



كلية إدارة الأعمال

# أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
بتخصص فرعي (القيادة)

إعداد

الطالبة: دلال بنت خلفان المسلمية

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022م/1444هـ

# أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم

## العالي في سلطنة عمان

أعدتها الطالبة: دلال بنت خلفان المسلمية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 20 / 9 / 2022م وتم إجرائها.

إشواف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الإسم
.....	1 - الدكتور/ خالد عبد دهليز (المشرف)
.....	2 - الدكتور/ محمد الراشدي (مناقش داخلي)
.....	3 - الدكتور/ إلياس شهدا (مناقش داخلي)
.....	4 - الدكتور/ محمد علي يامين (مناقش خارجي)

## إقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

اسم الباحثة: دلال بنت خلفان المسلمية.

التوقيع:

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بفضلله وما تخطينا العقبات إلا بمعونته، الحمد لله الذي بنعمائه تتم الصالحات. بعد إتمام هذه العمل أتقدم بخالص الشكر ووافر التقدير إلى الدكتور القدير " خالد دهليز " الذي أسهب علينا بعلمه وخبرته ومعارفه وعلى دعمه ومساندته طوال فترة إتمامي لرسالتي الماجستير، كما أشكر جميع أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة الشرقية. وشكري وامتناني إلى من قال الله عز وجل فيهم " وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء، الآية 24. من أحمل أسمه بكل فخر واعتزاز والدي الغالي، وجنة الدنيا ومنيع الحب والحنان والرحمة أُمي الغالية أمد الله في أعمارهما، وأخواني وأخواتي، كما أشكر رفيق دربي الذي كان لي عوناً وسنداً طوال فترة دراستي وتحمل معي مشاق هذه العناية زوجي الغالي، وأُملي في هذه الحياة قرّة عيني إبني البراء، وزميلاتي اللاتي أكملت معهن مرحلة الماجستير، وكل من ساندني لإكمال هذا المشروع العلمي، تعجز الكلمات عن التعبير لعظيم امتناني لهم بعد إكمالي هذا المشوار.

الباحثة/ دلال بنت خلفان المسلمية

## المستخلص

"أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان"

تناولت هذه الدراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، كما أنها سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مستوى أهمية بيئة العمل، التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، ودراسة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الميسرة والتي بلغ حجمها (241) شخص من العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد بيئة العمل الأربعة (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي) والإبداع الإداري. كذلك أوضحت النتائج أن مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت متوسطة بنسبة (68%).

وقد أوصت الباحثة الاهتمام بتطوير بيئة العمل، عقد دورات تدريبية للمسؤولين والموظفين بشكل عام لرفع مستوى وعيهم ومهاراتهم حول بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري للموظفين ومنح العاملين الفرصة لإبداء الرأي وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل، الإبداع الإداري، المؤسسات التعليمية، سلطنة عمان.

## **Abstract**

### **“The Impact of Work Environment on Managerial Creativity in Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman”**

This study aims to examine the impact of the work environment on managerial creativity in higher education institutions in the Sultanate of Oman. It also examines employee perceptions regarding the work environment and levels of managerial creativity and the relationships between work environment dimensions and managerial creativity. This study adopted the descriptive analytical approach using a questionnaire as a primary tool for data collection. Data were collected from a sample of 241 employees working in Omani academic institutions.

Findings showed a positive and statistically significant impact of the work environment on managerial creativity among employees in higher education institutions. They also showed that the four dimensions of the work environment (organizational structure, perceived organizational support, leadership empowerment, and strategic planning) correlated positively with employees' managerial creativity. The results also showed that the level of employees' perceptions regarding the work environment in higher education institutions in the Sultanate of Oman was average at (68%).

The researcher recommended developing the work environment and organizing training courses for senior staff and employees to raise their awareness and skills about the work environment and its impact on managerial creativity. It was also recommended to allow employees to express their opinions and involve them in the decision-making and determining their training needs.

**Keywords:** work environment, managerial creativity, academic institutions, Oman.

## قائمة المحتويات

هـ	المستخلص	.....
ي	قائمة الجداول	.....
ل	قائمة الأشكال	.....
م	قائمة الملاحق	.....
ن	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	.....
1	(1.1) مقدمة	.....
3	(1.2) مشكلة الدراسة	.....
5	(1.3) أهداف الدراسة	.....
6	(1.4) أنموذج الدراسة والمتغيرات	.....
7	(1.5) الفرضيات	.....
7	(1.6) أهمية الدراسة	.....
8	(1.6.1) الأهمية العلمية	.....
8	(1.6.2) الأهمية العملية	.....
9	(1.7) محددات الدراسة	.....
9	(1.8) مصطلحات ومفاهيم الدراسة	.....
11	(1.9) ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة	.....
13	الفصل الثاني: الإطار النظري	.....
14	(2.1) المبحث الأول: بيئة العمل	.....
28	(2.2) المبحث الثاني: الإبداع الإداري	.....
41	(2.3) المبحث الثالث: الدراسات السابقة	.....
41	(2.3.1) الدراسات العربية	.....

55	..... (2.3.2) الدراسات الأجنبية
61	..... (2.4) لمحة عن التعليم العالي في سلطنة عمان:
63	..... (2.5) ملخص الفصل الثاني
64	..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
65	..... (3.1) منهجية الدراسة:
66	..... (3.2) مجتمع الدراسة:
66	..... (3.3) عينة الدراسة:
67	..... (3.4) النتائج الخاصة بخصائص العينة وفق البيانات الأولية (التحليل الوصفي):
67	..... (3.4.1) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية:
68	..... (3.4.2) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الوظيفية:
69	..... (3.5) أداة الدراسة:
71	..... (3.6) صدق الاستبانة:
71	..... (3.6.1) صدق المحكمين (الصدق الظاهري)
71	..... (3.6.2) صدق الاتساق الداخلي
76	..... (3.7) الصدق البنائي:
77	..... (3.8) ثبات الاستبانة:
77	..... (3.9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
78	..... (3.10) ملخص الفصل الثالث:
79	..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
80	..... (4.1) فحص التوزيع الطبيعي:
81	..... (4.2) الإجابة على أسئلة الدراسة
88	..... (4.3) اختبار الفرضيات
99	..... (4.4) ملخص الفصل الرابع
100	..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات



101.....	(5.1) نتائج الدراسة:
104.....	(5.2) التوصيات:
105.....	(5.3) دراسات مقترحة:
106.....	(5.4) المراجع:
106.....	(5.4.1) المراجع العربية:
112.....	(5.4.2) المراجع الأجنبية:
114.....	(5.4.3) المواقع الالكترونية
115.....	الملاحق :
115.....	ملحق رقم (1): قائمة المحكمين
116.....	ملحق رقم (2): الاستبانة:
120.....	ملحق رقم (3): طلب تحكيم

## قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
(1)	توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة	66
(2)	المتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر)	67
(3)	المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة)	69
(4)	مقياس ليكرت السباعي	70
(5)	الاتساق الداخلي لبعء (الهيكل التنظيمي)	71
(6)	الاتساق الداخلي لبعء (الدعم التنظيمي المدرك)	72
(7)	الاتساق الداخلي لبعء (التمكين القيادي)	74
(8)	الاتساق الداخلي لبعء (التخطيط الاستراتيجي)	75
(9)	نتائج الاتساق الداخلي لمتغير الإبداع الإداري	76
(10)	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابع له	76
(11)	قياس ثبات الاستبانة باستخدام مقياس (ألفا كرونباخ )	77
(12)	اختبار التوزيع الطبيعي	80
(13)	معياري الحكم على المتوسط الحسابي	81
(14)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر بيئة العمل	82
(15)	التحليل الوصفي لبعء "الهيكل التنظيمي"	83
(16)	التحليل الوصفي لبعء "الدعم التنظيمي المدرك"	84
(17)	التحليل الوصفي لبعء "التمكين القيادي"	85
(18)	التحليل الوصفي لبعء "التخطيط الاستراتيجي"	86
(19)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم الإبداع الإداري	87

88	معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل وأبعادها الأربعة والإبداع الإداري	(20)
89	معامل ارتباط بيرسون لمتغير بيئة العمل	(21)
91	معامل ارتباط بيرسون لبعء الهيكل التنظيمي	(22)
92	معامل ارتباط بيرسون لبعء الدعم التنظيمي المدرك	(23)
93	معامل ارتباط بيرسون لبعء التمكين القيادي	(24)
94	معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لبعء التخطيط الاستراتيجي	(25)
95	تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير الجنس	(26)
96	تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(27)
97	تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	(28)
98	تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير العمر	(29)
98	تحليل الفروقات التي تعزى لسنوات الخبرة في المؤسسة	(30)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
6	متغيرات الدراسة	(1)
22	تأثير الحجم على الأبعاد الهيكلية	(2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
115	قائمة المحكمين	(1)
119-116	الاستبانة	(2)
121-120	طلب تحكيم استبانة	(3)

# الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أنموذج الدراسة والمتغيرات

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة

ملخص الفصل الأول

## (1.1) مقدمة

إن ما نشهده اليوم من تطورات تكنولوجية متسارعة وتغيرات اقتصادية وثقافية واجتماعية وما أحدثته العولمة حتمت على المجتمعات والمنظمات التعامل معها والاستجابة لها بأساليب إبداعية، وذلك لا يكتمل دون وجود بيئة عمل فاعلة تتوفر فيها كافة الإمكانيات التي تمكن الفرد من مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، وبتزايد في وقتنا الحاضر الاهتمام من قبل العديد من المنظمات في موضوع بيئة العمل التي تُؤثر على المورد البشري داخل المؤسسة، كما يعد الإبداع الإداري من أهم المهارات التي يطمح الموظف إلى تحقيقها في بيئة العمل سعياً منه لتطوير ذاته وزيادة إنتاجيته وتعزيز دوره الحيوي في المؤسسة.

أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي دائماً تبحث عن مكان لها لتكون في الصدارة ولتكون قادرة على المنافسة، فالمنظمات المميزة هي التي تكون لديها المقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد بشكل دائم، كما إن إدارتها تكون قادرة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين في بيئة العمل وإخراج ما لديهم من طاقات إبداعية، والاستفادة من المواهب والقدرات التي يمتلكونها (السلمي، 2022). وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات لعنصري التميز والإبداع الذين أصبحا من إحدى المتطلبات لتحقيق الاستمرارية لهذه المنظمات (حجازي، طنبور، 2018).

إن بيئة العمل التي يعيش فيها الفرد وما يواجهه من مؤثرات داخلها له أثر كبير في العملية الإبداعية، كما أن فلسفة المؤسسة في تعاملها مع موظفيها ونظرتها الإيجابية نحوهم تقود إلى خلق مناخ من الاستقرار الوظيفي يحفز العاملين على البذل والعطاء وإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية لذلك لا بد من الاهتمام ببيئة العمل من أجل تحقيق ذلك كله، كما أن قدرات المنظمة المادية وثقافتها التنظيمية ونمطها القيادي والإداري والدعم التنظيمي من قبل الإدارة العليا يساهم بشكل فاعل في العملية

الإبداعية والابتكارية، ناهيك عن أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الفاعل داخل المنظمة (ادريس، 2018).

وقد أكد الباحثين على أن نجاح المنظمات ينبنى على مدى استقانتها من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة وعلى مدى إدخالها للإبداع الإداري فقد أصبح الأسلوب التقليدي للإدارة يمثل تحدياً كبيراً في ظل التعقيدات المختلفة داخل بيئة العمل فهذا بحاجة إلى قيادة إبداعية مرنة، وقادرة على التكيف مع مختلف التغيرات للوصول إلى حلول جذرية تتمكن من معالجة العجز في الإمكانيات المالية وتحسين مستوى أداء الفرد والخدمات التي تقدمها المنظمات من أجل الوصول إلى نجاح مميز وتحقيق والإنجاز الذي تصبو إليه (السكرانة، 2011).

وأضحى اليوم موضوع الإبداع الإداري إحدى المواضيع الهامة للفئة الأكاديمية والموظفين بشكل عام، فمسبقاً يتم النظر إلى الإبداع على أنه إحدى السمات الموروثة التي ليس من السهل على الفرد تعلمها واكتسابها، إلا أن الدراسات والأبحاث التي تم إجراؤها في هذا الخصوص أثبتت لنا أن الإبداع سمة فطرية وليست موروثة يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتطوير وهي قابلة للنمو والتغيير. كما أن التطور السريع الحاصل يتطلب من المنظمات توفير فرص التميز والإبداع للأفراد للتكيف مع الظروف والمتغيرات الحاصلة والذي يتحقق فقط بوجود موارد بشرية تتمتع بعنصر الإبداع (السكرانة 2011).

ونظراً للنمو المتسارع للعملية التعليمية والتطور الكبير في المعارف والعلوم فإن المنظمات التعليمية في العالم تواجه العديد من التحديات وذلك بسبب التغيير الذي يحدث يوماً بعد يوم على الحركة التعليمية والذي يلزم المؤسسات التعليمية أن تكون قادرة على مجاراة الأحداث ومعالجة التحديات



الحالية والمستقبلية حيث ذلك يتطلب منها ان تكون مبدعة في أنظمتها وبيئتها والعناصر المحيطة بها (قباجة، 2019).

وبالتالي تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة فهم منظومة بيئة العمل وأثرها الحيوي على أداء الموظف الإبداعي.

## (1.2) مشكلة الدراسة

لقد أصبح العالم في الوقت الراهن يثمن الأهمية القصوى التي تلعبها البيئة المحيطة بالمؤسسات في تنمية الإبداع الإداري، وتسعى العديد منهن إلى إبراز دور بيئة العمل الداخلية في الارتقاء بمستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين لديها لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، كما أن قيام الموظف بالمهام المناطة إليه على أكمل وجه وحده ليس كافياً، فمهما طال الزمن لا بد للموظف إن يطلق العنان لإبداعاته لتسهم بشكل فاعل في إنجاز الأمور بطريقة مرنة، ومحفزة، وإلا فإنه سيصبح ضحية الروتين اليومي، ففي فقدان عنصر الإبداع في بيئة العمل لا يؤدي بالمؤسسة إلى التدهور وضعف الإنتاجية فحسب وإنما سيكون مصيرها التلاشي والانهيار ولو بعد مدة من الزمن.

إن المورد البشري داخل المنظمة يلعب دور فاعل في بيئة العمل فهي تؤثر فيه ويتأثر هو بها، وبالتالي فإن إدارة المنظمة يقع عليها عاتق كبير في تنمية الموارد البشرية والنهوض بها وتطويرها داخل المنظمة، وهذا سيجعلها قادرة على تحقيق الأهداف وتصل إلى التوازن بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة ككل. كما إن الإبداع الإداري بحاجة إلى بيئة العمل التي تتوفر بها كافة العوامل التي تساهم في جعل الأفراد قادرين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وإبرازها واستخدامها بالشكل الأمثل لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة (امحمد، مبارك، 2021).

وقد أوضحت الدراسات على أن هناك علاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري ويوصي الباحث بالاهتمام ببيئة العمل وعناصرها الداخلية كونها تساهم بشكل فاعل في خلق الإبداع الإداري بين العاملين (جبوري وآخرين، 2020).

ويرى الباحثين أن ظروف العصر الاقتصادية والسياسية سبب رئيسي يحث المنظمات المحلية والدولية أن تبذل قصارى جهدها من أجل تغيير البيئة الوظيفية وذلك من خلال إدخال الأساليب الإبداعية والتفكير في معالجة التحديات بطرق توفر الجهد والوقت تضمن لها البقاء، كما يعتبر الإبداع الإداري من أهم الأهداف الرئيسية داخل المنظمة الذي يميزها عن غيرها من المنظمات حيث يساهم في دعم المنظمة وزيادة قوتها والحفاظ على مستقبلها (عكر، 2020).

ولقد شهد التعليم العالي بسلطنة عمان تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة الفانته البرامج والجامعات وأعداد الطلبة وذلك وفق التقرير الإحصائي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإبتكار (التقرير السنوي للتعليم في سلطنة عمان، 2019). وتشكل هذه الأعداد المتزايدة ضغط كبير على المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة بالسلطنة.

ومن أهم التطلعات التي تطمح إليها رؤية عمان 2040 هي وجود مجتمع إنسانة مبدع ومعتز بهويته ومبتكر ومنافس عالميا وينعم بحياة كريمة ورفاه مستدام، ومن أهم الأولويات التي وضعتها الرؤية الاستثمار والتعاون الدولي بتوجيه استراتيجي يبنني على قطاع خاص ممكن يقود اقتصاد تنافسي، ومن هنا نرى بأن الإنسان هو الركيزة الأساسية في هذه الرؤية ولا بد من الاهتمام به ورفع قدراته. كما أن هناك حاجة إلى النظر بعين الاعتبار إلى قطاع الأعمال وتفعيله وتمكينه للقيام بدور الريادة التي تعمل على تسيير عجلة التنمية الاقتصادية مما سيقود إلى بناء بيئة تنافسية ممكنة من خلال وجود مهارات إنسانية فاعلة تفكر بطرق مبتكرة وإبداعية للوصول إلى مجتمع جاذب للاستثمارات

الأجنبية المستدامة، فلا بد من المساهمة بشكل فاعل والوقوف مع القطاعات المختلفة في تحقيق هذه الرؤية ومحاولة النهوض بأفكار الإنسان الإبداعية وتحفيزها لتكون عنصر فاعل في الوصول إلى متطلبات الرؤية والارتقاء بها لبناء نهضة عمان (رؤية عمان 2040).

ومن هذا المنطلق جاءت الحاجة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. وقد جاء السؤال الرئيس لهذا البحث كالتالي: "إلى أي مدى تؤثر عناصر بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي) على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟"

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

### (1.3) أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

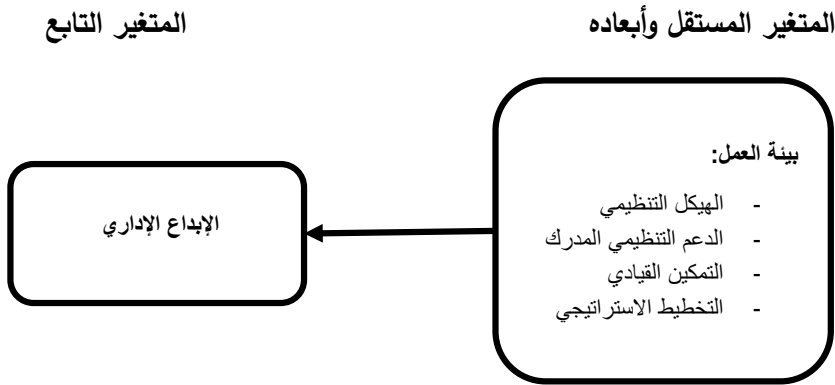
- دراسة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي  
بسلطنة عمان.

#### (1.4) أنموذج الدراسة والمتغيرات

بناء على مشكلة الدراسة ومن أجل الوصول إلى معالجتها فقد حددت الباحثة متغيرات الدراسة تابعة ومستقلة وهي كالآتي:

##### (1.4.1) المتغير التابع: الإبداع الإداري.

(1.4.2) المتغير المستقل: بيئة العمل والتي تتكون من الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الإستراتيجي.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

تم تصميم نموذج البحث من قبل الباحثة استنادا إلى دراسة (عكر، 2020).

## (1.5) الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للهيكلة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
  - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
  - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين القيادي في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
  - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة).

## (1.6) أهمية الدراسة

لقد توجهت العديد من المؤسسات في الوقت الحالي إلى التركيز في تنمية الإبداع الإداري لدى الكادر البشري لديها والذي أصبح يشغل حيزا كبيرا في تعزيز وبقاء المؤسسات أكثر من أي

شيء آخر، لا شك ونحن نشهد اليوم مؤسسات عالمية تسعى أن تصل إلى الميزة التنافسية بالدرجة الأولى.

**يمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبين هما:**

**(1.6.1) الأهمية العلمية وتتمثل في:**

1. فتح آفاق جديدة للمجالات البحثية من خلال زيادة البحوث التي تتعلق بمجال بيئة العمل والإبداع الإداري وتشجيع الباحثين والمهتمين والعلماء على تبني هذا النوع من الأبحاث.
2. إثراء معارف ومعلومات الباحثة والرغبة في التعمق في جوانب بيئة العمل والإبداع الإداري من خلال الاطلاع العميق على الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمجلات التي تناولت هذين المفهومين.

**(1.6.2) الأهمية العملية وتتمثل في:**

1. التطرق بعمق وبصورة أوسع لمعرفة الأهمية التي تمثلها بيئات العمل بأبعادها المختلفة في تطوير الجانب الإبداعي لدى الموظف، وبالتالي ستشكل قاعدة بيانات للرجوع إليها من قبل المؤسسات التي تهتم بتنمية قدرات الموظفين الإبداعية.
2. حث المنظمات الحكومية والخاصة للاهتمام بالإبداع الإداري وبيئة العمل نظرا لأهميتهما البالغة في تحسين جودة العمل وتطويره وسرعة إنجاز المهام الموكلة للموظفين، كما أن للإبداع الإداري دور فاعل في تحسين جودة الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات التعليمية والعاملين لفئات المجتمع المختلفة بما فيها الطلبة وأولياء أمورهم. وتكمن أهمية هذه الدراسة

أيضا في اعتبارها مرجع لدوائر وأقسام الموارد البشرية بالمؤسسة لإضافتها ضمن خطط الدورات التدريبية للموظفين.

3. تتبع أهمية هذا البحث من النتائج التي ستوفرها للموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية بشكل خاص والمؤسسات الأخرى على وجه العموم.

### (1.7) محددات الدراسة:

**الحد الموضوعي:** أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

**الحد البشري:** يتكون مجتمع الدراسة على الموظفين الأكاديميين والإداريين والأكاديميين بمهام إدارية والفنيين والمهندسين بالجامعات والكليات بسلطنة عمان.

