

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

بمديرية التربية والتعليم شمال الشرقية / سلطنة عُمان

The impact of the internal work environment on administrative creativity

Directorate of Education, North Sharqiyah / Sultanate of Oman

إعداد الطالبة

نصراء بنت مبارك بن سلطان الإسماعيلية

الرقم الجامعي: 1807417

إشراف الدكتور:

أكرم إسماعيل سمور

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

2021م / 1443 هـ

الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم شمال الشرقية بسلطنة عُمان. تبرز مشكلة الدراسة في أنَّ لعناصر البيئة الداخلية دور كبير في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، من خلال رضا العاملين وشحنهم وإبداعاتهم. في حين تؤدي بيئة العمل الداخلية الرديئة إلى تدني إنتاجية العاملين ورغبتهم في ترك الوظيفة بحثاً عن فرص أفضل. لذا تهدف الدراسة: تقييم عناصر بيئة العمل الداخلية في مديرية شمال الشرقية، وتقييم مستوى الإبداع الإداري فيها، ومناقشة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري. ولتحقيق تلك الأهداف انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (425) من المدراء ومساعديهم ورؤساء الأقسام والموظفين بالمديرية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (205) مفردة، استناداً لجدول جريسي ومورغان (1970). صممت الباحثة استبيان مكون من (51) عبارة توزعت في (6) محاور مثلت متغيرات الدراسة في بيئتها الداخلية. وبعد أن تم التحقق من صدق الأداة وثباتها؛ تم توزيعها على عينة صغيرة في دراسة استطلاعية للتأكد من وضوح الاستبانة وفهمها من قبل المستجيبين. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة: معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار (T) تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل تحليل الانحدار البسيط، تحليل المسار اختبار شيفيه للمقارنات البعدية؛ لتدقيق فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أنَّ المعدل العام لجميع محاور البيئة الداخلية للمنظمة جاء بدرجة وسط، إذ حصلت جميع المحاور على تقدير وسط. حيث جاء أولاً محور استخدام التقنية، وحلثانياً محور التدريب، واحتل محور القيادة الإدارية المرتبة الثالثة، فيما جاء محور ظروف العمل رابعاً، واحتل المرتبة الأخيرة محور نظام المكافآت والحوافز. كما بينت النتائج؛ أنَّ المعدل العام لعبارات محور الإبداع الإداري جاء بدرجة وسط أيضاً. وقد بينت النتائج؛ أنَّ محاور بيئة العمل الداخلية تؤثر تأثيراً متوسطاً بنسبة (47%) على تحسين الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية بسلطنة عمان.

ABSTRACT

This quantitative study discussed the impact of the internal work environment on administrative creativity in the Directorate of Education in North Al Sharqiyah in the Sultanate of Oman. The study problem: that the elements of the internal environment have a major role in the success of the institution and the achievement of its goals, through the satisfaction of employees and sharpening their enthusiasm and creativity. While the poor internal work environment leads to low productivity of workers and their desire to leave the job in search of better opportunities. Therefore, the study aims to: evaluate the elements of the internal work environment in North Al Sharqiyah Directorate, evaluate the level of administrative creativity in it, and discuss the extent to which the internal work environment affects administrative creativity. To achieve these goals, the researcher adopted the descriptive analytical approach. The study population amounted to (425) directors, their assistants, heads of departments and employees of the Directorate. A stratified random sample of (205) individuals was selected, based on the table of Gristy and Morgan (1970). The researcher designed a questionnaire consisting of (51) statements distributed in (6) domains that represented the study variables in its internal environment. After verifying the validity and reliability, It was distributed to a small sample to ensure the clarity. The statistical methods used: Pearson's correlation coefficient to measure the validity of the internal consistency of the questionnaire. Cronbach's alpha stability coefficient to measure the stability of the resolution. descriptive analysis to extract arithmetic means and standard deviations, multiple regression (T) test, simple regression analysis, Scheffe test for dimensional comparisons. The study findings revealed that: The general average of all the axes of the internal environment of the organization came to a medium degree, as all the axes got a medium rating. The axis of technology use came first, the training axis ranked second, the administrative leadership axis ranked third, the work conditions axis came fourth, and the rewards and incentives system axis ranked last. As indicated by the results; The general average of the expressions of the administrative creativity axis also came to a medium degree. The results showed; The internal work environment axes have a medium effect (47%) on improving administrative creativity in the Directorate of North Al Sharqiyah in the Sultanate of Oman.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	التسلسل
ب	ملخص الدراسة	
ج	ABSTRACT	
د- ز	فهرس المحتويات	
ط-ك	فهرس الجداول	
الفصل الأول		
1	التمهيد	1
3-2	مشكلة الدراسة	1,1
4	أهداف الدراسة	1,3
5	أسئلة الدراسة	1,4
6-5	فرضيات الدراسة	1,5
7- 6	أهمية الدراسة	1,6
8	حدود الدراسة	1,7
9	هيكل الدراسة	1,8
10 - 9	التعاريف والمصطلحات	1,9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	مقدمة الفصل	2
11	الإطار النظري	2,1

12	البيئة الداخلية لعمل المنظمة	2,2
14-13	أهمية دراسة بيئة العمل الداخلية	2,2,1
16-14	عناصر بيئة العمل الداخلية للمنظمة	2,2,2
17-16	أنواع بيئات العمل الداخلية	2,2,3
19-18	الإبداع الإداري	2,3
20-19	عناصر الإبداع الإداري	2,3,1
21	مزايا الإبداع الإداري	2,3,2
22	الإبداع المنظمي	2,3,3
24-23	منهج تحفيز الإبداع الإداري	2,3,4
26- 25	معوقات الإبداع الإداري	2,4
34-27	الدراسات السابقة	2,5
36- 34	الدراسات الأجنبية	2,5,1
37	نموذج الدراسة	2,6
40-38	التعليق على الدراسات السابقة	2,7
40	خاتمة الفصل الثاني	2,8
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
41	مقدمة الفصل	3
41	مجتمع الدراسة	3,1
42	عينة الدراسة	3,2

43	أداة الدراسة	3,3
47-44	صدق أداة الدراسة	3,3,1
48-47	ثبات أداة الدراسة	3,3,2
49-48	الأساليب الإحصائية	3,4
50	الدراسة الاستطلاعية	3,5
50	خاتمة الفصل الثالث	3,6
الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج ومناقشتها		
51	مقدمة الفصل	4,1
52	تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	4,2
52	تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي	4.2,1
53	تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية	4,2,2
53	تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي	4,2,3
54	تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير العمر	4.2,4
54	إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة	4,3
55	نتائج تحليل المحور الأول: القيادة الإدارية	4,3,1
56	نتائج تحليل المحور الثاني: استخدام التقنية	4,3,2
57	نتائج تحليل المحور الثالث: التدريب	4,3,3
58	نتائج تحليل المحور الرابع: نظام المكافآت والحوافز	4,3,4
60-59	نتائج تحليل المحور الخامس: ظروف العمل	4,3,5

61	نتائج تحليل المحاور الخمسة للبيئة الداخلية للمنظمة	4,3,6
62	إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة	4,4
63	إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة	4,5
64	التحقق من فرضيات الدراسة	4,6
64	التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى	4,6,1
65	التحقق من الفرضية الفرعية الأولى	4,6,1,1
66	التحقق من الفرضية الفرعية الثانية	4,6,1,2
67	التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة	4,6,1,3
68	التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة	4,6,1,4
69	التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة	4,6,1,5
77-70	الفرضية الرئيسية الثانية	4,6,2
78	مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة	4,7
80-78	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول	4,7,1
81	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني	4,7,2
82	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث	4,7,3
83	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة	4,8
83	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	4,8,1
84	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	4,8,2
85	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	4,8,3

85	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	4,8,4
86	خاتمة الفصل الرابع	4,9
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
88	مقدمة الفصل	5
90-89	نتائج الدراسة	5,1
91	التوصيات	5,2
92	خاتمة الفصل الخامس	5,3
98 -93	قائمة المراجع	
الملاحق		
99	الملحق (ا) جدول جريسي ومورغان	
107-100	الملحق (ب) تحكيم الاستبانة	
108	الملحق (ج) قائمة بالمحكمين	
112-109	الملحق (د) الاستبانة بصورتها النهائية	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	جدول (3,1) تفاصيل مجتمع الدراسة	3,1
43	الجدول (3,2) مقياس ليكرت الخماسي	3,2
45	جدول (3,3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	3,3
46	جدول (3,4) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين دجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	3,4
48	جدول (3,5) قيم معاملات ثبات ألفا لمحاور الاستبيان	3,5
49	الجدول (3,6) تفسير المتوسطات الحسابية في التحليل الوصفي	3,6
52	جدول (4,1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي (ن=205)	4,1
52	جدول (4,2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية (ن=205)	4,2
53	جدول (4,3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)	4,3
54	جدول (4,4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر (ن=205)	4,4
55	جدول (4,5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الإدارية (ن=205)	4,5

56	جدول (4,6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استخدام التقنية (ن=205)	4,6
57	جدول (4,7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب (ن=205)	4,7
58	جدول (4,8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام المكافآت والحوافز (ن=205)	4,8
60-59	جدول (4,9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ظروف العمل (ن=205)	4,9
61	جدول (4,10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور البيئة الداخلية مرتبة تنازليا (ن=205)	4,10
63	جدول (4,11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الابداع الإداري (ن=205)	4,11
64	جدول (4,12) نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمحاور البيئة الداخلية وأثرها في الإبداع الإداري (ن=205)	4,12
65	جدول (4,13) نتائج اختبار (T) لاستجابات العينة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي (ن=205)	4,13
66	جدول (4,14) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة (ن=205)	4,14
67	جدول (4,15) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)	4,15

68	جدول (4,16) نتائج اختبار الفروق لاستجابات العينة البحث حول محور التقنية والإبداع الإداري حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)	4,16
69	جدول (4,17) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير العمر (ن=205)	4,17
70	جدول (4,18) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في محور القيادة الإدارية تبعا لمتغير العمر	4,18
72	جدول (4,19) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة (ن=205)	4,19
74-73	جدول (4,20) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)	4,20
75	جدول (4,21) نتائج اختبار الفروق لاستجابات العينة البحث حول محور التقنية والإبداع الإداري حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)	4,21
76	جدول (4,22) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير العمر (ن=205)	4,22
77	جدول (4,23) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في محور القيادة الإدارية	4,23

الفصل الأول

المقدمة

1. التمهيدي:

في عصرنا الحالي تبذل منظمات الأعمال والمؤسسات جهودها صوب تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها، ومثلت الغرض الرئيس لإنشائها؛ فنجدها في حركة وسعي مستمر لتحقيق أعلى مستويات الأداء، عبر اتباع إجراءات وسياسات متنوعة، وتعمل على تسخير إمكاناتها ومواردها البشرية والمادية وخبراتها الضرورية لأجل بلوغ تلك الأهداف (بن رحمون، 2014) .

