمها على النحو التالي (الحسنة، 2009، صفحة 40)

✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.

✓ ان توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والافراد.

✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية العاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- ✓ القدرة على احداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية.
- ✓ كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار

❖ حاجة المنظمة للإبداع الإداري

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الاعمال وما تحمله من فرص وتحديات وظهور التكنلوجيات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثير للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات او في ابتكار الأساليب والأنظمة او في تنظيم المهارات وقدرات العاملين او في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة من ساع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها الى فرص ابداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فان اهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع الى ما يأتي: (المغربي، 2017، صفحة 383)

- ✓ تعتبر الإدارة الإبداعية عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها ونتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات او خدمات.
- ✓ تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة الى الإدارة الإبداعية.
- ✓ تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة الى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- ✓ تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الامر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- ✓ العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
- ✓ حاجة الدول العربية المستمرة الى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكثها من مساهمة ركب التطور.
- ✓ وسيلة للتكوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

الفرع ثاني: خصائص الإبداع الإداري

ان الإبداع يأخذ اشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن اشكال متعددة كالآتي: (Mc
(Daniel ; Bruce.2000.p21) (السكارنة، 2011، صفحة 20)

- 1- الإبداع يعني التمايز: وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفرد بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 2- الإبداع يمثل الجديد (Novelty): وهو الاتيان بالجديد كليا او جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو ان يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4- الإبداع هو ان تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل الى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فان صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي ان يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسة، في التوصل والادخال الى ما هو جديد.
- 5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديدة في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الان، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

المطلب الرابع: عناصر الإبداع الإداري

كما أشار كل من الضمور (2003) والصيرفي (2003) من خلال البحوث والدراسات العلمية التي أجمعت على الإبداع يتكون من ست عناصر هي: (السكرانة، 2011، الصفحات 50-51)

1. الإحساس بالمشكلة: أي تعرف المشكلة من جميع جوانبها، لان ذلك يزيد من فرص التوصل الى أفكار جديدة.
 2. وفرة الأفكار: وتتمثل في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة وعدم التشكيك بها او التشدد في قبولها.
 3. المرونة: معني المرونة هنا هو النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والقدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط.
 4. الاصاله: وتعني ابتعاد الانسان عن طريق التفكير التقليدي واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة.
 5. التفكير الابتكاري: وهو ذلك الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المنظمة من ثم يتطلب الامر إعادة ترتيب جميع الأوضاع، ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة تلعب دورا في تحقيق أهدافها، وهذا النمط من التفكير غالبا ما يكون خياليا وغير متوقع، ويسعي لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابق ارتباط.
 6. الثقافة التنظيمية: وتعني إيجاد قيم واهداف مشتركة بين العاملين وهي مثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد اذ يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي يؤدي العاملون بها أعمالهم في ضوء ثقافة القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون.
- وأشار المغربي (2004) الى ان هذه العناصر تشكل مجموعها سمات أساسية عامة يستدل بها الشخص المبدع منها:

- العقل المتسائل الخلاق.
- القدرة على التحليل.

- القدرة على التخيل والحدث
- الثقة بالنفس.
- التمرد على السلطة.
- النزعة نحو التجريب.
- التقويم الذاتي.

المبحث الثاني: اساسيات الابداع الإداري

ان تطور المؤسسات يحتاج على توفر عنصر الابداع الإداري بها وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة، وللتعرف على اساسيات الابداع الإداري نقوم بتطرق اليها من خلال هذا المبحث وذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مبادئ الابداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والابداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، واسالينا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء او أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية: (خير الله ، الابداع الاداري، 2009، الصفحات 137-139)

- افساح المجال لأي فكرة ان تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومدامنا لم نقطع بعد يخطفها او فشلها...فكثير من المحتملات تبدلت الى الحقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها الى موفقيه.
- بتعبير اخر: لا تقتلوا أي فكرة، بل اعطوها المجال، ومنحو الرعاية والعناية، لتبقي في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.
- ان الافراد مصدر قوتنا، والاعتناء وتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الافراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فان ذلك كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الاكمل.
- التخلي على الروتين..... واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في شبيب التقدم والنجاح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق الا إذا شعر الفرد بانه متكامل في عمله وان العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق اهداف المنظمة.
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط الى مسؤولية، والمسؤولية الى طموح.

- التطلع الى الأعلى دائما من شأنه ان يحرك حوافز الافراد الى العمل وبدل المزيد لسعي الى تحقيق الأهداف الابعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر الى الهدف الابعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمر ومتكاملة.
- ليس الابداع ان تكون نسخة ثانية او مكررة في البلد، بل الابداع ان نكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الاخرين وتقويمها أيضا، واخذ الجيد وترك الرديء لتكون اعمالنا مجموعة من الإيجابيات.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل اهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسع النشاطات ودمج الافراد بالمهام والوظائف.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد الى اليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فرما لم تصل المناقشة الأولى والثانية الى تمام نضجها، ولكنها قد تكتمل في المحاولات الأخرى.

المطلب الثاني: أساليب الابداع الإداري

تتمثل الأساليب الابداع الإداري فيما يلي: (غموس، 2016/2015، الصفحات 118-120)

- 1- أسلوب العصف الذهني:** او (شحد الذهن) حيث يعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمهم التوصل الى حل بشأنها يصرف النظر عن المستوي الإداري الذي ينتمون اليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظرة.

يعتمد نجاح هذه الأسلوب على أربعة قواعد أساسية:

- ارجاء وتأجيل الحكم سواءا كان إيجابيا او سلبيا على فكرة الى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار.
- تشجيع الانطلاق في الأفكار، فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك أفضل.
- توليد أكبر عدد من الأفكار والتركيز على الكم على حساب الكيف وتقييم ككل الأفكار بالتساوي.
- التهجين او البناء على الأفكار الاخرين وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة.

- 2- أسلوب ديلفي:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيايا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديد واضحا.
- تحديد أعضاء الاجتماع من خبراء وذوي الرأي
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه، وارسال القائمة للخبراء.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة اخري.
- تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

3- أسلوب المجموعة الاسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، يطلق مصطلح اسمية على جماعة من الافراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها ما بين (6الي 9) افراد حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة امامهم دون اطلاق اية احكام او تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها او مناقشة الاخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سر لاختيار أفضل البدائل.

المطلب الثالث: مراحل الابداع الإداري

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعي، فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الابداع الى: (العميان، 2010، الصفحات 332-333)

- 1- مرحلة الاعداد ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة امامه والاحساس بها.
- 2- مرحلة الاختبار والاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
- 3- مرحلة الاشراف وهي تتضمن اثبات ومضة الابداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل المشكلة.
- 4- مرحلة التحقيق وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

ومن المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من ست خطوات للعملية الابداع هي:

- 1- وجود الحاجة الى حل مشكلة ما.
- 2- جمع المعلومات.
- 3- التفكير في المشكلة.
- 4- تصور الحلول
- 5- تحقيق الحلول، أي اثباتها تجريبيا.
- 6- تنفيذ الأفكار.

اما شتاين (Stien) فيرى ان مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتد معاً خلال فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل هي:

- 1- تكوين الفرض: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.
- 2- اختبار الفرض: وذلك لتحديد صلاحية الفكرة وعدم صلاحيتها.
- 3- الاتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي.

المبحث الثالث: مستويات ومتطلبات ومعوقات الابداع الاداري

سيتم تناول في هذا المبحث الى اهم معوقات الابداع الإداري ومستوياته وحاجة المنظمة للإبداع من خلال هذي مطالب التالية

المطلب الأول: مستويات الابداع الإداري

تتمثل مستويات الابداع الإداري فيما يلي:

لقد أشار السرور (2002) الى ثلاثة مستويات للإبداع الإداري وهي على النحو الآتي: (عواد، 2018/2017، الصفحات 23-24)

أولاً: الابداع على المستوي الفردي الذاتي:

ويقصد بيه الابداع الذي ينجزه ويقوم بيه بعض الافراد العاملين في المؤسسة والذين يمتلكون قدرات خلاقية ومبدعة والذين يتميزون غالباً بخصائص تتمثل في المعرفة والتعليم والذكاء.

ثانياً: الابداع على مستوى الجماعة:

ويقصد بيه الابداع الذي يقوم بيه القسم في دائرة او وحدة إدارية في المؤسسة، وهو يكون نتيجة التجانس بين فريق العمل على مستوى الوحدة المؤسسية وقد توصلت الدراسات للنتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- ان الجماعة حديثة التكوين تميل الى الابداع أكثر من الجماعات القديمة.
- الجماعات المنسجمة الافراد أكثر ميلاً للإبداع من الجماعات التي ليس بينها تجانس وانسجام.
- الجماعات المتناسكة أكثر حماساً واستعداداً للعمل والابداع من الجماعات الأقل تماسكاً.
- الجماعات المختلفة الجنس تتيح حلولاً إبداعية أفضل جودة من الجماعات أحادية الجنس.
- الجماعات التي تتصف بالتنوع تتيح حلولاً أفضل، وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب ان تتكون من اشخاص لهم شخصيات مختلفة.

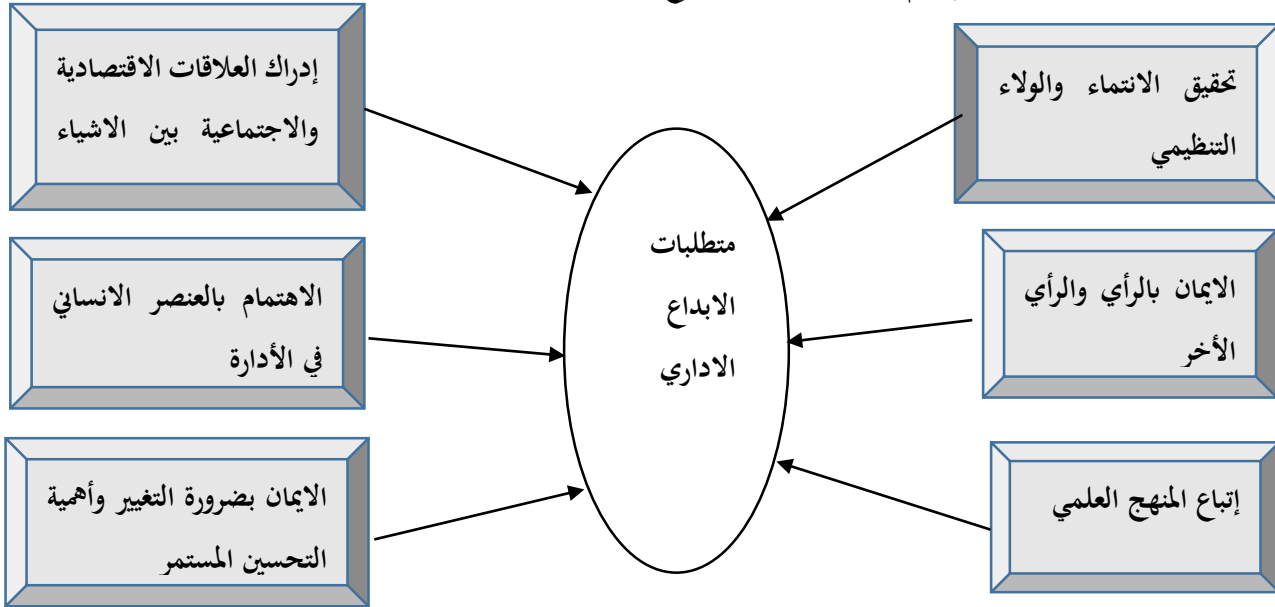
ثالثاً: الابداع على مستوى المؤسسة:

ويقصد به هنا الابداع الذي يكون على مستوى المؤسسة ككل، ويكون ذلك نتيجة لتطافر الجهود وتكاملها، حيث يقوم بها أعضاء المؤسسة مما يخلق حالة من الابداع لدى العاملين، وقد تتميز هذه المؤسسات المبدعة بالاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتدريب والتجريب برغم الفشل قوة الاتصال، ووجود انصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، كما يجب على العاملين الالتزام بالمهارة الاصلية للمؤسسات المبدعة، كما ان هذه المنظمات تحاول ان تكون بسيطة في تشكيل الهيكل التنظيمي لديها من حيث المستويات والوحدات الإدارية.

المطلب الثاني: متطلبات الابداع الإداري

تتمثل متطلبات الابداع الإداري فيما يلي:

الشكل رقم(02): متطلبات الابداع الاداري



المصدر: (Elbrdawely, Sayed Mohamed, & Ibrahim Ahmed, 2019, p.

349)

يمثل هذا الشكل رقم 03 اهم متطلبات الابداع الإداري وسيتم وتوضيح كل متطلب من هذه متطلبات فيما يلي:

(Elbrdawely, Sayed Mohamed, & Ibrahim Ahmed, 2019, pp. 349–350)

أولاً: تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي:

يعتبر الانتماء والولاء التنظيمي من اهم ركائز الابداع الاداري أسسه الراسخة، فانطلاقة الفرد نحو الابداع تأتي من حبه لمنظمته وسعيه الجاد للوصول الى ما يفيدها.

ثانيا: إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الاشياء والاشخاص:

تسعي الادارة الى تحقيق الكفاءة والفاعلية، ويعتمد ذلك على استثمار المتاح من الموارد أفضل استثمار ممكن، ويتطلب ذلك الحرض على تحقيق الابعاء والاوقات والمجهود والتكاليف.

ثالثا: إتباع المنهج العلمي:

تؤمن الادارة المبدعة بالأساليب العلمية واتباع خطوات المنهج العلمي في التفكير مستعيضة بذلك عن الأسلوب العشوائي والمحاولة والخطأ.

رابعا: الايمان بالرأي والرأي الآخر:

تؤمن الادارة المبدعة بالأساليب العلمية ويسهم المناخ التنظيمي الذي يؤمن باحترام الرأي والرأي الاخر الى السعي للوصول لكل ما هو جديد ومفيد من أساليب التطوير والتحسين في أعمال وممارسات المنظمة.

خامسا: الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة:

يتحقق مجال كبير من السلوك الابداعي في منظمات الاعمال التي تولى للعنصر الانساني للعاملين اهتماما وتقديرا ومن ثم يتطلب الأمر السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مع تحقيق الضغوط التي يتعرضون لها في أعمالهم.

سادسا: الايمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر:

تؤمن الإدارة في المنظمات المؤيدة للإبداع بان هناك دائما ما هو أفضل أن المستقبل يجب ان يحمل معه التطور والرقى والنمو والجودة في مختلف مجالات العمل بها.

المطلب الثالث: معوقات الابداع الإداري

كما قسمت المعوقات الي عدة معوقات نذكر منها: (الحسنة، 2009، صفحة 230)

● **المعوقات الشخصية:**

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الابداع والابتكار وتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعرق الابداع والابتكار مثلا: الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة او الجمود والكسل.

● المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية او اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والابداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل المرؤوس مع فرض رقابة على المرؤوس، فان ذلك يحد من فرص الابداع والابتكار نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزلاء مما يرتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الابداع والابتكار.