**الحد الزمني:** استمرت الدراسة من شهر ديسمبر 2021م وحتى شهر أغسطس 2022م.

### (1.8) مصطلحات ومفاهيم الدراسة

- **بيئة العمل:** هي مجموعة من العناصر والقوى التي تستمد من بيئة العمل الكلية وتؤثر بشكل كبير على المنظمة وترتبط بعناصر تقع داخل حدود المنظمة (فاطمة، كريمة، 2020-2021).
- وهي المكان الذي يقوم فيه الشخص بأداء وظيفته والمهام الموكلة إليه وتشتمل على الظروف والمتغيرات المادية والنفسية التي تتأثر بها مشاعر الموظف وكفاءته وصحته وعلاقاته مع زملائه في موقع العمل. كما تعرف بأنها العناصر المحيطة بالفرد داخل المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكه وأدائه وأداء الأفراد الذين يعمل معهم، وإدارته التي يتبع لها والعمل أو المشروع الذي ينتمي إليه.

كما عرفت على أنها جملة من القيود هي المحددة لسلوك المنظمة والنماذج والسلوكيات والطرق التي تنتهجها المنظمة من أجل نجاحها وبقائها وتحديد أهدافها (المشاقبة، 2021).

• **الهيكل التنظيمي:** آلية رسمية يتم من خلالها إدارة المنظمة وذلك من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (النيل، سليمان 2018).

تُعرف الباحثة الهيكل التنظيمي من الناحية الإجرائية بأنه الإطار الرسمي الذي تتبناه المؤسسة لتنظيم العلاقات والاتصالات وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية واختيار أساليب العمل الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

• **الدعم التنظيمي المدرك:** هي درجة اهتمام المنظمة بمساعدة الموظفين ومراعاة أحاسيسهم ومشاعرهم إلى مستوى يجعلهم يبذلون أقصى جهودهم من أجل معاملة المنظمة بالمثل، وقد تدعمهم المنظمة من خلال الحوافر المادية والمعنوية التي تشبع رغباتهم وتوفير سبل الراحة والرفاهية لهم مما يؤدي إلى زيادة روح الولاء والانتماء ومستوى الرضا الوظيفي لديهم (الرشيدي، 2019).

تُعرف الباحثة الدعم التنظيمي المدرك من الناحية الإجرائية على أنه مدى اهتمام المؤسسة بأهداف العاملين وقيمهم والأخذ بآرائهم وتوجهاتهم، ودعمهم ومساندتهم لضمان قدرتهم على أداء المهام المناطة إليهم من أجل ضمان استقرارهم الوظيفي بالمؤسسة.

• **التمكين القيادي:** وهو تهيئة الظروف المناسبة في بيئة العمل من خلال تهيئة البيئة الأساسية للعاملين وفق منهج محدد من أجل ليكونوا قادرين على إنجاز المهام المطلوبة منهم ( لفته، حسين، وآخرين، 2021).



تعرف الباحثة التمكين القيادي من الناحية الإجرائية بأنه المنهج والإطار الذي تتبناه المنظمة بمستوياتها القيادية المختلفة لجعل الموظفين قادرين على إيجاد حلول لمشكلات العمل التي يواجهونها، والعمل بروح الفريق لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

• **التخطيط الاستراتيجي:** أسلوب عملي يبني على تحليل بيئة المنظمة بشكل جيد (الداخلية والخارجية) من أجل تحديد جوانب المنظمة الإيجابية والسلبية (الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف) والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات التي تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها (صالح، قيس، 2022).

وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي من الناحية الإجرائية على أنه النهج المتبع من المنظمة يبني على تحديد الأهداف والأولويات وتطويرها وتهيئة الموارد والأنشطة والخدمات لتكون منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية.

• **الإبداع الإداري:** هو مجموعة قدرات وخصائص شخصية والاستعدادات الموجودة التي إذا توفرت في بيئة العمل فإنها تؤدي إلى ارتقاء العمليات العقلية لتسهم بنتائج مفيدة وفريدة تنعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل (فاطمة، كريمة، 2021/2020).

تعرف الباحثة الإبداع الإداري من الناحية الإجرائية على أنه السعي في البحث عن أساليب مختلفة وابتكار أفكار جديدة في نظام العمل وسياساته وإجراءاته والتعديل على تلك الأنظمة بشكل يضمن للمؤسسة الاستمرارية والتقدم في كافة الجوانب الخدمية والإدارية والتقنية.

### **(1.9) ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة:**

تناول الفصل الأول مقدمة عن الأهمية التي تلعبها بيئة العمل والإبداع الإداري وربط العلاقة فيما بينها لتوضيح الدور الذي تمثله بيئة العمل في الإبداع الإداري، ثم تم التوضيح في هذا الفصل مشكلة

الدراسة وأهميتها العلمية والعملية وأهدافها، ثم تم التطرق إلى أنموذج الدراسة من خلال توضيح المتغيرات المتمثلة في المتغير المستقل وهو بيئة العمل بعناصره الأربعة المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي. وكذلك المتغير التابع وهو الإبداع الإداري. وقد تم توضيح فرضيات الدراسة المتمثلة في فرضيتين رئيسيتين وأربع فرضيات فرعية ومن ثم التطرق إلى محددات الدراسة وإلى تعريفات قصيرة للمصطلحات المستخدمة فيها وتوضيح نبذة مختصرة عن التعليم العالي بسلطنة عمان.

يتطرق الفصل القادم عن الإطار النظري للدراسة، يتضمن الأدبيات والأبحاث والكتب التي قام بإعدادها الباحثين والكتاب والأدباء والتي تحدثت عن متغيرات دراسة الباحثة وهما بيئة العمل والإبداع الإداري وأبعادهما، كما وتعمق الباحثة في الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بمحور الدراسة وتحاول من خلال هذا الفصل إيجاد أوجه التشابه والاختلاف بين دراستها والدراسات السابقة التي تناولتها والميزات التي انفردت بها هذه الدراسة عن الدراسات التي تطرقت إليها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: بيئة العمل

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وتهدف الباحثة من خلاله التعمق في الأدبيات التي تناولت عنوان الدراسة والتفصيل في المصطلحات التي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة، ويتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تطرقت الباحثة عن بيئة العمل تتناول فيه مفهوم بيئة العمل وأهميتها وعناصرها وفي المبحث الثاني تتناول الباحثة موضوع الإبداع الإداري، مفهومه، وعناصره ومراحله وملامح عنه وتحاول الباحثة من خلال هذين المبحثين توضيح العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري. وفي المبحث الثالث تتناول الباحثة 21 دراسة عربية و6 دراسات أجنبية تناولت متغير بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري وبعضها تناول المتغيرين معاً. وتم ترتيب هذه الدراسات من الأحدث للأقدم وتم عرض نقاط التشابه والاختلاف بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

### (2.1) المبحث الأول: بيئة العمل

لقد تعددت وتباينت مفاهيم البيئة، فقد عرفت البيئة في علم الاجتماع على أنها الوسط أو الإطار الذي يسكن فيه الإنسان ويكون مؤثراً ومتأثراً به، ومن خلاله يحصل الإنسان على العناصر المختلفة التي تسمى بمقومات الحياة وهي المأوى والمشرب والملبس والمسكن، وعرفت أيضاً على أنها جملة من الظواهر والظروف الطبيعية المحيطة بالإنسان مثل الهواء والماء والنباتات والكائنات الحية المختلفة والمنشآت التي يعمرها الإنسان داخل المحيط الذي يعيش فيه، كما عرفت البيئة من قبل دائرة المعارف الجغرافية الطبيعية بأنها محيط طبيعي واجتماعي يتضمن العوامل والظواهر الاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالإنسان والكائنات الحية المختلفة كالحيوان والنباتات وغيرها، وتؤثر على نمط حياته وتطوره ومن خلال ما ذكر أعلاه يمكن القول بأن البيئات ثلاثة أقسام: البيئة الطبيعية

وتتضمن الماء والهواء والضوء والكائنات الحية والغير الحية، والبيئة الصناعية وتتضمن المدن والقرى والمصانع، والبيئة الاجتماعية وتحتوي على الجامعات والكليات والمدارس والمؤسسات المختلفة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة (مروان، 2021).

### (2.1.1) مفهوم بيئة العمل:

بيئة العمل باللغة الإنجليزية تعني: work Environment وهي عبارة عن موقع يتم استخدامه من أجل إنجاز عمل محدد أو مهمة معينة وتشتمل بشكل عام على الموقع الجغرافي مثل موقع المكاتب أو مبنى المنظمة، وقد تشتمل أيضا على عدة مكونات من أبرزها مستوى الضوضاء وقد تعرف أيضا بيئة العمل بأنها مكان يتم استخدامه للعمل فقد يكون مصنع أو مكتب أو شركة (مشعل، 2017).

كما عرفها العميان (2005) على أنها كيان به عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وقد تكون هذه العناصر بشرية وغير بشرية فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض. كما عرفت على أنها مجموعة عناصر تستمد من بيئة المنظمة الكلية وترتبط بمجموعة عناصر داخل حدود المنظمة وبالتالي فهي بذلك تشكل قوى تؤثر بشكل مباشر على المنظمة (العنزي، 2018).

وفي ضوء التعريفات المذكورة أعلاه استخلصت الباحثة تعريف بيئة العمل على أنها الحيز الذي يعمل فيه الأفراد وتتواجد فيه الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية يتفاعل الفرد معها وتتفاعل هي الأخرى مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها المنظمة نصب أعينها لتلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين لديها بشكل خاص والمجتمع على وجه العموم، ومن هذه العناصر على سبيل المثال وليس الحصر الآلات والمعدات والأنظمة والتشريعات واللوائح والقوانين والقيم والسلوكيات والهياكل التنظيمية والحوافر المادية والمعنوية.

## (2.1.2) تطور المفاهيم حول بيئة العمل:

يعود تاريخ بيئة العمل إلى الأربعينيات من القرن الماضي حيث ظهر منذ البداية كنظام علمي. عرفت في تلك الفترة على أنها العمل هي تصميم معدات تكون مناسبة لأجسام الأشخاص وحركاتهم. ومع حلول الثورة الصناعية تم بناء هذه المعدات لتناسب مع راحة الإنسان، وقد أصبحت بيئة العمل بمعناها الحديث خلال الحرب العالمية الثانية عندما أصبح التعقيد يحل على الآلات والمعدات والمصانع قام Wojciech Jastrzebowski بابتكار عالم بيئة العمل في عام 1857، وقد قام بمساعدة العمال من خلال نشر مفاهيم على العمل بأشكال أكثر إنتاجية في منتصف القرن العشرين، كان إنتاج الصناعة في ذلك الوقت يعتمد بشكل واسع على الطاقة البشرية. تطورت آلة الغزل مع حلول الثورة الصناعية وقد كانت تستخدم لتحسين عمليات العمل، وكان فريدريك تايلور يعمل على تقييم الأعمال لتحديد أفضل الطرق لتحقيقها (Thpanorama، 2021).

إن الحرب العالمية الثانية كانت بمثابة نقطة انطلاق لدراسة بيئة العمل، حيث ظهر عدد كبير من المهتمين بالتفاعل بين الإنسان والآلة وقد قاموا بالاهتمام بكفاءة المعدات العسكرية المتطورة (مثل الطائرات) التي يمكن أن تؤدي إلى خطر فادح بسبب أخطاء التصميم. من عام 1960 توسع نطاق الانضباط ليصبح أكثر شمولية ويحتوي على المعدات المتعلقة بالحاسوب، وفي وقت لاحق وبعدها منذ عام 2000 تم إدراج أنظمة الإنترنت والتكنولوجيا، وقد تم التركيز في ذلك الوقت على العلوم السلوكية في الولايات المتحدة ومن أمثلتها علوم التكنولوجيا وعلم النفس التجريبي، أما في أوروبا فقد تم التركيز على علم الأعضاء البشرية. وفي وقتنا المعاصر يعتبر علم بيئة العمل مجموعة تخصصات تتمازج مع بعضها البعض مثل علوم النفس والهندسة والأعضاء البشرية ومن ذلك الوقت أصبح مفهوم بيئة العمل لا يشير إلى المشاكل الجسدية والشكاوى، بل توسع النطاق لتكون مهمته

أوسع بدل من التركيز على الوقاية من المشكلات الصحية. فبيئة العمل الحالية تركز على مسألة هامة وهي كيف يمكن مواءمة الإنسان مع تنفيذ مهامه (Thpanorama ، 2021).

### (2.1.3) أهمية بيئة العمل:

أوضحت دراسة ( الخزاولة، 2019) أن لبيئة العمل أهمية كبيرة نظرا لأن معظم الأشخاص يقضون وقت كبير فيها يقدر بحوالي ثلث اليوم، ولها دور كبير في الحفاظ على العاملين وتحفيزهم للالتزام بالأعمال المناطة إليهم ويمكن تلخيص العوامل المهمة في بيئة العمل من خلال الآتي:

- 1- تساهم في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم ومواهبهم وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، وخاصة إذا توفرت بها قيادات إدارية مشجعة لإطلاق الأفكار والقدرات وتحفيزها.
- 2- خلق روح المودة بين الموظفين والأعمال المرتبطة بهم وجعلهم يشعرون بأنهم يملكون العمل وبالتالي فذلك سيجعل ولائهم للوظيفة أكبر مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار والخروج بالأفكار الجديدة في بيئة العمل.
- 3- تحقيق المصالح المشتركة للموظفين من خلال تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصبوا إليها المنظمة.
- 4- رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم والذي سيكون انعكاسه إيجابيا على إيرادات المؤسسة وإنتاجيتها وزيادة أرباحها.
- 5- تعتبر بيئة العمل عنصر جاذب للموارد البشرية الطموحة والمستشركة ذات الكفاءات العالية التي سوف تكون عامل مهم في المنظمة للارتقاء بها إلى مصاف المنظمات المتقدمة.

#### (2.1.4) أقسام بيئة العمل:

أوضحت دراسة (عقيلي، 2005) بأنه يوجد تصنيفات كثيرة لبيئة العمل إلا أن الكثير من الكتاب والباحثين صنفوها على ثلاث مستويات وهي:

##### • البيئة الخارجية العامة:

وهي العناصر والقوة التي تؤثر على المنظمة في البيئة العامة مثل العوامل الاقتصادية كمستوى الدخل ومعدل الناتج القومي والبيئة التكنولوجية التي تتضمن السلع الجديدة والخدمات، والماكينات، وبراءات الاختراع، والبيئة السياسية والقانونية التي تؤثر فيها سياسة الحكومة، والقوانين والأنظمة والتشريعات والقوانين المفروضة في احترام البيئة الطبيعية، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة والبيئة الثقافية والديموغرافية والاجتماعية مثل العادات والتقاليد والمستوى التعليمي وأنماط الحياة المختلفة والمعايير والقيم السائدة في المجتمع التي تؤثر على علاقات الناس داخل المجتمع الذي تكون فيه العنصر جزء لا يتجزأ ويؤثر على سير العمل فيها.

##### • بيئة العمل الخارجية الخاصة

وتسمى باللغة الإنجليزية Environment Specific وتتكون من مجموعة عناصر في البيئة الخارجية تأثر بشكل مباشر على المنظمة والمنظمات المشابهة لها ومن مكوناتها الزبائن وأصحاب المصلحة ، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع العناصر المذكورة أعلاه لهم مصالح مع المنظمة وبالتالي فهم قادرين بشكل كبير التأثير على المنظمة والضغط عليها.

##### • بيئة العمل الداخلية:



وعرفت على أنها "مجموعة تقنيات وتشريعات وأفراد وجماعات تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها". وقد عرفها ابن رحمون (2014) على أنها ميدان أو حيز يشتمل آلات وتقنيات ومعدان وأنظمة ولوائح وأنظمة حوافز مادية ومعنوية وظروف العمل المادية كالإضاءة والتجهيزات والتهوية. وتجتمع بحذافيرها لكي تحقق الأهداف التي وضعت من قبل المؤسسة لتلبية حاجة العاملين والمجتمع ككل.

وترتبط بيئة العمل بشكل كبير بإدارتها الداخلية وتشتمل إدارة بيئة العمل على الأنشطة التالية (عقيلي 2005):

- 1- التخطيط: حيث إن السلامة والصحة في بيئة العمل ينظر إليها على أنها من القضايا الاستراتيجية التي لا بد من أن يوفر لها البرامج اللازمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها طويلة المدى وكذلك توفير الشعور بالأمان حول توجه المؤسسة.
- 2- التنظيم: لا بد من أن تتوفر الجهود التنظيمية وخاصة في مجال الهياكل التنظيمية والتصاميم الداخلية للمؤسسة وينبغي أن تكون متماشية مع معايير الأمن والسلامة داخل المؤسسة.
- 3- التوجيه: وهذا يتم عن حملات الموارد البشرية النوعية التي لا بد من أن تكون ضمن خططها التي تقوم بها، ومنها توجيه العاملين حول كيفية تحقيق الأهداف والتقيد بإجراءات الأمن والسلامة داخل المؤسسة.
- 4- الرقابة: يبرز هنا أيضا دور الإدارات وخاصة إدارة الموارد البشرية في التأكد من مدى تقييد الموظفين داخل المؤسسة بالتعليمات والتوجيهات الصادرة والتحقق من مدى إنجاز الأهداف الموكلة إليهم، ومدى تطبيقها على أكمل وجه وبصورة متقنة، ليس ذلك وحسب بل يتعدى ذلك إلى تقييم الجهود القائمة على هذا العمل (عقيلي 2005).

كما تتضمن إدارة بيئة العمل أيضا على المدخلات والأنشطة والمخرجات، فالمدخلات تتكون من بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية وطبيعة الأعمال التي يتم ممارستها داخل المنظمة، وتتضمن أيضا البرامج التي يتم تصميمها والمستلزمات التي تتطلب الدعم المادي والمعنوي لهذه البرامج، أما الأنشطة فهي تحتوي على الفعاليات والممارسات من أجل الوصول إلى بيئة آمنة وتطبيقها على أرض الواقع. أما المخرجات فهي النتائج المحصلة من هذه البرامج في موقع العمل وتضمن سلامة الموارد البشرية داخل المنظمات (المشوط، 2011).

### (2.1.5) عناصر بيئة العمل

#### • الهيكل التنظيمي

عرف الهيكل التنظيمي من ماكس ويبر بأنه مجموعة من قواعد ولوائح بيروقراطية والتي تعطي الأحقية لمجموعة أفراد التصرف ويتكون من الجماعات والأنظمة الفرعية والوحدات مثل الإدارات والأقسام، والهيكل التنظيمي هو محاولة ترتيب العلاقات والقواعد ليكون إتجاه العمل نحو تحقيق الهدف. وعرف لورانس الهيكل التنظيمي على أنه العلاقات الرسمية والقواعد للجماعات والأفراد داخل المنظمة، ويتكون من الوحدات والجماعات والأنظمة الفرعية. وهناك عدة عناصر ينبغي توفرها في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ومن أبرزها:

1- وجود الوحدات الإدارية التي تتوزع في المؤسسة على الشكل الهرمي أو الأشكال الإدارية المختلفة.

2- اتضاح التخصصات والمهام والمسؤوليات للوحدات المختلفة، من سيفعل ماذا؟ وماهي المهام التي ستقوم بها كل وحدة.

3- الوحدات الإشرافية وخطوط السلطات والوحدات التي سوف تقوم بمراقبة المسؤوليات والإشراف عليها (محمد، 2020/2019).

#### • أبعاد الهيكل التنظيمي

يقترح عدد من الباحثين بأن هنالك عدة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي كالآتي (النيل، 2018):

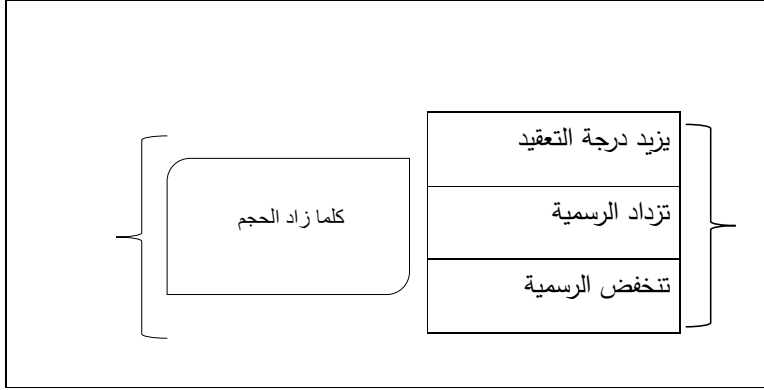
1- الرسمية: وهي مجموعة من القواعد تم وضعها بدقة عالية وتوضح الأعمال والحريات الممنوحة للعاملين، كما أنها الأشخاص المكلفين بإنجاز المهام والزمن والكيفية التي تتم فيها مختلف الأنشطة، والأعمال، وبشكل دقيق، ومحدد. وتعتبر الرسمية ذات أهمية كبيرة في المنشآت الكبرى لسهولة السيطرة والتحكم فيها، إلا أنها تسبب بطؤ في القرارات وتقليل قدرات الموظفين على الإبداع.

2- المركزية: وهي تمثل المستوى التنظيمي الذي تتركز فيه صلاحية اتخاذ القرارات لدى الإدارات والقيادات العليا بالمؤسسة وإن تم تفويض بعض منها إلى المستويات الإدارية الأدنى فهي تكون بصورة ضئيلة جدا. وبالتالي فإن درجة تركيز السلطة أو المركزية واللامركزية تلعب دور فاعل في الهيكل التنظيمي.

3- التعقيد: وهي المقدار الذي يتم من خلاله إجراء تقسيمات العمل بشكل عمودي أو أفقي في المستويات الإدارية الأدنى في التخصص والمواقع الجغرافية. وتزداد درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي بزيادة هذه العناصر (النيل، 2018).