وفي إطار الانسجام مع أولويات رؤية عمان 2040 التي تركز على أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية والتدريب يعد محورًا مركزيًا لكل من الإنفاق الحكومي واستثمارات القطاع الخاص بسلطنة عمان ، وتهدف الى بناء القدرات وإعطاء المؤسسات التعليمية المزيد من المسؤوليات والعمل على أساس المخرجات .

فالعنصر البشري يعدُّ العنصر الأكثر أهمية في بيئة المنظمة، وهو يؤثر في مخرجاتها، ويتأثر بأنماطها الإدارية، والهيكلية، والفنية. لذلك تحرص الإدارات على تطوير وتنمية مواردها البشرية الموجودة، من أجل تحقيق الأهداف، وفي الوقت ذاته تحقيق توازن بين مصالحها ومصالح العاملين فيها، باتجاه تعزيز ثقة منتسبيها وتعزيز الروح المعنوية لديهم. فالإبداع الإداري مطلب أساس لأية منظمة، لكونه الداعم لقوتها وتميزها عن سائر المنظمات الأخرى، وهذا يتطلب توفر بيئة عمل سليمة مناسبة تحفز العاملين لبذل قدراتهم الإبداعية وتوظيف الأفكار والحلول الملائمة والمناسبة بما يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها (المشوط، 2011) .

ومن المسلم به، إنّ الموارد البشرية تمثل أهمية كبيرة باعتبارها الأساس في رأس المال الفكري للمنظمة، الذي يتجسد في مهارات ومعرفة وقدرات العاملين، فرأس المال البشري للمنظمة يتبلور من خلال خبرات وكفاءة العاملين فيها (المغربي، 2009م) . وهذا ما جعل التنافس شديدا بل على أشده لتطوير العناصر البشرية والاهتمام بتدريبها، وتطوير بيئة تنظيمية تعتنى برعاية الإبداع، باعتبار أن الأفراد هم الأساس في تحقيق أهداف المنظمة (أبو النصر، 2007) .

وتمثل بيئة العمل المحيطة بالعاملين في مكان العمل، المجال الحيوي للعمل والانتاج، فبيئة العمل الملائمة والمثالية والمشجعة تعدّ عنصرا جوهريا لنجاح أية مؤسسة في هذا العصر. فالاهتمام ببيئة عمل جيدة تدرّ مزايا كبيرة تعود معطياتها الإيجابية على المؤسسة، في زيادة إنتاجها وجودته وترقية مستوى أداء العاملين فيها وتحسينه. فعندما توفر المنظمة ظروف مناسبة للعاملين؛ فيعني ذلك حافزا لبذل وإعطاء أفضل ما لديهم (عقيلي، 2005) . أما لو أهملت بيئة العمل الداخلية، وكانت ظروف العمل سيئة فمؤداه إلى انخفاض كفاءتها التنظيمية، وقلّة الإنتاج جرّاء شعور العاملين بالإحباط، وضعف التركيز أثناء أداءهم لمهام وظائفهم ووأد الإبداع.

1,1 مشكلة الدراسة:

بفعل التقدم العلمي والتقني المتسارع، أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها في حالة من التنافس الشديد لأجل البقاء والاستمرار في عملها. فمواكبة التغيرات المستمرة في سوق العمل أصبح تحدٍ يفرض نفسه بقوة على جميع المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات (بن حبتور، 2007). لذلك كان على المنظمات أن تفكر بالتغيير المستمر والانتاج المبدع الجديد. ونذكر كيف تدهورت شركة

(نوكيا) الرائدة في إنتاج الهواتف بفعل الشركات المنافسة لها في بيئتها الخارجية، وكيف أثر إنتاج (اللابتوب) على إنتاج الحواسيب التقليدية، وكيف أثر إنتاج الهواتف المحمولة على سوق الحاسوب. فالشركة الناجحة اليوم يجب أن لا تظمن لنجاحها وعليها أن تفكر بتطوير نفسها، وإلا تواجه الفشل (سليم، 2010).

فباتت المنظمات مسؤولة عن مواكبة سوق العمل السريع التبدل، وكسب الزبائن، والعمل على خدمة المجتمع وتبني اقتصاد المعرفة، وهذا يعني أن تكون المنظمة ناجحة في بيئتها الخارجية ولديها القدرة على مواكبة المستجدات في سوق العمل وتطوير خطط عملها بمرونة ويسر (جلاب، 2011). فالمنظمات الناجحة ينبغي أن لا تركز إلى النجاحات التي حققتها، لأنها ببساطة لا تعرف ماذا ينتظرها في المستقبل القريب من تغيرات ومستجدات وتحديات، لذلك عليها التفكير باستمرار لتقديم الأفضل والأجود، من أجل ضمان بقاءها واستمرارها في ظروف المنافسة الشديدة (الصيرفي، 2003).

ولكي تنجح المنظمة في بيئتها الخارجية؛ فلا بد لها من تطوير بيئة داخلية تمتاز بالجودة والكفاءة العالية والمرونة، إذ تشكل البيئة الداخلية لأية منظمة المجال الفعلي الذي يتعامل فيه الأفراد فيما بينهم، في المستويين الأفقي والعمودي من جهة، ومع شتى العناصر الأخرى التي تكون تلك البيئة (سليم، 2010). فعناصر البيئة الداخلية وظروف العمل وأجورهم ذات تأثير كبير في مدى رضا العاملين عن عملهم في المنظمة، وبالتالي يؤثر في مقدار إبداعهم ومدى رغبتهم بالعمل، أو التفكير بترك الوظيفة حال تيسر فرصة عمل أفضل.

لذلك ينبغي أن تمارس الإدارة أدوارها بشكل فاعل، عبر تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل داخل المنظمة مادية ومعنوية تحفز الأفراد لأجل تحقيق تلك الأهداف، من خلال العمل بحرصٍ

وحماس وخلق الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتدفعهم للعمل بروح الفريق (آل ياسين، 2012) . وعليها أن تحسّن وتطور بيئة العمل الداخلية فيها، وتوفير عناصرها الضرورية، وتنمية مناخ تنظيمي مناسب لأجل زيادة كفاءتها التنظيمية، بما يدفع العاملين نحو الالتزام التنظيمي ويشجعهم على بذل أقصى الجهود، والاهتمام بتعزيز قدراتهم الإبداعية خلال أداء مهامهم الوظيفية. فرغبة العاملين في إنجاز العمل والإبداع فيه؛ يُعدّ مؤشراً على رضا الموظفين وارتياحهم الذي يشكل أهم مظاهر الكفاءة في الأداء الإداري (محمد، 2015) .

وبالرغم مما ذكر آنفاً، إلا إنه يمكن ملاحظة أن بعض دوائر الخدمات العامة، هنا وهناك أصبحت تفتقد لجودة المنتج أو الخدمة برغم كلفتها العالية، بشكلٍ يعكس قصوراً بائناً في أداء تلك الإدارات، ولعل منها فشو الممارسات السلبية في بيئة العمل، وقلة احترام ساعات العمل الرسمي، وتدني روح المسؤولية، وتدني الخدمة لدى الموظفين العموميين. واستعمال الصلاحيات العامة لأغراض خاصة، إلى جانب المحسوبية والمحاباة، مما زاد في استياء المستفيدين واستياء العاملين وقلة رغبتهم في العمل (سوفي، نبيل 2018). لذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم شمال الشرقية.

1,2. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تقييم بيئة العمل الداخلية في مديرية شمال الشرقية.
- ب. تقييم مستوى الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.
- ت. مناقشة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

1,3. أسئلة الدراسة:

- أ. كيف تبدو بيئة العمل الداخلية في مديرية شمال الشرقية؟
- ب. ما مستوى الإبداع الإداري بمديرية شمال الشرقية؟
- ت. كيف يؤثر المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) في مديرية شمال الشرقية؟

1,4. فرضيات الدراسة:

1,4,1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للبيئة

الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية .

وتتنبثق منها خمس فرضيات فرعية، هي:

الفرضية الفرعية (1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للقيادة الإدارية على

الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

الفرضية الفرعية (2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للتقنية على الإبداع

الإداري في مديرية شمال الشرقية.

الفرضية الفرعية (3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للتدريب على الإبداع

الإداري في مديرية شمال الشرقية.

الفرضية الفرعية (4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للحوافز على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

الفرضية الفرعية (5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لظروف العمل على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

1,4,2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية والتحصيل الأكاديمي والعمر) .

1.5. أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تناقش هذه الدراسة موضوعين على غاية من الأهمية في العمل الإداري، هما؛ بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها ومعطياتها وتأثيراتها على العاملين في المنظمة، والإبداع الإداري الذي من خلاله تحقق المنظمات التميز، وبه تكتسب المرونة المطلوبة لتعديل أهدافها وتطوير منتجاتها/خدماتها.

الأهمية العملية: تسلط هذه الدراسة الميدانية الضوء على البيئة الداخلية للمنظمة، باعتبارها عنصر مهم في معطياته للعاملين في تلك المنظمة نظراً لتأثيراتها المباشرة في الكوادر البشرية العاملة،

فالبينة الجيدة تدفع العاملين إلى بذل الجهود والنشاط والحيوية في العمل، بعكس البيئة السلبية غير المناسبة؛ التي ربما تدفع بعض العاملين إلى ترك العمل جرأً ما تسببه من عناء ومشقة للعاملين. تعمل هذه الدراسة على تقييم بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وتبين ما فيها من مصادر قوة، ونقاط ضعف، الأمر الذي يمكن أصحاب القرار فيها من معالجة وتلافي السلبيات، والعمل على تعزيز جوانب القوة في تلك البيئة وديمومتها.

تبين هذه الدراسة مستوى الإبداع الإداري بمديرية شمال الشرقية، الأمر الذي يقدم خدمة كبيرة لأصحاب القرار في المديرية، فالوقوف على مستوى الإبداع لا شك سوف يعين المنظمة على تحسين مستوى الإبداع واتخاذ القرارات لتلافي أية سلبيات تحول دون تحقيق العمل المبدع. تناقش الدراسة العلاقة بين ظروف البيئة الداخلية للمنظمة، ومستوى الإبداع الإداري فيها، وبذلك تقدم صورة واضحة لقيادة المنظمة عن دور البيئة الداخلية للمنظمة وأهميتها في تحقيق الإبداع. نظراً لما للإبداع من أهمية في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة التي تفرض نفسها بقوة على منظمات الأعمال، وتستدعي تغيير أو تعديل أهدافها إنَّ هي أرادت البقاء في عالم شديد التنافس.