● المعوقات البيئية:

وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، كما انها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه مع ملاحظة ان أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

● المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقا امام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدي الفرد، اذ انه من الممكن ان تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فان الفرد سيميل الى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الاخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الاخرين.

هناك من يري ان معوقات الابداع الإداري تتمثل فيما يلي: (خير الله ، الابداع الاداري، 2009، صفحة 226)

✚ وضع الفرضيات الخاطئة.

✚ الاستعجال في محاولة الوصول الى حل المشكلة.

✚ الخوف من الفشل.

✚ غياب الدوافع لحل المشكلات.

✚ التمسك بالمألوف.

✚ الاجهاد الزائد.

✚ الاعتقاد بانك لست مبدعا.

✚ المواقف/ الاتجاهات السلبية.

✚ غياب المساندة والدعم.

+ انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

+ عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.

+ التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع او المنظمة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا ثالث مباحث أساسية، من خلال هذا الفصل نستنتج ان الابداع الإداري في الوقت الحالي من اهم الموضوعات التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، فلقد ادرك الكثير من المجتمعات ما يترتب عن الابداع من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد او المنظمة او المجتمع بشمل علم، فهي تحرص كثيرا على تقديم المفهوم والبحوث، فيه سواء كان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية مهارات الافراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم او تواجه المنظمات التي يعملون فيها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للبيئة العمل

تمهيد:

تعد مسألة إدارة بيئة العمل من اجل سلامة وصحة العنصر البشري في مكان العمل جزءا مهما من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك لان المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الانسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع.

بيئة العمل من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح مؤسسات العمل، التي تحظى حاليا باهتمام عالمي متزايد على اعتبار ان رضا العاملين يعبر في المؤسسة عن بيئة العمل بما ينعكس على كفاءتهم وادائهم وبالتالي نجاح المؤسسة، وتتضمن بيئة العمل العديد من جوانب والمعايير المطبقة في المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطرق الى أربعة مباحث في مبحث أولا اساسيات بيئة العمل، اما مبحث الثاني الي بيئة الداخلية ومبحث الثالث الى بيئة الخارجية ومبحث أخير الى علاقة نظرية بين كل متغير مستقل بيئة العمل ومتغير تابع الابداع الإداري.

ونظرا لأهمية تجاوب المؤسسة مع بيئتها فإننا سنتعرض ضمن هذا الفصل الى بيئة العمل المؤسسة وبيئة الخارجية والداخلية ونجسد تفاصيلها من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لبيئة العمل
- المبحث الثاني : بيئة العمل الداخلية للمؤسسة
- المبحث الثالث : بيئة العمل الخارجية للمؤسسة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل

عند حديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه. فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي فيه نظام فرعي، وهذا النظام الواسع هو البيئة العمل وستناول في هذا المبحث الى اهم مفاهيم متعلقة ببيئة العمل واهمية دراسة البيئة وغيرها وذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل

الفرع أول: مفهوم البيئة

• عرف روبنز (Robbins) البيئة: "بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة" (شعت، 2019، صفحة 188)

كما عرفها هاولي (Hawley): "بأنها " جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر او لديها إمكانيات التأثير على المنظمة". (شعت، 2019، صفحة 188)

• تعرف البيئة بأنها المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية، اوهي كل ما يحيط بالإنسان او المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية، كما يعرفها أنها الإطار الذي تعمل او توجد فيه المنظمة الاجتماعية. (بجي و خرموس، 2018، صفحة 10)

• تعرف أيضا بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة، ويقصد بالعوامل المحيطة والظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافة البشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة. (العميان و سلمان، 2010).

من خلال ما تقدم يمكننا القول إن البيئة هي بأنها تلك الاحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية التكنولوجية والسياسة الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

الفرع ثاني: مفهوم العمل

يتفق علماء الاقتصاد الحديث على ان العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية، ولذلك أصبح معني العمل في منظور الافراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف الى تحقيق غاية للكسب في الحياة، ويعرف العمل بأنه السلوك او نشاط او صرف الطاقة، الذي يسير طبق خطة المؤسسة ويقاضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض انتاجي معين مقابل غرض مادي او معنوي ويشترط في هذا وجود عقد مادي (مكتوب) او معنوي بين مختلف أطراف العمل "فاقتصاديون الغربيون أمثال ادم سميث وريكاردو يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات. (لعلوي، 2011، صفحة 18)

نستنتج ان العمل هو كل نشاط يمارسه الانسان يستغل فيه كل ما يحيط به من موارد طبيعية، ويكون الهدف من هذا النشاط اشباع رغبة او حاجة لدي المورد البشري او تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع ثالث: مفهوم بيئة العمل

تتمثل تعريفات بيئة العمل فيما يلي: (المشوط، 2011م، الصفحات 14-16)

- تعرف بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الاعمال والإجراءات الفنية والإدارية، تهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الاعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من اجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والامراض المحتملة.
- بيئة العمل نظام متكامل يتكون من المدخلات، وتشمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية وطبيعة الاعمال التي تمارس داخل المنظمة وتصميم البرامج المناسبة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل فيها.
- تعرف أيضا على انها المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية، او هي تهمة البيئة المادية وجو العمل من اضاءة وتهوية وهدوء وتتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.
- عرف عقيلي بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الاعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الاعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من اجل السيطرة على / وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والامراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والناجمة عن طبيعة هذه الاعمال، او عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلاقي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل او على اقل التخفيف من الاثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي، يحافظ علة هذه الموارد من أي خطر (عقيلي و وصفي، 2005، صفحة 569).

من خلال ما تقدم يمكننا القول ان بيئة العمل هي ذلك الحيز او الميدان الذي يعمل فيه الافراد ويشمل كل من الحوافز والمكافأة وظروف العمل والتدريب والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وغيرها من العناصر المهمة التي تعمل على تحقيق.

المطلب الثاني: الخصائص العامة لبيئة العمل

تتمثل خصائص البيئة في النقاط التالية: (بن الواضح، 2006/2005، صفحة 29)

- ✓ التفرد او التميز، فبيئة المؤسسة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وان لم يختلفا في نوع المتغيرات فان التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.
- ✓ الطبيعة المتغيرة او الديناميكية للبيئة، أي عدم ثباتها.

- ✓ صعوبة السيطرة او التحكم في المتغيرات البيئية حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، فالتغيرات السياسية والاقتصادية مثلا فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الاخر، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان.
- ✓ التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

المطلب الثالث: خطوات التحليل البيئي

وبصفة عامة فان التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها: (بن الواضح، 2006/2005، صفحة 29)

- ✓ تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوبة دراستها او تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحتويه من متغيرات.
- ✓ التأكد من توافر المعلومات البيئية او إمكانيات توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها.
- ✓ تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية، العامة والخاصة.
- ✓ القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.
- ✓ بناء السيناريوهات او بدائل الاختيارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: بيئة العمل الداخلية

تعتبر بيئة العمل الداخلية من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا وواضحا من خلال الاطروحات التي حفلت بها الادبيات العملية المتخصصة في مجال الإدارة، حيث ركزت على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على سلوكيات العاملين خاصة، وفقا لطبيعة البيئة الداخلية ومن هذا المنطلق سيتم تناول في هذا المبحث مفهوم بيئة العمل الداخلية، وأهمية دراسة بيئة العمل وابعادها وغيرها من عناصر الأخرى في المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل الداخلية وأهميتها دراستها

سننتقل من خلال هذا المطلب الى مفهوم بيئة العمل الداخلية وأهميتها درستها.

الفرع أول: مفهوم بيئة العمل الداخلية

- تمثل البيئة الداخلية للمنظمة للمستوي البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية

لمنظمة الاعمال، لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية او ضعفها والتي من الممكن ان تصبح محددات اساسيا الاستغلال الفرض او التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية لمنظمة. (الغالي، صحي، و الغالي، 2011، صفحة 56)

- بيئة العمل الداخلية هي: "مجموعة من الخصائص التي تربط او تميز أساسا بيئة العمل الداخلية في المؤسسة، بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى، ويشير الى ان الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار او الاستمرار النسبي، بحيث يعبر جانب منها عن قيم المؤسسة او جزئاً من ثقافتها، وبحيث تصبح البيئة الداخلية تعبر عن خصائص المؤسسة كما يتم ادراكها من جانب العاملين فيها، وهذا يعني ان تفسير مدلول هذه الخصائص وتأثيرها على السوق سوف يختلف باختلاف الافراد وفي ضوء العوامل او متغيرات المحددة لإدراك كل منهم وهذه الخصائص تؤثر على السلوك الوظيفي للأفراد وعلى اتجاهاتهم ودوافعهم. (الشربيني، 1997م، صفحة 55)

- كما عرفها العدلي بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل أنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والخوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل" (العدلي، 1995، صفحة 19)

- نستنتج ان بيئة العمل الداخلية على انها: عبارة عن الافراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة وتعمل المؤسسة بموجبها. وتعني مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية الإجرائية لأداء الاعمال في داخل المؤسسة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات المستعملة والأدوات المستعملة، ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي.

الفرع ثاني: أهمية دراسة بيئة العمل الداخلية

تكمن أهمية دراسة البيئة الداخلية في النقاط التالية: (بن رحمون، 2014/2013م، صفحة 27)

- ✓ المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها والتحكم في عوامل الإنتاج.
- ✓ التمكن من اكتشاف نقاط القوة والضعف.
- ✓ معرفة مدر كفاءة البناء التنظيمي الخاص بيها.
- ✓ معرفة سمعة المؤسسة وكيف ينظر اليها المجتمع.

المطلب الثاني: ابعاد بيئة العمل الداخلية

تختلف عوامل او متغيرات بيئة العمل فيما بينها ويرجع ذلك الى اختلاف البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال وترى الدراسات والأبحاث وعليه سنتناول عدد من هذه المتغيرات لبيئة العمل الداخلية تتمثل في:

1- الهيكل التنظيمي (Organizational Chart):

1-1 مفهوم الهيكل التنظيمي:

- يعرف الهيكل التنظيمي على انه البناء او الإطار الذي يحدد الإدارات، او الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي تطلب تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يحدد خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية، ونطاق الاشراف وطرق تقسيم العمل، وأساليب التنسيق، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. (الحموري و المعاينة، 2013، صفحة 155)

1-1 أهمية الهيكل التنظيمي:

ويشير (Scott) الى ان الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسية وهي: (شعت، 2019، صفحة 196)

- ✓ انه يهدف الى انتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ✓ انه صمم لتقليص (او على الأقل) لضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة. فالهيكل التنظيمي يضمن امتثال الافراد لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- ✓ الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة القوة (والهيكل التنظيمي أيضا يحدد الوظائف التي تمتلك القوة)، ويتم فيه اتخاذ القرارات (أي انسياب المعلومات التي يلزم لأي قرار تتحدد الى درجة كبيرة من قبل الهيكل التنظيمي)، والذي يتم فيه انجاز أنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي هو ساحة أنشطة المنظمة.

2- التدريب (Training):

1-2 مفهوم التدريب:

- يعرف التدريب على انه: " مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة من خلالها يتمكن الافراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الامثل لطاقتهم، بغرض تحقيق اهداف المؤسسة بالدرجة الاولى، واهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إي جعل الافراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم ايضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.

- ويعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين. ويختلف التدريب عن التعلم، وذلك في ان التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعلم عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد. (ماهر، 2004، صفحة 346)

2-2 أهمية التدريب:

تتمثل أهم فوائد التدريب فيما يلي: (حسونة، 2008، صفحة 138)

- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع انتاجيتهم.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله الى الارتقاء.
- التدريب جهد منظم ومخطط له العمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- التدريب يؤدي الى تخفيض التكاليف مع ظروف العمل.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الاشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.

3- الحوافز والمكافأة:

3-1 مفهوم الحوافز والمكافأة:

- الحوافز: هي بالتحديد العوامل التي تهدف الى اثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية. (زاهد، 2011، صفحة 299)
- تعرف أيضا على بأنه قوة او شعور يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في اشباع تلك الحاجات والرغبات. (المغربي، 2017، صفحة 239)

وتعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافأة وتشجيع العمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أداء والوصول الى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فان نظام الحوافز والمكافأة يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظما ومطبقا حسب القانون بطريقة صحيحة ومتماشيا مع حاجات العمال والمؤسسة.

3-2 اهداف الحوافز والمكافأة:

وتتمثل الأهداف المرجوة من الحوافز والمكافأة في النقاط التالية: (رجم، زيراري، و بوجمعة، 2019، صفحة 481)

- المساهمة في اشباع حاجات الافراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

- الحوافز والمكافأة عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- الحوافز تساعد الافراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.

4- التكنولوجيا:

4-1 مفهوم التكنولوجيا:

- اختلف الباحثين في تحديد تعريف دقيق لمفهوم التكنولوجيا. يعتبر البعض التكنولوجيا بأنها " تطوير العمليات الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل".
- ويعرف البعض الاخر التكنولوجيا بأنها " الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال) الى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

ووفقا للمحتوي التنظيمي بالإمكان النظر الى التكنولوجيا على انها أحد محددات الهيكلية في المنظمة لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الافراد بالمنظمة. فالآلات عندما تكون بسيطة او معقدة، تؤثر في قدرات الافراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلبا او إيجابا، كما تؤثر في أنظمة الاتصال أيضا. (بدر و الصباغ، 2020، صفحة 110)

4-2 أهمية التكنولوجيا:

- تساعدنا التكنولوجيا على القيام بأشياء لم نكن قادرين على فعلها من قبل.
- تؤدي الى التطور وتحديث المستمر الى استخدامها.
- تعمل على تقريب الأماكن مثلا فيسبوك وإيميل
- تساعدنا على اختراع أشياء جديد ومتطور، ومواكبة العالم.

5- ظروف العمل:

5-1 مفهوم ظروف العمل:

- ظروف العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي تعمل معها والإدارة يتبعها والمؤسسة التي ينتمي اليها.

وعرف (هنري سافال) ظروف العمل على انها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الافقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع السلم الإداري، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوي العمل وأهميته وطبيعته. (علي موسى، 2006، صفحة 31)

5-2 أهمية ظروف العمل :

- تؤدي ظروف العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم.
- تؤدي لخلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل، والشعور بالملكية مما يقود للإبداع.

- تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التوصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومه العمل.
- تزيد من رضا الموظف والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيته.
- تؤثر على جذب الموارد البشرية، مثل جذب أصحاب المواهب نحو التطوع للعمل في هذه الأماكن.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي: (الشمري ، 2013، صفحة 66)

1- **المواد الخام:** تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق الى الأقلام مروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والاثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2- **الموارد البشرية:** تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من اداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام واعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بمدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، فضلا عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الافراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- **الموارد المالية:** يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الامن الوظيفي واشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء او توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4- **النمط القيادي:** يعد نمط الاشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الاشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والابداع.