وهناك دراسات أخرى مثل دراسة شامبيون وضح فيها بأن هناك سبعة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي حجم المنشأة، الرسمية، التمايز، البيروقراطية، المركزية، مستويات السلطة، والمكون الإداري والمرونة. ولا بد لكل منظمة أن تراعي عدد العوامل والتي من أهمها حجم المنشأة والتي تمثل

مجموع الموظفين الذين يعملون داخل هذه المنشأة، حيث أن هنالك علاقة بين الحجم والأبعاد الهيكلية التي ويوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (2) تأثير الحجم على الأبعاد الهيكلية ( النيل، 2018)

#### • الدعم التنظيمي المدرك:

إن الدعم التنظيمي الجيد هو الدعم الذي يحصل عليه المرؤوس من رئيسه في العمل وقد يكون بعدة أشكال مثل الدعم المادي الذي يمكن لمسه والدعم المعنوي والذي يكون على هيئة مراعاة الرئيس للمرؤوس والنظر في احتياجاته، ومتطلباته، ومراعاة مشاعره وأحاسيسه. وتتمثل أهمية الدعم التنظيمي في أنه يرفع مستوى التواصل الاجتماعي بين الأفراد ويساعد بشكل كبير في زيادة وحدة الفرد والمنظمة ككل، ويرفع من مستوى الولاء لتمسك الفرد بالتنظيم وبقائه فيه. ويساعد الدعم التنظيمي الذي قد يكون مقدما من الرئيس في العمل أو الأهل أو الأصدقاء في العمل على رفع الروح المعنوية للفرد ويزيد من المشاعر الغير المادية (عبد العظيم، 2017).

وقد وضحت العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الدعم التنظيمي بأنه يلعب دور كبير في التأثير على أداء المنظمة، كما أنه يساهم في بناء أفراد قادرين على الإبداع داخل المنظمة ورفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم في العمل، كما يجعلهم قادرين على المشاركة في اتخاذ القرارات

التي تهتم المنظمة والموظفين، بالإضافة إلى التغيير الذي تحدثه في المناخ السائد للمنظمة والقدرة على حل المشكلات والتحديات في موقع العمل والتي ترتبط بظروف الأعمال والمنظمة ورفع فرص الترقيات المتاحة للموظفين، ناهيك عن دور الدعم التنظيمي في تحقيق المستويات العليا المحلية والدولة للإنتاج وتحقيق أهداف وغايات المنظمة وزيادة فرصها في النمو. ويعتبر المورد البشري قلب النشاط التنظيمي النابض وعنصره الأساسي ولهذا السبب نرى العديد من الباحثين يجعلون هذا المورد في أولويات أبحاثهم وكتاباتهم ورسائلهم. إن المورد الإنساني لديه الإمكانية العظمى في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة التي تسعى إليها وهذا يدعو العديد من المنظمات أن تستثمر إيجابيا العنصر البشري وتجعله في مصاف خططها وأولوياتها وسياساتها (عبدالعظيم، 2017).

#### • أبعاد الدعم التنظيمي:

- العديد من الدراسات والأبحاث تناولت أبعاد الدعم التنظيمي بأشكال مختلفة ومن أهم هذه الأبعاد:
- سياسة الاحتفاظ: وتعني ببساطة التركيز على أهمية الأفراد العاملين داخل المنظمة وإيجاد الطرق والأساليب التي تساهم في الاحتفاظ بهم والتميز في العمل من خلال هذا الإطار.
  - أداء العاملين: ويعني ذلك منح العاملين قيمة عالية والاهتمام بإنجازاتهم التي يتم تحقيقها داخل المنظمة من خلال الإشادة بها وذلك سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
  - تقدير الجهود: وهو أن تركز المنظمة على الأهمية القصوى للجهود الإضافية المبذولة من الموظفين وكذلك مضاعفة الاستشارات للعاملين الذي سيساهم في التميز والنجاح في العمل، وكذلك عدم التردد في دعم الأفراد المتميزين في العمل وكذلك مراعاة ظروفهم وظروف العمل. باختصار هذا النوع من السياسات يركز بشكل كبير على رفع

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وإحياء الروح المعنوية لهم وأيضاً الاهتمام بتعزيز الظروف  
المادية للعمل ( الرشيدى، 2019).

### 3. التمكين القيادي:

إن مفهوم القيادة مرتبط بالتاريخ البشري، حيث كانت كل جماعة من الجماعات تقوم بتعيين قائد لكي  
تتنظم فيما بينها ويتم توزيع المهام والمسؤوليات من خلال هذا القائد، وهناك عدة أنماط من القيادات  
فمنها القائد السياسي والإداري والعسكري وأهم ما يجمع بين أنماط القيادة المختلفة هو الفكر القيادي  
والسلوكي الذي يتمتع به القائد ( أبو نفاع، 2019).

وقد عرفت القيادة على أنها عملية يتم من خلالها إطلاق طاقات الآخرين وإثارة اهتماماتهم وفق  
الطريق الصحيح والمرغوب، كما عرفت على أنها الأخذ بزمام المبادرة وتحمل مسؤولية الفريق  
والمحافظة عليه وقيادته من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة.  
أما التمكين القيادي فقد تم تعريفه على أنه مجموعة من السلوكيات التي تمارسها السلطة مع  
المرؤوسين وتقوم بتقاسمها معهم حيث أن هذه السلوكيات تساعدهم ليكونوا قادرين على قيادة أنفسهم  
( أبو نفاع، 2019).

#### • سمات القيادة:

إن ممارسة القيادة الإدارية لا بد من أن تجتمع فيها عدد من الخصائص والسمات التي تمكن القائد  
من ممارسة دوره القيادي بشكل فاعل، كما أن دور القائد لا يكون فقط توجيه الأفراد والجماعات  
وإنما التأثير فيهم وجعلهم يتقبلون الرأي عن رضا منهم وليس غضبا عنهم، وفيما يلي سيتم توضيح  
السمات التي يتصف بها القائد الناجح:

- التفاعل الاجتماعي: لا يمكن القول بأن القائد ناجح ما لم يتفاعل مع جماعته ويشعر بظروفهم ويتلمس مشاعرهم وأحاسيسهم والشعور بمشكلاتهم والتحديات التي يواجهونها بل ومحاولة تقديم العون والمساعدة لهم من أجل التخلص منها (أبو نفاع، 2019).
  - اليقظة والشجاعة: أي النباهة والتهيؤ وخاصة في وقت الأزمات والطوارئ ومحاولة التعاطي معها بجدية وشجاعة والتخلص من الخوف من أجل تحقيق الأهداف.
  - التنظيم والتخطيط: لا يمكن أن ينجح القائد ما لم يكن منظم ومخططا جيدا، إن العمل وفق خطط زمنية محددة واستشراف المستقبل والنظرة الطويلة الأمد من أهم أساسيات القيادة فلا بد من وضع خطط مستقبلية تتسم أهدافها بالواقعية تسير وفق إطار زمني محدد يتم تشجيع الأفراد على السير بناء عليه من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
  - التواضع والعدل: إن البعد عن الغرور والتكبر من السمات المهمة التي تعتبر بمثابة عنصر جاذب للقائد من قبل المرؤوسين، كما إن مراعاة العدل والإنصاف في التعامل مع الموظفين يعتبر أيضا من أهم العناصر فلا بد من معاملة العاملين بنفس النهج دون التفرقة بين شخص وآخر.
  - الثقة بالنفس: لا بد من أن يكون القائد واثقا من نفسه ومن آرائه وغير متردد وخاصة في عملية اتخاذ القرارات لكي يجعل الجميع يتقبلونها عن رضا وقناعة تامة.
- إن القادة الناجحين يظلون طلبية مدى الحياة فلا يتوقفون عن التطور والبحث عن المهارات والقدرات التي تساعدهم في تنمية قدراتهم القيادية (ترايسي 2017).

#### 4. التخطيط الاستراتيجي:

هي العملية التي يتم فيها صياغة رسالة المؤسسة وبناء الأهداف والغايات المستقبلية لها في اطار الرؤية المستقبلية، كما عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه تصور للرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها على المدى البعيد وعملية تحديد الأبعاد الخاصة بالعلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها. كما تم تعريفه أيضا على أنه "صياغة الخطة المرغوبة من خلال مجموعة من الإجراءات التحليلية والتقييمية وكذلك التحديد الدقيق للوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكل فعالية وكفاءة" ( ثابت، 2021).

#### • خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- 1- نشاط عام، يساعد المنظمة في تحديد مسارها المستقبلي ويساهم في توفير اطار للتخطيط مفصل بشكل أكثر.
- 2- طويل الأمد.
- 3- نظام ديناميكي مرن ذات عمليات متكاملة ومستمرة.
- 4- اشراك الإدارة والعاملين في عملية التخطيط.
- 5- عملية متفاعلة الأحداث داخل المنظمة، وتتأثر بأبعاد البيئة.
- 6- تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي وتقاس بناء على مجموعة من المعايير والمؤشرات (صالح، 2022).

#### • أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وتوضح دراسة ( ثابت، 2021) يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القضايا الهامة لدى الدول والمنظمات المختلفة نظرا للمزايا والمنافع التي تحققها والتمثلة في رفع درجة القدرات للدول بشكل عام والمنظمات على وجه الخصوص في قدرتها في التعاطي بإيجابية مع العوامل



والظروف الأنيبة والمتوقعة، لذلك فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من عدد من المتغيرات  
المشتملة على:

- المساعدة في الاختيار الأمثل للطريق الذي يحقق المنافع من بين البدائل المتاحة.
- المساهمة في تخفيض درجة المخاطرة في بيئة العمل نظرا لدورها في تقديم التنبؤات والخطط  
البديلة.
- تساهم في الوصول إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات على مختلف أنشطتها وأنواعها نظرا لدوره  
في تمكينه للعمل بدرجة عالية نم التنافسية ويمكن حصر العناصر التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي  
للمؤسسة في الآتي:

- 1- تحسين النتائج: وذلك من خلال التأثير الإيجابي على المؤسسة من خلال وجود رسالة  
وأهداف وخطط عمل واضحة للمؤسسة.
- 2- التركيز والتوجيه: من خلال اجبار المؤسسة على التفكير في المستقبل والتنظيم وتصحيح  
المسار الذي تسير فيه المؤسسة.
- 3- حل المشكلات: وذلك يتمثل في معالجة القضايا المتداخلة والمعقدة بطريقة مخطط لها  
مسبقا.
- 4- فرصة التعلم وبناء فريق العمل: يعتبر التخطيط الاستراتيجي فرصة للتشجيع على التعلم  
والالتزام داخل المؤسسة وبين الأفراد (ثابت، 2021).

## (2.2) المبحث الثاني: الإبداع الإداري:

### (2.2.1) مفهوم الإبداع والإبداع الإداري:

الإبداع في اللغة " بدع" بمعن أتى بشي لم يسبقه أحد فيه، ويعرف الإبداع بأنه العملية التي يتم فيها القيام بتبني فكرة جديدة أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما سيؤدي إلى التنامي الاقتصادي الوطني وبالتالي توفير فرص العمل بزيادة ومن ثم تحقيق الأرباح. كما يعرف الإبداع بأنه تطوير منتجات للسلع، والمجيء بخدمات وأفكار جديدة تؤدي إلى حدوث مساهمات اجتماعية ملموسة ( فاطمة، كريمة، 2021/2020).

وفي هذا الإطار ترى الباحثة بأن الإبداع عبارة عن عملية يتم فيها توليد الأفكار الجديدة الخلاقة غير المألوفة وقد تحدث تغيرات في المجتمع ويستفاد منها. إن الإبداع الإداري منبثق من المفاهيم والمعاني التي جاء فيها الإبداع فهو يتعلق بتوليد الأفكار والمقترحات الجديدة سواء كانت في مجالات الإدارة أو تحسين المنتجات وخدمات العملاء، وقد اختلفت العديد من التعريفات التي جاء بها العلماء ونسرد جزءا منها في الآتي:

يعرف على أنه "مجموعة قدرات وخصائص واستعدادات شخصية التي ترتقي إلى العمليات العقلية والتي إذا توفرت في بيئة العمل فإن ستؤدي بنتائج إيجابية على الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم (فاطمة، كريمة، 2021/2020). وقد عرفت على بأنها عبارة عن العملية التي يتم فيها التوصل إلى علاقات بين مغيرات لم يسبق أن يأتي أحد بمثلها ( السكارنة 2011). كما تعرف بأنها قدرة الفرد المميزة للقيام بعملية تحديد الأهداف والغايات المرغوب تحقيقها من أجل خدمة مصالح المستفيدين من عمل الإدارة ومحاولة التغلب على المشكلات والتحديات التي

تواجه المنظمات من خلال إيجاد أساليب جديدة ومتطورة غير موجودة في المنظمات الأخرى (فاطمة، كريمة، 2021/2020).

ويعرف القحطاني الإبداع الإداري " أن يقوم الموظف باستخدام المهارات الإبداعية الشخصية التي يمتلكها لاستنتاج أساليب جديدة في الإدارة أو يقوم من خلالها الوصول إلى حلول مبتكرة لمشكلة إدارية تواجهها المؤسسة أو التوصل إلى تصورات تساعد في معالجة المشكلة من خلال الجهود الإبداعية المنظمة والتحليل الهادف الذي يكون متصل اتصال وثيق بالحس الإدراكي الذي يبني على التحليل المنطقي والتجربة والاختبار " (صلاح الدين، 2018).

وهي أيضا التوصل إلى إيجاد العلاقة بين المتغيرات المختلفة بطرق لم يسبق لأحد التطرق إليها من قبل، ويرى (دركر) أن الإبداع الإداري بأنه مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر من كونه مصطلح فني وبالتالي فقد عرفه على أنه " تغيير وتعظيم نتاج الإمكانيات والموارد دخل المنظمة وأن هذا التغيير هو الذي يقود إلى تحقيق الفرص بهدف الوصول إلى الإبداعات الاقتصادية والاجتماعية" (السكرانة، 2011).

ومن خلال التعريفات المذكورة أعلاه تستنتج الباحثة بأن الإبداع الإداري هو "عبارة عن عملية تتضمن أساليب وطرق غير مألوفة تتولد من المورد البشري لحل مشكلة معينة تعاني منها المنظمة ومن أجل تطوير منتج ما أو خدمة معينة داخل المنظمة وتكون نتائج هذه العملية ملموسة على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل"

كما تستنتج الباحثة إن عملية الإبداع الإداري لا تكتمل دون توفر العنصر البشري وليس بالضرورة أن يكون الإبداع في مجال متخصص أو معين.

## (2.2.2) المصادر الرئيسية للإبداع:

ويوضح (ترايسي، 2015) إن الإبداع من السمات الطبيعية الفطرية لدى الأشخاص الإيجابيين الذي يتميزون بالثقة والاعتزاز بالنفس، وهناك عدة عوامل هي التي تحدد مقدار الإبداع ومن أبرزها التجارب السابقة والأحداث الماضية للشخص هي التي تحدد مدى قدرة الشخص على الإبداع في وقته الراهن، فهذا النوع من الأشخاص يشعر بأن لديه قدر عال من الإبداع نتيجة خلفياته السابقة وتجاربه التي مر بها وبالتالي فإن الإبداع أمر عادي بالنسبة له، وفي نفس الوقت فإن الأشخاص الآخرين الذين عاشوا في بيئة سلبية غير ملائمة منذ الطفولة وحتى الكبر وإن كانت لديهم أفكار إبداعية فإنهم يرفضون الإفصاح عنها أو أن يقوموا بتجاهلها وبالتالي فلن تتولد لديهم روح الإبداع. وإحدى المصادر المهمة للإبداع هي قوة الحاضر والذي يتمثل في مدى إبداع الشخص في الوقت الحالي وكيفية تعامل البيئة المحيطة مع الأفكار الإبداعية فهل تكون محط اهتمام المجتمع أو أن تكون عنصر سخريه وتجاهل الجميع؟ وما مدى تشجيع من حوله على الإبداع نفسه والخروج بالأفكار الإبداعية.

كما أن الصورة التي يرى المبدع نفسه عليها تعتبر أحد المصادر الإبداعية مثل تقييم الشخص لنفسه وما إذا كان الشخص يعتبر نفسه مبدعا أم لا، ونظرة الشخص لنفسه حول درجة تمتعه بالإبداع والحس الإبداعي. تشير العديد من الدراسات أن 95% من الأشخاص لديهم قدر عالي من الأداء الإبداعي وبمستويات عالية، وقد استنتجت الأبحاث التي قام بها (هوارد جاردينر) في جامعة هارفارد أن هنالك أساليب مختلفة للتفكير وأن كل شخص يعتبر عبقريا مما يعني بأنه من أجل أن تطلق العنان لأفكارك الإبداعية لا بد من تقوم بمعاملة نفسك كشخص مبدع.

### (2.2.3) أهمية الإبداع الإداري:

إن الدراسات المتنوعة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري يشير إلى الأهمية الكبرى لهذا الجانب وفي السطور التالية سيتم توضيح أهمية هذا العنصر:

1- إن نمو المؤسسات وارتقائها ومعالجة مشكلاتها والتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها يبنى على الإبداع الذي يعتبر أحد الحلول الجذرية لها. فطالما تواجد هذا الجانب داخل المنظمة فإن ذلك سيولد شعور بالطمأنينة بأن القضايا التي سوف تواجه المنظمة ستكون قصيرة الأجل ويتم إيجاد الحلول لها بسهولة.

2- الفوائد التي تعود بالنفع على المبدع نفسه، حيث ستقوم المؤسسات المستفيدة من أفكاره الإبداعية بمنحه المكافآت والمزايا نتاج تلك الفكرة التي قدمها لهم. وفي العديد من الدول بشكل عام والمنظمات على وجه الخصوص تعترف بمبدأ الإشادة للأشخاص المبدعين وتعمل على منحهم الجوائز والمكافآت من أجل تحفيزهم على بذل مزيد من الجهود لتوليد الأفكار الإيجابية.

3- الأرباح المادية والمعنوية التي تحصل عليها المؤسسة من نتاج الإبداع الإداري، عادة ما تكون الأفكار الإبداعية تقلل من التكاليف الخاصة بالمؤسسة، وقد تحقق أيضا العوائد من خلال التطوير الداخلي للإنتاج وجذب عملاء جدد عندما يكون الإبداع في منتج أو خدمة معينة. كما أنه يساهم في خلق مناخ إيجابي قائم على المنافسة بين الموظفين وبالتالي رفع الروح المعنوية وولاء الموظف لمؤسسته واستقراره الوظيفي.

4- وضوح الرؤية للأفراد حول المسارات التي تنتهجها المؤسسة للتطوير والتجديد. وستساهم في جعل الجميع يسرون وفق النهج الإبداعي الذي تنتهجه المنظمة.

يسهم الإبداع الإداري في الارتقاء بسمعة المنظمة في الخارج حيث ستكون عنصر جاذب للكفاءات والقيادات الإدارية المختلفة. ناهيك عن ارتقاء الموظفين أنفسهم ونمو الجوانب العقلية والذهنية والتحليلية لديهم من خلال إثراء المناقشات وجلسات العصف الذهني التي تعتبر إحدى طرق الإبداع الهامة لتوليد الأفكار والمقترحات الإبداعية (ترايسي، 2015).

#### (2.2.4) مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع الإداري مراحل وفق آراء الباحثين وهي كالآتي (المشوط، 2011):

- 1- مرحلة الإعداد والتحضير: وتشتمل هذه المرحلة قيام المبدع بعملية جمع المعلومات عن المشكلة أو القضية المراد معالجتها ودراستها والرجوع إلى حيثياتها وقد يستعين الشخص المبدع في هذه المرحلة من أجل الحصول على المعلومات إلى الأشخاص ذات العلاقة بالمسألة والملفات المتعلقة بها والكتب والدوريات المساندة لمعالجة المسألة.
- 2- مرحلة التبصر والتفريغ: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية الإبداع الإداري نظرا للتعقيدات التي تحتوي عليها والتفاعل بين مضمونها، وتتضمن العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان التي تتداخل مع بعضها البعض.
- 3- مرحلة البزوغ والإشراق: تكون هذه المرحلة بمثابة فاصل فعلي بين ما يقوم به الباحث والابداع، وهذه المرحلة تمثل حالات الإبداع الذاتية، عملية البزوغ هي عبارة عن عملية فجائية للفكرة الجوهرية والعمل النموذجي.
- 4- مرحلة التحقق والتنفيذ: هذه المرحلة هي استكمال لما نتجت عنه مرحلة البزوغ فهي تشتمل على القيام بالتبصر واستخدام عمليات البحث المتاحة للفكرة التي تمخضت عنها مرحلة البزوغ من أجل التحقق من صحتها وإيجاد وتحديد الطرق لتطبيقها على أرض الواقع. فمرحلة

الإبداع لا تنتهي عند تقديم الفكرة الإبداعية فلا بد من التحقق من أجل تحقيق الناتج الإبداعي (المشوط، 2011).

ومن خلال المراحل المذكورة أعلاه يتضح بأن الإبداع ليس فقط مرحلة تفكير وإنما قيام المبدع بتعبير طاقاته الكامنة من أجل تحقيق الفائدة المرجوة من الناتج الإبداعي.

### (2.2.5) أنواع الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

تم تصنيف الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وفقاً لمجال الإبداع من قبل الحريري، على النحو الوارد أدناه:

أ- الإبداع الذي يرتبط بالهدف: وهي أن تسعى المؤسسة على استغلال الإبداع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- الإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي: يتضمن هذا النوع من الإبداع التسلسل التنظيمي للهرم وتحسين تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتعزيز العلاقة بينهم والإجراءات التنظيمية وتصاميم الأعمال في المؤسسة.

ج- الإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمة: الإبداع في اخراج منتج متطور ومرن ومتقبل للتقلبات والتغيرات التقنية والثقافية والفنية وتستهدف الفئة التعليمية والعمل على تقديم خدمات غير موجودة في المؤسسات التعليمية.

د- الإبداع المرتبط بالعملية: وهو النوع الذي يعمل على رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة ويتضمن على إدارة الموارد البشرية والعمليات التقنية والتشغيلية.

هـ- الإبداع الذي يرتبط بخدمة المستفيدين: وهو النوع الذي يتضمن خدمة المستفيدين من الخدمات التعليمية من خلال عمل تغييرات جوهرية كالتغييرات الجزيئية التي تحدث تغييرات ثانوية (الحريزي، 2011).