وأخيراً فإنَّ نتائج الدراسة ومعطياتها، إضافة إلى التوصيات التي تتوصل إليها؛ ستكون بلا شك عوناً لقيادة المنظمة، والمنظمات المشابهة الأخرى لتحسين بيئتها الداخلية وتحقيق الإبداع الإداري في عملها.

1,6. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بموضوعين إداريين مهمين، هما: الأول البيئة الداخلية في مديرية شمال الشرقية. والثاني الإبداع الإداري للعاملين بتلك المديرية. وسيتم التحديد الأولي لعناصر

وأبعاد كل من البيئة الداخلية، والإبداع الإداري في نهاية الفصل الثاني، وستثبت بشكل نهائي في منهج الدراسة في الفصل الثالث.

الحدود المكانية: تتحدد الدراسة في مديرية شمال الشرقية بسلطنة عُمان.

الحدود الزمنية: سوف تجري الدراسة خلال العام الحالي 2021 م.

1,7. هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة الميدانية من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: المقدمة وتشمل مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وأهمية الدراسة، حدود الدراسة، وأخيرا التعاريف والمصطلحات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، وفيه شرح عن المنهج الذي تعتمده الباحثة في جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، وعرض أهم النتائج والتوصيات والمقترحات.

وأخيرا قائمة المراجع، والملاحق إن وجدت.

أما بالنسبة لخطة الدراسة هذه فتحتوي على ثلاثة فصول فقط، لأجل البت في إقرارها واعتمادها.

1,8. التعاريف والمصطلحات:

البيئة:

البيئة لغة: "مصدر مشتق من الفعل بؤأ، ويعني المنزل والمكان" (الرازي، 2004، ص34).

وتعرف بأنها اسم يعني الحالة أو الوسط أو الهيئة. والفعل باء يعني نزل. وبناءً بالمكان: أقام فيه (معجم المعاني الجامع) . جاء في قوله تعالى ﴿ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ ﴾ (سورة الحشر، الآية: 9) أي جعل الإيمان محلاً لهم.

البيئة اصطلاحاً: مصطلح يعني (المحيط) أو (الوسط) وهي مجموعة العوامل والعناصر الطبيعية والاجتماعية المحيطة بالإنسان فتؤثر فيه ويؤثر بها. وتشمل جميع الظروف والعوامل الخارجية التي تعيش فيها الكائنات الحية وتؤثر في العمليات التي تقوم بها (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة) . وعند الحديث عن بيئة المنظمة باعتبارها كائن عضوي يتردد مصطلحان، الأول البيئة الخارجية للمنظمة التي يحتمل أن تؤثر على أهداف المنظمة. وتشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والمنظمات المنافسة المحيطة بالمنظمة، وطبيعة المستهلكين وتوجهاتهم، والعملاء والموردين والجهات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والجهات الحكومية (إدريس، 2018) .

أما البيئة الداخلية فهي مجموعة العناصر الموجودة في داخل حدود المنظمة؛ من نظم وأفراد وعلاقات عمل وتقنيات، وحوافز التي تشكل قوى تؤثر على سلوك العاملين وتؤثر في اتجاهاتهم نحو العمل سلباً أو إيجاباً وبالتالي تؤثر في عمل المنظمة ومخرجاتها (القريوني، 1994) .

الإبداع: لغة هو الاتيان بشيء جديد أو فكرة مستحدثة تؤدي إلى الإعجاب والدهشة. كأن تكون فكرة جديدة مبدعة وخلاقة تفضي إلى رؤية جديدة للأشياء أو أسلوب وطريقة العمل، ينتج مزايا عديدة للمنظمة مثل زيادة الأرباح، منتج جديد، خفض التكاليف، تكون تلك الفكرة مفيدة وتحظى بالقبول والاستحسان (رميلة، 2019) .

الإبداع الإداري: هو قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج (العجلان، 2008) .
فكرة ينبثق عنها عمل أو إنتاج أو خدمة أو تقنية تفضي إلى ممارسة إدارية مبدعة، إذ تحدث نوعاً
من التغيير في عمليات ومخرجات المنظمة (خصاونة، 2011). إنه مجموعة أفكار مستحدثة
مفيدة غير تقليدية تساعد في حل المشاكل وتمية المعارف والمهارات وزيادة كفاءة المنظمة (رميلة،
2019: 453) .

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة،
قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ
أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (العجلة، 2009: 14) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. مقدمة الفصل:

تستعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري للموضوع، لأجل تكوين صورة واضحة عن الأبعاد النظرية ذات الصلة بعنوان الدراسة. ويشمل الإطار كذلك على مقتطفات من البحوث النظرية المستندة إلى مصادر موثوقة للبيانات والمعلومات، والتي من خلالها يتمكن الباحث من بلورة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

كما تستعرض الباحثة في القسم الثاني من هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي ناقشت الموضوع من زوايا مختلفة. ولا شكَّ أنَّ الغرض من عرض الدراسات السابقة؛ يتمثل في تقديم مزايا جمة للدراسة، لعل في مقدمتها إثبات وجود فجوة في تلك الدراسات، وإن هذا الموضوع بالذات لم يتم مناقشته سابقاً؛ وهذا ما يبرر إجراء الدراسة الحالية هذه، إلى جانب مزايا أخرى سيتم عرضها في نهاية هذا الفصل عند مناقشة فقرة التعليق على الدراسات السابقة. ونبدأ أولاً بالإطار النظري.

2,1. الإطار النظري:

لا شكَّ في أنَّ الإطار النظري يساعد الباحث على فهم أعمق لموضوع البحث أو الدراسة، والاطلاع على مختلف الآراء التي كتبت حول الموضوع، وهذا من شأنه أن يكسب الباحثة أفكاراً متنوعة

حول موضوع دراستها، وبالتالي يمكن الباحثة من عرض معلومات وافية إلى القارئ تساهم في تشكيل عناصر جذابة تغني المادة العلمية للموضوع في إطار يضيفي على الدراسة رونق جذاب.

2,2. البيئة الداخلية لعمل المنظمة:

تُعنى هذه البيئة بكل ما هو موجود داخل نطاق المنظمة من عناصر مادية ومعنوية ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بالعاملين في تلك البيئة، إنها تشمل المديرين والمرؤوسين والعاملين، فتؤثر في علاقاتهم بشكل ما أو آخر، وتؤثر في التزامهم ودافعيتهم وتقانيهم في العمل وولائهم للمنظمة؛ وبالتالي تؤثر في إنتاجيتهم وفي تحقيق أهداف المنظمة (أبو النصر، 2012).

ويمكن القول أن البيئة الداخلية هو المكان أو الحيز الذي تتفاعل فيه جميع الأنشطة والمهام داخل المنظمة، في سياق تحقيق المهام. وتشمل البيئة الداخلية: النظم الإدارية المعتمدة، وتجهيزات ومعدات العمل وظروفه وخصائصه، وتشمل كذلك نظام الترقيات والحوافز والمكافآت وامتيازات الخدمة، وفترات الراحة اثناء العمل، قضايا السلامة المهنية وفي مقدمتها الحوادث والإصابات جزاء العمل، كما تشمل الجو العام للعمل مثل: شدة الضوضاء والصخب أو الهدوء، درجة الحرارة والتكييف والتهوية الصحية والنظافة، إنارة المكاتب ومواقع العمل، وهي ظروف تكسب العاملين راحة نفسية خلال أداء مهامهم الوظيفية (علي محمد، 2009).

ومن هذا المنطلق نجد أنَّ المنظمات تمتلك خصائص وسمات فريدة مميزة، ولكل منها ثقافة تميزها وتقاليد وطرق عمل خاصة بها، وهذا يعني أن لكل منظمة بيئتها الداخلية الخاصة بها، لذلك حاز موضوع البيئة الداخلية على اهتمام الباحثين والكتاب. هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتباين نظرة العاملين إلى بيئة المنظمة ذاتها؛ حين يرى بعض العاملين إنها بيئة مستقرة ومناسبة، ويراهم آخرون من زملائهم بأنها بيئة غير مشجعة تأسيساً على نسبية نظرة الموظف إلى

بيئته الخاصة وموقعه وطبيعة عمله في المنظمة. فالعاملون في مستويات إدارية مختلفة ينظرون إلى البيئة المحيطة بهم بطرق متباينة تبعاً للموقع الوظيفي وتخصص الموظف وخبرته العملية (حسن، 2016: 25) .

تطرق عقيلي (2005) إلى تحليل بيئة العمل الداخلية بأنها؛ أنشطة تشتمل على عدة أعمال وإجراءات إدارية وفنية، تهتم بدراسة أجواء أماكن العمل والظروف النفسية السائدة داخل المنظمات لا سيما الصناعية منها على وجه الخصوص، وإعداد برامج متخصصة للسيطرة على مسببات الحوادث المحتملة، التي يمكن أن تصيب الأفراد أثناء العمل. والسعي لتوفير الحماية الكفيلة لتفادي المخاطر في مكان العمل، وإيجاد بيئة ومناخ عمل صحي وسليم مادياً ومعنوياً.

وهكذا اختلفت نظرة الباحثين إلى مفهوم بيئة العمل الداخلية، فهناك من نظر إلى أسلوب القيادة، وإجراءات وأنظمة العمل، وتقنيات العمل، وطبيعة الاتصالات. وهناك من ركز في ظروف العمل وإجراءاته، وأنظمة الرواتب والعلاوات والمكافآت والحوافز بشقيها (الزهراني، 2013) وسوف تتضح هذه الاختلافات عند استعراض الدراسات السابقة في هذا الفصل، وكيف عالج كل باحث البيئة الداخلية.

2,2,1. أهمية دراسة بيئة العمل الداخلية:

بحسب إدريس والمرسي (2007) فإنَّ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يشكل إحدى الدعائم الرئيسة التي يتم من خلالها القرار على تحديد واختيار بدائل إستراتيجية سليمة تضمن بقاء المنظمة وديمومتها. فتحليل البيئة الداخلية يسهم في تحقيق الآتي:

أ. إجراء تقييم للإمكانيات البشرية والمادية للمنظمة وقدراتها الحقيقية.

ب. تشخيص الموقف التنافسي للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى.

ت. إظهار مصادر القوة من أجل تعزيزها وتدعيمها، لضمان زيادة قدراتها.

ث. الكشف عن نقاط الضعف لأجل معالجتها والحد من تأثيراتها.

ج. جعل خيارات المنظمة أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ.