5- **السياسات الإدارية:** تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، اما السياسات الإدارية المتحيزة او العشوائية، او إذا كانت غير موجودة أساساً، فان غيابها او عجزها او سوء يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة للعزائم تحفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى ادائهم.

6- **القيم المهنية:** المنظمة التي تشبع فيها القيم الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على انضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً امناً لاستمرار البقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق

معادلات الربح والخسارة او مقولة اعط وخذ، او توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم او تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

المطلب الرابع: تحديات البيئة الداخلية

وتضمن هذه المجموعة حزمة تحديات مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة تأتي ترجمة للتطورات والحرك الداخلي في مكوناتها وعملياتها. ويمكن الإشارة الى أبرز تلك التحديات فيما يأتي: (بدر و الصباغ، 2020، الصفحات 8-9)

- التركيز على القيمة الحقيقية للنتائج بشكل مستهدفات أداء تعكس حالة النجاح والتفوق الحقيقي وليس مجرد مخرجات قليلة القيمة او فاقدة لها.
- ازدياد دور المورد البشري المعرفي، وهذا انعكس على أحداث تغييرات جذرية في هيكل المنظمة وأسلوب عملها وأسلوب تعاملها مع مختلف الموارد بخاصة الموارد البشرية.
- تحدي إدارة التنوع داخل المنظمة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المنظمة، ومنظور العاملين، وازدياد التخصصات، والانتشار الجغرافي للمنظمة، وتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم مثلاً.
- تحدي ازدياد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، فبالرغم من ازدياد نزعة المنظمات نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة فان أساليب تطوير القرار، وتطوير الخطط، وحل المشكلات تبقى وفق نمج لا ينسجم مع هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا.
- تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بإلحاح بسبب سرعة التغييرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المنظمات العقل اداري منفتح واعى قادر على استيعاب تلك التغييرات.
- تحدي بناء مناخ أخلاقي تسوده قيم العدالة، والنزاهة، والثقة والشفافية في العمل، ان مجمل هذه الجوانب وتوفرها تساهم في بناء منظومة عمل وثقافة مميزة للمنظمة.

المبحث الثالث: بيئة العمل الخارجية

ان فهم البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وان هذا الفهم مرتبط بقدرتها على تجميع وتحليل وفحص المعلومات، والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة. ولغرض فهم منظم للبيئة الخارجية، وكيفية تعامل المؤسسات معها سيتم التطرق فيما يلي الى توضيح مفهوم البيئة الخارجية وخصائصها كما سنتعرض الى تحدياتها وعوامل الفاعلة للبيئة الخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وخصائصها

سنعرض من خلال هذا المطلب الى مفهوم وخصائص البيئة الخارجية.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

- هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة، وله تأثير مباشر او غير مباشر عليها، وتقع عوامل هذه البيئة خارج حدودها ولا تستطيع السيطرة عليها. (غياط و سلاطنية، 2020، صفحة 484)
- تعرف أيضا على انها تلك العوامل والمواقف القادرة على ذلك املاء والتأثير على أداء (المؤسسات) الشركات، وهي العوامل والقوى المختلفة والتي تشكل المحدد الخارجي يمكن ان تكون مشاكل او فرصا خاصة في بيئة الاعمال التنافسية الحالية للمؤسسة. (lambros & Goorge, 2014)
- البيئة الخارجية تعني جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية الإدارة الاستراتيجية. (غياط و سلاطنية، 2020، صفحة 489)
- تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها: كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضا كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المؤسسة وتقع خارج حدودها. فبيئة العمل الخارجية للمؤسسة هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمؤسسة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومتراصة، وبذلك فبيئة العمل تشمل جملة من العوامل. (نائل، 2009، صفحة 60)
- نستنتج ان بيئة الخارجية تشمل جميع المتغيرات او العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل او بآخر على أدائها وأنشطتها، او هي البيئة التي لا تستطيع المؤسسة العمل في معزل عن التغيرات التي تحدث فيها، كما لا يمكنها التحكم في عناصرها، وتتأثر بما بطريقة مباشرة او غير مباشرة.

❖ وتنقسم بيئة العمل الخارجية الى: (طه، 2007، صفحة 102)

• بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الابعاد المختلفة والمحيطه بالمؤسسة والتي يمكن لها ان تؤثر على انشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة ان ترتبط بطريقة مباشرة بالعناصر في المؤسسة ومن امثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم.....)

تشكل البيئة العامة من جميع الكيانات التي تقع خارج التنظيم وتؤثر بطريقة غير مباشرة على انشطته.

• بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة الاعمال فيها، ويتم النظر الى بيئة العمل من خلال هذا المنظور لأنها تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الابعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على المؤسسة بعينها او على قطاع بذاته دون غيره.

العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، دولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر.

الفرع الثاني: خصائص البيئة الخارجية:

يمكن ايجاز هذه الخصائص فيما يلي (عياط و سلاطية، 2020، صفحة 485)

- ✓ **التعقد:** تشير الى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل: المؤسسات، أسواق منتجات، عملاء، تكنولوجيا.... التي تسطر في اطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها الى تراكم من المعرفة الادائية، والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة والتي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة.
- ✓ **الاستقرار:** يشير الاستقرار الى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة، المؤسسات، والهياكل ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم، وله درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة الى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير غابت إمكانية التنبؤ به، مما يؤدي بدوره الى انخفاض درجة الاستقرار ولذا يقال بأن البيئة غير مستقرة إذا كانت ذات تغيرات كبيرة.
- ✓ **عدم التأكد:** وهي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحادث، لافتقاره الى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض او كليهما، وهو ما يزيد من اخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في ظل البيئة المعقدة او الديناميكية، اين يكون أدارك عدم التأكد عالي.
- ✓ **الاعتمادية:** مفهوم الاعتمادية ينجم عن علاقة بين المؤسسة او مجموعة مؤسسات مملوكة، او انه علاقة بين مجموعة مؤسسات، فالأولي تشير الى درجة الاعتمادية على المؤسسة، بينما الثانية تشير الى الاعتمادية على البيئة بصفة عامة.
- ✓ **العدائية:** تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة او رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، وتكون

فيها المنافسة هادئة، ودرجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم، والذي من المحتمل ان يعصف بمستقبل المؤسسة، او يلحق اضرار بالغة.

✓ **التنوع:** حيث ان تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير الى وجود قطاعات عديدة من العملاء، موردين، موزعين ومستخدمين نهائين، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة اعمال المؤسسة متنوعة.

ظروف السوق: تشير هذه الخاصية الى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما ان ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار او عدم التأكد والاعتمادية والتنوع.

المطلب الثاني: العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية:

تتمثل العوامل المؤثرة في بيئة العمل الخارجية فيما يلي: (شعت، 2019، الصفحات 112-113-114)

1- العوامل الاقتصادية:

وهي مؤشرات تتعلق بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، هيكل الاستثمارات المحلية والاجنبية والطاقة بالنسبة للدول النفطية... إلخ.

المجموعة الثانية من العوامل والمتغيرات الاقتصادية تتعلق بالسياسات الاقتصادية العامة وخاصة السياسة المالية والنقدية للدولة إدارة النقد الاجنبي، فوائد الادخار، فوائد الاقراض المحلي بالإضافة الى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.

2- العوامل السياسية والقانونية :

تتعلق بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية. ان العوامل السياسية والقانونية قد تخلق بصورة متزايدة فرص جديدة للاستثمارات الصناعية والتجارية، وتكون ذو طابع سلبي يقلل من فرص المبادرة والاستثمار ويرفع من درجة المخاطر غير المتوقعة، او تقرض تهديدات حقيقية تؤدي الى افلاس معظم منظمات الأعمال الصغيرة لأنها الأضعف دائماً والاكتر تأثراً بفترات عدم الاستقرار او فترة الأزمات السياسية والاجتماعية الحادة.

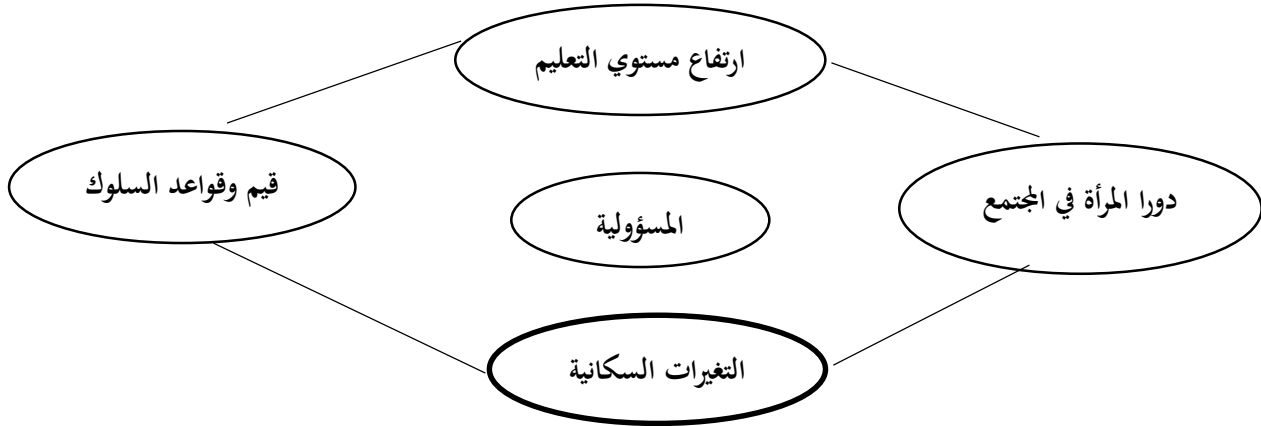
3- العوامل الاجتماعية والثقافية :

تتضمن ثلاثة مجموعات أساسية:

- العوامل الاجتماعية مثل القين والعادات، والمدينة والريف، ومشاكل التغير الاجتماعي، ودوافع السلوك الاجتماعي.
- العوامل الديموغرافية_ السكانية وتشمل الهيكل السكاني من حيث الاعمار ودرجة النمو السكاني ومعدلات الولادات والوفيات، والتعليم والمهن.
- العوامل. الثقافية مثل التعليم والخبرة والقين التاريخية والحضارية واسلوب الحياة والنظرة الفردية والجماعية الى الماضي والحاضر والمستقبل وتأثير كل هذا على تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الانساني.

وتتمثل عناصر بيئة الاجتماعية فيما يلي:

الشكل رقم (03): عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: (المرسي، 2002، صفحة 196)

يمثل الشكل رقم عناصر البيئة الاجتماعية (المرسي، 2002، صفحة 196)

التغيرات السكانية: تمثل الزيادة السكانية فرضا لمنظمان الأعمال، حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة متوسط اعمار الافراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواق جديدة أمام العديد من المنظمات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة الى التعامل مع الاسواق لخارجية.

دورا المرأة في المجتمع: إن خروج المرأة لعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي على زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد، كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الاسرة، وتوسع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين فيها.

قيم وقواعد السلوك: تقسم هذه القواعد السلوكية للأفراد في المجتمع الى نوعين:

__قيم وقواعد السلوك المرتبط بالأخلاق العامة للأفراد.

__القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.

المسؤولية الاجتماعية: إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها روية استراتيجية معينة للجوانب التي تمس بسلامة وأمان المنتجات، حماية البيئة، ممارسات المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها.

مستوي التعليم: تؤثر زيادة درجة التعليم في المنظمات من خلال

- زيادة الدخول و بالتالي زيادة الطلب.
- زيادة طموحات وتطلعات الافراد نحو المنتجات والعمل
- زيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات توفر بيئة عمل جديدة ومستقرة.
- ارتفاع درجة التعليم يمكن من استخدام الاشراف الواسع الذب يؤدي الي قلة المستويات الإدارية، بحيث تكون هناك معايير تساعد على نجاح المؤسسة مثل «اللامركزية، الحوافز، السلطة الجماعية، وبالتالى عدم وجود تدخل للرئيس في مسار الأداء وهذا ما يساعد على وجود النظرة المستقبلية، والكلية للمنظمة او المؤسسة التي يتطلبها تخطيط الرؤساء ووضع الاهداف والسياسات من طرفهم.

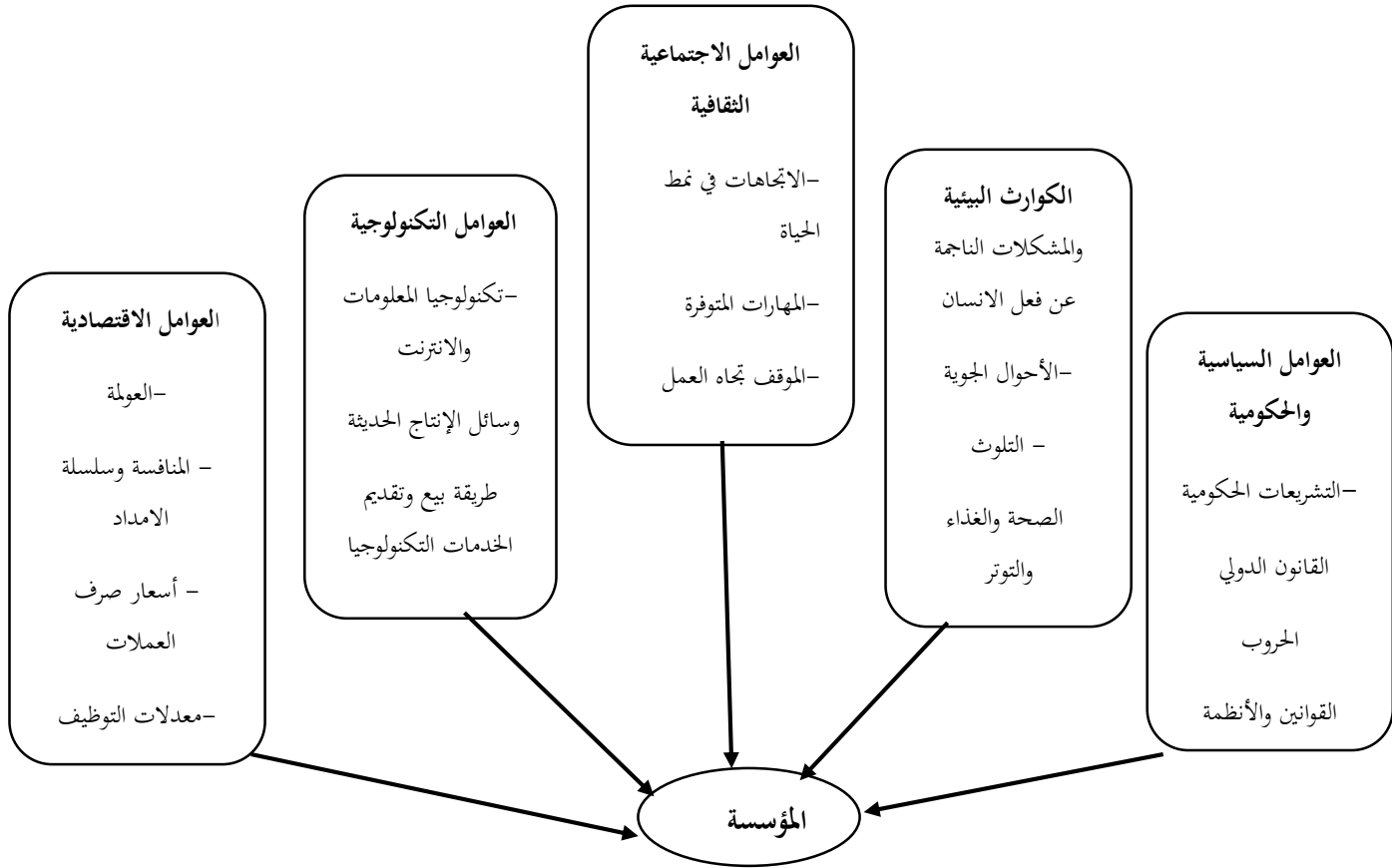
4-العوامل التكنولوجية:

من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمة بالذات لأن اي تطوير او تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالى على حجم الطلب المتوقع ومستوي المبيعات والارباح.