ومن خلال ما تم التطرق إليه أعلاه تستنتج الباحثة بأن أنواع الإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية تتضمن مختلف عمليات وأنظمة المؤسسة بما فيها الهياكل التنظيمية والأهداف التي ترسمها المؤسسة والعمليات التشغيلية والخدمات التي يتم تقديمها. فالإبداع الإداري يعمل على رفع الكفاءة والفاعلية في المنتجات والخدمات من خلال تحسين العمليات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، كما أن للإبداع دور فاعل في زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والمرونة ورفع قابليتها للاندماج مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وتكييف عملياتها وأنظمتها بناء على التقلبات التي تواجهها، وبالتالي فإن الحاجة ماسة إلى وجود عنصر الإبداع داخل المؤسسة لكي تصل إلى النسبة الحقيقية من الإنجاز المطلوب من العاملين وتحقيق الأهداف والطموحات التي تصبو إليها المنظمة.

### **(2.2.6) معوقات الإبداع الإداري:**

هناك عدة عوامل تحول دون نجاح الإبداع داخل المنظمة وتقف حائل دون تنميته وحصول المنظمة على الفوائد المرجوة منه ومن هذه العوامل كالاتي ( الخالدي، 2022):

#### **1- المعوقات التنظيمية:**

إن سوء المناخ السائد داخل المنظمة يعتبر من المعوقات التي تحجم الطاقات والإبداعات داخل المنظمة، وتحبط الروح المعنوية وقابلية الفرد لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومنها نمط الإدارة



السائد غير المرغوب فيه، الأنظمة والسياسات والأسس المعمول بها وانخفاض روح الموظفين المعنوية والتي يكون سببها إحباط الأفكار الإبداعية.

## 2- المعوقات الإدراكية:

نظرة الفرد إلى الأمور والمشكلات وطريقته في معالجة القضايا ما إذا كانت نمطية أو إدراكية وتصلب رأيه والنظرة إلى فكرته بأنها هي الوحيدة التي على صواب، واعتبار القضايا الأخرى خاطئة وبالتالي لا يقوم الشخص ببذل الجهد في التفكير بالأراء والأفكار الأخرى المطروحة من الطرف الآخر مما يؤدي إلى جمود العقل عن التحليل والتفكير. كما أنه يتبنى أسلوب محدد ويرى المشكلة من أبعاد ضيقة ومحدودة.

## 3- المعوقات العاطفية والنفسية:

وتتمثل في شخصية الشخص نفسه حيث يمتلك شخصية ضعيفة ودائما تخاف من الفشل والهزيمة وعدم الرغبة في البحث عن الحلول البديلة التي تميل إلى الابتكار والتفرد خوفا من السخرية من الآخرين ( الخالدي، 2022).

4- القيادات الإدارية الغير المؤهلة والتي تأثر على تحفيز العاملين ومشاركتهم في أهداف المنظمة وتنفيذ قراراتها واستراتيجياتها، فإن كانت هذه الإدارة ضعيفة وغير فاعلة فسوف تأثر على العملية الإبداعية وسوف يواجه الموظفون صعوبة بالغة في إيصال الأفكار الإبداعية إلى الرئاسة (جبوري، وآخرين، 2020).

## (2.2.7) عناصر الإبداع الإداري:

### 1- الأصالة:

هي عبارة عن عملية يتم فيها انتاج الأفكار الجديدة أو مستويات الخبرة من أجل تقديم استجابات غير مألوفة فيما يتعلق بموضوع معين، كما عرفت على أنها "قدرة الفرد على بالمجيء بمجموعة من الأفكار متميز وغير مألوفة، وقدرته على إيجاد حلول للمشكلات والقضايا بأسلوب غير تقليدي". وقد عرفها (الفاعوري، 2005) بأنها عبارة عن "انتاج ما هو بعيد المدى وغير مألوف والوصول إلى استنتاجات حاذقة ونكية" ويعرفها (بروان 2010) القدرة على انتاج الأفكار على ماهي عليه (منتجها) ولكن بشرط أن تكون مفيدة وعملية". وقد عرفها أيضا ( أبو جادو، 2014) بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد على انتاج أفكار تتميز بالأصالة والندرة، أي التفكير في الأشياء غير المعتادة ليتمكن الفرد من انتاج الأفكار المميزة والنادرة" (فاطمة، كريمة 2021، 2020).

وبناء على التعريفات التي قام بها الباحثون أعلاه، ترى الباحثة بأن الأصالة للفكرة الإبداعية لا بد من أن تتوفر فيها مميزات الندرة والنوعية والاستجابة المألوفة والغير المألوفة، والبعد عن التقليدية والحداثة والذكاء والحداثة والجودة وعدم الشبوع. وتعرف الباحثة الأصالة على أنها القدرة على إنتاج فكرة فريدة من نوعها تستخدم في ابتكار أو انتاج منتج/ سلعة أو تطوير خدمة غير مبتكرة وغير مألوفة تتميز بالحداثة والتجديد.

## 2- المرونة:

وتوضح دراسة (فاطمة، كريمة 2021، 2020) أن المرونة وتعني قدرة الفرد على انتاج أفكار متنوعة ومختلفة في طرحها، ويرى السكارنة (2011) على أنها "مقدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر إلى الأشياء والمواقف المتعددة من خلالها مما يجعله يتحرر من القصور العقلي بداخله". والانتقال إلى مئات الفئات من الأفكار والذي يعتبر دليل على المرونة وتغيير الموقف العقلي بسهولة. ويعرفها المزيدي أنها القدرة على تحويل مسار التفكير أو أسلوبه

في معالجة المشكلة من موضع إلى آخر مما يعنى أن الفرد لديه قدرة على التكيف مع التطورات والمواقف الجديدة بسرعة.

كما تعرف على أنها اتخاذ أبعاد مختلفة في النظر إلى المشكلة ومدى سهولة الدرجة التي يستطيع الشخص من خلالها تغيير موقف أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب في الفكرة نفسها وهناك نوعين من المرونة:

1- المرونة التلقائية: وهي القدرة التلقائية للفرد في اعطاء معلومات معينة غير منتمية لأصل واحد أو فئة واحدة، وهي المرونة التلقائية التي نراها في الشخص دون الحاجة إلى موقف يتطلب المرونة فيتخذ الشخص مجموعة من الاستجابات التي لا تنتمي لفئة واحدة، ومن هنا يمكن التمييز بين المرونة والطلاقة حيث تبرز المرونة الأهمية في تغيير الاتجاه للأفكار تتبادر للشخص أما الطلاقة فهي تظهر الأهمية لكثرة هذه الأفكار. ففي المرونة التلقائية لا يكتفي الفرد بمجرد الاستجابة فقط وإنما قدرته على إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بالمشكلة وبناء على هذه القدرة يميل الشخص إلى المبادرة بشكل تلقائي في الموقف.

2- المرونة التكوينية: القدرة التي تكون لدى الشخص في تغيير الوجهة الذهنية التي يمتلكها عندما يتم النظر في معالجة مشكلة معينة، فمن حيث التكيف العقلي فإن الشخص المرن مختلف تماما عن الشخص المتصلب عقليا وبالتالي أطلق عليها المرونة الكيفية لأن الشخص يحتاج إلى تعديل سلوكه ليكون متوافق مع سلوك الآخرين لمعالجة المشكلة المراد حلها (فاطمة، كريمة 2021، 2020).

3- الطلاقة (صلاح الدين كرم، 2018):

تعتبر إحدى مكونات القدرة الإبداعية التي لا غنى عنها وهي مدى قدرة الفرد على توليد عدد من الأفكار المبدعة في مدة زمنية محددة. وما يميز الشخص المبدع عن غيره هو طرح واقتراح الأفكار والحلول حول موضوع معين ومدة زمنية معينة.

إن للطلاقة عدة عناصر مهمة في عملية القياس وهي كالآتي:

1- الطلاقة في الأفكار والمعاني: وهي القدرة التي يمتلكها الشخص في الخروج بعدد كبير من الأفكار المتعلقة بموضوع أو مشكلة معينة داخل المنظمة.

2- الطلاقة اللفظية: هي المدة الزمنية القصيرة والسرعة التي يتم فيها إطلاق عدد كبير من الكلمات والألفاظ بطريقة تدعم من خلالها التفكير الإبداعي.

3- الطلاقة في التعبير: هي صياغة الأفكار بطريقة سليمة بسرعة كبيرة، والأفكار التي ترتبط بموقف معين، وإن هذه الأفكار ليست بالضرورة أن تقود إلى حل مشكلة أو عمل إبداعي بطريقة مباشرة، وإنما قد تكون هنالك مجرد فكرة واحدة تسهم في معالجة مشكلة ما بطريقة إبداعية لم يسبق لأحد أن جاء بمثها (صلاح الدين كرم، 2018).

وتلاحظ الباحثة بأن الطلاقة من العناصر المهمة للإبداع الإداري وفي معالجة المشكلات بالطرق الإبداعية وإيجاد حلول لها حيث أن المدة التي يستغرقها الشخص في إطلاق الأفكار الإبداعية ومدى مساهمة تلك في معالجة مشكلة ما أو مشكلات معينة لها دور فاعل التغيير الجذري في معالجة الأمور داخل المنظمة بطرق مرتبة وملائمة.

#### 4- الحساسية للمشكلات:

هي وعي وملاحظة الشخص بأن هنالك مشكلة أو حاجات أو نقاط ضعف داخل البيئة أو الموقف وبالتالي فإن سرعة هؤلاء الأشخاص في ملاحظة المشكلة ووجودها أكثر من غيرهم كما أن اكتشاف

هذه المشكلة تعتبر بمثابة الخطوات الأولى للتقصي والبحث لإيجاد الحلول، كما أن قدرة الشخص على الملاحظة مرتبطة بأشياء محيرة في بيئة الفرد وتثير فيها التساؤلات لديه.

وعلى ضوء المذكور أعلاه، فإن الحساسية للمشكلات قد تكون صفة من الصفات الدافعية للفرد أكثر من كونها من القدرات العقلية التي يمتلكها، ويرى " جيلفروود " وزملائه إن القدرة العقلية إحدى الشروط الأساسية للإبداع والخطوة الأولى عند بدء التفكير الإبداعي، فالمبدع الذي لديه الحساسية المفرطة للمشكلات يعتبر أكثر قدرة من غيره على ملاحظتها، والتعرف بعمق على الأسباب التي أدت إليها والأهداف التي تقوده للتفكير وبالتالي فإنه يؤمن بها (إدريس، 2018/2017).

#### 5- القدرة على التحليل:

هي القدرة على تبسيط أمور العمل وإعادة تنظيمها إلى أجزاء بسيطة، فالشخص المبدع أكثر قدرة من غيره تحليل وترتيب وتنظيم عناصر الأشياء وفق أسس منظمة ومدروسة. ويحدث من خلال هذه الطريقة تغيير كبير في المنظمة، فالشخص المبدع يتبنى فكرة جديدة ثم يقوم بتوسيعها ورسمها وفق خريطة ذهنية بالمعطيات التي تتضمنها وتحليلها وتحديد خطواتها لتكون قابلة للتطبيق داخل المنظمة التي يعمل بها (صلاح الدين كرم، 2018).

#### (2.2.8) العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري:

إن بيئة العمل التي يتفاعل الفرد مع معطياتها اليومية لها أثر بالغ في العملية الإبداعية، فالنظام الجيد والفاعل الذي تتجه الإدارة العليا في التعامل مع العاملين، وتفعيل العلاقات الجيدة معهم، ونظرتها الإيجابية اتجاههم لها دور كبير في تحفيز الموظف وتفعيل دوره الحيوي داخل المنظمة

وبالتالي، ولأئنه واستقراره الوظيفي واستعداده الدائم لخدمة العمل والمؤسسة وبذل المزيد من الجهد وبالتالي زيادة الطاقة الإبداعية لديهم (فاطمة، كريمة، 2021/2020).

كما إن إجراءات العمل المبسطة وكسر الروتين اليومي من خلال الاجتماعات غير الرسمية (على سبيل المثال وليس الحصر) لها تأثير فاعل في توثيق العلاقة بين الإدارات المسؤولة والمرؤوسين، وذلك ستكون نتيجته إطلاق العنان للأفكار للإبداعية للموظف نظرا للمناخ المريح الذي يعيش فيه الموظف ويتفاعل مع إدارته والموظفين العاملين معه والعكس صحيح. وهنا يأتي دور القائد الفعال في جعل بيئة العمل يسودها التعاون والتكاتف والأخوة بين الموظفين أنفسهم وتحسين علاقاتهم مع الإدارات العليا وإيجاد مناخ إيجابي فاعل يضمن لهم الخروج بالطاقات والأفكار الإبداعية (فاطمة، كريمة، 2021/2020).

### (2.3) المبحث الثالث: الدراسات السابقة

قامت الباحثة في هذا المبحث بالاطلاع المتعمق على الدراسات العربية والأجنبية السابقة، منها ما يتعلق بمتغير بيئة العمل ومنها ما يتعلق بمتغير الإبداع الإداري ومنها ما يتناول كلاهما، من خلال المواقع والمراجع العالمية المختلفة وهدفت الباحثة من خلال الدراسات السابقة إلى التوصل للنتائج والتوصيات التي خرجت بها تلك الدراسات والتعرف على الثغرات الموجودة في تلك الدراسات وتجنبها. وقد قسمت الباحثة في سرد الدراسات إلى قسمين ( عربية وأجنبية ) تم ترتيبها تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم.

#### (2.3.1) الدراسات العربية:

1. دراسة السلمي (2022) بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالطبيق على

عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين محيط بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر العاملين الجامعيين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الأكاديمية في كلية الاقتصاد والإدارة في جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة. وقد اشتملت عينة الدراسة على 326 موظف أكاديمي، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة العينة العشوائية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التقني وظروف وطبيعة العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري حيث يدل ذلك على أن بيئة العمل عنصر أساسي للإبداع الإداري.

2. دراسة داؤود وأبو بكر (2022) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري- دراسة

استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى التمكين ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، كما هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى التأثير الذي تحدثه أبعاد تمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، وتم اختيار (100) رأي من العينة التي اختارها الباحث بطريقة العينة البسيطة العشوائية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يتمتع الموظفون الإداريون في جامعة جيجل بمستوى تمكين عال مما أثر إيجاباً على مستوى الإبداع الإداري والذي جاء بدرجة عالية، كما أكدت الدراسة على أن هناك تأثير لأبعاد التمكين على الإبداع الإداري. وقد أوصى الباحث في دراسته إلى دعم وتعزيز طرق تنمية العمل للمحافظة على المستوى المرتفع للإبداع الإداري والتمكين.

3. دراسة هيبية، الحيثانية، وآخرين (2021) بعنوان: "الصناعات الإبداعية بسلطنة عمان ودورها

في تنمية الاقتصاد القومي في ظل الثورة التكنولوجية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى توضيح الأهمية التي تلعبها الصناعات الإبداعية بسلطنة عمان ودورها الفاعل في تنمية الاقتصاد القومي في ظل التكنولوجيا المعاصرة، وكذلك توضيح الصناعات الإبداعية وتوضيح الأهمية التي تلعبها في تنمية الاقتصاد، والتوصل إلى الحلول التي تساهم في تعزيز وتطوير الحرف التقليدية العمانية بما يتواءم مع المتطلبات العصرية. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توضيح بعض الحرف التقليدية العمانية وتوضيح أهميتها كإحدى الصناعات الإبداعية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الصناعات الإبداعية لها دور مستدام فاعل في تنمية الاقتصاد، كما أن التراث العماني يعتبر بيئة خصبة ومتنوعة ويمكن من



خلاله التوصل إلى صناعات إبداعية متنوعة وأوصى الباحثين إلى ادراج مقرر يسمى الصناعات الإبداعية بالكليات المتخصصة وكذلك توجيه الأولوية والاهتمام للصناعات الإبداعية من قبل الجهات المعنية.

#### 4. دراسة الشقران (2021)، بعنوان: "مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر المدارس الحكومية في الرمثا، والتعرف على أهم جوانب الإبداع الإداري التي يتم الاهتمام بها أو التي يتم إهمالها بين الذكور والإناث وكذلك تقديم حلول وتوصيات للقائمين على اتخاذ القرار من أجل لفت انتباههم للاهتمام بجانب الإبداع الإداري، أجريت الدراسة على (227) معلم ومعلمة واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة التي تكونت من 56 فقرة للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين تعزى لمتغير لعدد سنوات الخبرة ولصالح المعلمين لذوي عدد سنوات الخبرة. كما توصلت الباحثة إلى أن هناك معوقات للإبداع الإداري، ومن أبرزها التقيد الشديداً بالأنظمة والقوانين وعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وقد أوصى الباحث بمنح صلاحيات أوسع للمدراء والمعلمين إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

#### 5. دراسة فاطمة، كريمة (2021) بعنوان: "تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة حالة مؤسسة الهامل (فرع المطاحن بأردار)".

هدفت الدراسة في التعرف على تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة مجمع الهامل (فرع المطاحن) وذلك من خلال -تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في مؤسسة مجمع

الهامل وتحديد مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن، استخدم الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها بأن مستوى تبني مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لبيئة العمل من وجهة نظر العاملين كان بدرجة متوسطة ، وهذا نسبة إلى قيمة المتوسط الحسابي العام لكل بعد، وجود فروقات هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى بيئة العمل في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن بإدراك عند مستوى دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية وهي السن وسنوات الخبرة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائية حول مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن عند مستوى دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات السن وسنوات الخبرة. وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري.

#### 6. دراسة امحمد ومبارك (2021) بعنوان: "أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة

##### حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة أدرار".

هدفت الدراسة في التعرف على أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة أدرار وذلك من خلال قيام الباحث بتحديد مستوى بيئة العمل في الشركة وكذلك تحديد مستوى الإبداع الإداري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة أدرار. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بوحدة أدرار كما تكونت عينة الدراسة من 34 مفردة. وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري وبناء عليه فإن بيئة العمل تسهم في تحقيق الإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة استيعاب مفاهيم بيئة العمل في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بوحدة أدرار مرتفعة وأن درجة استيعاب مفاهيم الإبداع الإداري في الشركة مرتفعة. وقد

أوصى الباحث في دراسته إلى ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل بشكل دوري وزيادة دعم الموظفين ماديا ومعنويا والاهتمام بتدريب العاملين.

7. دراسة أحمد (2020)، بعنوان: "جودة البيئة الجامعية وعلاقتها بتنمية القدرات الإبداعية

لدى طلاب جامعة الجزيرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة البيئة الجامعية وعلاقتها بتنمية القدرات الإبداعية لدى طالب الجامعة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية باستجابات أعضاء هيئة التدريس في جودة البيئة الجامعية، وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واختار مجتمع دراسته ليكون من كلية التربية الحاصحيا؛ وتكونت عينة الدراسة من 242 طالبا من خلال توزيع استبانة للحصول على البيانات، تم جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها من خلال SPSS وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها بأن السمة العامة لجودة ادارة الكلية كانت بدرجة مرتفعة، كما استنتج بأن السمة العامة لقدرات الطالب الإبداعية مرتفعة وتوجد علاقة ارتباطية طردية وقوية بين المتغيرات المستقلة والقدرات الإبداعية .

8. دراسة الحضرمي (2020)، بعنوان: "أثر أنماط السيطرة الدماغية في الإبداع الإداري لدى

منسوبي الهيئة العامة للرياضة بالمدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط السيطرة الدماغية في الإبداع الإداري لمنسوبي الهيئة العامة للرياضة بالمدينة المنورة، وبلغ عدد عينة الدراسة التي استخدمها الباحث في دراسته (57) من المنتسبين إلى الهيئة العامة للرياضة فرع المدينة المنورة ، كما استخدم أداتين لجمع البيانات وهما : مقياس السيطرة الدماغية وكذلك استمارة قياس الإبداع الإداري.

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في جميع متوسطات درجات عناصر الإبداع الإداري بمتغيراتها المختلفة (الاصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) بين منسوبي الهيئة العامة للرياضة فرع المدينة المنورة ذوي السيطرة الدماغية اليمنى ومنسوبي الهيئة العامة للرياضة ذوي السيطرة الدماغية اليسرى لصالح ذوي السيطرة عند مستوى دلالة 0.05. وقد أوصى الباحث في نهاية الدراسة إلى الاهتمام بالبرامج التوعوية والتثقيفية لمنسوبي الهيئة والاهتمام بالإبداع الإداري.

#### 9. دراسة الذبيبات والقطاونة (2020) بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (280) فرد وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن تصورات العاملين في الموانئ في منطقة العقبة الأردنية حول بيئة العمل جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الموانئ في منطقة العقبة الأردنية للإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري، حيث تفسر ما مقداره (56.4%) من التباين في الإبداع الإداري. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث إلى ضرورة قيام مؤسسة الموانئ بأخذ دورها في الاهتمام بتعزيز بيئة العمل الداخلية من خلال الحوافز والاهتمام بتشجيع الإبداع والمبادرات الإبداعية والاهتمام بوضع برامج تأهيلية للأفراد العاملين.

**10. دراسة المدني محمد (2019) بعنوان: "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية- دراسة ميدانية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الحدود الشمالية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الحصول على البيانات اللازمة لعملية البحث من خلال أداة الاستبانة وتكونت الدراسة من محورين، هما بيئة العمل والتي قامت بقياس الأبعاد الخمسة لبيئة العمل وهي: الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، وظروف العمل) ، والإبداع الإداري. واشتملت عينة الدراسة على (288) عامل وعاملة بجامعة الحدود الشمالية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للموظفين الإداري الذي تضمنته بيئة العمل جاء بمستوى متوسط، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين مستوى بيئة العمل بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية وقد أوصى الباحث بالقيام بعمل دورات تدريبية في الإبداع الإداري ومنح الأولوية من الاهتمام لتحسين بيئة العمل لدى الإناث من خلال البرامج المخصصة.

**11. دراسة اليعربي (2019) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الإبداع الإداري لدى مديري التعليم الأساسي ودراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات ( النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المديرين

والوظائف الإدارية ( الأخصائي الاجتماعي، الأخصائي النفسي، أخصائي قواعد البيانات، أخصائي شؤون إدارية ومالية، منسق شؤون مدرسية) بمدارس محافظة شمال الشرقية والبالغ عددهم (445) فرد بالعام الدراسي 2016/2017، وتم توزيع استبانة للحصول على نتائج البحث. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي وتأثيره على القيادة الإبداعية لمديري ومديرات المدارس بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولمتغير الخبرة الإدارية، كما توصلت الدراسة إلى وجود جميع الأنماط القيادية المختلفة ( الديموقراطي والأوتوقراطي والتسيبي ) بالمؤسسات التعليمية بناء على عينة الدراسة، كما أن درجة ممارسة الإبداع الإداري بين مديري المدارس مرتفعة.