ويرى السيد والزيادين، (2016) بأنه ليس بمقدور أية منظمة أن تضع لها إستراتيجية صحيحة، مالم تقوم بتحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، نظرا لأهميتهما في عمل المنظمة. ويتم التركيز على تقييم عوامل بيئتها الداخلية كافة أسوة بعناصر البيئة الخارجية، وذلك من أجل تبيان مصادر القوة ونقاط الضعف؛ بما يفضي إلى اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بشكل دقيق، فتحليل عناصر البيئة الداخلية يعدُّ على الدوام خطوة مهمة وأساسية لاختيار الإستراتيجية التي تناسب المنظمة.

2,2,2. عناصر بيئة العمل الداخلية للمنظمة:

تستعرض الباحثة في الفقرات الآتية أبرز عناصر بيئات العمل الداخلية للمنظمات:

أ. نظم ولوائح العمل: وتعرّف هذه النظم بأنها مجموعة من القواعد التي تنظم وتضبط سير العمل، التي تحددها وتقرّها الإدارة سلفا، والتي يلتزم بها العاملون في مختلف المستويات عند ممارسة أية إجراءات أو تصرفات ذات صلة بتحقيق أهداف المنظمة" (الهواسي والبرزنجي، 2014: 60) . وتعتبر بمثابة الدليل والمرشد والموجه لسلوك العاملين كافة، بما يضمن التزام العاملين بتعليمات وقواعد العمل وحسن الالتزام بالأنظمة والتعليمات. وتغطي هذه اللوائح كافة المهام والواجبات وتضبط سلوكيات وتصرف العاملين بالمنظمة (العوالمة، 2009) .

وتوضح هذه النظم جملة أمور تتعلق بسير الأعمال اليومية في المنظمة، منها:

- نمط القيادة في المنظمة، وفيه تبيان للسياسة التي تنتهجها المنظمة في أسلوب القيادة، والكيفية التي تتم بموجبها الاتصالات الإدارية وفقاً للهيكل التنظيمي.
- الهيكل التنظيمي المعني بتحديد المستويات الإدارية، ويحدد نظام القيادة والسيطرة، يحدد الإدارات والأقسام في المنظمة، ويبين مستويات الإدارة واختصاصات ومسؤوليات كل منها، كما يوضح تقسيمات العمل وتحديد مسارات خطوط السلطة ولعلاقات الوظيفية، كما يبين الهيكل نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات داخل التنظيم (خيري، 2014).
- توصيف الأعمال والمهام والتخصصات، لكل منصب ووظيفة في المؤسسة.
- الصلاحيات وتفويض السلطة للمرؤوسين.
- نظام الرقابة الإدارية والإشراف.

ب. تنظيم العمل: ويشمل

- طبيعة الأعمال و التخصصات
 - دورات العمل والراحات
 - معدلات العمل
 - تنوع مهام العمل
- ت. أنظمة المكافآت وحوافز العمل: وتتعلق بجانب مهم من حياة الموظفين والعاملين في المنظمة، وتشمل صرف مكافآت العمل والحوافز المادية والمعنوية التشجيعية للعاملين، وهي ذات صدى ومردود كبير إذا ما راعت الجوانب الموضوعية والعدالة، فنجدها تؤثر في رفع معنويات العاملين وزيادة همتهم ورغبتهم واندفاعهم في العمل، وتساهم في زيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى كفاءة الأداء وزيادة الانتاج (العوالمة، 2009). لكن هذه المكافآت إذا ما وزعت

بطريقة غير عادلة تبعا للمحسوبيات والعلاقات؛ فإنها تصبح ممارسة سلبية تضر بسمعة المنظمة وتؤدي إلى تدني معنويات العاملين وإنتاجيتهم.

ث. تقنيات العمل (التكنولوجيا) : وهي المعدات والأجهزة الحديثة المستخدمة في العمل، فالحواسيب والأجهزة الذكية ستنتج ولا شك مخرجات عمل مرغوبة تتميز بالدقة والجودة العالية وسرعة الانتاج وبكلف أقل (جواد، 2000) .

ج. التدريب: هو عملية إكساب الفرد وجماعات العمل الخبرات النظرية والعملية، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بحيث تمكنهم من تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وهي عملية يفترض أن تكون مستمرة لضمان تحسين الأداء بشكل ممنهج (حمودو الشيخ، 2013).

ح. العناصر المادية لبيئة العمل: وتشمل الإضاءة وأجهزة الإنارة، الحرارة والرطوبة والتهوية، الأثاث ونظافة المكاتب وورشات العمل، الضوضاء.

ويرى صالح ورشيد (2006) ضرورة أن تستفيد المنظمات من أساليب الإدارة الحديثة التي تتبعها المنظمات الناجحة، مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الإلكترونية، لأنَّ العمل وفق الأنماط التقليدية لم يعد ممكنا في ظل تحديات العولمة ومنافسة الأسواق، الأمر الذي يتطلب وجود إدارات مبدعة كفوءة تضمن بقاء المنظمة وديمومة عملها في عالم متغير شديد التنافس.

2,2,3. أنواع بيئات العمل الداخلية:

عندما نتأمل في الأدبيات نجد أنواعا متعددة ومختلفة لبيئات العمل، وقد صنَّف كوهين (1992) بيئات العمل إلى ثلاثة أنواع: البيئة السامة، والبيئة المساعدة، والبيئة المثالية. وكما مبين في الفقرات الآتية:

أ. **بيئة العمل السّامة:** هناك عوامل سلبية عديدة يمكن أن تغير الموظف الملتزم إلى شخص

غير ملتزم، لعل في مقدمتها: المدير المنحاز، السياسات العشوائية للمنظمة، استبعاد شفافية

العمل، الظروف السيئة للعمل، تردي العلاقات الإنسانية بين العاملين، وأخيراً قلة الأجور.

هذه الظروف تحول العمل إلى جحيم لا يطاق. عندئذٍ تسود العلاقات المتشنجة في المنظمة،

وتكثر الاعتداءات والتجاوزات بين الموظفين ومع المدراء بل وحتى مع الزبائن.

ب. **البيئة المساعدة:** تراعي هذه البيئة السلامة العامة وتغادي مخاطر العمل، وتطبق الشفافية،

وتتحكم في مقدار أعباء الشغل وتوازن بين الجهد والراحة، يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات،

عدالة فرص الترقية والحوافز.

ت. **البيئة المثالية:** هذه البيئة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، إنها تشجع

الابتكار وتدعم المبادرات، تسود فيها روح التعاون والانسجام والاحترام، وتبادل الخبرات والثقة

المتبادلة بين العاملين كافة، وتوفر أجورا جيدة وحياة كريمة وضمانات للعاملين فيها تجعلهم

فخورين بالانتماء لتلك المنظمة.

وتلاحظ في البيئات المساعدة والمثالية؛ ضرورة توافر أماكن انتظار للمراجعين والزبائن مع

تقديم الشاي والقهوة السريعة، الأثاث المريح، نظافة أماكن المؤسسة كافة، توافر معدات العمل

الحديثة الجيدة، التهوية الجيدة والتكييف لفضاءات العمل، الإنارة المناسبة، قلة الضوضاء، وأخيرا

دورات المياه الصحية النظيفة.

2,3. الإبداع الإداري:

الإبداع لغة: من بَدَعَ يُبَدِعُهُ بدعاً وابتدَعَهُ أي أنشأه وبدأه. وأبدَعْتُ الشيءَ أختَرَعْتَهُ، وفلانٌ بدعَ في هذا الأمر: أي لم يَسْبِقْهُ أحدٌ. ويقول الله تعالى: (بديع السموات والأرض) أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى (لسان العرب، مادة بدع) .

والإبداع الإداري هو: "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع" (قاموس وبستر). ويعني ضرورة أن يظهر العمل المبدع بشكل أصيل خلاق لم يكن معروفاً من قبل، في جميع مجالات العلم أو الإنتاج والميكانيك بجميع أشكاله.

ويعرف الإبداع: بأنه "الوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات، والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، فضلاً عن إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة" (خيري، 2014: ص212) .

ويعرّف الإبداع الإداري: بأنه "مجموعة إجراءات وعمليات وسلوكيات تؤدي إلى ترقية المناخ العام في المنظمة وتطوير الأداء المتميز من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (اسحق، 2012: 103) .

لقد أدت ثورة المعلومات وتطور العلوم والتقنية في شتى مجالات الحياة، إلى النظر بشكل متجدد للأشياء عبر توليد أفكار جديدة تحفز الإبداع، الذي بات أمراً حتمياً على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري. فما يميز المنظمات الناجحة هو استعدادها المستمر للتخلي عن أنظمة طالما نجحت في أداء مهماتها، لأجل التجديد والقدرة على البقاء والاستمرار (العجلة، 2009) .

وقد تباينت الطروحات النظرية التي تناولت موضوع الإبداع، بسبب اختلاف المناهج العلمية للمنظرين تبعاً لاختلاف ثقافتهم ومدارسهم الفكرية، وتتجسد مسألة الإبداع الإداري في قناعة الإداريين والمنظمات بحتمية إجراء تغيير مهمة في مستويات العمليات الإدارية، وخلق المناخات المناسبة الكفيلة بتمكين العاملين من توظيف قدراتهم الإبداعية، من أجل تحقيق الأهداف بأقل كلفة وأسرع وقت، بما يضمن للمنظمة استقراراً في البقاء رغم شدة المنافسة والتحديات (إدريس، 2018).

وتبعاً لذلك نجد تعريفات متعددة للإبداع الإداري، منها تعريف عجلان، (2008) : (قدرة العاملين على تطبيق المعرفة إلى منتج، فالإبداع يختلف عن الابتكار الذي يعنى بالأفكار الخلاقة التي تجسد رؤية جديدة للأشياء وأساليب العمل، حيث يمثل الإبداع جانباً تطبيقياً للأفكار الخلاقة المبتكرة، بما يفضي إلى زيادة الإنتاج ويحقق مكاسب ملحوظة للمنظمة؛ تتمثل بزيادة الأرباح، أو خفض تكاليف العمل/ الإنتاج، وتقليل عنصر المخاطرة). وعرفه هافل، عارف (2010) الإبداع إنها عملية تنتج عملاً جديداً ترضى عنه الجماعة وتقبله على أنه شيء مفيد.

2,3,1. عناصر الإبداع الإداري:

لا بدّ من وجود عناصر أساسية ومكونات تتضافر فيما بينها لتوليد القدرة الإبداعية، وقد اهتمت دراسات عدّة ببحث ظاهرة الإبداع الإداري منها (صالح، ورشيد، 2006؛ رضا، 1424هـ؛ العجلة، 2009؛ الأخضر، 2011؛ خصاونة، 2011؛ حسن، 2016) وتم التطرّق إلى عناصر عدّة للإبداع، كان من بينها العناصر الرئيسية الآتية:

أ. التفكير الأصيل: ويعني أصالة الفكرة، فالشخص المبدع لا يكرر فكرة سابقة ولا يستوحي من أفكار الآخرين. فالفكرة تكون جديدة وأحياناً غريبة من بناء تفكيره الخاص، لا تشبهها

أية فكرة أخرى تقليدية أو متداولة أو معروفة، لأنها تخرج عن الأنماط التقليدية السائدة وتتميز عنها بالجدة والأصالة في النظرة إلى الموضوع ومعالجة المشكلة بطريقة غير مألوفة لم يتطرق لها أحد من قبل.