ان شرط نجاح اي استراتيجية هو قدرة صانعي الاستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي.

- وهناك من يري انه يوجد تقسيم اخر للعوامل بيئة العمل الخارجية وتتمثل فيما يلي:

الشكل رقم(04): عوامل بيئة العمل الخارجية



المصدر: (علي، 2020) مؤخذ من موقع: academy.hsub.co

يمثل الشكل رقم (04) اهم عوامل البيئة الخارجية

هناك من يري ان العوامل التي تؤثر على عمل المؤسسة والتي يتوجب التعامل معها من أجل الحفاظ على سير عملها. يوضح الشكل التالي العوامل الخارجية الاساسية العامة المؤثرة على المؤسسات وتشمل: العوامل الاجتماعية الثقافية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية والحكومية، والكوارث الطبيعية، والمشكلات الناجمة عن فعل الانسان التي تؤثر على الصناعات والمؤسسات. على سبيل المثال، تتضمن العوامل الاقتصادية أسعار الصرف والاجور واحصاءات عن التوظيف والتضخم والركود، كما يتأثر كل من التوظيف والبطالة واستحقاقات الموظفين والعوامل المؤثرة على التكاليف التشغيلية والارباح بالاقتصاد العالمي والقومي والاقليمي والمحلي. ومن العوامل الاخرى التي سنناقشها مثل العوامل الاقتصادية والسياسات الحكومية والحروب الدولية والكوارث الطبيعية والاختراعات التكنولوجية والعوامل الاجتماعية الثقافية. من المهم وضع هذه العوامل في الحسبان عند دراسة المؤسسات لان معظم التغييرات التي تؤثر على المؤسسات تصدر عن واحد او أكثر من هذه العوامل.

ان العولمة عبارة عن مزيج من العوامل الخارجية التي تسهم في تحديد شكل بيئات العمل الخاصة بالمؤسسات، ويشير مصطلح العولمة الى وجود اقتصاد عالمي موحد، ومن خصائصها التجارة الحرة وتدفق رأس المال وعمليات التواصل وتبادل المعلومات واسواق العمالة الاجنبية الرخيصة. ان العولمة تحدد أسس ومظاهر المتغيرات والعوامل الاقتصادية العالمية. (علي، 2020)

المطلب الثالث: تحديات البيئة الخارجية

وهذه تتضمن حزمة التحديات البيئية بجميع مكوناتها او عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الاعمال، وفي هذا الإطار يمكن ان نشير الى الأمثلة التالية من هذه التحديات: (بدر و الصباغ، 2020، الصفحات 7-8)

- ازدياد فئات أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين، ويندرج في إطار هذه الزيادة تعدد هذه الفئات واتساع دورها وتأثيرها، وطلباتها وتنوع الليات وأدوات ضغطها على وجود المنظمة واستمراريتها.
- اتساع مساحة المنافسة، قلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى استراتيجي واخر ذا بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات المتنافسة. يضاف لذلك أن المنافسة قد تكون ذات طبيعة عدائية تأخذ صيغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فاذا علمنا أن البيئة أصبحت عالمية بمحدود كبيرة فلم يعد هناك حواجز حماية للمنظمات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمراريتها.
- ندرة الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة واتساع دور هذه الأخير وهنا تواجه منظمات الاعمال تحديات كبيرة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لعملها بالكم، والنوع، والتوقيت والكلفة المناسبة. ان ندرة الموارد كان أحد الأسباب الأساسية لبروز فكرة الشراكة الاستراتيجية بين المنظمات العملاقة وحتى المتفرقة منها. كما أن دور الموارد غير الملموسة أصبح مهما جدا، فالمعرفة بأنواعها هي مورد غير ملموس يشكل الحصول عليها تحديا كبيرا امام منظمات الاعمال، لذلك ينبغي أن تستدیم المنظمة بعلاقاتها الجيدة مع حواضن انتاج وتوليد المعرفة وتوزيعها لتحقيق نتائج مرغوبة مستهدفة.
- اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية التي تتبنى برامج متعددة المقاصد والاهداف، أدي هو الاخر الى احداث تغيير هام في مستوى التفكير والادراك عند الزبائن. ولقد ولد هذا صعوبات جمة في كسب ثقة وولاء والتزام وإخلاص الزبائن بسبب تنوع القيم واختلاف تفسير ما هو أخلاقي بحسب المجتمعات، حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يشكل تحديا جوهريا تواجهه ادارتها باستمرار ويتصاعد.

المبحث الرابع: علاقة نظرية بين بيئة العمل والابداع الاداري

سيتناول هذا المبحث علاقة النظرية بين كل من متغير مستقل (بيئة العمل) ومتغير تابع (الابداع الاداري) حيث تم تقسيم هذا المبحث الى اربعة مطالب حسب ابعاد متغير المستقل، حيث ان مطلب اولاً يتناول أثر الهيكل التنظيمي على الابداع الاداري ومطلب الثاني أثر التدريب على الابداع الاداري ومطلب الثالث أثر الحوافز على الابداع الاداري، ومطلب الرابع أثر تكنولوجيا على الابداع الاداري ومطالب اخير أثر ظروف العمل على ابداع الاداري.

المطلب الاول: علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع الاداري

يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الابداع الاداري ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين اليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة في الابداع، فان كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات خارج اطاره، فان ذلك يؤدي بالعاملين الى التخوف من الاتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الاهداف.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بالأبداع الاداري

ادت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار الى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الابداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارتهم أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم. (خضير كاظم، 2010، صفحة 123)

ومن الاشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو ان الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه فهو شيء يمكن حصول عليه عن طريق التدريب بحسب استعداد الشخص إذا انه ليس موهبة فطرية قاصرة على الناس دون غيرهم، حيث انه لا يمكن للفرد اكتسابها او تعليمها وبالتالي فان علاقة التدريب بإبداع تكمل في طريقة استغلال عملية التدريب بأبعادها.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالإبداع الاداري

تتمثل علاقة بينهما فيما يلي: (شيبان العامري، 2020)

ان جوهر الإبداع هو الفكر التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريضة على التميز ألا تألوا جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانيات والإبداع التنظيمي.

وحيث إن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها

في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

1- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء.

2- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

3- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية، هي:

أولاً : تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

ثانياً: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

ثالثاً : ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها.

ومما سبق يتضح مدى عدّ الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا

ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي

تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى

أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته

على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية

أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر

مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً. ويقتضي نظام الحوافز

السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد

تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب الجزية

تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية

لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء

سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار

هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه،

حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما

يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

1- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من

السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك

الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المنظمة.

- 2- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.
- 3- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

المطلب الرابع: علاقة التكنولوجيا بالإبداع الإداري

تمثل علاقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة والإبداع الإداري والتي يمكن ان نتناولها في النقاط التالية: (عبد المحسن الفاتح، 2017، الصفحات 30-31)

- 1- ان استخدام النظم المحوسبة يسهم الى حد بعيد في تسهيل عملية الإبداع الإداري وذلك نتيجة لتخطي القيام بالكثير من العمل الروتيني ويترتب على ذلك انجاز العمل بدقة وسرعة وكفاءة أكبر وتكلفة اقل.
- 2- ان اهتمام المؤسسات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الإبداعية.
- 3- ان البحث والتطوير يشكل اهم الجوانب التطوير التكنولوجي كونه يمثل وسيلة مهمة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع والابتكار.
- 4- ان استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم في زيادة وتعزيز الاتصال والتعاون بين المستويات والدوائر المختلفة مما ينعكس في شكل فرص مؤاتية لعمليات ابداعية جديدة.
- 5- ان الاهتمام بإيجاد الدوائر المختصة للمبدعين وتوفير ما يلزمهم من وسائل وادوات تكنولوجية والسماح لهم بأجراء التجارب وتشجيعهم على طرح الافكار الجديدة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم يسهم الى حد كبير في نجاح العملية الإبداعية وخروجها الى حيز الوجود.
- 6- ان الاستفادة من البرامج التدريبية وخصيصا البرامج التي تسهم في تنمية الإبداع وتلك التي تسعى للاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذه المجالات يعزز من امكانية نجاح العملية الإبداعية.
- 7- الثقافة التنظيمية والتوجيهات الادارية في المستويات العليا لها دور مهم في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل بيئة التنظيمية وتشجع المبدعة والعمل الإبداعي.

المطلب الخامس: علاقة ظروف العمل بالإبداع الإداري

تعد ظروف العمل عاملا أساسيا في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري، إذ تحفز على انشاء منتجات وخدمات جديدة والتكيف مع التغيير وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، وتبين ان لكل فرد قدراته الإبداعية، وتوافر كافة المستلزمات التي يحتاجها الموظف في بيئة العمل من التنظيم وغيرها من وسائل التكنولوجيا والراحة ومستلزمات ضرورية والظروف المريحة يزيد من الإبداع الإداري، وتقع تلك المسؤولية على المدير او مجلس الادارة، إذ ان العمل الناجح لا يركز فقط على معدلات

الربح بل على العمل المنظم، والاثـر الناتج عن توافـر هذه الامكانيات في زيادة الابداع الاداري، فيري بعض ان الابداع لا يحتاج الى أي دوافع حتى يظهر، فالموظف يستخدم طـرقه الابداعية حتى في أصعب الظروف كافة، بينما راي موظفون اخرون أن حس الابداع لا يظهر دون اكتشافه وتشجيعه لتخرج كفاءات ادارية قادرة على العمل في كافة الظروف، وتختلف دوافع الابداع في مدي تأثيرها على الموظف اذ ان زيادة في توفير كافة ظروف المناسبة تعطي نتائج مختلفة عن الاكتفاء بالتشجيع المعنوي للموظف، وينعكس الابداع الاداري على المؤسسة في القدرة على تقديم أفكار عديدة فريدة من نوعها ووجهات نظر متنوعة، وبالتالي يمكن القول ان ظروف العمل ذات أثر جيد على الابداع الاداري.

خلاصة الفصل:

تعد بيئة العمل مسألة لها أهمية لتوفير الصحة والسلامة للعنصر البشري في مكان العمل، وتؤثر على مكانة المؤسسة، ونظرا لهذه القيمة تطرقنا من خلال هذا الفصل لبيئة العمل، والذي تناول فيها اهم العناصر مهمة، مفهومها وأنوعها، حيث تم التوصل الى ان بيئة العمل لها أثر كبير في التأثير على اداء المؤسسة وبالتالي اداء المورد البشري مما يؤدي الى الابداع الاداري، تنقسم هذه الاخيرة الى بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية.

بيئة العمل الداخلية تمثل احدى التحديات التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها او نطاق عملها، وتشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، وتناولنا ابعادها المتمثل في الهيكل التنظيمي، التدريب لتكنولوجيا، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، والعوامل مؤثر فيها واهمية دراسة بيئة العمل الداخلية.

كما ان المؤسسة لا تستطيع العيش في معزل عن البيئة الخارجية ولا يمكنها التحكم في عناصرها، في حين تشير الى مجموعة العوامل البيئية: الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والتي تعمل المؤسسة في تأثر فيها وتبادل التأثير معها.

وعليه يمكن القول إن الاهتمام ببيئة العمل من قبل المؤسسات والمسؤولين عليها قد يعطي دفعا قيما للموظفين لأداء وظائفهم بالمستوى المطلوب وبالكفاءة اللازمة.

الفصل الثالث:

دراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-

تمهيد:

بعد تطرق الى اهم المفاهيم النظرية الخاصة بيئة العمل والابداع الإداري من خلال الفصلين السابقين، سنحاول ان ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والتطرق لهذه العلاقة ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة.

سنستطرق في هذا الفصل الى دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة وذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على ارض الواقع، من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات وبلاستعانة بأراء الإداريين المتواجدين في المؤسسة من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على عينة البحث المختارة.

وستتناول في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول : عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، وأهميتها وأهدافها وإلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

بناء على المعطيات والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة سنحاول تطرق في هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الفرع الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بالإضافة إلى أهمية المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وفي الأخير سنعرض مختلف منتجات التي تقدمها المؤسسة.

فرع أول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

كغيرها من المؤسسات الجزائرية حيث كانت تابعة للدولة، ونظرا للوضعية التي الت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فقبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص سيتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها والتي سيتم تلخيصها فيما يلي:

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة تم اقتراح انشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 96-138 المؤرخ ب 1983/05/23 وبمداولة رقم 83-201 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الانشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على انشاء وحدة للمياه المعدنية للمداولة 06-1984 حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1973، حيث قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقا لقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، حيث تم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية تسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا بمديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991. وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني، ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي انضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخوارج.

فرع ثاني: مؤسسة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص (مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) بعدما كانت تابعة للدولة، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04، وانطلقت في الإنتاج في جويلية 2004 برأسمال يقدر ب 22.031.4000.00 سنتيم، مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110)، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881م.

كانت تتكون وقتها من خط إنتاج وحيدة بقدرة إنتاجية تبلغ 21000 قارورة في ساعة، وبعد انتشار العلامة في السوق وكثرة الطلب على المنتج قامت بعملية توسعة سنة 2010 باستحداث عتاد الإنتاج بالتعاون مع شركة فرنسية رائدة في مجالها لتصل طاقة الإنتاج

الى 36000 قارورة في الساعة إضافة الى 21000 قارورة في خط الأول، وبعد توسع التشكيلة وتنمية الموارد البشرية قامت بتوسع أخرى وذلك بإضافة وحدتين جديدتين سنة 2013 وأصبحت المؤسسة حاليا تشمل أربعة خطوط انتاج عصرية بتكنولوجيا عالية تنتج 3096000 قارورة في اليوم.