**12. دراسة قباجة، فداء (2019)، بعنوان: "الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات**

**وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري والمعوقات التي تواجهه وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، والتعرف أيضاً ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في توفر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية، وقد تكونت عينة دراسته من (270) موظف أكاديمي وقع الاختيار عليهم عشوائياً، وقد توصل الباحثين إلى درجة وجود الإبداع الإداري عالية في الجامعات الفلسطينية ومثلت ما نسبته 72%، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود الإبداع الإداري فيها، وفي نهاية الدراسة أوصى الباحثين

بعده توصيات من أبرزها رفع درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتفعيل الأنظمة المتعلقة بالحوافز والترقيات للارتقاء بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

**13. دراسة اكرام، (2019) بعنوان: "أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة: طلبة العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير بجامعة أم البواقي".**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر بيئة العمل بأبعادها (بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل المعرفية، بيئة العمل المادية) في أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الحزمة الإحصائية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على مختلف الهيئات (الإدارية، الطلابية، الأكاديمية) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي. وفي نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل التنظيمية والمادية وأداء الهيئة الإدارية عند مستوى دلالة 0.05 حيث تم إثبات أن هناك تأثير لبيئة العمل على أداء الهيئة الإدارية. وقد أوصت الباحثة في نهاية دراستها بعدة توصيات منها: إعطاء العاملين فرصة لمشاركتهم آرائهم ، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي للعاملين كزيادة الأجر والترقية، بالإضافة إلى توفير وسائل ترفيهية من أجل تجديد الطاقة والاجتهاد في العمل.

**14. دراسة صلاح الدين (2018) بعنوان: "دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وكانت إحدى الأهداف التي رسمتها الباحثة هي التعرف على واقع بيئة العمل

ومستوى الإبداع الإداري في الجهاز . واستخدمت الباحثة في دراسته المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة وتم تحليل 190 استبانة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عبر التواصل مع الآخرين، كما توصل الباحث إلى نتائج منها أن مساهمة بيئة العمل في تطوير قدرات العاملين على النقاش والحوار التفاوض ليست بالقوية ولا ترتقي أيضا بالمستوى المطلوب. وفي نهاية الدراسة خلص الباحث إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث إنه كلما زاد الاهتمام بتحسين بيئة العمل زاد الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

#### 15. دراسة سركيس (2018) بعنوان: "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين - دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل والتي أوجزتها الباحثة في التكنولوجيا ، التدريب ، الحوافز ، المكافآت وظروف العمل على الإبداع الوظيفي للعاملين في المصارف السورية الخاصة في مدينة دمشق، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختبار عينة مكونة من ثلاث مصارف خاصة عاملة في مدينة دمشق، يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف السورية الخاصة الثلاث موضوع الدراسة والبالغ عددهم 225 موظف، وقد تم توزيع 145 استبانة على عينة عشوائية من العاملين فيها بمختلف مستوياتهم، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل على الإبداع الوظيفي للعاملين في المصارف السورية، وأن بعض الأبعاد الخاصة في بيئة العمل ليس لها أثر في الأداء الإبداعي للعاملين مثل (الحوافز والمكافآت



والتكنولوجيا وظروف العمل)، كما اتضح للباحثة أنه يوجد عوامل كثيرة بالنسبة لبيئة العمل لها أثر في الأداء الإبداعي للعاملين وعلى رأسها ( الهيكل التنظيمي والتدريب ). وأوصت الباحثة في نهاية دراستها لمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة الأجور والحوافز المادية والمعنوية للحد من تسرب العاملين والخبرات المبدعة..

#### 16. دراسة مطر (2018) بعنوان: "دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي لتحليل البيانات الواردة في الاستبانة، كما وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة المكون من الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة والذين بلغ عددهم 170 موظف إداري. وتوصل الباحث في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية ( تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط لعملية التدريب، الأساليب المستخدمة في التدريب ، متابعة وتقييم العملية التدريبية ، كفاءة وخبرة المدربين ، دعم الإدارة العليا للتدريب) والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين، كما توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى البيانات الشخصية. وقد وضع الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات، وإشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية واعتبارهم عنصر أساسي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

17. دراسة آمال (2018) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة أم البواقي".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية ودورها في تشجيع الإبداع الإداري داخل المؤسسات الجزائرية، إبراز وتوضيح الأهمية النظرية المتعلقة بالإبداع والقيادة والتعرف على العلاقة الترابطية بين القيادة والإبداع. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة باستخدام عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية واختيار وحدات عينة عشوائية من كل مجموعة، وشملت الدراسة 98 فرد. واستخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات، توصلت الدراسة إلى أن القيادة تركز من خلال المناخ التنظيمي على نظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، كما توصلت إلى أن للقيادة الإدارية دور في تعزيز ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، كما أن لها دور في تعزيز ثقافة التحفيز وروح الفريق ، وتشجيع الإبداع، وقد أكدت الدراسة على أن للقيادة دور في تعزيز نظام اتصال يسهم في نجاح التغيير الثقافي داخل المؤسسة.

18. دراسة حجازي وطنبور (2018) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإبداع الإداري بعناصره المختلفة والمتمثلة في ( الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وقد اتضح ذلك من خلال جمعه للبيانات وتحليله لها مستخدم الأساليب الإحصائية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد قام الباحثين بإعداد استبانة، وتم توزيعها على ( 458 ) عاملاً في الوزارات المختلفة في المحافظات

الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى أن الإبداع الإداري يفسر 39 % من التميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي وفق متغيري الخبرة والموقع الوظيفي، بينما وجدت فروق فيهما وفق متغيري الخبرة والموقع الوظيفي، وقد أوصى الباحثان بعددٍ من التوصيات منها ضرورة اعتماد الإبداع الإداري كاستراتيجية تتبناها الوزارات المختلفة من أجل التميز وجودة الأداء.

#### 19. دراسة القضاة، أبو صالح وآخرين (2017) بعنوان " أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع

##### والإبتكار في الجامعات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع والإبتكار، وطبقت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة للحصول على النتائج من عينة الدراسة المكونة من (234) مستجيباً، وقد استخدم الباحث العينة الميسرة حيث تم اختيار العينة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية بأبعادها (ظروف العمل المادية، الأنظمة، التعليمات اللوائح، تكنولوجيا المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات). وقد أوصى الباحث على ضوء النتائج بالتأكيد على أهمية قيام الجامعات الخاصة الأردنية بتوفير ظروف العمل الداخلية المناسبة كالتصميم الداخلي والمكاتب والتكييف والتدفئة.

#### 20. دراسة استطلاعية أحمد، صادق وغيرهم آخرين (2017) بعنوان: "دور الدعم التنظيمي

##### في تعزيز التوجه الإبداعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ودعم وتكيد الذات لدى العاملين (في التوجه الإبداعي بأبعاده) البيئة المناسبة للإبداع ، تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع، وتشخيص مستويات الدعم التنظيمي وأبعاد التوجه الإبداعي للكوادر التدريسية في المنظمة التي تم إجراء الدراسة عليها. تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كويه بإقليم كردستان العراق واستخدم الباحثين في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على عناصر عينة البحث والبالغ عددهم 82 من الهيئة التدريسية، وقد توصل الباحثين في نهاية الدراسة الى ارتباط وتأثير معنوي موجب وضعيف بين ابعاد الدعم التنظيمي والتوجه الإبداعي، وبالاستناد إلى النتائج التي تم التوصل إليها وضع الباحثين عدد من التوصيات والمقترحات ومن أبرزها ضرورة أن سعي ادارة الجامعة لتوفير الجو المناسب والداعم للإبداع وكذلك تشجيع المرؤوسين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم واحترام وتقدير قدراتهم الإبداعية وأفكارهم التي يمتلكونها.

## 21. دراسة المعمري (2017) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري

### مدارس محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين الأوائل".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين الأوائل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما تكونت عينة دراسته من (180) معلم من الأوائل الذين يعملون بالمدارس التي تتبع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، ومن أجل جمع المعلومات استخدم الباحث الاستبانة. وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها ان مستوى الثقافة التنظيمية لدى المديرين في مدارس محافظة شمال الباطنة جاءت

بدرجة متوسطة، وقد أوضحت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة الثقافة التنظيمية من مديري مدارس محافظة شمال الباطنة، ووجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة ممارسة الإبداع الإداري بالنسبة للمديرين التابعين لهذه المدارس. وأوصى الباحث بضرورة تنفيذ دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس من أجل تنمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لديهم. والتوعية بمتطلبات الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية.

### (2.3.2) الدراسات الأجنبية

1. دراسة بالوتش وآخرون (Baloch, et al., 2022) بعنوان " دور بيئة العمل في التنظيم المستمر والأداء الاقتصادي".

**Role of organizational environment in sustained organizational economic performance**

هدفت هذه الدراسة في التعرف على تأثير بيئة الأعمال على الأداء في منظمات الأعمال وذلك من أجل فهم الأهمية التي تمثلها بيئة العمل في نجاح وريادة الأعمال وتحسين الأداء الاقتصادي. كما هدفت استكشاف العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر على نجاح وريادة الأعمال في باكستان، وربط العلاقة بين العوامل البيئية والأداء التنظيمي المستمر لريادة الأعمال في باكستان. واعتمدت منهجية الدراسة على توافق الشخص مع البيئة. هدفت هذه الدراسة البحثية الاستقصائية إلى تحديد تأثير البيئة التنظيمية على الأداء الاقتصادي التنظيمي المستدام. المتغير المستقل يشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية القدرة القيادية، والثقافة التنظيمية والسياسة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن القائد دور في تحقيق الإنتاجية العالية للموظفين إذا كان لديه القدرة القيادية لتقديم التوجيهات، ولديه القدرة أيضا على تقليل مستوى الإجهاد لدى الموظفين وتحفيزهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

2. دراسة Dan وXing (2020) بعنوان " العلاقة بين الموارد الإبداعية، التركيز على

الترويج والمسؤولية الإبداعية: الدور الوسيط للحكومة التكيفية".

**Innovative Resources, Promotion Focus and Responsible Innovation. "The Moderating Roles of Adaptive Governance".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للحكومة التكيفية ودراسة علاقة تأثير الموارد الإبداعية، التركيز على الترويج والمسؤولية الإبداعية، تكونت عينة الدراسة من 361 مديرا من مستويات الإدارة الوسطى والموظفين التقنيين للمؤسسات كهدف رئيسي، وللتحقق التجريبي تم استخدام نموذج المعادلة البنائية، وقد توصلت نتائج الدراسة بأن الموارد الإبداعية لها تأثير إيجابي كبير على المسؤولية الإبداعية، وكذلك وضحت نتائج الدراسة إلى أن التركيز الترويجي يتوسط بشكل جزئي تأثير الموارد الإبداعية على المسؤولية الإبداعية، كما أن الحكومة التكيفية لها تأثير إيجابي معتدل على العلاقة بين الموارد الإبداعية والمسؤولية الإبداعية.

3. دراسة Sithisomjin و Somprach وآخرين (2020) بعنوان " آثار إدارة الإبداع على

الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بتايلند".

**The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير عوامل إدارة الإبداع في تحفيز الأداء العالي للطلبة وقد تطبيقها على 800 مدرسة ثانوية في تايلاند. تم اختيار عينة من 2400 تربيوي وفقاً لنسبة مدير مدرسة واحد إلى مدرسين اثنين من المدارس المعنية باستخدام العينة متعددة المراحل وقد تم تحديد عدد عينات البحث لعدد 800 مدرسة، والتي تمثل 10 أضعاف المعايير المطلوبة في النموذج الخاص بالدراسة، وقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد توصلت النتائج إلى أن عوامل إدارة الإبداع وهي القيادة

التحويلية، والتعلم التنظيمي ، وإدارة الموارد، والإبداع المدرسي ، أثرت على أداء المدرسة وتبين أنها متسقة مع البيانات التجريبية التي تم جمعها لغرض إجراء البحث.

#### 4. دراسة Mahrous (2019) بعنوان "تأثير خصائص البيئة الداخلية للمنظمة على

التسويق الريادي، الكثافة، والأداء في مصر".

#### The impact of characteristics of intra-organizational environment on entrepreneurial marketing intensity and performance in Egypt

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في نموذج التسويق لريادة الأعمال من خلال التحقق تجريبيا من العلاقة بين البيئة داخل المنظمة، الكثافة والأداء التنظيمي في الأسواق الناشئة على وجه التحديد، وتحديد عناصر البيئة داخل المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تم جمع البيانات من الشركات الكبيرة في مصر وقد أظهرت النتائج إلى أن خصائص البيئة داخل المنظمة تدعم تطوير وزيادة (entrepreneurial marketing intensity) في الشركات الكبيرة الحجم في الأسواق الناشئة التعاونية الكفاءة للتخطيط والدعم المؤسسي. وفرت هذه الدراسة مبادئ توجيهية لمديري المنظمات كبيرة الحجم خاصة في الاقتصادات الناشئة حول كيفية تطوير البيئة داخل المنظمات لتعزيز EMI . وجدت الدراسة إلى أن هناك ندرة البحوث التجريبية حول تأثير البيئة داخل المنظمات على EMI وأيضًا على تأثير EMI على الأداء التنظيمي للشركات كبيرة الحجم في الأسواق الناشئة وبالتالي ستساهم نتائج هذا البحث هي خطوة نحو سد هذه الثغرات.

#### 5. دراسة محروس وجندي، (2017) بعنوان: "العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة، التوجه

الريادي والتوجه السوقي والتنظيمي وأداء المنظمة".

#### Connecting the dots "The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على توجيه ريادة الأعمال ودراسة الدور الوسيط لتوجيه السوق في العلاقة مع الأداء التنظيمي، تم إجراء هذه الدراسة في منطقة أقل بحثاً في مصر وقد تم جمع البيانات باستخدام دراسة استقصائية أجرتها 120 شركة تصنيع كبيرة الحجم تعمل في سبع صناعات: الهندسة والأجهزة المنزلية، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والأغذية والمشروبات، والمواد الكيميائية، الأثاث والديكور والملابس والتخزين. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن العوامل البيئية داخل المنظمة تؤثر على ممارسات توجيه ريادة الأعمال، كما أظهرت النتائج أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء والنتائج وقد وفرت النتائج رؤى حول كيفية إدارة البيئة الداخلية للمنظمة وكيفية تكوين القدرات الاستراتيجية لتعزيز أداء المنظمة وقد وضحت هذه الدراسة العوامل البيئية اللازمة لخلق ثقافة تنظيمية تشجع التوجه الريادي ودوره في الأداء التنظيمي.

6. دراسة **Roxas و Chadee (2013)** بعنوان "بيئة العمل، الطاقة الإبداعية وأداء المؤسسة في روسيا".

**Institutional environment, innovation capacity and firm performance in Russia**  
هدفت الدراسة إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المحلية والتعرف على الأدبيات التي تساهم في القدرة التنافسية للشركات الروسية من خلال التركيز بشكل خاص على المدى الذي تحكمه حالة الجودة التنظيمية والقانون ، استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية والبيانات واستخدام أسلوب المسح على مستوى الشركات وعلى نطاق واسع للشركات في روسيا والبحث في التصورات المباشرة وغير المباشرة للمستجيبين عن تأثيرات المؤسسات الحالية البيئة على القدرة على الإبداع وأداء المنظمات الخاصة كما توصلت الدراسة إلى أن الجودة التنظيمية وسيادة القانون والفساد لها علاقة مباشرة قوية على كل من قدرة الإبداع وأداء الشركات، كما أن القدرة الإبداعية تتوسط بقوة تأثير بيئة



العمل على أداء الشركة كما توصلت الدراسة إلى أن ملف الحالة الراهنة للجودة التنظيمية وسيادة القانون والفساد في روسيا تمنع إبداع وابتكار وأداء الشركات.

### (2.3.3) التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة العميق على الأدبيات التي قام بها الباحثون، لوحظ بأن بعض الدراسات تناولت أثر ودور بيئة العمل بشكل عام على الإبداع الإداري مثل دراسة السلمي (2022) بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، ودراسة أحمد (2020) بعنوان جودة البيئة الجامعية وعلاقتها بتنمية القدرات الإبداعية ، دراسة جبوري (2020) بعنوان قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين، دراسة صلاح الدين (2018) بعنوان دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، كما تناولت بعض الدراسات أحد عناصر بيئة العمل وتم ربطها بالعلاقة مع الإبداع الإداري مثل دراسة مطر (2018) بعنوان دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، دراسة آمال (2018) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة أم البواقي، دراسة استطلاعية أحمد، صادق وغيرهم آخريين (2017) بعنوان دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الإبداعي. وقد لاحظت الباحثة بأن معظم الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثين أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، كما لوحظ بأن هنالك تباين في حدود الدراسة المكانية فقد تم إجراء الدراسة في أماكن مختلفة من قبل الباحثين مثل الجامعات والمدارس والمديريات والمراكز الإحصائية والوزارات والهيئات والمصارف، كما تباين حجم عينة

الدراسة وقد تراوحت هذه العينات ما بين 100 إلى 1000 عينة. كما اختلفت في العينة التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة عليها.

وقد تباينت أيضا الأهداف المرغوبة من الباحثين من إجراء هذه الدراسات، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومنها بأن هناك علاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري وكذلك كلما زاد الاهتمام بتحسين بيئة العمل زاد الإبداع الإداري لدى الموظفين وأن القيادة تركز من خلال المناخ التنظيمي على نظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية وأن هناك معوقات للإبداع الإداري في بيئة العمل.

#### (2.3.4) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

هنالك بعض الدراسات التي تشابهت حرفيا في مسمى الموضوع الذي اختارته الباحثة كالدراسات المذكورة آنفا ولكنها اختلفت مع عناوين بعض الدراسات على الرغم من أنها متشابهة في المضمون، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الشائع المستخدم في معظم الدراسات، كما تتشابه في الأداة التي تم استخدامها لتجميع البيانات المطلوبة للدراسة وهي الاستبانة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة الذي سوف تطبق الباحثة عليه دراستها ويتضمن العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وهو نفس المجتمع الذي قام بعض الباحثين بتطبيق دراستهم عليه. كما اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في بعض العناصر التي تطرقت إليها الباحثة الخاصة بالمتغير المستقل (بيئة العمل) مثل الهيكل التنظيمي والتمكين القيادي وكذلك عناصر المتغير التابع (الإبداع الإداري) مثل الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات. ولكنها في الوقت ذاته اختلفت هذه الدراسة مع بعض العناصر التي اختارتها الباحثة كعناصر لمتغير بيئة العمل مثل الدعم التنظيمي المدرك والتمكين القيادي والتخطيط الاستراتيجي.

#### (2.3.4) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- اختيار الباحثة لموضوع أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري للعاملين بمؤسسات التعليم العالي الذي سوف يثري الدراسة بوجهات النظر المختلفة التي سيتم رصدها من هؤلاء العاملين بما فيها الإداريين والأكاديميين، والأكاديميين بمهام إدارية والمهندسين والفنيين.
- 2- لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع والبحث بأن هناك قلة من الدراسات في سلطنة عمان تناولت موضوع الإبداع الإداري وبالتالي سيكون هذا الموضوع جديد على المؤسسات التعليمية بالسلطنة.
- 3- تناولت هذه الدراسة عناصر بيئة العمل الإدارية التي أصبحت ذات تأثير ملاحظ على الإبداع الإداري وهي (الهيكل التنظيمي، التمكين القيادي، الدعم التنظيمي المدرك، التخطيط الاستراتيجي).
- 4- تناولت هذه الدراسة عدد من الدراسات العمانية والذي تعكس الواقع الحالي للإبداع الإداري في السلطنة.
- 5- استشفت هذه الدراسة ما تناولته رؤية عمان 2040 لمواكبة الدراسة المطروحة مع الرؤية المستقبلية التي تطمح إليها سلطنة عمان.

#### (2.4) لمحة عن التعليم العالي في سلطنة عمان:

لقد اهتمت سلطنة عمان بالتعليم العالي منذ بزوغ شمس النهضة المباركة في السبعينات، أما مؤسسات التعليم العالي في السلطنة ظهرت منذ الثمانينات، حيث تم إنشاء عدد من المعاهد والكليات التي تهدف إلى إعداد الكوادر البشرية للعمل بمختلف القطاعات بالسلطنة مثل القطاعات المصرفية والصحية والقضائية.

وتقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار منذ إنشائها بموجب المرسوم السلطاني رقم (2/1994)، بالعمل على تطوير قطاع التعليم العالي في السلطنة وهي تضم تخصصات ومجالات متعددة تخدم احتياجات سوق العمل وتواكب المتطلبات التنموية الشاملة، وهي تشمل على التعليم العالي الحكومي والخاص، حيث تم افتتاح جامعة السلطان قابوس في عام 1986م كتنويع لبداية المسيرة التعليمية في تلك الفترة.

كما توسع التعليم العالي الخاص بعد إتاحة الفرصة له بالاستثمار وذلك من خلال تأسيس جامعات وكليات خاصة لتشارك في خدمة الأهداف الوطنية وتلبية متطلبات سوق العمل. وقد تم إدراج هذا القطاع في النصف الثاني من التسعينات وفقا للمرسوم السلطاني رقم (18/1996) بإنشاء كليات ومعاهد خاصة ليسهم بشكل فاعل إلى جانب قطاع التعليم الحكومي في مسيرة العملية التعليمية، ويشتمل هذا القطاع على البرامج الإدارية والمهنية والتقنية لمستويات الدبلوم والباكالوريوس والماجستير (مجلس التعليم، [www.educouncil.gov.om](http://www.educouncil.gov.om)) .

ويبلغ إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي في السلطنة حتى العام الأكاديمي (2020/2019) (66) مؤسسة، منها المؤسسات الحكومية التي تمثل (38) مؤسسة ويبلغ عدد المؤسسات الخاصة (28) مؤسسة، كما يبلغ عدد الطلبة حتى العام الأكاديمي (2020 /2019) (24447) طالبا وطالبة (التقرير السنوي للتعليم في سلطنة عمان، 2019).