ب. الإحساس بالمشكلات: يستطيع الشخص المبدع أن يتلمس المشكلات والأزمات أكثر من الآخرين. فيستطيع قبل غيره من التشخيص الدقيق للأخطاء ونواحي القصور وتحديد أبعاد المشكلة أو الأزمة جزاء الفهم والاستيعاب الشامل الدقيق لحيثيات العمل، ويتمكن من وضع الحلول العلمية المناسبة لها (الأخضر، 2011).

ت. مرونة التفكير: حين نجد من المبدع طرق فريدة في حل المشكلات ومواجهة المستجدات والتحديات والتكيف السريع للتطورات المواقف غير المتوقعة. لذلك فبمقدوره تحديث طرق الإنتاج وأساليب العمل من خلال نظريته الخاصة للأشياء ومن خلال كونه يفكر خارج الصندوق متحررا عن أنماط الأفكار التقليدية، لأنه غريب عنها تماما ومتحرر عنها. فله رؤى جديدة ينظر للأشياء من زوايا عدة ويربط بينها بصورة يعجز الآخرون عن إيجاد أية علاقة بينها. لذلك يوصف المبدع بأنه العقل المسير للمؤسسة.

ث. القدرة على التحليل والابتكار: يمتاز الشخص المبدع بقدرته في تحليل مكونات الأشياء والأعمال الجديدة وإعادة تشكيلها في وحدات بسيطة وإعادة تنظيمها مجددا، فمن خلال قدرته في التحليل وتصوره للعلاقات بين شتى العناصر وقدرته في إعادة تنظيم الأفكار؛ فإنه يتمكن من إحداث أية تغييرات مرغوبة وتحديث وتنويع أساليب العمل وتوسيعه.

ج. طلاقة الأفكار: ويقصد بها القدرة على إنتاج كمّ من الأفكار القيّمة الجديدة، وتجمع العناصر الآتية لتكون بمجموعها عنصر الطلاقة لدى الأشخاص المبدعين والتميزين:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة استحضار وإنتاج الكلمات المعبرة بصورة دقيقة عن جوهر الفكرة.

- طلاقة التعبير: وتعني سهولة التعبير عما يجول في الفكر ووضعها في جمل مفهومة مقنعة تماماً (رضا، 1424هـ).

2,3,2. مزايا الإبداع الإداري:

حدد العجلة، (2009) والأخضر، (2011) مزايا وإيجابيات الإبداع الإداري في المنظمات، وكما يأتي:

أ. القدرة على إجراء التغيير استجابة لمستجدات ومتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، بشكل يضمن بقاء واستمرار المنظمة في عملها.

ب. إدخال التحسينات والتجديد في المنتج أو الخدمات التي تقوم بها المنظمة، بما يرضي ويوافق تطلعات الزبائن والعملاء، مما يعني بقاؤها بقوة في سوق المنافسة.

ت. تطوير وتنمية الآفاق الفكرية للعاملين وإتاحة الفرص لهم لتنفيذ الأفكار وتجربتها بحرية.

ث. تعظيم موارد المنظمة بإيجاد بدائل أرخص للخامات والمواد الأولية، وتقليل كلف الإنتاج بطرق علمية، بل وحتى تقليل الوقت اللازم للإنتاج.

ج. تحديث أنظمة العمل بشكل مستمر، واستغلال قدرات الموارد البشرية لتشغيل كل ما هو جديد في كل مفاصل المنظمة.

2,3,3. الإبداع المنظمي:

المنظمة المبدعة هي التي تنجح في تنسيق محصلة جهود الأفراد والجماعات العاملين في كافة أقسام المنظمة، في خدمة مجالات الإبداع التنظيمي والتطوير، فالمنظمة المبدعة تضم بين أعضائها أفراداً وجماعات من المتميزين في العمل المبدع، بذلك تتميز تلك المنظمات بخصائص إدارية وهيكلية تختلف عن مثيلاتها من المنظمات. نت تلك المميزات: بساطة الهيكل التنظيمي، اعتماد الأساليب الحديثة المرنة في الإدارة، الالتزام بقيم أخلاقيات العمل، تشجيع تجربة كل ما هو جديد، بذل العناية في دراسة رغبات العملاء (العجلة، 2009). وهذا يستدعي توافر الشروط الآتية:

أ. إنَّ الإبداع يتطلب وجود أشخاص مؤهلين ذوي تفكير عميق ومتميز، لهم إلمام بالنظريات العلمية ومناهجها، ولديهم رغبة الاستطلاع. وهؤلاء قلة تحتاج إلى اكتشاف مواهبهم وإبداعاتهم، وتحتاج إلى رعاية واهتمام لأجل تنمية قدراتهم وتعزيزها.

ب. ينبغي على المنظمة أن لا تركز على المبدعين فحسب، بل تعمل أيضاً على تطوير قدرات منتسبيها كافة، عبر التعليم والتدريب وإشراكهم في الدورات التطويرية.

ت. تنمية مهارة الإبداع في تشخيص وكشف المشكلات: من خلال ممارسة التفكير الشامل والمطلق المبدع، لكشف المشكلة وتقصي مضامينها وأبعادها الخفية، بشكل غير مألوف وغير مسبوق.

ث. بذل العناية والاهتمام في موضوع حل المشكلات بشكل مبدع، من خلال ترويض الفكر في التحليل والاستنتاج وتشجيع الابتكار، فيكون الفرد أكثر سلاسة ومرونة يستطيع تجاوز الأساليب والأطر المألوفة في مواجهة المشكلات.

ج. تنمية القدرات والمهارات على بناء تصورات لمشاكل محتملة قد تصيب المنظمة في بيئتها الخارجية أو الداخلية كالتي تؤثر في معدات العمل أو أساليبه، وذلك عبر إثارة تساؤلات عدة تتعلق بتلك السيناريوهات؛ لأجل التدريب على كيفية مواجهتها وحلها بأبسط الطرق والتكاليف وأسرعها.

2,3,4. منهج تحفيز الإبداع الإداري:

ناقش باحثون عدة منهم (خير الله، 2009؛ جودة، ؛ 2010؛ عبابنة، 2013) جوانب متنوعة توفر وتعزز سبل تحفيز إبداع المنظمة وتدفع للابتكار، منها ما يتعلق بتوظيف الأفراد وإسناد المهام لهم، ومنها ما يرتبط بدور الإدارة في تحفيز بيئة الإبداع في المنظمة، وأخيراً التخصيصات المالية والحوافز، تحاول الباحثة في الفقرات الآتية التطرق لها بإيجاز:

أولاً: التوظيف والتعيين

- أ. الحرص في اختيار وتوظيف الأشخاص المتميزين، الذين يمتلكون مواصفات مرغوبة مثل الذكاء وقوة الشخصية واستقلالية التفكير، يتمتعون برغبة في التجريب الأشياء.
- ب. إسناد العمل حسب توصيف الوظيفة، بحيث تتناسب قدرات الموظف الذهنية والبدنية ورغباته وتطلعاته طبيعة العمل، ويكون سعيداً وراضياً في موقعه.
- ت. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتفويضهم بعض الصلاحيات، ومراقبة النتائج، وتحميلهم مسؤولية نتائج الأداء.

ثانياً: دور الإدارة في تحفيز بيئة الإبداع في المنظمة

أ. يتطلب توفير مناخ الابداع اعتماد أساليب إدارية بعيدة عن البيروقراطية، تلمي ثقافة التطوير

المستمر والالتزام بالجودة الشاملة

ب. تشجيع الأفراد والقادة في المنظمة على ممارسة التفكير خارج الصندوق، تنمية الاتصالات

وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة

عن إجابات. لأجل تقديم المقترحات وتطوير أساليب العمل،

ت. توافر ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، في بيئة مفعمة بحرية العمل والسعي لتوليد

أفكار خلاقية جديدة.

ث. تحتاج عملية الإبداع إلى إدارة المعرفة وإلى بحر من المعرفة، وإلى ورغبة الأفراد

والمجموعات في التطوير والتجريب والمجازفة من قبل. لذلك لا بدّ من إجراء الدورات

التدريبية والتطويرية لزيادة وتحسين مهارات العاملين، وحفز اتجاهاتهم صوب التفكير

الإبداعي.

ج. تشجع قيادة المنظمة وتدعم العمل الجماعي، من خلال إتاحة الفرص للمبدعين، وتدقق

الأفكار الإبداعية وتبادل الآراء والخبرات.

ح. استعداد الإدارة لتقبّل هامش مخاطرة أعلى، جرّاء إتاحة الفرص لإجراء تجارب التطوير،

وقبول نتائج المحاولات الفاشلة بصدر رحب، باعتبارها الطريق لفرصة نجاح لاحقة.

وضرورة تبني تحديث العمل وفق التجارب الناجحة.

ثالثاً: التخصيصات المالية والحوافز:

أ. تخصيص الموارد لدعم البحث والتطوير والتجارب، وعدم الشعور بالإحباط لفشل بعض

تجارب التطوير.