تجتمع المؤسسة في تركيبها البشرية مختلف الفئات من عمال الى اطاران من كلا الجنسين وبخبرة مختلفة في مجالات مختلفة، بمجموع 409 منهم 22 إطار سامي (رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس خط انتاجي) و26 إطار (رئيس فرع، رئيس فرقة، قاعد مجموعة)، بالإضافة الى 78 عون تحكم و283 عون تنفيذ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01-03): التركيبة البشرية للمؤسسة

العدد/الوظيفة	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
العدد	22	26	78	283	409

المصدر: معطيات رئيس مصلحة الموارد البشرية

فرع ثالث: منتجات مؤسسة قديلة

باشرت المؤسسة نشاطها سنة 2004 باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، وفي سنة 2007 كانت المؤسسة اول من ادخل العبوة ذات الحجم 2 لتر الى السوق والتي قامت بطرحها في شهر رمضان بإضافة 0.5 لتر مجانا، وبعدها قامت انتاج العبوات ذات الحجم 01 لتر، وبعد ذلك انتجت العبوات ذات الحجم 0.33 لتر وذلك تحت طاب من شركة طاسيلي للطيران، وفي عام 2010 انتجت النوع الرياضي.

الجدول رقم(02-03): منتجات مؤسسة قديلة واسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2 لتر	30 دج
قارورة 1.5 لتر	30 دج
قارورة 1 لتر	25 دج
قارورة رياضية 1 لتر	30 دج

قارورة رياضية 0.5 لتر	25 دج
قارورة 0.5 لتر	20 دج
قارورة 0.33 لتر	15 دج

المصدر: معطيات رئيس مصلحة التجارة

المطلب الثاني: أهمية والاهداف الاقتصادية للمؤسسة:

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- 8 توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن.
- اما بالنسبة للأهداف التي تسعى لها المؤسسة فتتمثل فيما يلي:
- تعظيم أرباحها، وزيادة حصتها السوقية لضمان البقاء والاستمرار.
- الدخول الى أسواق دولية جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج الى ادنى حد وتعزيز موقعها التنافسي.
- محاولة تحقيق الريادة في المجال وتعزيز موقعها التنافسي.
- تلبية الطلب المحلي والوطني من المياه المعدنية.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج الى أدنى حد وتعزيز موقعها التنافسي.

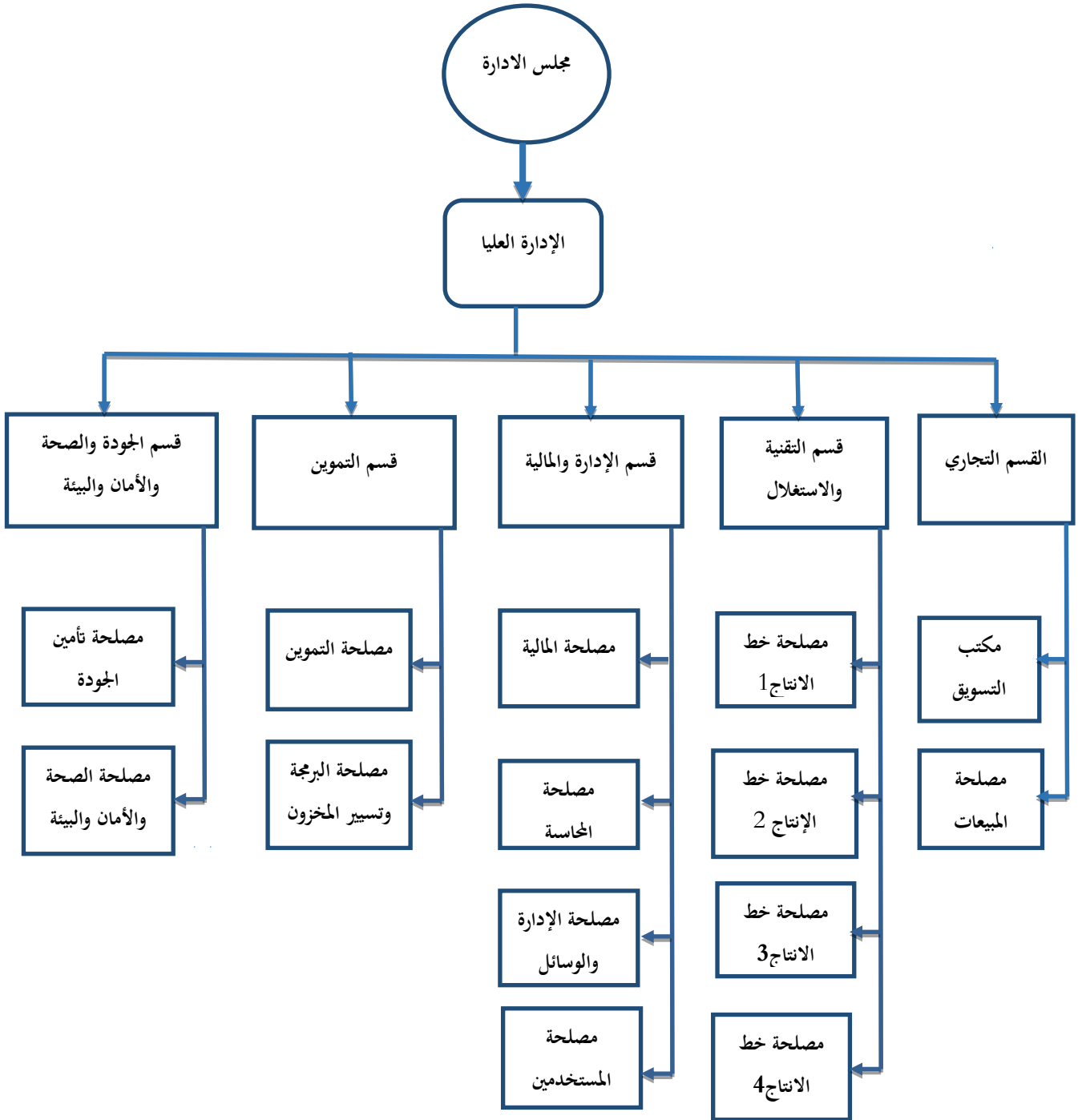
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتوزع الموظفون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على خمسة اقسام تابعة مباشرة للإدارة العليا والتي يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع موردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، تتمثل هذه الأقسام في:

- قسم (الجودة والنظافة والسلامة والبيئة) الذي يضم مصلحتين (مصلحة النظافة والسلامة والبيئة) و(مصلحة تمين الجودة والموارد الوقائية).
- قسم (التموين) الذي يضم بدوره مصلحتين تتمثل في (مصلحة برمجة وتسيير المخزون، مصلحة التموين)
- قسم الإدارة والمالية الذي يضم بدوره (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية).
- قسم التقنية والاستغلال الذي يضم أربعة مصالح (مصلحة خط الانتاج 1، مصلحة خط الانتاج 2، مصلحة خط الانتاج 3، مصلحة خط الانتاج 4).
- القسم التجاري الذي يضم مصلحة واحدة هي (مصلحة المبيعات)، وتضم كل مصلحة مجموعة من الفروع والمجموعات إضافة الى الفرق.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

الشكل رقم(1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة قديلة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثيقة مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ان الخطوة الاولى نحو تمكن الباحث من انجاز بحثه تمكنه من الخروج بنتائج عملية ودقيقة وموثوقة هي اختياره للمنهج المناسب لدراسة اشكالية بحثه والاجابة على الاسئلة والتحقق من فرضياته. وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا المبحث الى مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية المستخدمة وكذا صدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الاول: منهجية الدراسة والادوات والاساليب المستخدمة في التحليل

فرع اول: المنهجية المتبعة في الدراسة

أن موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب، كما أن هذا الاخير يحدد الاجراءات والادوات المنهجية، ان اداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق في الدراسة الى اختبار أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على اسئلة واختبار فرضياته.

فرع ثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS.V20 في معالجة البيانات احصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختيار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

- ✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mesures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والاجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ **تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- ✓ **تحليل الانحدار البسيط:** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل) على المتغير التابع وهو الابداع الإداري.
- ✓ **تحليل التباين الأحادي (Simple Regression Analyscs):** وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري البحث.
- ✓ **معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach s Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

✓ اختبار كولومجروف - سميرنوف (Kolmogrov-Smirnov): لمعرفة ما إذا كانت بيانات تتبع التوزيع الطبيعي

ام لا.

فرع ثالث: بناء اداة الدراسة

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملاحق) فقد قسم هذا الاستبيان الى قسمين وتمثل فيما يلي:

القسم الاول: يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

القسم الثاني: ويتكون من محوين يتمثل فيما يلي:

المحور الاول: وقد خصص هذا المحور للمتغير بيئة العمل ويتكون من خمسة وعشرون عبارة (25) مقسمة الى خمسة أبعاد لقياس مستوى توفر بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة وهي:

البعد الأول: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو واقع الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ويشتمل على خمس عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا البعد اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على خمس عبارات.

البعد الثالث: يقيس هذا البعد اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو واقع نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على خمس عبارات.

البعد الرابع: يقيس هذا البعد اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو واقع التكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على خمس عبارات.

البعد الخامس: يقيس هذا البعد اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو واقع ظروف العمل في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على خمس عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير الإبداع الاداري ويتكون من ثاني عشر (12) عبارة لقياس مستوى الإبداع الاداري في المؤسسة.

وقد كانت درجة الإجابة على كل فقرة من (05) درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (Likert. Scala) وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الجدول التالي :

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	معارض بشدة	من 1 الى 1.79
2	معارض	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
4	موافق	من 3.40 الى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ان طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس ان الأرقام: 1 و2 و3 و4 و5 حصرت فيما بينها أربع مسافات.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة

فرع أول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في الإطار العام للإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-ولاية بسكرة، حيث قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال اعتماد على عاملين في الإدارة للمختلف الفروع في المؤسسة، والبالغ عددهم (60) عامل من مجتمع الدراسة.

وبهدف دراسة أثر بيئة العمل على الابداع الإداري، قمنا بالتوزيع العشوائي ل(50) استمارة (انظر الملحق رقم02)، استرد منها (45) استمارة. وبعد فحصها ومراجعتها استبعد منها (05) نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. ليصبح عدد الاستمارات المقبولة والقابلة للتحليل هو(40) استمارة.

فرع ثاني: خصائص عينة الدراسة

تقدم المعلومات الشخصية وصفا لعينة الدراسة، وسنعمد في وصفنا لعينة الدراسة على المعطيات المستنتجة من الجداول الإحصائية، حيث سنحاول عرض تحليل عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة. وفيما يلي وصف لإفراد العينة من خلال الجدول التالي:

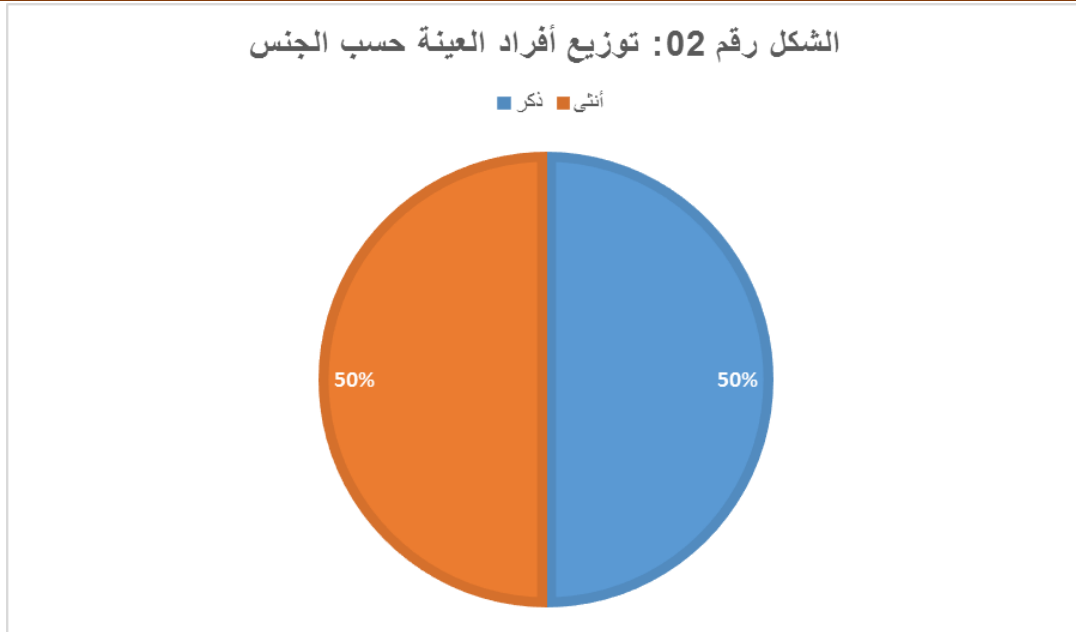
الجدول رقم(03-04): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار Fi	النسبة المئوية %
1-الجنس	ذكر	20	50%
	انثي	20	50%
	المجموع	40	100.0%
2-العمر	اقل من 30سنة	16	40%
	من 31-40سنة	17	42.5%
	من 41-50سنة	6	15%
	أكبر 50سنة	1	2.5%
	المجموع	40	100.0%
3-المستوي التعليمي	ثانوي	9	22.5%
	ليسانس	15	37.5%
	ماستر	13	32.5%
	دراسات عليا	3	7.5%
	المجموع	40	100.0%
4-الخبرة	اقل من 5 سنوات	14	35%
	من 5الى 10سنة	15	37.5%
	من 11الى 15سنة	11	27.5%
	أكثر من 15سنة	0	0%
	المجموع	40	100.0%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

1- الجنس:

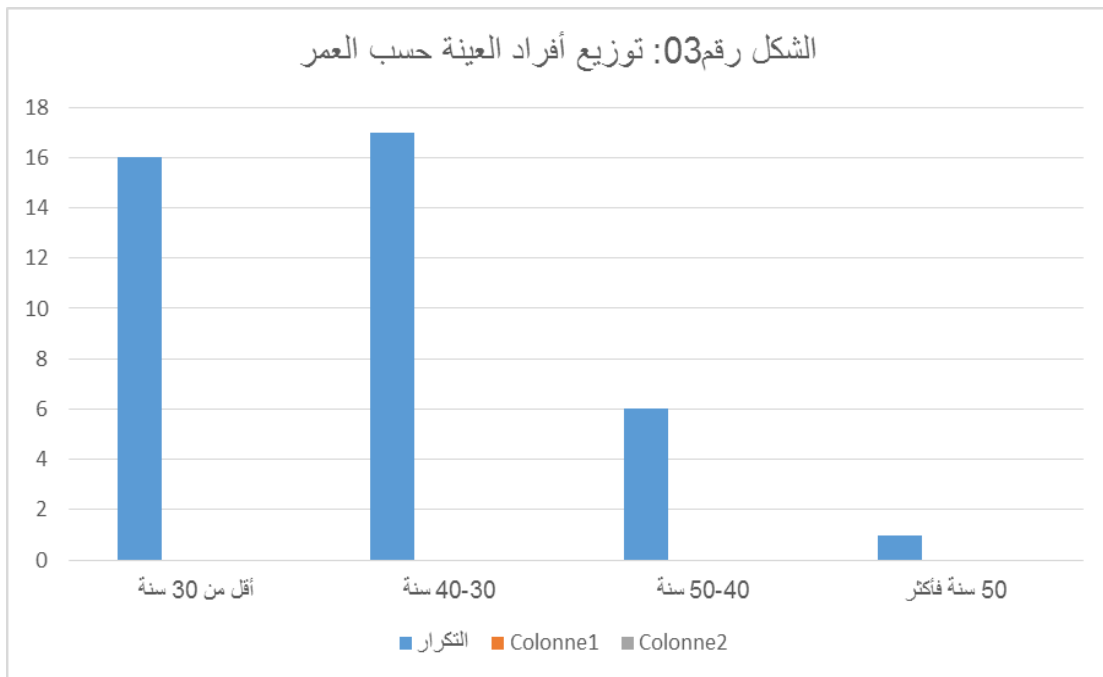
يتضح من الجدول (04) ان المبحوثين كانوا بتساوي، حيث بلغ عددهم كل من ذكور (20) واثان(20) بنسبة 50% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب لذلك راجع الى منصب إدارية التي أصبحت تشغل عناصر الاثان والذكور بالصفة عادية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