وتُعتمد مؤسسات وبرامج التعليم العالي الحكومية والخاصة وفقا للمعايير والإجراءات التي تضعها الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم والتي تتبع مجلس الوزراء الموقر وتعمل هذه الهيئة على عدد من الاختصاصات منها ضمان جودة التعليم المدرسي والتعليم العالي بالسلطنة

لتضمن له الاستمرار ليحافظ على المستوى الذي يحقق المعايير الدولية (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، 2022).

### (2.5) ملخص الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث فصلت الباحثة في متغيرات الدراسة وتعمقت في مفاهيم وعناصر هذه المتغيرات من خلال الرجوع إلى الكتب والأدبيات والمواقع الإلكترونية التي تناولت هذين المتغيرين، كما تطرقت الباحثة الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوعي بيئة العمل والإبداع الإداري وعددها (21) دراسة عربية و(6) دراسات أجنبية تتعلق بمتغير بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري ومنها ما يتناول كلاهما معاً، قامت الباحثة في هذا الفصل أيضاً بالتعقيب على الدراسات السابقة وذكر ما يميز دراستها عن هذه الدراسات من خلال المقارنة بين دراستها الحالية والدراسات السابقة والتعرف على أوجه الاختلاف والتشابه بينهما.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

أداة الدراسة

صدق الاستبانة

ثبات الاستبانة

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ملخص الفصل

## تمهيد:

يتطرق هذا الفصل إلى المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وأدوات البحث المستخدمة في تجميع البيانات المتعلقة بالدراسة وتفسيرها للحصول على النتائج.

### (3.1) منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها وربط العلاقة بين مكوناتها.

ينتاب أي باحث من خلال منهج الدراسة فضول في التعرف أكثر على تفاصيل حول الظاهرة، ويحاول الوصول إلى بيانات وحقائق عن المشكلة المتعلقة بالبحث وتفسيرها والوقوف على الدلالات المتعلقة بها، حيث يقترّب الباحث من الواقع، ويتم الاستعانة على الأدوات لاستخراج المعلومات مثل الاستبانة من خلال أخذ عينات من المجتمع (الرفاعي، 2014).

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

#### 1- المصادر الثانوية:

وتمثل ذلك في الإطار النظري حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية والكتب والمجلات والبحوث والدراسات المنشورة وغير المنشورة التي قام بها الباحثين، ومواقع الإنترنت المختلفة.

#### 2- المصادر الأولية:

تم استخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات الأولية حيث تم اعتمادها من قبل الباحثة كأداة رئيسية للدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت السباعي لقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

### (3.2) مجتمع الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وهي تتوزع في مختلف محافظات السلطنة ويتركز معظمها في محافظة مسقط. وقد تم الحصول على عدد مجتمع الدراسة من البيانات التي تم الحصول عليها وبلغ عدد مجتمع الدراسة بناء على آخر البيانات المتوفرة 11,782 (التقرير السنوي لإحصاءات التعليم العالي بالسلطنة للعام الأكاديمي (2015/2016) ) موزعة وفق الآتي:

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة

الجنس	عدد الأكاديميين	عدد الإداريين
ذكور	4748	2444
إناث	2699	1891
المجموع	7447	4335
المجموع الكلي	11,782	

### (3.3) عينة الدراسة:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على حجم عينة الدراسة ومن هذه العوامل حجم مجتمع الدراسة فكلما زاد حجم المجتمع يزيد حجم العينة، ومدى تجانس مجتمع الدراسة ومستوى الدقة المطلوبة في نتائج الدراسة (سعد، 2022).

تم اختيار الموظفين الأكاديميين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي لتطبيق الدراسة وتم استخدام العينة الميسرة أثناء تطبيق الدراسة. وتم توزيع استبانة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع حيث تم إعداد استمارة وطلب من العينة ملء الاستمارة من خلال البريد الإلكتروني والهاتف. وقد تم احتساب عدد العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون، كما تم احتساب حجم العينة بمعادلة حسابية Z, D, N والتي تتكون من الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 ونسبة الخطأ



تساوي 0.05 ونسبة توفر الخاصية والمحايدة تساوي 0.50. إلا أنه قد تم الحصول على عدد (241) من عينة الدراسة.

### (3.4) النتائج الخاصة بخصائص العينة وفق البيانات الأولية (التحليل الوصفي):

#### (3.4.1) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية:

فيما يلي تفسير الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حيث بلغ عدد الردود في الدراسة إلى 241 فرداً، وتحليل هذه المتغيرات يُعد ضرورة في بعض الدراسات لإعطاء صورة واضحة عن كافة الخصائص وأعدادها والنسبة المئوية التي تمثل كل منها، وبهذا سوف نتطرق لتحليل تلك الخصائص كما يلي:

جدول رقم (2): المتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر)

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	124	51.5%
		أنثى	117	48.5%
		المجموع	241	100%
2	الحالة الاجتماعية	أعزب	39	16.2%
		متزوج	197	81.7%
		غير ذلك	5	2.1%
		المجموع	241	100%
3	العمر	أقل من 30	25	10.4%
		30-45	150	62.2%
		45 وأكثر	66	27.4%
		المجموع	241	100%

يوضح الجدول رقم (2) توزيع العينة وفقا للجنس، ويتضح من خلاله أن هناك تقارب في نسبة المشاركين من الذكور والإناث، حيث يتضح أن نسبة الذكور 51.5% ، ونسبة الإناث 48.5%. كما يوضح الجدول توزيع العينة وفق للحالة الاجتماعية، وحيث كانت نسب العزاب 16.2% والمتزوجين 81% وغير ذلك 2.1%، ويتضح أن أغلب المشاركين متزوجين. ويبين الجدول أيضا توزيع العينة وفق العمر، حيث بلغت نسبة ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة 10.4%، وبلغت نسبة ممن تتراوح أعمارهم من 30-45 سنة 62.2%، أما الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 45% فيمثلون ما نسبته 27.4%، ويتضح من خلاله أن أغلب المشاركين بين 30-45 سنة.

#### (3.4.2) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الوظيفية:

يوضح الجدول (3) توزيع العينة وفق المستوى التعليمي، ويتضح من خلاله أن 31.1% من المشاركين حاملين شهادة البكالوريوس، و30.7% مشارك من حاملين شهادة الماجستير، بينما 23% مشارك من حاملين شهادة الدكتوراه وأقل عدد من المشاركين من حاملين شهادة الدبلوم والذي يمثل ما نسبته 14.5% من العينة. كما يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة وفق مكان العمل، ويتضح من خلاله أن أغلب المشاركين من الجامعات الخاصة 73.4% جامعة خاصة، بينما بلغت نسبة المشاركين من الجامعات الحكومية 26.6%. كما يوضح توزيع العينة وفق سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة ممن تقل سنوات الخبرة لديهم عن 3 سنوات 16.6%، بينما ممن لديهم 3-10 سنوات 41.1% ويتضح أن أغلب المشاركين ممن تبلغ سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات وأكثر حيث مثلوا نسبة 42.3% من أفراد العينة.

جدول رقم (3): المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي، مكان العمل، سنوات الخبرة)

1	المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	35	14.5%
		بكالوريوس	75	31.1%
		ماجستير	74	30.7%
		دكتوراه	57	23.7%
		المجموع	241	100%
2	مكان العمل	جامعة حكومية	64	26.6%
		جامعة خاصة	177	73.4%
		المجموع	241	100%
3	سنوات الخبرة	أقل من 3	40	16.6%
		3-10	99	41.1%
		أكثر من 10	102	42.3%
		المجموع	100	241%

### (3.5) أداة الدراسة:

تعتبر الاستبانة من أكثر الأدوات الدراسية استخداماً من أجل حصول الباحث على البيانات وتعرف على أنها أداة بها أبعاد ومجموعة بنود يتم استخدامها من أجل الحصول على الآراء والمعلومات من خلال المفحوص الذي يقوم بالإجابة على أسئلة الدراسة أو كتابتها تحريراً (غالي، 2015). وقد استخدمت الباحثة الاستبانة من أجل اختبار "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان" وقد تم بناء الاستبانة على عدة خطوات وهي كالآتي:

1- مراجعة أهداف وفرضيات وتساؤلات الدراسة.

2- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وقد تم الاستفادة منها صياغة الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد الأبعاد التي شملتها الاستبانة وتحديد الفقرات تحت كل بعد من الأبعاد.

4- تم تصميم استبانة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري وعرضها على المشرف من أجل إبداء آرائه ومقترحاته وقد قام بإجراء بعض التعديلات عليها.

5- تم عرض الاستبانة على (5) محكمين من المعنيين في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية وقد تم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.

وقد قسمت أداة الدراسة إلى ستة أقسام:

1. القسم الأول: عبارة عن البيانات الديموغرافية عن عينة الدراسة والتي تشمل (الجنس، الحالة

الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، جهة العمل).

2. القسم الثاني: يصف الهيكل التنظيمي واشتمل على (7) عبارات.

3. القسم الثالث: يصف الدعم التنظيمي المدرك واشتمل على (8) عبارات.

4. القسم الرابع: يصف التمكين القيادي واشتمل على (10) عبارات.

5. القسم الخامس: يصف التخطيط الإستراتيجي واشتمل على (10) عبارات.

6. القسم السادس: يصف الإبداع الإداري واشتمل على (5) عبارات

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) السباعي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) مقياس ليكرت السباعي:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	أوافق بشدة
7	6	5	4	3	2	1

### (3.6) صدق الاستبانة:

#### (3.6.1) صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة على خمسة محكمين من كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية وقد تم الأخذ بجميع آرائهم وتعديلاتهم على الاستبانة فظهرت بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (1).

#### (3.6.2) صدق الاتساق الداخلي

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للفقرات من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للبعد نفسه.

#### أ. نتائج الاتساق الداخلي لبعد الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (5) الاتساق الداخلي لبعد (الهيكل التنظيمي)

م	العبارة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
1	يوجد لدى الجامعة/الكلية قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.	0.674	.000	دالة إحصائية
2	يميل المدراء الى تبني نمطاً مفتوحاً (مرناً) في إشرافهم على الأعمال اليومية للموظفين	0.799	.000	دالة إحصائية
3	يميل المدراء الى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم	0.805	.000	دالة إحصائية
4	يُنصح المدراء للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع مستجدات بيئة العمل.	0.81	.000	دالة إحصائية
5	يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك الى تجاهل الإجراءات الرسمية.	0.511	.000	دالة إحصائية
6	يعتمد المدراء على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية.	0.753	.000	دالة إحصائية
7	يُنصح المدراء للموظفين إنجاز أعمالهم اعتماداً على تقديراتهم الشخصية ومستجدات بيئة العمل.	0.767	.000	دالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة في قسم "الهيكل التنظيمي" مع المعدل العام لهذه المفردات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.511) وكانت ذات دلالة إحصائية، بينما كان أكبر معامل ارتباط يساوي (0.81). بشكل عام كانت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من (0.511) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة لها ارتباط قوي بالمتوسط العام للدرجات هذه الفقرات، مما يؤكد صحة المحتوى العام لهذا الاستبيان.

#### ب. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الدعم التنظيمي المدرك:

جدول رقم (6) الاتساق الداخلي لبعده (الدعم التنظيمي المدرك)

م	العبارة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
1	تهتم الجامعة / الكلية بالاستقرار الوظيفي للعاملين.	0.82	.000	دالة إحصائية
2	تراعي الجامعة / الكلية أهداف وقيم العاملين	0.88	.000	دالة إحصائية
3	تظهر الجامعة / الكلية اهتماما كبيرا بقضايا العاملين	0.87	.000	دالة إحصائية
4	تهتم الجامعة / الكلية بأراء العاملين وتوجهاتهم.	0.90	.000	دالة إحصائية
5	تحرص الجامعة / الكلية على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم	0.87	.000	دالة إحصائية
6	تتغاضى الجامعة / الكلية عن أخطاء العاملين غير المقصودة	0.61	.000	دالة إحصائية
7	تبدي الجامعة / الكلية فخرها بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة.	0.79	.000	دالة إحصائية
8	تقدر الجامعة / الكلية إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها.	0.86	.000	دالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة في قسم "الدعم التنظيمي المدرك" مع المعدل العام لهذه المفردات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.61) وكانت ذات دلالة إحصائية، بينما كان أكبر معامل ارتباط يساوي (0.90). بشكل عام كانت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من (0.61) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة لها ارتباط قوي بالمتوسط العام للدرجات هذه الفقرات، مما يؤكد صحة المحتوى العام لهذا الاستبانة.

#### ج. نتائج الاتساق الداخلي للبعد التمكين القيادي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة في بعد " التمكين القيادي " مع المعدل العام لهذه المفردات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.78) وكانت ذات دلالة إحصائية، بينما كان أكبر معامل ارتباط يساوي (0.90). بشكل عام كانت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من (0.78) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة لها ارتباط قوي بالمتوسط العام للدرجات هذه الفقرات، مما يؤكد صحة المحتوى العام لهذا الاستبيان.

#### د. نتائج الاتساق الداخلي للبعد التخطيط الاستراتيجي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة في بعد " التخطيط الاستراتيجي " مع المعدل العام لهذه المفردات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.73) وكانت ذات دلالة إحصائية، بينما كان أكبر معامل ارتباط يساوي (0.89). بشكل عام كانت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من (0.73) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة لها ارتباط قوي بالمتوسط العام للدرجات هذه الفقرات، مما يؤكد صحة المحتوى العام لهذا الاستبيان.

جدول رقم (7) الاتساق الداخلي لبعده (التمكين القيادي)

م	العبارة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
1	يشجيني المدير على إيجاد حلول لمشكلات العمل بدون تدخل مباشر منه	0.85	.000	دالة إحصائية
2	يحثني المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسني	0.78	.000	دالة إحصائية
3	يحثني المدير على حل المشكلات الطارئة بدون انتظار الموافقة الرسمية منه	0.80	.000	دالة إحصائية
4	يشجع المدير على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون إشراف من الآخرين	0.84	.000	دالة إحصائية
5	يحثني المدير على التفكير في المشكلة كفرصة للتطوير وليس كعقبة	0.90	.000	دالة إحصائية
6	يشجيني المدير على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أوجهها	0.89	.000	دالة إحصائية
7	يشجيني المدير على النظر لممارستي غير الناجحة على أنها فرصة للتعلم	0.87	.000	دالة إحصائية
8	يشجيني المدير على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة	0.89	.000	دالة إحصائية
9	يشجيني المدير على التعاون مع زملائي في العمل	0.87	.000	دالة إحصائية
10	يشجيني المدير على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل	0.85	.000	دالة إحصائية



جدول رقم (8) الاتساق الداخلي لبعد (التخطيط الاستراتيجي)

م	العبارة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
1	تميل الجامعة / الكلية الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الاستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها	0.77	.000	دالة إحصائية
2	لدى الجامعة/الكلية رؤية واضحة ومكتوبة.	0.73	.000	دالة إحصائية
3	يرتبط عمل الجامعة/الكلية وبرامجها وأنشطتها برسالتها وأولوياتها الاستراتيجية	0.87	.000	دالة إحصائية
4	تقوم الجامعة بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية	0.89	.000	دالة إحصائية
5	تسعى الجامعة الى تحقيق الانسجام بين مواردها المحلية وعوامل البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الخارجية	0.89	.000	دالة إحصائية
6	تركز الجامعة/الكلية على تقديم خدماتها بجودة عالية	0.88	.000	دالة إحصائية
7	تركز الجامعة/الكلية على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات	0.86	.000	دالة إحصائية
8	تحت الجامعة / الكلية الموظفين على تبني أنماط سلوكية تتسجم مع توجهاتها الاستراتيجية	0.85	.000	دالة إحصائية
9	تقوم الجامعة / الكلية بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية.	0.83	.000	دالة إحصائية
10	أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية منسجمة مع أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية.	0.84	.000	دالة إحصائية

#### هـ. نتائج الاتساق لمتغير الإبداع الإداري

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة في بمتغير " الإبداع الإداري" مع المعدل العام لهذه المفردات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.90) وكانت ذات دلالة إحصائية، بينما كان أكبر معامل ارتباط يساوي (0.93). بشكل عام كانت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من (0.90) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة لها ارتباط قوي بالمتوسط العام للدرجات هذه الفقرات، مما يؤكد صحة المحتوى العام لهذا الاستبيان.

جدول رقم (9) نتائج الاتساق الداخلي لمتغير الإبداع الإداري

م	العبارة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة	0.92	.000	دالة إحصائية
2	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.	0.93	.000	دالة إحصائية
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصيلة) لمشكلات العمل.	0.91	.000	دالة إحصائية
4	أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	0.91	.000	دالة إحصائية
5	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	0.90	.000	دالة إحصائية

### (3.7) الصدق البنائي:

الصدق البنائي يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس.

جدول رقم (10) معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابع له

المتغير	أقسام الاستبانة الرئيسية	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.
بيئة العمل	القسم الثاني: الهيكل التنظيمي	0.796**	.000
	القسم الثالث: الدعم التنظيمي المدرك	0.878**	.000
	القسم الرابع: التمكين القيادي	0.893**	.000
	القسم الخامس: التخطيط الاستراتيجي	0.900**	.000
الإبداع الإداري	القسم السادس: الإبداع الإداري	0.648**	.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع الأقسام في محور بيئة العمل والإبداع الإداري تعتبر دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادق وتقيس ما وضعت لقياسه.

### (3.8) ثبات الاستبانة:

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ والمبينة بالجدول رقم (11) والتي كانت كالتالي:

الجدول رقم (11): قياس ثبات الاستبانة باستخدام مقياس ( ألفا كرونباخ )

المرجع	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ	المتغير / البعد
(Slevin & Covin, 1997)	7	.853	الهيكل التنظيمي
(Eisenberger et al., 1990)	8	.936	الدعم التنظيمي المدرك
(Vecchio et al., 2010)	10	.961	التمكين القيادي
(Elbanna, 2016)	10	.956	التخطيط الاستراتيجي
(Janssen, 2000)	5	.953	الإبداع الإداري

يتضح من الجدول رقم (11) بأن قيم معاملات ألفا كرونباخ تتراوح من (0.853 - 0.961) وجميع هذه القيم مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

### (3.9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- 2- المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل عبارة/بعد.

3- الانحراف المعياري لمعرفة مدي تشتت استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي للعبارة/البعد.

4- اختبار "ت" للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير (الجنس).

5- اختبار تحليل التباين "ف" للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغيري (المتغيرات الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري، وبقية المتغيرات الديموغرافية).

### (3.10) ملخص الفصل الثالث:

قامت الباحثة في هذا الفصل بتوضيح المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية ، وتم تحديد مجتمع الدراسة التي تكون من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان واختيار عينة الدراسة المكونة من الأكاديميين والإداريين والأكاديميين العاملين بوظائف إدارية والفنيين والمهندسين، ومن ثم تم توضيح أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وما هي الخطوات التي قامت الباحثة باتباعها لقياس صدق الاستبانة وثباتها وصدق المحكمين، كما تم التطرق إلى صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، معامل ألفا كرونباخ، وقد قامت الباحثة في نهاية الفصل بتوضيح المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

اختبار التوزيع الطبيعي

الإجابة على تساؤلات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار تحليل الانحدار

ملخص الفصل

## تمهيد

يحتوي هذا الفصل على نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة، حيث تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وذلك من خلال تحليل فقرات الاستبانة من أجل التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري للعاملين على مؤسسات التعليم العالي. وقد قامت الباحثة بالوقوف على متغيرات الدراسة التي تكونت من (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي).

### (4.1) فحص التوزيع الطبيعي:

للتحقق من أن بيانات الاستبانة أنها تتبع التوزيع الطبيعي، تمّ التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (12):

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
الهيكل التنظيمي	4.65	1.17	-0.38	0.10
الدعم التنظيمي المدرك	4.51	1.37	-0.38	-0.58
التمكين القيادي	4.94	1.44	-0.88	0.23
التخطيط الاستراتيجي	5.01	1.30	-0.65	0.02
بيئة العمل (الإجمالي)	4.78	1.15	-0.56	0.18
الإبداع الإداري	5.65	1.15	-1.25	1.85

نظرا لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفرطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل المتغيرات فإنه يمكننا القول أن البيانات لعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2010).

حيث يوضح الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي لبيئة العمل (4.78) والانحراف المعياري (1.15) ومعامل الالتواء (-0.56) ومعامل التفرطح (0.18)، بينما في الإبداع الإداري فإن المتوسط الحسابي بلغ (5.65)، والانحراف المعياري (1.15) ومعامل الالتواء (-1.25)، ومعامل التفرطح (1.85).

جدول رقم (13): معيار الحكم على المتوسط الحسابي

المتوسط	الاستجابة	مستوى بيئة العمل
أقل من 3-1	غير موافق بشدة	ضعيف
	غير موافق على الأغلب	
	غير موافق نوعا ما	
أقل من 5-3	محايد	متوسط
5-7	موافق نوعا ما	قوي
	موافق على الأغلب	
	موافق بشدة	

يوضح الجدول رقم (13) معيار الحكم على المتوسط الحسابي وذلك من خلال درجات تراوحت من (1-7) ومثلت مستويات بيئة العمل (ضعيف - متوسط - قوي) وذلك وفق الاستجابات التي تم الحصول عليها.

#### (4.2) الإجابة على أسئلة الدراسة

**الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟**

تمَّ استخدام الاختبارات الوصفية المناسبة للإجابة على هذا السؤال، وهي استخراج المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لفقرات متغير بيئة العمل. يتضح من خلال الجدول رقم (14)

بأن المتوسط الحسابي لمتغير الهيكل التنظيمي بلغ (4.65)، والانحراف المعياري لهذا المتغير (1.17) وبوزن نسبي (66.54) وجاء في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط. أما المتوسط الحسابي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك بلغ (4.515) بانحراف معياري (1.376) وبوزن نسبي (64.493) وجاء في المرتبة الرابعة بمستوى متوسط. أما المتوسط الحسابي لمتغير التمكين القيادي فقط بلغ (4.94) والانحراف المعياري (1.44) والوزن النسبي (70.64) وجاء في المرتبة الثانية بمستوى متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي (5.01) بانحراف معياري (1.30) وبوزن نسبي (71.61) وجاء في المرتبة الأولى بمستوى قوي. وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لبيئة العمل الإجمالي بلغ (4.78) ، والانحراف المعياري (1.15) ، والوزن النسبي (68.32) وجاءت بمستوى متوسط.