ب. إثارة بيئة تنافسية تشجع التحدي بين العاملين، وتزكي السعي للتميز والتفوق من خلال نظم الحوافز المجزية. والعمل على ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

2,4. معوقات الإبداع الإداري:

ناقش عديد من الباحثين، منهم (قوراية، 2005؛ العميان، 2008؛ العوالم، 2009؛ ديري، 2011) جملة من المعوقات والحوافز التي تعترض عمليات الإبداع، والعوامل التي تحد من الإبداع الإداري، وتحول دون تطبيقه في المنظمات وبذلك تحرمها من الاستفادة منه. ويمكن تبيان تلك المعوقات كما يأتي:

- أ. تفضيل الوضع الحالي المستقر للمنظمة والاطمئنان له، والرضا عن وضعها وأدائها الراهن.
- ب. خوف قيادة المنظمة العاملين فيها من إجراء التغييرات الكبيرة، والميل لمقاومة المجهول، وتجنب المجازفة.
- ت. انشغال المدراء والجهات المعنية باتخاذ القرارات بإدارة شؤون المنظمة والمهام الروتينية اليومية، بحيث لا وقت لديهم لدراسة أو مناقشة المقترحات الجديدة وإن كانت خلاقة ومبدعة ويعتبرونها مضيعة للوقت.
- ث. وجود قيادات إدارية غير كفؤة، تعتبر نفسها المعني الوحيد في وضع الأهداف التنظيمية وتنفيذها، وتسيير كافة شؤون المنظمة، ولها الدور الأساس في توجيه الموظفين وتحفيزهم للتعاون، وخلق بيئة العمل المناسبة داخل المنظمة. وتستبعد أية مشاركات من العاملين وتعتبره تدخلا في شؤونها، بل تجاوزا غير مقبول

- ج. التزام العاملين بحرفية قواعد وتعليمات العمل والتشدد في تطبيق الشكليات المعمول بها بغض النظر عن مضمونها. وغياب فكرة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة.
- ح. المركزية الإدارية، وتجنب تفويض الأعمال إلى العاملين حتى البسيطة والروتينية منها.
- خ. قصور في التمويل لدى منظمات الأعمال، مما يؤدي إلى ضعف ميزانية البحث العلمي، وشحة الأموال التي تستثمر في عمل وتجارب المبدعين.
- د. تدني الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، مما يبقي الموظفين منشغلين ومهتمين بتدبير رزقهم اليومي وتوفير متطلباتهم المادية، بعيدا عن التفكير بالعمل أو الإبداع.
- ذ. وجود حواجز كبيرة بين الموظفين ومسؤولي الإدارة العليا، تمنع الاتصال بهم وتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم، وإن وصلت فإن فرص مناقشتها معدومة.
- ر. تدني الولاء التنظيمي للموظف وانتماؤه للمنظمة، مما يؤدي إلى اكتفائه بالحد الأدنى من إنجاز المهام الموكلة إليه، فتراه يعمل بشكل رتيب غير مبالٍ، بمعزل عن أي إبداع.
- ز. التفكير السطحي في النظرة إلى تفاصيل وحيثيات وآليات العمل والإنتاج دون تحليل وتعمق، باعتبار أنها مسلمات أو خطوط حمراء غير خاضعة للمناقشة والبحث، مما يشكل حاجزا في وجه الإبداع.
- س. وجود أنظمة وتعليمات داخلية تضعها قيادة المنظمة المتسلطة؛ تشكل دون وعي معوقات تنظيمية تحول دون اتخاذ خطوات إبداعية، فكثير من إجراءات القيادة والإدارة ونظرتها المحدودة يمكن أن تقف عائقاً بوجه الإبداع.

2.5. الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة في هذا القسم جانباً من الأدبيات العربية، التي ناقشت موضوع الدراسة، بشقيه بيئة العمل الداخلية، والإبداع الإداري. ومنها نتبين أن هذا الموضوع لم يناقش في مديرية شمال الشرقية، ولا في أية مؤسسة بسلطنة عُمان، مما يشير إلى وجود فجوة استوجبت إجراء الدراسة الحالية. وفي نهاية عرض الدراسات تقوم الباحثة بالتعليق على تلك الدراسات.

1. مقال رميلة، لعمور. (2019). "اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في

تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية الجزائر". ناقش

بيئة العمل الداخلية التالية: (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات،

التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) ، استخدم الباحث استبانة تكونت من

(42) عبارة غطت سبعة محاور، وزعت على عينة مقدارها (82) موظفاً في المديرية. تم

استخدام التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والانحدار

البسيط، واختبار (تي) . وقد بينت النتائج: وجود علاقة دالة بين بيئة العمل والإبداع

الإداري، يوجد تأثير للقيادة الإدارية، ومركزية القرارات، والثقافة التنظيمية على الإبداع

الإداري. وأخيراً لا توجد فروق ذات دلالة للمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري.

2. دراسة حمادي، نبيل علي مبخوت حسن. (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء

الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية

تخصص إدارة أعمال. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة

لجمع البيانات، تكونت من محورين، الأول لعناصر البيئة الداخلية تكون من (23) عبارة،

أما المحور الثاني فتكون من (16) عبارة غطت الأداء الإداري بقسميه الالتزام الإداري

والإبداع. تم استخدام أساليب التحليل الآتية: التحليل الوصفي، اختبار بيرسون لصدق الاتساق الداخلي، تحليل التباين الأحادي والتباين المتعدد للمتغيرات التي تتكون من ثلاث قيم فأكثر. بلغ حجم مجتمع الدراسة (479) إدارياً في ثلاث جامعات أهلية، اختار عينة عشوائية بسيطة قدرها (213) إدارياً. ناقش الباحث محور بيئة العمل الداخلية الآتي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة. بينت نتائج الدراسة: وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري، وأن بيئة العمل الداخلية كانت بمستوى جيد. مستوى الأداء الإداري كان جيداً. وجود فروقات تبعا لمتغيري الجنس والجامعة، وعدم وجود فروقات إحصائية في متغيرات المؤهل والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة.

3. دراسة سوفي، نبيل. (2018). "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية". هدفت تشخيص أثر بيئة العمل على أداء المنتسبين بالإدارات العامة بوزارة المالية في الجزائر، وزع الباحث الاستبيان على عينة قصدية بلغت (381) موظفاً. وقد بينت نتائج الدراسة؛ أن بيئة العمل كانت مساعدة، من حيث استقلالية العمل، والعلاقة الإيجابية بين الرؤساء والموظفين، إلى جانب بساطة آليات الأعمال التقنية. وبرزت الحاجة إلى تصميم مكان العمل وتبسيط الاتصالات مع الإدارات العليا. وبينت الدراسة أن مستويات أداء الموظفين كان عالياً، من حيث المرونة على حلّ المشكلات والتفاعل البناء مع مختلف المواقف، إضافة لجودة ودقة العمل. كما بينت وجود مستوى عالٍ من الحرص على تنفيذ مطالب الإدارات العليا من حيث تنفيذ التعليمات، والحفاظ على المال العام والتصدي للفساد، وتطبيق العدالة والشفافية مع الزبائن. وكانت مطالب الموظفين في أسفل القائمة رغم تدني الأجور وغياب الثناء والتقدير. أما ما يخص

العلاقة بين المتغيرات؛ فكان للبيئة أثر موجب على أداء المنتسبين، وكانت أقوى المتغيرات: الاجتماعية، تلتها التنظيمية ثم الوظيفية وجاء المتغير المادي أخيراً. أما بالنسبة للأداء، فكان الأداء السياقي هو الأقوى يليه أداء المهمات وأخيراً الأداء التكيفي.

4. دراسة شعيب، احديبي. (2017)؛ "مساهمة بيئة العمل الداخلية في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة". أطروحة ماجستير إدارة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر. صمم الباحث استبانة بالاستفادة من دراسات (الثمالي 2002؛ عبد العزيز 2002؛ القحطاني 2001). تكونت من (18) عبارة موزعة على محورين. بلغ مجتمع الدراسة (35) موظفاً في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، اختار الباحث عينة عشوائية مقدارها (20) موظفاً. تم استخدام أسلوب اختبار كا² في المعالجة الإحصائية. بينت النتائج أن لبيئة العمل الداخلية تأثير موجب في أداء العاملين، وأن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية. كذلك كان للحوافز المعنوية أثر إيجابي في عمل الموارد البشرية.

5. دراسة حسن، مودة إسماعيل (2016)؛ "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا". ناقشت أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، حيث صممت الباحثة استبانة تكونت من (45) عبارة شملت ستة محاور تمثلت في: الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، والتكنولوجيا، الإبداع الإداري. وزعت على عينة قصدية طبقية قدرها (100) منتسب في الجامعة. تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون. وقد بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية للجامعة والإبداع الإداري عدا عنصر التكنولوجيا. كما بينت بساطة الهيكل التنظيمي ووضوح جهات الاتصال، مساهمة الإداريين في الأفكار

والقيام بالإبداع من خلال مهارات تحليل المهام وتشخيص مواطن الضعف، وتطوير نظم العمل وحلّ المشكلات.

6. دراسة عبد الله، (2015)؛ "أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية". هدفت إلى تشخيص تأثير عناصر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي. مثلت البيئة الداخلية المتغير المستقل التي شملت: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة. في حين مثل الأداء الوظيفي المتغير التابع المكون من: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الاستقرار الوظيفي. مثلت المؤسسات المصرفية السودانية مجتمع الدراسة، استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات من أفراد العينة البالغة (100) موظف. وبعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال التحليل الوصفي، والتحليل العاملي، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار البسيط والمتعدد، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، يتم تحسين قدرات الموظفين على التعامل مع متطلبات العملاء المتغيرة، إضافة إلى أن تلك المصارف تواكب التكنولوجيا في عملها عبر استخدام الوسائل المتاحة.

7. دراسة الدريبي، شريفة صالح (2015)؛ هدفت معرفة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية وعلاقته ببيئة العمل الداخلية بجامعة الأمير نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي تكون من كافة القيادات النسائية بالجامعة المتمثل برئيسات الأقسام والمشرفات الإداريات والذي بلغ عددهن (115) جامعية، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية قدرها (94) مفردة من مجتمع الدراسة. جاءت أهم نتائج الدراسة لتبين إنَّ عينة الدراسة يوافقن على جميع أبعاد الإبداع الإداري: الحساسية للمشكلات،

المرونة، الطلاقة. وكذلك بيئة العمل الداخلية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إمكانيات المنظمة المادية، وأخيرا أنماط القيادة، التي كانت متوسطة بشكل عام. وبينت النتائج أيضا وجود علاقة وتأثير طردي بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية، إضافة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه المحاور تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، المتمثلة بالجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخدمة.

8. **دراسة بن رحمون، سهام. (2014)؛ بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي،** دراسة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. بلغ مجتمع الدراسة (529) إداريا موزعين في ثلاث كليات وثلاثة معاهد، تم اختيار عينة طبقية مقدارها (106) مفردة. صممت الباحثة استبانة مكونة من محورين؛ الأول حول بيئة العمل يحتوي على (20) عبارة، والثاني حول مستوى الأداء يتكون من (30) عبارة. تمت مناقشة عوامل البيئة الداخلية في محورين، الأول: عناصر إدارية شملت: القيادة الإدارية، النظم والقوانين، التخصص الوظيفي، الرقابة، الاتصالات الإدارية، العلاقات، نظام الحوافز والمكافآت. أما المحور الثاني فكرس للعناصر المادية؛ الإضاءة، والتهوية والتجهيزات. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: لبيئة العمل الداخلية وعناصرها الإدارية والمادية تأثير كبير على الأداء الوظيفي. وكانت نسبة رضا الموظفين عن بيئة العمل 49%.

9. **دراسة بني عيسى، وأبي زيد (2014):** هدفت تشخيص دور الالتزام التنظيمي في ترقية أداء العاملين بالقطاع المصرفي الأردني، ومعرفة النمط السائد. شمل الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل: (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري). أما المتغير التابع أداء العاملين فتضمن: (حجم العمل، جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة. بينت نتائج الدراسة: كانت اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة. وجود علاقة إيجابية بدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام عبر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة في حياتهم المهنية والاجتماعية، وتنمية روح الإبداع من خلال برامج تشجع التفكير الإبداعي.