2- العمر:

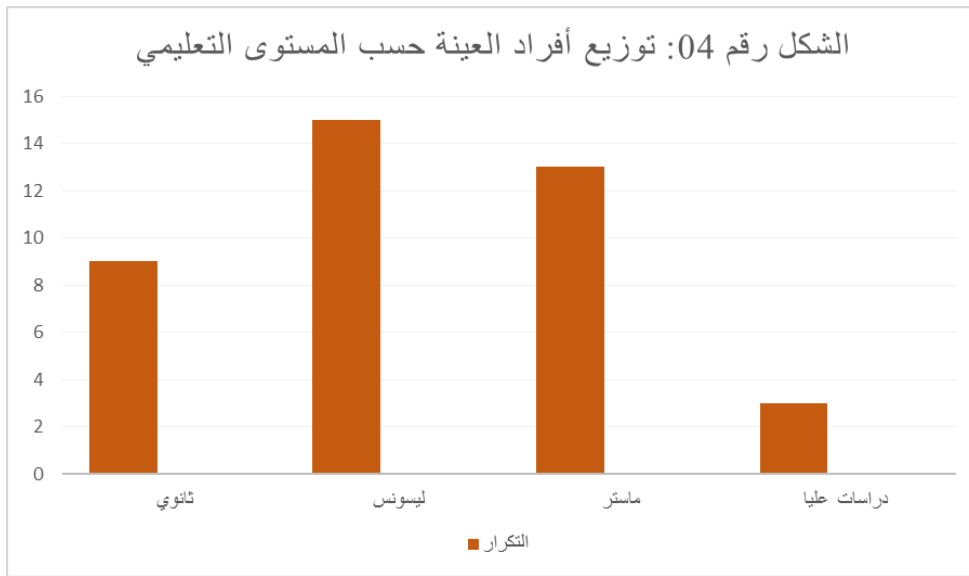
وبالنسبة للسنة فيتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة (42.5%) في حين ان نسبة (40%) أعمارهم أقل من 30 سنة، ونجد ان نسبة (15%) تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة)، وفي حين ان نسبة الافراد من (50) سنة فأكثر هي (2.5%) في عينة الدراسة، مما يدل على ان المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة، وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا في المؤسسة، حيث يمكن اعتباره مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، وقد يكون دور كبار السن في تأطير هذه الفئة من الشباب واكتسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم.



المصدر: من إعداد الطالبة لاعتماد على مخرجات spss

3- المستوى العلمي:

أما بالنسبة لمتغير المستوى العلمي للمبحوثين فقد لاحظنا ان اغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم (77.5%) مقابل (22.5%) من المستوى ثانوي، أما نسبة فئة الدراسات العليا المتخصصة قدرت ب (7.5%)، والشيء الملاحظ والابحائي ان معظم أفراد العينة هم حاملو الشهادات الجامعية، وهذا يفسر ان غالبية الوظائف في مؤسسة قديلة ولاسيما الوظائف التي تعتمد على الشهادة الجامعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم بدقة وفعالية، وهي مؤشر إيجابي فيما يتعلق بتوظيف أفراد ذو كفاءات ومستوى علمي جيد.



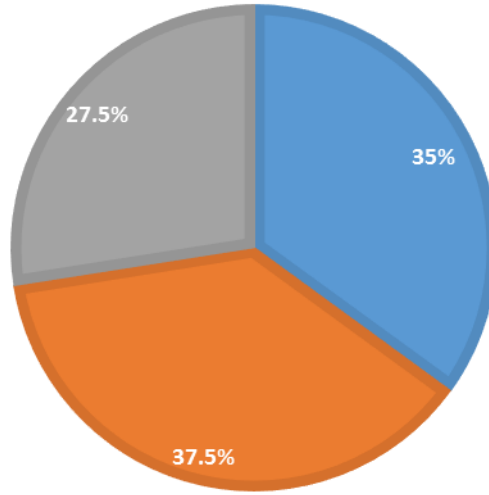
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

4- الخبرة المهنية:

وبالنسبة لسنوات الخبرة فيتضح من خلال المعطيات الموجودة في جدول أعلاه ان اغلبية الإداريين المؤسسة لهم مدة في التوظيف التي تتراوح خبرتهم من (05 الي 10 سنوات) بنسبة (37.5%)، بينما كانت نسبة الإداريين حديثي التوظيف الذي تقل خبرتهم من (05) سنوات هي (35%)، وفي حين نجد الإداريين الذين تتراوح خبراتهم (من 11 الي 15 سنوات) بنسبة (27.5%)، وبينما الإداريين الذي لديهم أقدمية أكثر (من 15 سنة) معدومة ويمكن هذا راجع لان المؤسسة حديثة انشاء وليست لها مدة طويلة مما جعل معظم عمالها الادريين ليست لهم اقدمية ولذي كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة خبراتهم (من 5 الي 10 سنوات) أي ان معظم الادريين عاملين في المؤسسة لهم خبرة معينة ذو كفاءة في عمل.

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب السنوات الخبرة

■ أقل من 5 سنوات ■ من 5 إلى 10 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

فرع أول: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة. وعليه، فقبل التطرق الى تحليل عبارات الاستبيان قصد استنتاج اهم النتائج التي تخص الدراسة لابد أولا من حساب معامل الثبات. حيث تم في هذه الدراسة قياس ثبات البحث باستخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"، والذي يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوي (0.50) فأكثر، فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-05): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل صدق المحك	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.976	0.953	25	محور الاول: بيئة العمل
0.932	0.870	12	محور الثاني: الابداع الإداري
0.979	0.959	37	الصدق والثبات العام للاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (05) تبين ان معامل ثبات الاتساق الداخلي " ألفا كرونباخ" لجميع لعبارات بلغت قيمته (0.959)، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وابعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.953) بالنسبة لعبارات بيئة العمل في المقابل قيمته (0.870) بالنسبة لعبارات الابداع الاداري، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة اي أنها تعطي نفس النتائج اذا تم استخدامها او اعادتها مرة اخري تحت ظروف مماثلة.

فرع ثاني: صدق اداة البحث

1-صدق المحتوي او الصدق الظاهري :

لقد تم التأكد من صحة الاداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد ان تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد على اجماع المحكمين للتأكد من صدق الاداة، حيث طلب منهم دراسة الاداة وابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات لمحتوي والنظر في مدى كفاية أداة البحث يروغها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل او التغيير او الحذف وفق ما يراه المحكم لازما، حيث قمنا بدراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم فتم اجراء التعديلات اللازمة في ضوء التوصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبرنا أن الاخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الاداة بالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله. (انظر الملحق رقم 03)

2-صدق الخك :

يبين الجدول رقم (04) أعلاه نتائج معامل صدق الخك والذي تم حسابه من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، حيث بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات قيمته (0.979) هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما قيمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور بيئة العمل حيث بلغت قيمتها (0.976) في مقابل كمعامل صدق العبارات محور الابداع الإداري بلغت قيمته (0.932)، وبالتالي يمكننا القول ان جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

فرع ثالث: اختبار التوزيع الطبيعي:

قصد معرفة اذ ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي او لا ستستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كوجلجروف- سموفوف **Kolmogorov-Smirnov** حيث اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من او تساوي مستوي الدلالة (الفا) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن لا تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان تكون البيانات لها توزيعها طبيعيا، والجداول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(03-06): اختبار التوزيع الطبيعي كولوجروف-سمونوفKolmogorov-Smirnov

الابعاد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية(sig)
الهيكل التنظيمي	1.308	0.65
التدريب	1.040	0.229
الحوافز والمكافآت	0.873	0.431
التكنولوجيا	1.454	0.291
ظروف العمل	1.567	0.147
بيئة العمل	1.036	0.233
الابداع الإداري	1.012	0.257

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V20

من خلال الجدول رقم(06) أعلاه نتائج الاختبار، حيث أن القيمة (sig) لكل بعد كانت أكبر من مستوي الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات:

وتهدف من خلال هذا المبحث الى عرض نتائج آراء عينة البحث حول متغيراتها المعتمدة، حيث تم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، استعمال النماذج الاحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

المطلب اولا: تحليل اجابات عينة البحث

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل محاوى الاستبانة بغية الاجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (مقياس ليكرات الحماسي) لإجابة أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين بيئة العمل والابداع الاداري.

فرع الاول: تحليل اجابات العينة لعبارات المحور الاول الخاص ببيئة العمل

✓ بعد: الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم(03-07): البيانات الوصفية لبعده الهيكل التنظيمي لدي عامل المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية النسبية	الاتجاه العام
01	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح تقسيماته ومستوياته	3.85	0.770	1	موافق
02	هناك وضوح للأدوار والمسؤوليات حسب الاختصاصات	3.67	0.944	3	موافق

03	تفوض الإدارة السلطة للعاملين لاتخاذ بعض القرارات في غياب المسؤول المباشر	3.58	0.844	4	موافق
04	يتسم العمل الإداري بانخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات	3.58	0.874	4	موافق
05	يتم انجاز المهام بالتنسيق بين مختلف الاقسام في إطار انتشار روح الفريق (اتصال افقي)	3.77	0.768	2	موافق
اولا: الهيكل التنظيمي		3.690	0.667	2	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج V20 spss.

من خلال النتائج الموجهة في الجدول الموضح أعلاه أن بعد الهيكل التنظيمي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (3.690) بانحراف معياري بلغ قدره (0.667)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد كان اتجاهاته هي الموافقة، لكن الاتجاه العام لبعد فهو بدرجة الموافقة.

اما بالنسبة للأهمية النسبية للفقرات فقد كانت الفقرة الأول هي التي تنص على يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح تقسيماته ومستوياته بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.770) أما ثاني فقرة وثالث فقرة هي اللتان تنصان على ان يتم انجاز المهام بالتنسيق بين مختلف الاقسام في إطار انتشار روح الفريق (اتصال افقي) وهناك وضوح للأدوار والمسؤوليات حسب الاختصاصات بمتوسط حسابي على الترتيب (3.77، 3.67) وانحراف معياري (0.944، 0.768)، أما اخر فقرتين كان اتجاهاهم نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.58، 3.58) وانحراف معياري (0.874، 0.844)، فقد نصتا على تسمى العمل الإداري بانخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات و تفوض الإدارة السلطة للعاملين لاتخاذ بعض القرارات في غياب المسؤول المباشر.

✓ بعد: التدريب

الجدول رقم (03-08): البيانات الوصفية لبعد التدريب لدي عامل المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية النسبية	الاتجاه العام
06	يهدف برامج التدريب في مؤسسة قديلة لتطوير إمكانات العاملين لغرض تطوير مهارتهم ومعارفهم	3.72	0.960	1	موافق
07	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين في مختلف الاقسام والمصالح	3.35	1.001	6	موافق
08	لدى إدارة قديلة توجه نحو التدريب الجماعي (كفريق عمل) وليس كأفراد فقط	3.40	0.877	5	موافق

09	يتم تقديم الدورات التدريبية وفقا لاحتياجات العمل	3.48	0.877	4	موافق
10	تهتم المؤسسة باشتراك العاملين في دورات تدريبية بصورة دورية لمواكبة التطورات في مجال نشاطها	3.50	1.013	2	موافق
ثانيا: التدريب					
		3.49	0.900	4	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss.v20.

نلاحظ من خلال النتائج الموجودة في الجدول الموضح أعلاه أن بعد التدريب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العامل إجابات عن هذا البعد (3.49) بانحراف معياري بلغ قدره (0.900)، وفق المقياس الدراسة فان هذا البعد كان اتجاهاته هي الموافقة، لكن الاتجاه العام لبعد فهو بدرجة الموافقة.

نلاحظ ان الفقرة الأولى كانت تنص على ان برامج التدريب في مؤسسة قديلة تهدف لتطوير إمكانيات العاملين لغرض تطوير مهارتهم ومعارفهم بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.960)، أما ثاني فقرة كانت لصالح العبارة اهتمام المؤسسة باشتراك العاملين في دورات تدريبية بصورة دورية لمواكبة التطورات في مجال نشاطها بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.013)، أما ثالثا لفقرة يتم تقديم الدورات التدريبية وفق الاحتياجات العمل بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.877)، أما آخر فقرتين كانت تصان على أن لإدارة قديلة توجه نحو التدريب الجماعي (كفريق عمل) وليس كأفراد فقط وأن فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين في مختلف الاقسام والمصالح بمتوسط حسابي على الترتيب (3.35،3.40) وانحراف معياري بالترتيب (1.001،0.877) باتجاه الموافقة للجميع الفقرات.

✓ بعد: الحوافز والمكافآت

الجدول رقم (03-09): البيانات الوصفية لبعد الحوافز والمكافأة لدي عامل المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية النسبية	الاتجاه العام
11	نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة فعال يشجعني على تقديم أفضل اداء.	2.95	0.986	6	محايد
12	نظام المكافأة والحوافز في المؤسسة يرتبط بشكل مباشر مع نتائج الاداء	3.13	1.017	2	محايد
13	تعد جداول المكافأة والحوافز التي تتبناها المؤسسة عادلة وتحافظ على معنويات الموظف	3.12	0.966	3	محايد
14	يسد الدخل الذي اتقاضاه حاجاتي الاساسية	3.28	0.960	1	محايد

15	الدخل الذي اتقاضاه من المؤسسة يعتبر جيدا مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات خاصة اخرى.	3.05	1.061	5	محايد
ثالثا: الحوافز والمكافأة					
		3.105	0.88	0	محايد
				5	

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss. V20.

من خلال النتائج الموحدة في الجدول الموضح أعلاه أن بعد الحوافز والمكافأة جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية، وتمثل الاتجاه العام لعباراته نحو درجة الحيادية، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (3.105) بانحراف معياري بلغ قدره (0.880).