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر بيئة العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	الهيكل التنظيمي	4.65	1.17	66.54	3	متوسط
2	الدعم التنظيمي المدرك	4.51	1.37	64.49	4	متوسط
3	التمكين القيادي	4.94	1.44	70.64	2	متوسط
4	التخطيط الاستراتيجي	5.01	1.30	71.61	1	قوي
5	بيئة العمل (الإجمالي)	4.78	1.15	68.32		متوسط

#### (4.2.1) التحليل الوصفي لبعده "الهيكل التنظيمي"

يتضح من الجدول (15) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى متوسط وأن المتوسط الحسابي العام لإجمالي المحور (4.66) بمستوى متوسط مما يعني أن أبعاد الهيكل التنظيمي يتم ممارستها بشكل متوسط. وحصلت الفقرة (1) والتي تنص على " يوجد لدى الجامعة/الكلية قنوات اتصال واضحة



تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة" على أعلى متوسط ويساوي ( 4.95) وبانحراف

معياري 1.47.

جدول رقم (15): التحليل الوصفي لبعء "الهيكل التنظيمي"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	يوجد لدى الجامعة/الكلية قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.	4.95	1.47	70.71	1	متوسط
2	يميل المدراء الى تبني نمطاً مفتوحاً (مرناً) في إشرافهم على الأعمال اليومية للموظفين	4.89	1.65	69.83	2	متوسط
3	يميل المدراء الى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم	4.85	1.74	69.30	3	متوسط
4	يُتيح المدراء للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع مستجدات بيئة العمل.	4.83	1.61	68.94	4	متوسط
5	يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك الى تجاهل الإجراءات الرسمية.	4.14	1.74	59.10	7	متوسط
6	يعتمد المدراء على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية.	4.50	1.56	64.31	5	متوسط
7	يُتيح المدراء للموظفين إنجاز أعمالهم اعتماداً على تقديراتهم الشخصية ومستجدات بيئة العمل.	4.45	1.49	63.60	6	متوسط
	إجمالي المحور	4.66	1.61	66.54		متوسط

#### (4.2.2) التحليل الوصفي لبعء "الدعم التنظيمي المدرك"

يتضح من الجدول رقم (16) أن جميع الأقسام جاءت بمستوى متوسط وأن المتوسط الحسابي العام

لفقرات القسم (4.51) بمستوى متوسط مما يعني أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك يتم ممارستها

بشكل متوسط. و حصلت الفقرة رقم (7) و التي تنص على تبدي الجامعة / الكلية فخرها بالعاملين

الذين يحققون إنجازات مهمة." على أعلى متوسط ويساوي 4.95 و بانحراف معياري 1.72 بينما

حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على تتغاضى الجامعة / الكلية عن أخطاء العاملين غير المقصودة" على أقل متوسط و يساوي 4.51 و بانحراف معياري 1.53.

جدول رقم (16): التحليل الوصفي لبعء "الدعم التنظيمي المدرك"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	المستوى
1	تهتم الجامعة / الكلية بالاستقرار الوظيفي للعاملين.	4.42	1.75	5	63.13	متوسط
2	تراعى الجامعة / الكلية أهداف وقيم العاملين	4.61	1.64	2	65.80	متوسط
3	تظهر الجامعة / الكلية اهتماما كبيرا بقضايا العاملين	4.22	1.75	7	60.28	متوسط
4	تهتم الجامعة / الكلية بأراء العاملين وتوجهاتهم.	4.30	1.65	6	61.47	متوسط
5	تحرص الجامعة / الكلية على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم	4.57	1.62	3	65.26	متوسط
6	تتغاضى الجامعة / الكلية عن أخطاء العاملين غير المقصودة	4.52	1.53	8	64.50	متوسط
7	تبدي الجامعة / الكلية فخرها بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة.	4.95	1.58	1	70.71	متوسط
8	تقدر الجامعة / الكلية إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها.	4.54	1.72	4	64.79	متوسط
	إجمالي المحور	4.51	1.65		64.49	متوسط

### (4.2.3) التحليل الوصفي لبعء "التمكين القيادي"

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام ل فقرات بعد التمكين القيادي (4.94) بمستوى متوسط مما يعني أن أبعاد التمكين القيادي يتم ممارستها بشكل متوسط. وحصلت الفقرة (2) والتي تنص على "يحتفي المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسى" على أعلى متوسط ويساوي 5.27 و بانحراف معياري 1.56 بينما حصلت الفقرة (3) والتي تنص على " يحتفي المدير على حل

المشكلات الطارئة بدون انتظار الموافقة الرسمية منه " على أقل متوسط ويساوي 4.36 وبانحراف

معياري 1.84.

جدول رقم (17): التحليل الوصفي لبعد "التمكين القيادي"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	يشجعني المدير على إيجاد حلول لمشكلات العمل بدون تدخل مباشر منه	5.06	1.62	72.31	5	قوي
2	يحتثي المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسني	5.27	1.57	75.34	1	قوي
3	يحتثي المدير على حل المشكلات الطارئة بدون انتظار الموافقة الرسمية منه	4.37	1.85	62.36	10	متوسط
4	يشجع المدير على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون إشراف من الآخرين	4.75	1.65	67.81	8	متوسط
5	يحتثي المدير على التفكير في المشكلة كفرصة للتطوير وليس كعبئة	4.87	1.75	69.59	6	متوسط
6	يشجعني المدير على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أوجهها	4.83	1.69	69.06	7	متوسط
7	يشجعني المدير على النظر لممارستي غير الناجحة على أنها فرصة للتعلم	4.70	1.68	67.10	9	متوسط
8	يشجعني المدير على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة	5.14	1.72	73.44	4	قوي
9	يشجعني المدير على التعاون مع زملائي في العمل	5.27	1.66	75.23	2	قوي
10	يشجعني المدير على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل	5.20	1.63	74.21	3	قوي
11	إجمالي المحور	4.95	1.68	70.64		متوسط

#### (4.2.4) التحليل الوصفي لبعد "التخطيط الاستراتيجي"

يتضح من الجدول رقم (18) أن اغلب الفقرات جاءت بمستوى قوي، وأن المتوسط الحسابي العام

لفقرات القسم (5.013) بمستوى قوي مما يعني أن أبعاد قسم التخطيط الاستراتيجي يتم ممارستها

بشكل قوي. وحصلت الفقرة (2) والتي تنص على " لدى الجامعة/الكلية رؤية واضحة ومكتوبة" على أعلى متوسط ويساوي 5.49 بانحراف معياري 1.50. بينما حصلت الفقرة (9) والتي تنص على " تقوم الجامعة / الكلية بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية." على أقل متوسط ويساوي 4.66 وبانحراف معياري 1.69.

جدول رقم (18): التحليل الوصفي لبعث "التخطيط الاستراتيجي"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	تميل الجامعة / الكلية الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الاستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها	4.69	1.56	66.99	9	متوسط
2	لدى الجامعة/الكلية رؤية واضحة ومكتوبة.	5.49	1.51	78.43	1	قوي
3	يرتبط عمل الجامعة/الكلية وبرامجها وأنشطتها برسالتها وأولوياتها الاستراتيجية	5.17	1.55	73.80	2	قوي
4	تقوم الجامعة بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية	5.03	1.51	71.79	6	قوي
5	تسعى الجامعة الى تحقيق الانسجام بين مواردها المحلية وعوامل البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الخارجية	4.96	1.49	70.90	8	متوسط
6	تركز الجامعة/الكلية على تقديم خدماتها بجودة عالية	5.04	1.53	72.01	5	قوي
7	تركز الجامعة/الكلية على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات	5.08	1.54	72.56	3	قوي
8	تحت الجامعة / الكلية الموظفين على تبني أنماط سلوكية تتسجم مع توجهاتها الاستراتيجية	5.05	1.48	72.20	4	قوي
9	تقوم الجامعة / الكلية بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية.	4.66	1.69	66.57	10	متوسط
10	أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية منسجمة مع أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية.	4.97	1.51	70.96	7	متوسط
11	إجمالي المحور	5.01	1.54	71.62		قوي

## الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

### بسلطنة عمان؟

تمّ استخدام الاختبارات الوصفية المناسبة للإجابة على هذا السؤال، وهي استخراج المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لفقرات متغير الإبداع الإداري.

### (4.2.5) التحليل الوصفي لمتغير "الإبداع الإداري"

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الإبداع الإداري

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة	5.64	1.24	80.61	3	قوي
2	أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.	5.73	1.21	81.80	1	قوي
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لمشكلات العمل.	5.70	1.26	81.39	2	قوي
4	أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	5.64	1.28	80.50	4	قوي
5	أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	5.59	1.31	79.84	5	قوي
6	إجمالي المحور	5.66	1.26	80.83		قوي

يتضح من الجدول رقم (19) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى قوي وأن المتوسط الحسابي العام لفقرات القسم (5.65) بمستوى قوي مما يعني أن أبعاد الإبداع الإداري يتم ممارستها بشكل قوي. وحصلت الفقرة (2) والتي تنص على " أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة" على أعلى متوسط ويساوي 5.72 وانحراف معياري 1.21 بينما حصلت الفقرة (5) والتي تنص على "أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية" على أقل متوسط ويساوي 5.58 وانحراف معياري 1.30.

**الإجابة على السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟**

تمّ استخدام الاختبارات الوصفية المناسبة للإجابة على هذا السؤال، وهي احتساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (20) معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل وأبعادها الأربعة والإبداع الإداري

الارتباطات Correlations						المتغيرات
6	5	4	3	2	1	
					1	1. الهيكل التنظيمي
				1	.632**	2. الدعم التنظيمي المدرك
			1	.645**	.672**	3. التمكين القيادي
		1	.721**	.795**	.581**	4. التخطيط الاستراتيجي
	1	.893**	.880**	.885**	.817**	5. بيئة العمل (الإجمالي)
1	.488**	.484**	.459**	.392**	.354**	6. الإبداع الإداري
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
** الارتباط دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$						

يتضح من الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بين بيئة العمل وأبعادها الأربعة والإبداع الإداري دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، أي أن هناك علاقة موجبة بين بيئة العمل وأبعادها الأربعة والإبداع الإداري فكلما زادت درجة بيئة العمل ودرجة تطبيق الأبعاد الأربعة لبيئة العمل زاد الإبداع الإداري. ويتضح أن بُعد التخطيط الاستراتيجي جاء أكبر ارتباط وتأثير على الإبداع الإداري بدرجة 0.721 وهي الأقرب إلى 1، يليه بعد التمكين القيادي 0.645، بينما يمثل بعد الهيكل التنظيمي أقل ارتباط وتأثير على الإبداع الإداري.

قارني الأبعاد مع بعضها من حيث تأثيرها: Commented [KD1]: على المتغير التابع (الإبداع الإداري)

### (4.3) اختبار الفرضيات

**أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.**

يتضح من الجدول رقم (21) بأن هناك علاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث أنه كلما زادت درجة بيئة العمل زاد الإبداع الإداري، بإجراء تحليل الانحدار للإبداع الإداري كمتغير تابع، وبيئة العمل كمتغير مستقل تبين أنه يوجد تأثير حيث كان ذات قيمة معنوية من الناحية الإحصائية و حسب اختبار T عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كان لبيئة العمل تأثير موجب على الإبداع الإداري كما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F (74.55) ، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. يوضح معامل التحديد  $R^2$  أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (23%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. وبذلك يمكن قبول الفرضية.

جدول رقم (21) معامل ارتباط بيرسون لمتغير بيئة العمل

مستوى الدلالة .Sig	اختبار F	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	مستوى الدلالة .Sig	اختبار T	معامل الانحدار B		المتغير التابع
0.000	74.55	0.23	0.48	0.000	11.91	3.31	المقدار الثابت	الإبداع الإداري
				0.000	8.63	0.48	بيئة العمل الإجمالية	

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة صلاح الدين (2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث إنه كلما زاد الاهتمام بتحسين بيئة العمل زاد الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. وتتوافق أيضا مع دراسة المدني محمد (2019)، حيث أوضحت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى بيئة العمل والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية. كما اتفقت مع دراسة Roxas ، Chadee (2013) التي توصلت إلى أن القدرة الإبداعية تتوسط بقوة تأثير بيئة العمل على أداء الشركات الروسية. كما اتفقت هذه الدراسة

مع دراسة الذبيبات والقطاونة (2020) حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة، ودراسة القضاة، أبو صالح وآخرين (2017) التي توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري، ودراسة امحمد ومبارك (2021) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري وبناء عليه فإن بيئة العمل تسهم في تحقيق الإبداع الإداري بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة أدرار.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة فاطمة، كريمة (2021) والتي أثبتت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري.

#### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين في

#### مؤسسات التعليم العالي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرين (الهيكل التنظيمي) و(الإبداع الإداري) وتحليل الانحدار. يتضح من الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.35) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زادت درجة الرضا عن الهيكل التنظيمي زاد الإبداع الإداري. بإجراء تحليل الانحدار للإبداع الإداري كمتغير تابع، والهيكل التنظيمي كمتغير مستقل تبين أنه يوجد تأثير حيث كان ذات قيمة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كان للهيكل التنظيمي تأثير إيجابي على الإبداع الإداري كما يلاحظ من جدول تحليل التباين



المعنوية العالية لاختبار F (34.30) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

جدول رقم (22): معامل ارتباط بيرسون للهيكل التنظيمي

المتغير التابع	معامل الانحدار $\beta$		اختبار T	مستوى الدلالة .Sig	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	اختبار F	مستوى الدلالة .Sig
الإبداع الإداري	المقدار الثابت	4.03	14.07	0.000	0.35	0.12	34.30	0.000
	الهيكل التنظيمي	0.34	5.85	0.000				

يوضح معامل التحديد  $R^2$  أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (12%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سركيس، (2018) والتي توصلت إلى وجود عوامل كثيرة بالنسبة لبيئة العمل لها أثر في الأداء الإبداعي للعاملين وعلى رأسها (الهيكل التنظيمي) بالمصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق.

2. يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

يتضح من الجدول رقم (23) أنه يوجد علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.39) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه كلما زادت درجة الدعم التنظيمي زاد الإبداع الإداري، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

جدول رقم (23): معامل ارتباط بيرسون الدعم التنظيمي المدرك

المتغير التابع	معامل الانحدار $\beta$		اختبار T	مستوى الدلالة .Sig	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	اختبار F	مستوى الدلالة .Sig
الإبداع الإداري	المقدار الثابت	4.16	17.64	0.000	0.39	0.15	43.51	0.000
	الدعم التنظيمي المدرك	0.33	6.59	0.000				

بإجراء تحليل الانحدار للإبداع الإداري كمتغير تابع، والهيكلة التنظيمي كمتغير مستقل تبين أنه يوجد تأثير حيث كان ذات قيمة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كان للدعم التنظيمي المدرك تأثير إيجابي على الإبداع الإداري. كما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F (43.51) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. يوضح معامل التحديد  $R^2$  أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (15%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد، صادق وغيرهم آخرين (2017) والتي أثبتت وجود ارتباط وتأثير معنوي موجب وضعيف بين أبعاد الدعم التنظيمي والتوجه الإبداعي.

### 3. يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين القيادي في الإبداع الإداري لدى العاملين في

#### مؤسسات التعليم العالي.

يتضح من الجدول رقم (24) أنه يوجد علاقة بين القدرات القيادية والإبداع الإداري حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.45) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). أي أنه كلما زادت درجة القدرات القيادية زاد الإبداع الإداري، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

يُجرى تحليل الانحدار للإبداع الإداري كمتغير تابع، والتمكين القيادي كمتغير مستقل تبين أنه يوجد تأثير حيث كان ذات قيمة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كان للتمكين القيادي تأثير إيجابي على الإبداع الإداري. كما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F (36.83) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. يوضح معامل التحديد  $R^2$  أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (21%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري والباقي (0.79) يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (24): معامل ارتباط بيرسون لبعء التمكين القيادي

المتغير التابع	معامل الانحدار B		اختبار T	مستوى الدلالة .Sig	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	اختبار F	مستوى الدلالة .Sig
الإبداع الإداري	المقدار الثابت	3.84	16.22	0.000	0.45	0.21	63.83	0.000
	التمكين القيادي	0.36	7.99	0.000				

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة آمال، (2018) التي توصلت إلى أن للقيادة الإدارية دور في تعزيز ثقافة التحفيز وروح الفريق، وتشجيع الإبداع.

4. يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

يتضح من الجدول (25) أنه يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.48) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث أنه كلما زادت درجة التخطيط الاستراتيجي زاد الإبداع الإداري، وبذلك يمكن قبول الفرضية. يجرى تحليل الانحدار للإبداع الإداري

كمتغير تابع، و الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل تبين أنه يوجد تأثير حيث كان ذات قيمة معنوية من الناحية الإحصائية و حسب اختبار T عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (25): معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لبعيد التخطيط الاستراتيجي

المتغير التابع	معامل الانحدار B		اختبار T	مستوى الدلالة .Sig	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى الدلالة .Sig
الإبداع الإداري	المقدار الثابت	3.50	13.46	0.000	0.48	0.23	72.95	0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.42	8.54	0.000				

كما يلاحظ من جدول رقم (25) تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F (72.95) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، يوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (23%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري والباقي (0.77) يعزى إلى عوامل أخرى.

#### (4.3.2) الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة في المؤسسة).

##### 1. الجنس

تُشير نتائج جدول رقم (26) أن قيم (T) تراوحت من (0.593 - 1.160) وقيم الدالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في كل المتغيرات (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري)، وهذا أيضا يتمثل بالاختلاف البسيط بين المتوسط الحسابي لكل من الذكر والأنثى في جميع الأبعاد.

الجدول رقم (26) تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير الجنس

المتغير/ البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	ذكر	124	4.701	1.193	.593	239	.553
	أنثى	117	4.611	1.155			
الدعم التنظيمي المدرك	ذكر	124	4.558	1.439	.510	239	.611
	أنثى	117	4.467	1.309			
التمكين القيادي	ذكر	124	4.840	1.556	-	239	.247
	أنثى	117	5.056	1.317			
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	124	4.992	1.355	-.251	239	.802
	أنثى	117	5.035	1.251			
الإبداع الإداري	ذكر	124	5.687	1.282	.400	239	.690
	أنثى	117	5.627	1.012			

## 2. المستوى التعليمي

تشير نتائج جدول رقم (27) أن قيم (F) تراوحت من (0.37-2.572) وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري حيث أن قيم الدالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي لا يوجد فروق دالة إحصائية في متغيرات (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري). وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة اليعربي (2019) والتي أثبتت

وجود فروق ذا دلالة إحصائية في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي وتأثيره على القيادة الإبداعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي وفقا لعينة الدراسة.

جدول رقم (27): تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير/ البعد	
0.083	2.252	3.054	3	9.16	بين المجموعات	الهيكل
		1.356	237	321.48	داخل المجموعات	التنظيمي
0.055	2.572	4.775	3	14.32	بين المجموعات	الدعم
		1.856	237	439.96	داخل المجموعات	التنظيمي
0.935	0.142	0.301	3	0.903	بين المجموعات	القدرات القيادية
		2.116	237	501.53	داخل المجموعات	
0.149	1.793	3.015	3	9.045	بين المجموعات	التخطيط
		1.682	237	398.53	داخل المجموعات	الاستراتيجي
0.775	0.37	0.499	3	1.49	بين المجموعات	الإبداع الإداري
		1.35	237	319.92	داخل المجموعات	

### 3. الحالة الاجتماعية

تشير نتائج الجدول رقم (28) أن قيم (F) تراوحت من (0.32-1.197).

كما تشير النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية في كل الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري).

جدول رقم (28): تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير/ البعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2	0.657	0.475	0.623
	داخل المجموعات	238	1.384		
الدعم التنظيمي	بين المجموعات	2	1.15	0.605	0.547
	داخل المجموعات	238	1.899		
القدرت القيادية	بين المجموعات	2	0.673	0.32	0.727
	داخل المجموعات	238	2.105		
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	2.029	1.197	0.304
	داخل المجموعات	238	1.695		
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2	0.697	0.519	0.596
	داخل المجموعات	238	1.345		

#### 4. العمر

تشير نتائج جدول (29) أن قيم (F) تراوحت من (0.247-4.22) وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في أبعاد (الإبداع الإداري)، ولا يوجد فروق دالة إحصائية في أبعاد (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري). وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فاطمة، كريمة (2021) والتي أثبتت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى بيئة العمل والإبداع الإداري في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن بإدرار عند مستوى دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري.

جدول رقم (29): تحليل الفروقات التي تعزى لمتغير العمر

المتغير / البعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2	1.34	0.97	0.378
	داخل المجموعات	238	1.37		
الدعم التنظيمي	بين المجموعات	2	3.18	1.69	0.186
	داخل المجموعات	238	1.88		
القدرات القيادية	بين المجموعات	2	0.52	0.24	0.781
	داخل المجموعات	238	2.10		
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	4.10	2.44	0.089
	داخل المجموعات	238	1.67		
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2	1.36	1.01	0.364
	داخل المجموعات	238	1.33		

جدول رقم (30): تحليل الفروقات التي تعزى لسنوات الخبرة في المؤسسة

المتغير / البعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2	2.063	1.50	0.224
	داخل المجموعات	238	1.372		
الدعم التنظيمي المدرك	بين المجموعات	2	6.42	3.46	0.033
	داخل المجموعات	238	1.85		
القدرات القيادية	بين المجموعات	2	2.38	1.14	0.322
	داخل المجموعات	238	2.091		
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	2.751	1.62	0.198
	داخل المجموعات	238	1.68		
الإبداع الإداري	بين المجموعات	2	0.54	0.40	0.669
	داخل المجموعات	238	1.34		



## 5. سنوات الخبرة في المؤسسة

تشير نتائج جدول (30) أن قيم (ف) تراوحت من (0.88-1.50) وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) في بعد (الدعم التنظيمي المدرك) فقط ، ولا يوجد فروق دالة إحصائية في أبعاد (الهيكل التنظيمي، الإبداع الإداري المؤسسي، المناخ الإبداعي، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري).