10.دراسة القحطاني (2012)؛ "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض". هدفت تشخيص أثر البيئة الداخلية بمعهد الجوازات على معنويات الموظفين، تكون مجتمع البحث من موظفي المعهد بالرياض البالغ مجموعهم (217) موظفاً، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (147) موظفاً استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات. وقد ناقشت الدراسة عناصر البيئة الداخلية التي تمثلت في: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة) . ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي، توصل الباحث إلى النتائج الآتية: توجد علاقات جيدة بين زملاء العمل في المعهد، وهناك رغبة كبيرة للعمل، يسود العاملين شعور بالثقة لاسيما في العمل الجماعي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات دالة في اتجاهات عينة الدراسة أزاء بيئة العمل الداخلية بالمعهد، في متغيرات: (الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية) .

11.دراسة المشوط، محمد سعد فهد. (2011)؛ أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري:

دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. صمم الباحث استبيان مكون من (45) عبارة، وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (53) موظفاً في الأكاديمية. استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية: التحليل الوصفي، الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد. ناقش الباحث عناصر البيئة الداخلية الآتية: الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في إعداد القرارات، التقنية المستخدمة، الظروف العملية) . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري. أثر التدريب على السلوك الإبداعي وقدرات الإبداع. أثرت المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري، وكذلك أثرت الحوافز والمكافآت وظروف العمل على إبداع الموظفين عند مستوى (0.05). وأخيراً لم تؤثر الأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.

12. دراسة شامي، صليحة. (2010)؛ "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"،

بجامعة أمحمد بوقره، أطروحة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المنظمات، حول مدى تأثير مناخ المنظمة على أداء الأفراد العاملين. هدفت الدراسة تشخيص واقع مناخ المنظمة بكافة عناصره وأبعاده المتنوعة، والتعرف على مستوى أداء الموظفين، ومدى تأثير عناصر مناخ المنظمة في أداء الموظفين لمهامهم. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يوجد أثر كبير جداً لعناصر مناخ المنظمة على أداء الموظفين العاملين. وبينت الدراسة أن المناخ السائد للمنظمة بتلك الجامعة هو مناخ حيادي استناداً لوجهات نظر عينة الدراسة، وهو مناخ ليس ملائم للعمل بدرجة كبيرة.

13. دراسة بن عبد العزيز، (2002)؛ الموسومة "بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين"، التي أنجزت في المنطقتين الشرقية والوسطى بالمملكة العربية السعودية. بلغ مقدار العينة (284) عاملاً بمراكز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. هدفت الدراسة معرفة خصائص بيئة العمل لتلك الهيئات، ومقدار اختلاف عناصر بيئة العمل تبعاً للمكان، ومدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين، وتشخيص الصعوبات الناجمة عن بيئة العمل، وأهم المقترحات اللازمة لترقية مستوى أداء العاملين بالهيئة. انتهج الباحث المنهج الوصفي، واعتمد المدخل المسحي مستعملاً الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنَّ بيئة العمل ليست مناسبة بدرجة كافية، وغير ملائمة لطبيعة مهام العاملين في الهيئة. كما إنَّ معظم العاملين بالهيئة غير راضين عما يقدم لهم من حوافز مادية ومعنوية. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بصدد المشكلات التي تواجه العمل ليست بالدرجة المطلوبة.

2,5,1. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Westeman & Simmon, 2009) بعنوان " Measuring Work Environment and Performance in Nursing Homes " ، هدفت الى قياس بيئة العمل والأداء لدى عينة من الممرضات العاملات في المنازل والبالغ عددهن (308) في الولايات المتحدة ، وقد توصلت الدراسة الى ملائمة المقياس الموضوع لقياس بيئة العمل وأثرها على الأداء لدى الممرضات ، بالإضافة الى ان جودة بيئة العمل تحسن من أداء الممرضات العاملات في المنازل .

- دراسة أجرتها الباحثة أبلابي، ل. (Appleby, L. (1999) استمرت خمس سنوات، تناولت أثر البيئة على الإنتاجية في قطاعي الصحة والتعليم بالمملكة المتحدة، تناولت دراسة العناصر البيئية: الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء في أماكن العمل وتأثيراتها. توصلت إلى أنّ البريطانيين يعملون بجد أكثر من أي وقت مضى. حيث أيد بشدة 46% من العاملين البريطانيين أن وظائفهم تتطلب منهم العمل "الشاق جدًا"، بزيادة قدرها 12% عن عام 1992. ويشعر الممرضون والمعلمون بنسبة 55% و40% على التوالي بأكبر قدر من الضغط أثناء العمل.

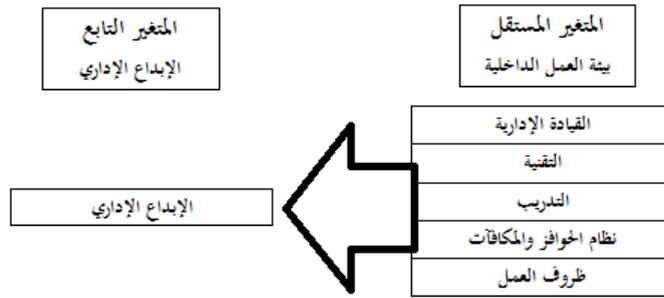
وقد اعتبر 80% من العاملين في المكاتب وجود إضاءة جيدة في عملهم أمر مهم، وقال 40% منهم أن الإضاءة غير المريحة أثناء العمل كل يوم. أما بالنسبة لدرجة الحرارة؛ فقد وجدت الدراسة أنه في الصيف، كانت 50% من مكاتب ساخنة جدًا، وفي الشتاء 52% منها شديدة البرودة. في حين وجد العلماء في مختبر "لورانس بيركلي" الوطني؛ أن درجة الحرارة المثالية للإنتاجية في مكان العمل هي 21 درجة مئوية، وأن أية درجة أعلى أو أقل من 21 درجة كان لها تأثير ضار على الإنتاجية. وبعد أن وصلت الحرارة إلى 25 درجة أصبح التأثير واضحاً وانخفضت الإنتاجية بشكل ملحوظ. وتوصل علماء في جامعة شيكاغو أن ارتفاع درجة الحرارة فوق 27 درجة يخفض الإنتاجية بنسبة 4% لكل درجة مئوية، وعندما تصل درجة الحرارة إلى 33 درجة تقل الإنتاجية إلى 85% بسبب الخمول وعدم القدرة في التركيز.

أما الضوضاء فتعدّ مصدر ضغط على العمل، حيث وُجد أنّ التعرض لفترات طويلة لأصوات متقطعة ومفاجئة، مثل رنين الهواتف والصراخ يمكن أن يكون له تأثير بدني عميق على جسم الإنسان، ويؤدي إلى ارتفاع في ضغط الدم وزيادة معدل ضربات القلب.

- دراسة هيرون مايكل وآخرون، (1996) Herron Micheal, et.al. هدفت دراسة المجموعة، تقييم بيئة العمل المحفزة وتأثيراتها في الإبداع الإداري، عبر قياس عوامل بيئية ونفسية مختارة من بيئة المنظمة، مثل: تشجيع المؤسسة، والحرية، وتوفير المصادر، والعمل بأسلوب الفريق، وضغوط العمل، وكذلك المعوقات المؤسسية. تم استخدام أداة الدراسة التي تُسمى "KEYS" لتقييم البيئة المنظمة الإبداعية. وتأكدت ملائمة هذا المقياس لقياس البيئة الإبداعية للمؤسسة من خلال عمل اختبارين، الأول: قياسي لتشخيص مدى ملائمة فقرات المقياس لبيئة المؤسسة. استمرت الدراسة (10) سنوات، من 1987-1996 قاست خلالها (12523) حالة؛ منها (9729) حالة في مؤسسات إدارية عامة، و (2796) حالة في (21) مصرفاً، صيدلية، عيادة، مراكز بحث وتطوير، أما الاختبار الثاني فكرس لفحص الأداة حيث طبقت أداة الدراسة على (30) ألف موظف في قطاع الإلكترونيات بالولايات المتحدة. كان من بين أهم النتائج: تأكيد صلاحية وفائدة أداة الدراسة في قياس أبعاد بيئة المؤسسة للعمل المؤثر في عملية الإبداع. وقد أكدت وجود علاقة إيجابية بين كل من التشجيع المؤسسي والحرية في العمل، وكفاية المصادر والعمل المحفز للتحدي. كما أكدت الدراسة وجود علاقة سلبية بين ضغط العمل والمعوقات المؤسسية على الإبداع والابتكار.

2,6. نموذج الدراسة:

يعرضُ النموذج مفهوم عام لشكل الدراسة، والعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، التي ينبغي تضمينها في نموذج البحث العلمي. ومن الضروري توضيح طبيعة مسارات البحث تبعاً لمتغيراته. وفي هذه الدراسة يبرز متغيران، الأول: المتغير المستقل المتمثل في عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، ويتكون من (4) عناصر. أما المتغير التابع فهو الإبداع الإداري. الشكل التالي (2,1) يوضح لنا نموذج الدراسة.



شكل رقم (2,1) نموذج الدراسة

2,7. التعليق على الدراسات السابقة:

أ. أوجه الاستفادة:

استفادت الباحثة من سرد الأدبيات ذات الصلة في جملة أمور، لعل من بينها: تكوين تصور أوضح وشامل لموضوع الدراسة، كيفية تحديد إشكالية الدراسة وبناء الأهداف. التوسع في مفاهيم رئيسية لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، والأداء الوظيفي وما يتعلق بهما من تشعبات. تمت الاستفادة من المنهجيات التي اعتمدت، والاستفادة من بعض عبارات وتقسيمات استمارات الاستبيانات المعتمدة في عدة دراسات، والاستفادة من طريقة التحليل المنهجية للبيانات. فكان في عرض تلك الدراسات تأكيد وتعزيز لمعلومات الباحثة والخط الذي ستسير عليه وتنتهجه. كما يلاحظ أن معظم الدراسات قد اعتمدت مقياس (ليكرت) الخماسي في الاستبيان، إلا إن قلة منها اعتمدت المقياس الثلاثي: (غالباً، أحياناً، أبداً). لذلك فضلت الباحثة اعتماد المقياس الخماسي لأنه أكثر دقة في عرض الاستجابات.

ب. القرار على عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

اختلفت الدراسات حول تحديد مجالات بيئة العمل الداخلية، تبعاً لأهداف ومجتمع كل دراسة، مع ذلك فقد تقاربت تلك الدراسات في تشخيص عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي تمت مناقشتها كمتغيرات مستقلة. ومن تلك العناصر التي اعتمدها الدراسات ما يأتي:

2. دراسة رميلة، (2019) ناقشت بيئة العمل الداخلية حسب العناصر الآتية: (مركزية

القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز

والمكافآت) .،

3. دراسة عبد الله، (2015) اعتمدت عناصر البيئة الداخلية الآتية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة) .