و نلاحظ ان الفقرة الأولى كانت تنص على ان الدخل الذي يتقاضاه العاملين يسد حاجات ي الاساسية بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.960)، أما ثاني فقرة كانت لصالح العبارة نظام المكافآت و الحوافز في المؤسسة يرتبط بشكل مباشر مع نتائج الاداء بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.017)، أما ثالثا لفقرة أن جداول المكافآت و الحوافز التي تتبناها المؤسسة عادلة وتحافظ على معنويات الموظف بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.966)، أما آخر فقرتين كانت تنصان على أن الدخل الذي اتقاضاه العاملين في المؤسسة يعتبر جيدا مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات خاصة اخري و أن نظام المكافآت و الحوافز بالمؤسسة فعال يشجع على تقديم أفضل اداء بمتوسط حساب يعلى الترتيب (2.95،3.05) وانحراف معياري بالترتيب (0.986،1.061) باتجاه الحيادية للجميع الفقرات.

✓ بعد التكنولوجيا:

الجدول رقم (03-10): البيانات الوصفية لبعدها التكنولوجيا لدي عامل المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية النسبية	الاتجاه العام
16	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها	3.75	0.809	2	موافق
17	تحرص المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل	3.90	0.545	1	موافق
18	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بتحديد احتياجات نشاطها من التكنولوجيا	3.72	0.847	3	موافق
19	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدامات التكنولوجيا	3.72	0.716	3	موافق
20	تتمم المؤسسة بتوفير الآلات والمعدات المتطورة ذات التكنولوجيا المعاصرة لتحقيق مستويات أفضل للأداء	3.70	0.723	4	موافق

موافق	1	0.53	3.760	رابعا: التكنولوجيا
		2		

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss. V20.

من خلال النتائج الموحدة في الجدول الموضح أعلاه أن بعد التكنولوجيا جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية، وتمثل الاتجاه العام لعباراته نحو درجة الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد(3.760) بانحراف معياري بلغ قدره (0.532).

ونلاحظ ان الفقرة الأولى كانت تنص على أن تحرص المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.545)، أما ثاني فقرة كانت تنص على تواجب المؤسسة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.809)، أما فقري ذات نفس متوسط حسابي(3.72) تنصان على امتلاك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدامات التكنولوجيا و أن المؤسسة تقوم بشكل مستمر بتحديد احتياجات نشاطها من التكنولوجيا وانحراف معياري بالترتيب(0.716،0.847) أما أخر فقرة كانت تنص على اهتمام المؤسسة بتوفير الآلات والمعدات المتطورة ذات التكنولوجيا المعاصرة لتحقيق مستويات أفضل للأداء و بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.723) باتجاه بدرجة الموافقة.

✓ بعد ظروف العمل:

الجدول رقم (03-11): البيانات الوصفية لبعده ظروف العمل لدي عامل المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية النسبية	الاتجاه العام
21	يشعر العاملون في المؤسسة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه	3.30	0.939	5	محايد
22	توفر المؤسسة ظروف الامن والسلامة المهنية لكافة العاملين	3.65	0.802	4	موافق
23	تتلاءم المعدات في المؤسسة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون	3.85	0.700	1	موافق
24	تسعي المؤسسة الى توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة الت عرض لحوادث	3.70	0.966	3	موافق
25	تعمل المؤسسة على تقديم كافة التسهيلات للعاملين في حالة التعرض لحوادث	3.75	0.742	2	موافق
	خامسا: ظروف العمل	3.650	0.731	3	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss. V20.

من خلال النتائج الموحدة في الجدول الموضح أعلاه أن بعد التكنولوجيا جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، وتمثل الاتجاه العام لعبارته نحو درجة الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد (3.650) بانحراف معياري بلغ قدره (0.731).

نلاحظ ان الفقرة الأولى كانت تنص على تتلائم المعدات في المؤسسة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.700)، أما ثاني فقرة كانت تنص على أن المؤسسة تعمل حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.742)، أما ثالثا لفقرة أن المؤسسة تسعى الى توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.966) أما آخر فقرتين تنصان على توفر المؤسسة ظروف الامن و السلامة المهنية لكافة العاملين وشعور العاملون في المؤسسة بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه بمتوسط حسابي على الترتيب (3.65، 3.30) وانحراف معياري بالترتيب (0.802، 0.939) باتجاه بدرجة الموافقة و الحيادية على التوالي.

فرع ثاني: تحليل اجابات العينة لعبارات المحور الثاني الخاص بالإبداع الاداري

الجدول رقم(03-12): البيانات الوصفية لمحور الثاني الابداع الإداري لدي عامل المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية النسبية	الاتجاه العام
26	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغير والتحديث	3.20	0.883	12	محايد
27	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال ابداعية	3.70	0.758	8	موافق
28	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الافكار والمقترحات الجديدة في العمل	3.83	0.501	5	موافق
29	اعبر عن مقترحاتي وافكاري الجديدة بثقة	4.00	0.641	2	موافق
30	امتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل	3.87	0.516	4	موافق
31	يملك المدير مهارة فن إدارة النقاش والحوار بين العاملين	3.65	1.027	10	موافق
32	امتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل	3.93	0.572	3	موافق
33	انجز ما يسند الى من اعمال بكفاءة عالية	4.05	0.504	1	موافق
34	يتم وضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة	3.77	0.698	6	موافق

35	امتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	3.83	0.781	5	موافق
36	تهيئ المؤسسة المناخ الملائم للأفراد العاملين وتشجعهم	3.63	0.952	11	موافق
37	اري أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أقامها	3.75	0.742	7	موافق
محور: الابداع الاداري		3.766	0.470		موافق

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج V20. spss.

من خلال النتائج الموجودة في الجدول الموضح أعلاه نلاحظ المتوسط الحسابي العام لإجابات عن هذا البعد(الابداع الإداري) بلغ(3.766) بانحراف معياري بلغ قدره (0.470) وهو ما يعكس درجة الموافقة على سلم ليكارت الخماسي، كما ان الاتجاه لإجابات الباحثين اكتسب طابع الموافقة في جميع العبارات ماعد العبارة رقم (26) التي اكتسبت مستوى "الحيادية" حيث أشار فيها الباحثين الى أن إدارة المؤسسة لا تفوض لهم الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث بخلاف ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك توجهها ابداعي.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح ودرجة الحرية والانحدار معامل الخطأ لي متغيري الدراسة كما يلي:

فرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعوامل بيئة العمل على الابداع الاداري لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول يبين ذلك:

الجدول(03-13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.286	1	5.286	59.856	0.000
الخطأ	3.356	38	0.088		
المجموع الكلي	8.642	39			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$)

1-معامل الارتباط $R=0.782^a$,

2-معامل التحديد $R^2=0.612$,

3-معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.601$,

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (59.856) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو بيئة العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره 60.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الابداع الاداري، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة العمل بأبعاده المختلفة على الابداع الاداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة- بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول

الجدول(03-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد بيئة العمل (الهيكال التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الابداع الاداري

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	R	R ²
الهيكال التنظيمي	0.490	0.082	0.695	5.344	0.000	0.695	0.482
التدريب	0.409	0.053	0.782	7.737	0.000	0.782	0.612
الحوافز والمكافآت	0.296	0.072	0.554	4.107	0.000	0.554	0.307
التكنولوجيا	0.268	0.137	0.303	1.959	0.058	0.303	0.092
ظروف العمل	0.423	0.079	0.657	5.367	0.000	0.657	0.431
بيئة العمل	0.588	0.82	0.757	7.151	0.000	0.757	0.574

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V2

أستخدم تحليل الانحدار بسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول ما يلي: * هناك

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير بيئة العمل بأبعاده والابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة

حيث بلغت قيمة T المحسوبة (7.151) بمستوى دلالة (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل بيئة العمل بأبعاده المختلفة على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"

فرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأول

جاءت صيغتها كالتالي:

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج موجودة في الجدول أعلاه (14) نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير الهيكل التنظيمي على الابداع الإداري لعمال المؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.344) بمستوى دلالة (0.000) وقيمة R بلغت (0.695) فيما يفسر لنا تأثير بعد الهيكل التنظيمي على الابداع الإداري لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأول ونقبل بديلتها التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مفادها:

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه رقم (14) نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير التدريب على الابداع الإداري لعمال المؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (7.737) بمستوى دلالة (0.000)، بما أن هذه قيمة الأخيرة أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) وقيمة R بلغت (0.782) فيما يفسر لنا تأثير بعد التدريب على

الابداع الإداري لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التدريب على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)."

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت كالتالي

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافأة على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه رقم (14) نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير للحوافز والمكافأة على الابداع الإداري لعمال المؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.107) بمستوى دلالة (0.000)، بما أن هذه قيمة الأخيرة أقل من مستوى المعنوية المفترض (5%) وقيمة R بلغت (0.554) فيما يفسر لنا تأثير بعد للحوافز والمكافأة على الابداع الإداري لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافأة على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)."

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مفادها:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجية على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه رقم (14) نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير التكنولوجيا على الابداع الإداري لعمال المؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.959) بمستوى دلالة (0.058)، بما أن هذه قيمة الأخيرة أكبر من مستوى المعنوية المفترض (5%)، وقيمة R بلغت (0.303) فيما يفسر لنا ليس هناك تأثير بعد التكنولوجيا على الابداع الإداري لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجية على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)."

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جاءت كالتالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف العمل على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه رقم (14) نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير ظروف العمل على الابداع الإداري لعمال المؤسسة محل الدراسة، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.367) بمستوى دلالة (0.000) بما أن هذه قيمة الأخيرة أكبر من مستوى المعنوية المفترض (5%)، وقيمة R بلغت (0.657) فيما يفسر لنا تأثير بعد ظروف العمل على الابداع الإداري لدى عمال المؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية خامسة ونقبل بديلتها التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف العمل على الابداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)"

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة، ولقد اعتمدنا على استبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال في المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما بيئة العمل والابداع الإداري، وقد كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها: مدى ادراك موظفي المؤسسة محل الدراسة للبيئة العمل والابداع الإداري جاء بمستوى جيد، حيث توصلنا كذلك الى ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير بيئة العمل كمجموعة على الابداع الإداري. وعند بحث أثر كل بعد من ابعاد بيئة العمل على نحو مستقل على الابداع الإداري للمؤسسة وجدنا ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للأبعاد بيئة العمل ماعد بعد تكنولوجيا على الابداع الإداري.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن أثر بيئة العمل على الابداع الإداري للمؤسسة أخذين مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة كدراسة حالة، وهذا من خلال اسقاط ما تناولناه في جانب النظري من المفاهيم النظرية التي تخص هذه الدراسة وقد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن فصلين، الأول يدرس بيئة العمل والثاني الابداع الإداري، ودراسة ميدانية حول عينة من عاملين الإداريين في مؤسسة قديلة.

وتتمثل أهمية الدراسة كونها تتطرق الى أحد المفاهيم التنظيمية و الابداع الإداري، الذي يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى الى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة تسعى هذه الدراسة الى الربط بين بيئة العمل والابداع الإداري والى اهم الجوانب مهمة في الدراسة وفي الجانب التطبيقي التعرف على مستوي علاقة التي تربط بين بيئة العمل والابداع الإداري في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على بيئة العمل بأبعاده المتمثلة في الهيكل التنظيمي، التدريب الحوافز والمكافأة التكنولوجية، ظروف العمل والتعرف على مدي تطبيقه في أرض الواقع او بصورة أدق في المؤسسة محل الدراسة ومعها أثرها في تحقيق الابداع الإداري ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج كما يلي:

1- النتائج المتوصل اليها:

- تعتبر بيئة العمل المؤسسة عن مجموعة العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارج وداخل المؤسسة والتي تؤثر وتتأثر بها، ولكون أن عناصر بيئة العمل لها عوامل عديدة معقدة يجعل المؤسسة أمام ضرورة أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار لتحديد التحديات التي تواجهها أهم العوامل المؤثرة فيها.
- وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والادوار والمسؤوليات حسب الاختصاصات.
- انجاز المهام بالتنسيق بين مختلف الأقسام في إطار انتشار روح الفريق.
- التوجه الإبداعي هو رغبة المؤسسة وعملها على احتلال المراتب الاولى، من اجل التغلب على التحديات ومعوقات التي تواجه بيئاتها المتحركة والمتغيرة باستمرار.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة ببيئة العمل وخاصة أبعادها المتمثلة في الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافأة والتكنولوجيا وظروف العمل.
- بينت النتائج الإحصائية اجمالا بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، لديها توجه ابداعي حيث أنها تعمل على تطبيقه من اجل أن يقودها في نهاية الامر الى تميز في مجالها.

- لقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة العمل على الابداع الإداري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.757).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الابداع الإداري للمؤسسة عند مستوى ($\alpha=0.05$) بقوة علاقة بلغت (0.695).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري للمؤسسة عند مستوى ($\alpha=0.05$) بقوة علاقة بلغت (0.782).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافأة على الابداع الإداري للمؤسسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بقوة علاقة بلغت (0.554).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الابداع الإداري للمؤسسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بقيمة علاقة (0.303).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للظروف العمل على الابداع الإداري للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بقوة علاقة بلغت (0.657).

2- التوصيات:

استناد على نتائج الدراسة، فانه تم وضع بعض التوصيات، التي نأمل من خلالها أن تتمكن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من تحسين وزيادة فعالية ادارتها في دراسة بيئة العمل والتفاعل معها، وذلك في إطار توجه المؤسسة نحو الابداع الاداري، ويمكن أن اقترح في هذا الإطار التركيز على الجوانب التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بنظام الحوافز والمكافأة والسعي نحو زيادة حوافزهم من اجل تحفيزهم منعا لتسرب العاملين.
- توفير كافة التأمينات وظروف الراحة في المكان الذي يمارسون عملهم فيه.
- توفير الآلات والمعدات المتطورة ذات التكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل الأداء.
- يجب على المؤسسة أن تهتم بأفكار ومبادرات العاملين
- الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، وزيادة كافة الاحتياجات اللازمة من التكنولوجيا
- محاولة المؤسسة اهتمام بتوظيف موارد بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدامات التكنولوجيا مختلفة.

3- جوانب القصور في الدراسة وآفاقها:

من منطلق أن غالبية الدراسات تعتبر عمل إنساني لا يرقى للكمال، ومن منطلق أن كل عمل بحثي يفتح آفاقا لأبحاث جديدة، وبناء على ما ورد في هاته الدراسة من تحليل ومعالجة نظرية وتطبيقية، يمكننا الوقوف على بعض جوانب القصور بهاته الأخيرة والتي نذكر في مجملها:

- تمت هذه الدراسة بوجود متغيرين فقط تابع ومستقل دون وجود متغيرات أخرى (وسيط، معدل).

- لم يتم تقسيم المتغير تابع (الابداع الإداري) الى أبعاد تم التعامل معه كبعد واحد.
 - اقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة وهي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ولم تشمل مؤسسات اخري لمعرفة آراء المبحوثين ومستوي ابداعهم الإداري.
- وهو ما قد يمثل آفاق جديدة لأبحاث أخرى في هذا السياق، يمكنها الإنطلاق من واقع ونتائج دراستنا والعمل على الدراسة والتحليل من زوايا أخرى، فمن بين المواضيع التي نقترحها في هذا السياق:
- أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري بقطاع التعليم العالي.
 - دور تنمية المهارات في تفعيل الإبداع الإداري.
 - دور القادة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين: دراسة مقارنة بين مؤسسة خدمية وانتاجية.
 - يمكن تقسم المتغير التابع (الابداع الإداري) الى عدة ابعاد.
 - أثر البرامج التدريبية على الابداع الإداري.