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فاطمة، كريمة (2021) والتي أثبتت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى بيئة العمل والإبداع الإداري في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن بإدرار عند مستوى دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع دراسة اليعربي، (2019) والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي وتأثيره على القيادة الإبداعية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية وفقا لعينة الدراسة.

## (4.4) ملخص الفصل الرابع

ملخص الفصل تناول هذا الفصل تحليل البيانات بطريقة إحصائية والنتائج التي حصلت عليها الباحثة من الدراسة الميدانية التي قامت بها للتعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي ، كما تم التطرق إلى أسئلة الدراسة وتم الإجابة عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، بعدها تطرقت الباحثة إلى فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية واختباراتها ، وفي نهاية الفصل قامت الباحثة بإجراء اختبارات (T) واختبار (أنوفا) من أجل المقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وفقا للمتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

**الفصل الخامس: النتائج والتوصيات**  
**النتائج**  
**التوصيات**  
**الدراسات المقترحة**

## تمهيد

يتطرق هذا الفصل إلى نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة بعد الانتهاء من عملية التحليل الإحصائي على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، كما يتطرق هذا الفصل إلى مقترحات الباحثة والتوصيات التي تم التوصل إليها بناء على نتائج الدراسة وتساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

### (5.1) نتائج الدراسة:

#### 1. فيما يتعلق بأثر بيئة العمل على الإبداع الإداري:

أوضحت النتائج بأنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) فكلما زادت درجة بيئة العمل زاد الإبداع الإداري.

#### 2. فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد بيئة العمل الأربعة والإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

كشفت النتائج على وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد بيئة العمل الأربعة (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي) أي أن ارتفاع مستوى ممارسة أبعاد بيئة العمل الأربعة تؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

#### 3. فيما يتعلق مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان:

- أظهرت النتائج بأن مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة حيث بلغت النسبة (68.3%).
- 1. فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- كشفت الدراسة على وجود مستوى عال من الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر المبحوثين بنسبة (81%).
- يتمتع العاملون بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة بمستوى عال من الإبداع الإداري بمتوسط حسابي نسبي (81%) مما يعكس رغبتهم في التجديد وممارسة أساليب عمل جديدة وامتلاكهم للأفكار المبتكرة.
- يسعى العاملون في مؤسسات التعليم العالي لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة وبمتوسط حسابي نسبي (80.6%) مما يعكس القدرة البديهية التي يتمتعون بها.
- يتمتع العاملون في مؤسسات التعليم العالي بقدرتهم في السعي على البحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة بشكل كبير وبمتوسط حسابي نسبي يساوي (80.6%)، مما يعكس رغبتهم في التجديد في الأعمال التي يقومون بها.
- يسعى العاملون في مؤسسات التعليم العالي على إيجاد حلول جوهرية (أصلية) لمشكلات العمل بمتوسط حسابي نسبي يساوي (81.3%).
- يسعى العاملون في مؤسسات التعليم العالي لحشد الدعم للأفكار المبتكرة بمتوسط حسابي نسبي يساوي (80.5%) مما يعكس روح الفريق التي يتمتعون بها.
- يسعى العاملون في مؤسسات التعليم العالي إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية بمتوسط حسابي نسبي يساوي (79.8%).

2. فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين بيئة العمل والإبداع الإداري بحيث أن ارتفاع درجة بيئة العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

3. فيما يتعلق بوجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، العمر، وسنوات الخبرة في المؤسسة).

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في كل الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري) تبعاً لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري) تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد (الهيكل التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري) تبعاً لمتغير العمر.
- وجود فروق دالة إحصائية في بعد (الدعم التنظيمي المدرك) فقط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي، الإبداع الإداري) وفقاً لسنوات الخبرة.

## (5.2) التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بتطوير بيئة العمل.
2. عقد دورات تدريبية للمسؤولين والموظفين بشكل عام لرفع مستوى وعيهم ومهاراتهم حول بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري للموظفين.
3. عمل دورات تدريبية في الإبداع الإداري وإدراج دورات عن الإبداع الإداري ضمن خطط البرامج التدريبية لبرامج الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي لضمان استمرارية المستوى العالي للإبداع الذي يمتلكه الموظفون وفق العينة التي طبقت عليها الدراسة.
4. منح العاملين الفرصة لإبداء الرأي وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.
5. محاولة كشف أسباب تفاوت الموظفين في الدعم التنظيمي المدرك وعقد اللقاءات مع المدراء والموظفين لمعالجة هذا التفاوت.
6. الاهتمام بتوفير سبل الاستقرار الوظيفي للعاملين.
7. المحافظة على البيئة المرنة للموظفين المهية للإبداع والابتكار.
8. مساندة العاملين في معالجة المواضيع بطرق منهجية واستمرارية إدخال الأساليب التقنية الحديثة في العمل.
9. المحافظة على مستوى الإبداع الذي يتمتع به الموظفون واستمرارية تقديم الأسباب المؤدية إلى استمرارية وجوده بين الموظفين في بيئة العمل مثل زيادة الرواتب والترقيات ومنح المكافآت، وتوفير المناخ الإيجابي والوسائل الترفيهية للموظفين
10. مكافأة المبدعين في بيئة العمل وترسيخ مبدأ الإشادة وثقافة الاعتراف بجهود وإنجازات وإسهامات العاملين التي تحافظ على رخاء المؤسسة واستمراريتها.

11. تطوير نظام للمكافآت والحوافز .

12. متابعة التطور الحاصل في الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي وذلك من

خلال تطبيق نفس الدراسة على نفس مجتمع الدراسة بعد سنوات للمحافظة على مستوى

الإبداع الإداري الذي يتمتع به العاملين وفق النتائج التي تم الحصول عليها .

### (5.3) دراسات مقترحة:

1. العمل على تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (القطاع الصحي، الخدمي، والصناعي،

المصرفي والمالي وغيرها من القطاعات).

2. اختبرت هذه الدراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لذلك يوصى باختبار أثر الإبداع

الإداري في بيئة العمل على مؤسسات التعليم العالي .

3. يوصى بدراسة استطلاعية عن مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في القطاع

(القطاع الصحي، الخدمي، والصناعي، المصرفي والمالي)

4. إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على دول أخرى للتعرف على تصورات العاملين حول

بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري في المجتمعات

والتطورات الحاصلة فيه .

## (5.4) المراجع:

### (5.4.1) المراجع العربية:

1. أبو نفاع، (2019)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك في مدارس البطريكية اللاتينية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
2. أحمد، بروا، صادق، زانا وآخرين (2017)، "دور الدعم التنظيمي في تعزيز التوجه الإبداعي، مجلة العلوم العراقية.
3. أحمد، خلدون، (2020)، "جودة البيئة الجامعية وعلاقتها بتنمية القدرات الإبداعية لدى طلاب جامعة الجزيره"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيره، السودان.
4. امحمد، النية، مبارك، مقصودة (2021)، "أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة إدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
5. أمال، حفصي، (2018)، "دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة ميدانية بميرية السياحة والصناعة التقليدية- أم البواقي"، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
6. 7. الحريري، رافدة، (2011)، "الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس"، ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
7. الحضرمي، وائل (2020) " أثر أنماط السيطرة الدماغية في الإبداع الإداري لدى منسوبي الهيئة العامة للرياضة بالمدينة المنورة"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاجتماعية والسياسية، المجلد 35، العدد (3).



8. الذبيات، هشام بركات محمود، والقطاونة، أيمن إسماعيل (2020)، " أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
9. السكارنة، بلال (2011). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011.
10. القضاة، عبد الرحمن حيدر علي، وأبو صالح، محمد صبحي (2017)، " أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع والابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
11. إدريس، بن رجم (2018)، " بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو مضياف، الجزائر.
12. اكرام، قدارة (2019)، "أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة : طلبه العلوم الاقتصادية ، التجارية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
13. الرشيدي، علي، (2019)، " الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض" المجلة العربية للإدارة، (39):3، ص141-142.
14. الرفاعي، (2015)، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، ط7، دار وائل للنشر.

15. السلمي، خالد، (2022)، " أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة)"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج (6)، ع (23).
16. الشاعر، عماد، (2017)، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
17. الشقران، خميس، (2021)، "مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 36، ع4.
18. المشوط، محمد (2011)، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
19. المعمري، ناصر (2017)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين الأوائل"، رسالة ماجستير غير منشورة، ، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
20. العنزي، مشاعل، (2018،2017)، "أثر بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الكويت.
21. الطيب، مرام، (2020)، " أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج4:28.

22. المدني، معن، (2019)، "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية"، مجلة التربية، ع: 181، ج3.
23. النيل، سليمان، (2018)، "الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات" مجلة الدراسات العليا، 11: 41.
24. اليعربي، علي، (2017)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج5، ع5.
25. الوشاحي، علي، (2015)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمي الرياضة المدرسية بسلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
26. بن عودة، نصر الدين، (2019)، "العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء للوسط- البلدية المدية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع51.
27. ترايسي، بريان (2017). القيادة. ط1. مكتبة جرير. بدون مكان نشر.
28. ترايسي، بريان، (2015). "الإبداع وحل المشكلات"، ط1، مكتبة جرير.
29. ثابت، وائل، (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، م 58، ع 6.

30. جبوري، محمد، بو صلاح، عبد اللطيف وآخرين (2020) " قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين "دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوهران". مجلة إضافات إقتصادية: المجلد (4)، العدد (1).
31. حجازي، طنبور (2018)، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس للبحوث الإدارية والاقتصادية، حريزان، العدد9.
32. داؤود، غديري، أبو بكر، بو سالم، (2022)، " أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل"، مجلة الاقتصاد والبيئة، مج (5)، ع (1)، 95-123.
33. رميلة، لعمور، (2019)، " اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج6، ع3.
34. روشكا، الكسندر، ناصف، مصطفى (1989)، الإبداع العام والخاص، 144، المجلس الوطني للثقافة والعلوم والآداب، الكويت.
35. صالح، قيس،(2022)، " التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجا"، جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج 38، ع1.
36. صلاح الدين، كرم (2018)، "دور بيئة العمل في الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
37. مجلس التعليم، (2019)، التقرير السنوي للتعليم في سلطنة عمان، بدون رقم طبعة، سلطنة عمان.

38. محمد، مالكي ، (2020/2019)، " أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية للمنظمات"، رسالة دكتوراة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
39. مطر، خليل، (2018)،"دور البرامج التدريبية في تنمية الابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الاسلامية بغزة " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
40. فاطمة، بريكة، كريمة ، عشاوي، (2020-2021)، " تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل (فرع المطاحن بأدرار)" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
41. قباجة، عدنان، بومياله، فداء (2019)" الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين"، مجلة أماراباك مجلة علمية تصدر عن الأكاديمية الأميركية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 10، العدد 35.
42. لفته، حسين، وآخرين (2021)، " تعزيز فاعلية الشركة في ظل ممارسة التمكين القيادي/بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المؤتمر العلمي الدولي (الثاني ) والوطني ( الرابع )، مجلد 16، عدد خاص.
43. عبدالعظيم، حازم، علي، أحمد، وآخرين، (2017)،" علاقة الدعم التنظيمي بالإبداع والابتكار الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: 3:45.

44. عقيلي ، عمر وصفي ، (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
45. عكر، منى، (2020)، "أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مجلد 1، ع11.
46. غالي، محمد، (2015)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
47. نصار، أمجد (2016)، " دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
48. هيبه ، اسلام، اليحيائية، فخرية، (2021)، "الصناعات الإبداعية بسلطنة عمان ودورها في تنمية الاقتصاد القومي في ظل الثورة التكنولوجية المعاصرة"، جمعية أمسيا مصر ، 469.

#### (5.4.2) المراجع الأجنبية:

- 1- Baloch, Q. B., Maher, S., Iqbal, N., Shah, S. N., Sheeraz, M., Raheem, F., & Khan, K. I. (2022). Role of organizational environment in sustained organizational economic performance. *Business Process Management Journal*, 28(1), 131–149.
- 2- Dan , Xing. (2020). "Innovative Resources, Promotion Focus and Responsible Innovation. " The Moderating Roles of Adaptive Governance. *Sustainability Journal*. 12:(( 2860).
- 3- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.

Commented [KD2]: أعتقد المراجع الأجنبية في الدراسة تفوق هذا العدد

Commented [DAM3R2]: جميع المراجع التي استندت عليها ذكرت هنا لم أظف مراجع أخرى دكتور

- 4- Elbanna, S. (2016). "Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector". *Tourism Management*, 52, 210–220.
- 5- Genedy, A. A. Mahrous (2017). "The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance". *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 11 (1): 2-3.
- 6- George, D., & Mallery, P. (2010). "SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education".
- 7- Janssen, O. (2000). "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- 8- Maher, Qader (2021). "Business Process Management Journal Role of organizational environment in sustained organizational economic performance". *Business Process Management Journal Emerald Publishing Limited*. 2: (84).
- 9- Mahrous, Abeer. (2019). "The impact of characteristics of intra-organizational environment on entrepreneurial marketing intensity and performance in Egypt". *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies Vol. 12: ( 5)*.
- 10- Roxas Doren. 2013. " Institutional environment, innovation capacity and firm performance in Russia" *Emerald insight. critical perspectives on international business*. 9 (1/2)
- 11- Sitthisomjin, Sompracha, and others. (2020). "The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand". *Kasetsart Journal of Social Sciences*". 41.

12- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). "Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure". The Leadership Quarterly, 21(3), 530–542.

### (5.4.3) المواقع الإلكترونية

1- الخزاعلة، صهيب، (2019)، "أهمية بيئة العمل"، [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

2- سعد، يحيى، (2022)، "العوامل المؤثرة في تحديد العينة"، <https://drasah.com>

3- الخالدي، (2022)، "معوقات الإبداع الإداري"، <https://mufahras.com>

4- المشاقبة، أماني، (2021)، "مفهوم بيئة العمل" [/https://hyatoky.com](https://hyatoky.com)

5- مروان، محمد (2021)، "ما هي البيئة" [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

6- مشعل، طلال، (2017)، "ماهي بيئة العمل" <https://mawdoo3.com>

7- مجلس التعليم، [www.educouncil.gov.om](http://www.educouncil.gov.om)

8- الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، [oaaaqa.gov.om](http://oaaaqa.gov.om)

9- Thpanorama، (2021)، "تاريخ بيئة العمل من بداياته حتى الوقت الحاضر"

<https://ar.thpanorama.com>

10 - وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040، "وثيقة رؤية عمان 2040"،

<https://www.oman2040.om/oman2040.html>



الملاحق :

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

الاسم	الجامعة
الدكتور/ سالم العبري	جامعة الشرقية
الدكتور/ هايل طشطوش	جامعة الشرقية
الدكتور/ صالح السنوي	جامعة الشرقية
الدكتور/ رمزي سلام	جامعة الشرقية
الدكتور/ إلياس شهدا	جامعة الشرقية

ملحق رقم (2): الاستبانة:



## استبيان

### أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد .....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان" لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سيتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية. سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. الحالة الاجتماعية  أعزب  متزوج  غير ذلك
3. المستوى التعليمي  دكتوراه  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم أو أقل
4. العمر  أقل من 30 عاماً  من 30 إلى أقل من 45 عاماً  45 عاماً فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة  أقل من 3 سنوات  من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  عشر سنوات فأكثر
6. الوظيفة الحالية  إداري  فني/ مهندس  أكاديمي بمهام إدارية  أكاديمي  مدير/ رئيس قسم  غير ذلك،.....
7. مكان العمل  جامعة/ كلية حكومية  جامعة/ كلية خاصة

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (الهيكل التنظيمي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

- الفقرات
- 7 ← 1
1. يوجد لدى الجامعة/الكلية قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.
- 7 6 5 4 3 2 1
2. يميل المدراء الى تبني نمطاً مفتوحاً (مرناً) في إشرافهم على الأعمال اليومية للموظفين
- 7 6 5 4 3 2 1
3. يميل المدراء الى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم
- 7 6 5 4 3 2 1
4. يُتيح المدراء للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع مستجدات بيئة العمل.
- 7 6 5 4 3 2 1
5. يُركز المدراء على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك الى تجاهل الإجراءات الرسمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
6. يعتمد المدراء على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية.
- 7 6 5 4 3 2 1
7. يُتيح المدراء للموظفين إنجاز أعمالهم اعتماداً على تقديراتهم الشخصية ومستجدات بيئة العمل.
- 7 6 5 4 3 2 1

القسم الثالث: تصف العناصر التالية (الدعم التنظيمي المدرك). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. تهتم الجامعة / الكلية بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
- 7 6 5 4 3 2 1
2. تراعي الجامعة / الكلية أهداف وقيم العاملين
- 7 6 5 4 3 2 1
3. تظهر الجامعة / الكلية اهتماماً كبيراً بقضايا العاملين.
- 7 6 5 4 3 2 1
4. تهتم الجامعة / الكلية بأراء العاملين وتوجهاتهم.
- 7 6 5 4 3 2 1
5. تحرص الجامعة / الكلية على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية.
- 7 6 5 4 3 2 1
6. تتغاضى الجامعة / الكلية عن أخطاء العاملين غير المقصودة
- 7 6 5 4 3 2 1
7. تبدي الجامعة / الكلية فخراً بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة.
- 7 6 5 4 3 2 1
8. تقدر الجامعة / الكلية إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها.
- 7 6 5 4 3 2 1

7 ← 1

#### الفقرات

القسم الرابع: تصف العناصر التالية (التمكين القيادي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. يشجعني المدير على إيجاد حلول لمشكلات العمل بدون تدخل مباشر  
7 6 5 4 3 2 1  
منه
2. يحثني المدير على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسي  
7 6 5 4 3 2 1
3. يحثني المدير على حل المشكلات الطارئة بدون انتظار الموافقة الرسمية  
7 6 5 4 3 2 1  
منه
4. يشجع المدير على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون إشراف من الآخرين  
7 6 5 4 3 2 1
5. يحثني المدير على التفكير في المشكلة كفرصة للتطوير وليس كعقبة  
7 6 5 4 3 2 1
6. يشجعني المدير على البحث عن الفرص في مشكلات العمل التي أوجهها  
7 6 5 4 3 2 1
7. يشجعني المدير على النظر لممارستي غير الناجحة على أنها فرصة للتعلم  
7 6 5 4 3 2 1
8. يشجعني المدير على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة  
7 6 5 4 3 2 1
9. يشجعني المدير على التعاون مع زملائي في العمل  
7 6 5 4 3 2 1
10. يشجعني المدير على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل  
7 6 5 4 3 2 1

القسم الخامس: تصف العناصر التالية (التخطيط الاستراتيجي). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. تميل الجامعة / الكلية الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الاستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها  
7 6 5 4 3 2 1
2. لدى الجامعة/الكلية رؤية واضحة ومكتوبة.  
7 6 5 4 3 2 1
3. يرتبط عمل الجامعة/الكلية وبرامجها وأنشطتها برسالتها وأولوياتها الاستراتيجية  
7 6 5 4 3 2 1
4. تقوم الجامعة بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية  
7 6 5 4 3 2 1

7 ← 1

#### الفقرات

5. تسعى الجامعة الى تحقيق الانسجام بين مواردها المحلية وعوامل البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الخارجية
6. تركز الجامعة/الكلية على تقديم خدماتها بجودة عالية
7. تركز الجامعة/الكلية على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات
8. تحث الجامعة / الكلية الموظفين على تبني أنماط سلوكية تتسجم مع توجهاتها الاستراتيجية
9. تقوم الجامعة / الكلية بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية.
- 10 أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية منسجمة مع أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية.

القسم السادس: تصف العناصر التالية (الإبداع الإداري). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

- 1 أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة.
2. أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.
3. أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لمشكلات العمل.
4. أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.
5. أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.

ملحق رقم (3): طلب تحكيم



تحية طيبة...وبعد،

الدكتور/ة، الفاضل/ة:

### الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحثة أن تتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحثة دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان "

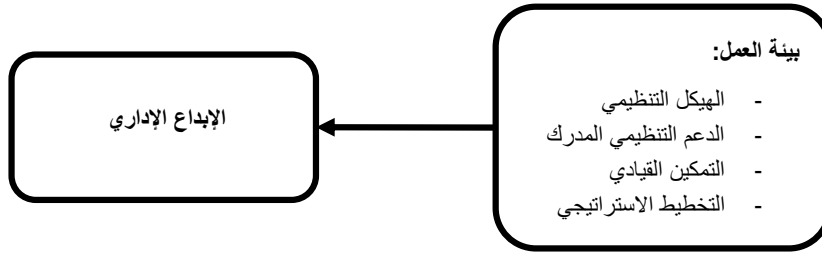
علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

- 1- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي.
  - 2- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
  - 3- التعرف على أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. ويتفرع منها الفرضيات التالية:
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
  - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين القيادي في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة في المؤسسة)



المتغيرات الشخصية (الجنس- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي - العمر - سنوات الخبرة في المؤسسة- الوظيفة الحالية)

علماً بأن الاستبانة تحتوي على 6 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني بالهيكل التنظيمي ، وأختص القسم الثالث بالدعم التنظيمي المدرك، والقسم الرابع بالتمكين القيادي، كما أختص القسم الخامس بالتخطيط الاستراتيجي، والقسم السادس يختص بالإبداع الإداري، ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومتمنين لكم جميل تعاونكم،

الباحثة/ دلال بنت خلفان المسلمية