فهرس المحتوي:

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	ملخص
	قائمة الجداول والاشكال
أ-ز	مقدمة
12	الفصل الاول: الابداع الاداري
13	تمهيد
14	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للإبداع الاداري
14	المطلب الاول: مفهوم الابداع واهميته
15	فرع الاول: مفهوم الابداع
15	فرع الثاني: اهمية الابداع
16	المطلب الثاني: مفهوم الابداع الاداري
17	المطلب الثالث: اهمية الابداع الاداري وخصائصها
18	فرع الاول: اهمية الابداع الاداري
19	فرع الثاني: خصائص الابداع الاداري
19	المطلب الرابع: عناصر الابداع الاداري
20	المبحث الثاني: اساسيات الابداع الاداري
21-20	مطلب الاول: مبادئ الابداع الاداري
22	مطلب الثاني: اساليب الابداع الاداري

22	1- اسلوب العصف الذهني
22	2- أسلوب ديلفي
22	3- أسلوب المجموعة الاسمية
23	مطلب الثالث: مراحل الابداع الاداري
23	اولا: الابداع على مستوى الفردي الذاتي
23	ثانيا: الابداع على مستوى الجماعة
23	ثالثا: الابداع على مستوى المؤسسة
24	المبحث الثالث: مستويات ومتطلبات ومعوقات الابداع الاداري
24	مطلب الاول: مستويات الابداع الاداري
26-25	مطلب الثاني: متطلبات الابداع الاداري
27-26	مطلب الثالث: معوقات الابداع الاداري
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: بيئة العمل
30	تمهيد
31	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي بيئة العمل
31	مطلب الاول: بيئة العمل
31	فرع الاول: مفهوم البيئة
31	فرع الثاني مفهوم العمل
32	فرع الثالث: مفهوم بيئة العمل
32	مطلب الثاني: خصائص العامة لبيئة العمل
33	مطلب الثالث: خطوات التحليل البيئي
33	المبحث الثاني: بيئة العمل الداخلية
33	مطلب الاول: مفهوم بيئة العمل الداخلية واهمية دراستها
33	فرع الاول: مفهوم بيئة العمل الداخلية

فهرس

34	فرع الثاني: اهمية دراسة بيئة العمل الداخلية
37-35	مطلب الثاني: ابعاد بيئة العمل الداخلية
37	مطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية
38	مطلب الرابع: تحديات بيئة الداخلية
39	المبحث الثالث: بيئة العمل الخارجية
40-39	مطلب الاول: مفهوم بيئة العمل الخارجية وخصائصها
40	فرع الاول: مفهوم البيئة الخارجية
41	فرع الثاني: خصائص البيئة الخارجية
43	مطلب الثاني: العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية
43	العوامل الاقتصادية
43	العوامل السياسية والقانونية
43	العوامل الاجتماعية والثقافية
43	العوامل التكنولوجية
45	مطلب الثالث: تحديات البيئة الخارجية
46	المبحث الرابع: علاقة نظرية بين بيئة العمل بالإبداع الاداري
46	مطلب الاول: علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع الاداري
46	مطلب الثاني: علاقة التدريب بالإبداع الاداري
47-46	مطلب الثالث: علاقة الحوافز والمكافأة بالإبداع الاداري
48	مطلب الرابع: علاقة التكنولوجيا بالإبداع الاداري
49	مطلب الخامس: علاقة ظروف العمل بالإبداع الاداري
50	خلاصة الفصل
51	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-
52	تتميد
53	المبحث الاول: عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

فهرس

53	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة
53	فرع الاول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة
53	فرع الثاني: مؤسسة ككيان خاص ومستقل
54	فرع ثالث: منتجات مؤسسة قديلة
55	المطلب الثاني: اهمية واهداف الاقتصادية للمؤسسة
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
58	المطلب الاول: المنهجية الدراسة والادوات والاساليب المستخدمة في التحليل
58	فرع الاول: المنهجية الدراسة
58	فرع الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
59	فرع الثالث: بناء أداة الدراسة
60	المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة
60	فرع الاول: مجتمع البحث وعينة الدراسة
60	فرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
64	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
64	فرع الاول: ثبات أداة الدراسة
65	فرع الثاني: صدق أداة البحث
65	صدق المحتوي او الصدق الظاهري
65	صدق المحك
66	اختبار التوزيع الطبيعي
66	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
66	المطلب الاول: تحليل اجابات عينة البحث
66	فرع الاول: تحليل اجابات العينة لعبارات المحور الاول الخاص ببيئة العمل
71	فرع الثاني: تحليل اجابات العينة لعبارات المحور الثاني الخاص بالإبداع الاداري

فهرس

72	المطلب الثاني: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة
72	فرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية
74	فرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
78	1- النتائج المتوصل اليها
80-79	2- التوصيات
81-80	3- جواني القصور في الدراسة وأفاقها
89-86	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع:

1- مقالات ومجلات:

- حسن محمود، وشاكرن حيدر. (2011). تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري. مجلة الادارة والاقتصاد.
- سعيدة بوسعدة. (2018). الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.
- شريف غياط، وابتسام سلاطنية. (02 ديسمبر، 2020). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مجلة الاقتصاد المال والاعمال). مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- صابر يحي، ومني خرموس. (2018). العلاقات الانسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل. مجلة انسة للبحوث والدراسات، المجلد 02(العدد 09).
- الشريبي عبد الفتاح. (1997م). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية (مجلة العربية للإدارة). مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد 11(العدد 21).
- رجم خالد، و زيراري بثينة، وبوجعة عوني. (2019). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة ورقلة، المجلد 15(العدد 21).
- شيبان العامري، ومحمد بن على. (09، 31، 2020). أثر نظم الحوافز على الابداع لدي العاملين. موسوعة مقالات مهارات النجاح المجلد 01 (العدد 10).
- علي هيفاء. (03، 1، 2020). بينات العمل الخارجية والداخلية وثقافة المؤسسة. مجلة الادارة والقيادة أكاديمية حسوب.

2- الكتب:

- احمد زاهد. (2011). ادارة الموارد البشرية. (الطبعة الثانية). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- احمد ماهر. (2004). ادارة الموارد البشرية. (الطبعة الأولى). الاردن: الدار الجامعية.
- بلال خلف. (2011). الابداع الاداري. (الطبعة الأولى). عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمود خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة. (الطبعة الثانية). عمان: دار صفاء.
- جمال خير الله. (2009). الابداع الاداري (الطبعة الأولى). الأردن-عمان: دار اسامة لنشر والتوزيع .
- جمال الدين محمد المرسى. (2002). التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار تطبيقي.
- فرانش ريتشارد. (2014). الابداع الاداري في ادارة الاعمال. (الطبعة الأولى). بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- صالح سليم الحموري، ورولا نايف المعاينة. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار كنوز المعرفة.
- صبحي لغالي، وائل محمد صحي، وطاهر محسن منصور الغالي. (2011). الادارة الاستراتيجية. (الطبعة الرابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سليم ابراهيم الحسنة. (2009). الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي. (الطبعة الثالثة) القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- سهير ممدوح التل. (2013). الابداع. (الطبعة الأولى). عمان. دار الفكر ناشرون وموزعون.

- عبد الله نوار شعت. (2019). ادارة المنظمة بين الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. (الطبعة الأولى). الاسكندرية. مكتبة الوفاء القانونية.
- طارق طه، (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. الاسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
- فاطمة بدر، ومعاذ الصباغ. (2020). نظرية المنظمة. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- فيصل حسونة. (2008). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- محمد الفاتح، ومحمود بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. السعودية: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. (الطبعة الأولى). شارع المالك فيصل: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- نائل عبد حافظ. (2009). الهيكل والاساليب في تطوير المنظمات. الاردن: دار زهران.
- العميان، ومحمود سلمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. (الطبعة الخامسة). عمان. دار الصفا للنشر والتوزيع.
- العديلي ناصر محمد، (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة بالرياض. معهد الإدارة العامة.

3-رسائل ومذكرات جامعية:

- بن رحمون، سهام. (2014/2013م). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي (أطروحة دكتورا في علم النفس). دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
- بن الواضح الهاشمي. (2006/2005). محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير في علوم التجارية، فرع الاستراتيجية). دراسة حالة في مؤسسة الاقمشة الصناعية ال جزائرية. Tindal. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- مشوط محمد سعد فهد. (2011م). أثر بيئة العمل على ابداع الاداري (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال). دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد عبد الله للعلوم الامنية. الكويت، كلية الاعمال تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- عواد احمد، وزيايد يوسف. (2018/2017). أثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن (شهادة ماجستير في ادارة الاعمال). دراسة الحالة مدارس الخاصة. عمان، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد المحسن الفاتح ابراهيم. (2017). تكنولوجيا المعلومات أثرها على الابداع الاداري (رسالة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال). دراسة حالة في القطاع المصرفي السوداني. السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

- علاوي عماد. (2011). مفهوم العمل لدى العامل وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي خلال اشباع الحوافز المادية (اطروحة دكتوراة في علم النفس وعلوم التربية). دراسة حالة في المؤسسات الصناعية. قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- حنان علي موسى. (2006). الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية المؤسسة الصناعية (اطروحة ماجستير في تسيير موارد البشرية). دراسة حالة في المؤسسات الصناعية. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- غموس رمضان. (2016/2015). علاقة الانماط القيادية بمستوي الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (أطروحة دكتوراه في علم النفس). دراسة حالة للمؤسسات الجامعية. ورقلة، علوم السياسية والاجتماعية، الجزائر.
- الشمري، عيادة رحيل عبادة. (2013). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير). دراسة حالة قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. بجامعة نايف للعلوم الامنية.
- عديلة بنت عبد الله بن صالح (2008). الابداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدي مديريات ومساعدین المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير) في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- شريستاييلا بوشيري (2014). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين، دراسة حالة إدارة تمويل المؤسسات في منظمة دار السلام. رسالة مقدمة جزئيا لتحقيق متطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية للجامعة المفتوحة لتانزانيا.

4- المراجع الأجنبية:

- lambros, s. & Goorge, m. (2014, jaune 06). The Effet of Externaln Environnent of schools in the workplace of seconda y Education. مؤخذ من موقع <https://www.researchgate.net/publication>.
- EIbrdawely, M., Sayed Mohamed, M., & Ibrahim Ahmed, S. (2019). Requirements and Obstacles of Administrative créativité at Prémery School. Journal of Education Sciences).

الملحق رقم 02

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية 2022/2021



استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية بعنوان " أثر بيئة العمل على الابداع الاداري" دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة- بسكرة.

وتهدف الدراسة الى التعريف على أثر بيئة العمل في تحقيق الابداع الإداري بمؤسستكم.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبانة بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، فمشاركتكم ضرورية ورايكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما ان جميع اجابتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الأستاذة المشرفة:

-د. ليلي بن عيسى ليلي

من إعداد طالبة:

- ايمان خشعي

- القسم الأول: البيانات الشخصية ضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة لك.

1- الجنس:

ذكر

انثى

2- العمر:

من 31-40 سنة

اقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41-50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ليسانس

ثانوي

دراسات عليا

ماجستير

4- الخبرة:

من 5 الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 الى 15 سنة

القسم الثاني محاور الاستبيان:

الرجاء وضع إشارة (X) في مربع الذي يعبر على مدى موافقتك على كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
A الهيكل التنظيمي						
01	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح تقسيماته ومستوياته					
02	هناك وضوح للأدوار والمسؤوليات حسب الاختصاصات					
03	تفوض الإدارة السلطة للعاملين لاتخاذ بعض القرارات في غياب المسؤول المباشر					
04	يتسم العمل الإداري بانخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات					

					يتم انجاز المهام بالتنسيق بين مختلف الاقسام في إطار انتشار روح الفريق (اتصال افقي)	05
					B	التدريب
					تهدف برامج التدريب في مؤسسة قديلة لتطوير امكانيات العاملين لغرض تطوير مهارتهم ومعارفهم	06
					فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين في مختلف الاقسام والمصالح	07
					لدى ادارة قديلة توجه نحو التدريب الجماعي (كفريق عمل) وليس كأفراد فقط.	08
					يتم تقديم الدورات التدريبية وفقا لاحتياجات العمل	09
					تهتم المؤسسة باشارك العاملين في دورات تدريبية بصورة دورية لمواكبة التطورات في مجال نشاطها	10
					C	الحوافز و المكافأة
					نظام المكافآت والحوافز بالمؤسسة فعال يشجعني على تقديم أفضل اداء.	11
					نظام المكافأة والحوافز في المؤسسة يرتبط بشكل مباشر مع نتائج الاداء	12
					تعد جداول المكافأة والحوافز التي تبناها المؤسسة عادلة وتحافظ على معنويات الموظف	13
					يسد الدخل الذي اتقاضاه حاجاتي الاساسية	14
					الدخل الذي اتقاضاه من المؤسسة يعتبر جيدا مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات خاصة اخرى.	15
					D	التكنولوجيا
					تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها	16
					تحرص المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل	17
					تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بتحديد احتياجات نشاطها من التكنولوجيا	18
					تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدامات التكنولوجيا	19

					تهتم المؤسسة بتوفير الآلات والمعدات المتطورة ذات التكنولوجيا المعاصرة لتحقيق مستويات أفضل للأداء	20
					ظروف العمل	E
					يشعر العاملون في المؤسسة بالارتياح بخصوص المكان الذي يما رسون عملهم فيه	21
					توفر المؤسسة ظروف الامن والسلامة المهنية لكافة العاملين	22
					تتلاءم المعدات في المؤسسة مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون	23
					تسعى المؤسسة الى توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث	24
					تعمل المؤسسة على تقديم كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز اعمالهم	25

القسم الثالث: الابداع الاداري

رقم F	الفقرات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
26	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغير والتحديث					
27	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال ابداعية					
28	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل					
29	اعبر عن مقترحاتي وافكاري الجديدة بثقة					
30	امتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل					
31	يمتلك المدير مهارة فن إدارة النقاش والحوار بين العاملين					
32	امتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل					
33	انجز ما يسند الي من اعمال بكفاءة عالية					
34	يتم وضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة.					
35	امتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					

					تحيى المؤسسة المناخ الملائم للأفراد العاملين وتشجعهم على الإبداع.	36
					أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية ولا أقاومها.	37

قائمة المحكمين	
الاسم واللقب	الرتبة
ليلي بن عيسى	أستاذة محاضرة أ
خان أحلام	أستاذة محاضرة أ
حسام الدين غضبان	أستاذ محاضر أ
موسي سهام	أستاذة محاضرة أ