4. دراسة سوفي، (2018) وظفت عناصر: (استقلالية العمل، والعلاقة الإيجابية بين الرؤساء والموظفين، إلى جانب بساطة آليات الأعمال التقنية) .

5. دراسة علي، (2015) اعتمدت مجالات (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، التحفيز) ، كمتغيرات مستقلة لبيئة العمل الداخلية.

6. دراسة منصور، (2014) استخدمت مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) ، كمتغيرات مستقلة لدراسة بيئة العمل الداخلية.

7. اعتمدت دراسة حمادي (2018) على مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة) .

ويمكن القول أن تلك الدراسات وإن اختلفت في مناقشة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة إلا إنها تقاربت في اختيار أهم العناصر ذات الصلة بتلك البيئة.

ت. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها بأربع نقاط، هي:

8. الاعتناء بموضوع البيئة الداخلية وإيلاءه الاهتمام المطلوب في الشرح من خلال الإطار

النظري. باعتبار أن لهذه البيئة دوراً في الحصول على مزايا تنافسية، وتحديد مدى جاذبية

البدائل الاستراتيجية. لكونها ذات صلة بالتعامل مع فرص وتهديدات البيئة، إضافة إلى

دورها في نجاح المنظمة واستمرارها في سوق المنافسة.

9. الدقة في انتقاء عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، التي تعتقد الباحثة بأن لها تأثير بارز

في عمل المنظمة، مما ساعد ذلك في بناء استبانة رصينة.

10. الصياغة الدقيقة لعبارات الاستبيان وقراته لهذه الدراسة. فلا يمكن على سبيل

المثال القبول بعبارة (لدى القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة) ، أو (لا أتسرع في قبول

أو رفض الأفكار) فالجميع يوافقون. والصحيح أن تتضمن هذه العبارة في استبانة المشرف

لتقييم الموظف، ولا تعطى للموظف نفسه.

11. الحرص على ذكر المراجع والمصادر التي تمت الاستعانة بها في متن الدراسة،

فجاءت خطة الدراسة غنية بعدد المصادر والمراجع.

2,8. خاتمة الفصل:

ناقش هذا الفصل قسمين رئيسيين، خصّ القسم الأول منهما الإطار النظري للدراسة الذي كرس

لعرض متغيرات الدراسة التي شملت عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، والإبداع الإداري.

وناقش القسم الثاني الدراسات السابقة، العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. ثم

تلا ذلك عرض لنموذج الدراسة، والتعليق على الدراسات السابقة، من حيث مدى استفادة الدراسة

الحالية من الدراسات السابقة، وما تميزت هذه الدراسة عن الأدبيات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3. مقدمة الفصل:

كُرِّس هذا الفصل لبيان الطريقة والإجراءات التي تسير عليها الدراسة، من حيث: المنهج المتبع فيها، التعريف بمجتمع الدراسة، طريقة اختيار العينة من بين المجتمع والأساس المعتمد في الاختيار، أسلوب جمع البيانات، أداة الدراسة من حيث تصميمها بناؤها وتفاصيل محاورها وعدد فقراتها، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً أسلوب تحليل بيانات الدراسة.

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتني ويهتم بوصف الظاهرة كما هي على حقيقتها في الواقع. ويُعرّف المنهج الوصفي التحليلي؛ بأنه دراسة أحداث وظواهر موجودة، ومتاحة للقياس كما هي دون تدخل الباحث في حيويتها، حيث يتمكن الباحث من التفاعل معها فيصفها ويحللها (ذوقان عبيدات، وعدس، 1998). كما إنها تعتمد الأسلوب الكمي في جمع البيانات الميدانية، باعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

3,1 مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة جميع الأشخاص والعناصر ذات الصلة بمشكلة الدراسة، ويتمثل المجتمع هنا بالموظفين العاملين بمديرية التربية في شمال الشرقية بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (425) موظفاً،

حسب آخر البيانات الرسمية لشهر ابريل 2021م . الجدول الآتي (3,1) يبين تفاصيل مجتمع الدراسة.

جدول (3,1) تفاصيل مجتمع الدراسة

ت	الوظيفة	العدد
1	درجة مدير	8
2	مساعد مدير	11
3	رؤساء الأقسام	33
4	الموظفون	373
	المجموع	425

3,2 عينة الدراسة:

اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة، فكانت عشوائية لتحقيق العدالة في الانتخاب وتجنب أية تفضيلات شخصية. وقد تم تقادي العينة العشوائية البسيطة لكي لا تتكون العينة من شريحة الموظفين فقط، رغم كونها الشريحة الأكبر. فكانت طبقية لضمان إشراك المدراء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في العينة إلى جانب الموظفين، وذلك للحرص في توشي الدقة في تمثيل مجتمع الدراسة بكافة عناصره.

اعتمدت الباحثة جدول جريستي ومورغان (1970) في اختيار حجم العينة، وحيث أن حجم المجتمع كان (425) منتسبا، فإنَّ حجم العينة بحسب الجدول يساوي (205) مفردة. كما في الملحق (أ) المرفق.

3,3. أداة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة الكمية على جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الجمع. ومن خلال عرض الدراسات السابقة، اطّلت الباحثة على كم كبير من نماذج الاستبيانات التي اعتمدت من قبل الباحثين، والتي انسجمت مع متغيرات دراساتهم، وكيف أنهم استفادوا في تصميم الاستبيانات من دراسات سبقتهم. وقد استفادت الباحثة من الاطلاع على تلك الاستثمارات وتعمقت في محاورها وفقراتها، مما أكسبها خبرة تمكنها من تصميم وإعداد استبانة تخدم أغراض الدراسة. وقد استفادت الباحثة من دراسات: رميلة (2019)، حمادي (2018)، حسن (2016)، عبد الله (2015)، علي (2015) في القرار على المحاور واختيار وصياغة وتطوير بعض فقرات عناصر الاستبيان. في ضوء كل هذه الدراسات وغيرها، صممت الباحثة استبانة، وفق مقياس ليكرت (ليكرت) الخماسي؛ المبينة أبعاده في الجدول الآتي:

الجدول (3,2) مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق جداً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وقد تكونت الاستبانة من (51) عبارة، توزعت في ستة محاور، كما يأتي، انظر الملحق (ب) المرفق:

أ. المحور الأول: القيادة الإدارية، يتكون من (9) عبارات.

ب. المحور الثاني: التقنية، شملت (5) عبارات.

ت. المحور الثالث: التدريب، يتكون من (9) عبارات.

ث. المحور الرابع: نظام الحوافز والمكافآت، يتكون من (6) عبارات.

ج. المحور الخامس: ظروف العمل، يتكون من (9) عبارات.

ح. المحور السادس: الإبداع الإداري، يتكون من (13) عبارة.

3,3,1. صدق أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بالرجوع الى اهداف واسئلة ومتغيرات وفرضيات الدراسة ومراجعة الادبيات السابقة وتم اعداد الاستبانة في نسختها الأولى وعرضها على المشرف ومناقشتها وبعد ذلك توزيعها على المحكمين وإعادة مناقشة النسخة المنقحة مع المشرف واعتمادها ومن ثم توزيعها على العينة الاستطلاعية والتأكد من عدم وجود إضافات جوهرية ومن ثم اعتماد ماتم توزيعه في العينة الاستطلاعية كجزء من العينة .

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): يتم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض المقياس على مجموعة من الاختصاصيين ذوي الخبرة، بهدف مراجعة فقرات وعبارات الاستبيان، والقرار على مدى وضوحها ومناسبتها للاستعمال المزمع لتلك الاستبانة. ويمكن للمحكمين المختصين تقييم الصدق الظاهري للمقياس بإعطاء نسبة مئوية متوقعة لما يمكن أن تقيسه.

وقد تم إجراء الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة، من خلال عرضها على (5) أساتذة متخصصين في إدارة الأعمال؛ ثلاثة منهم يعملون في الجامعة العربية المفتوحة، وأستاذ في جامعة السلطان قابوس وأستاذ من جامعة الشرقية. وقد اتفق المحكمون على صدق المقياس بنسبة تجاوزت 90%، مما يعني أن المقياس ذو صدق ظاهري. وقد أخذت الباحثة بآراء وتعديلات المحكمين

وتصحياتهم. وبقي المقياس مكون من (50) عبارة موزعة على (6) محاور دون تغيير في عدد العبارات.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: إذا كان الصدق الظاهري للمحكّمين يقيم قدرة الاستبانة الظاهرية في القياس، فإن صدق الاتساق الداخلي؛ يقيس بدقة قدرة الاستبانة لقياس ما وضعت من أجله. وقد اعتمدت الباحثة قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال التطبيق وإدخال البيانات في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف استخراج معامل ارتباط (بيرسون) لدرجة كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه. وكذلك قياس الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

تعرض الباحثة في الفقرات الآتية الجدول (3,3) الذي يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (3,3) قيم معاملات ارتباط بيرسون

بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0,912 (*)	15	0,866 (*)	10	0,713 (*)	1
0,886 (*)	16	0,771 (*)	11	0,764 (*)	2
0,818 (*)	17	0,853 (*)	12	0,821 (*)	3
0,703 (*)	18	0,842 (*)	13	0,679 (*)	4
0,743 (*)	19	0,832 (*)	14	0,711 (*)	5
0,766 (*)	20	/	--	0,873 (*)	6
0,871 (*)	21			0,895 (*)	7
0,807 (*)	22			0,694 (*)	8

0,862 (*)	23			0,913 (*)	9
المحور السادس		المحور الخامس		المحور الرابع	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
0,715 (*)	39	0,673 (*)	30	0,873 (*)	24
0,649 (*)	40	0,794 (*)	31	0,806 (*)	25
0,909 (*)	41	0,746 (*)	32	0,785 (*)	26
0,863 (*)	42	0,801 (*)	33	0,699 (*)	27
0,836 (*)	43	0,873 (*)	34	0,939 (*)	28
0,755 (*)	44	0,832 (*)	35	0,803 (*)	29
0,766 (*)	45	0,766 (*)	36	/	--
0,676 (*)	46	0,676 (*)	37		
0,749 (*)	47	0,753 (*)	38		
0,881 (*)	48	/	--		
0,805 (*)	49				
0,596 (*)	50				

(*) دالة إحصائية عند مستوى (0,01)

لقد تبين من خلال الجدول (3,3) أن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الأول قد تراوحت بين (0,679 إلى 0,913)، وعبارات المحور الثاني بين (0,771 و 0,866)، وعبارات المحور الثالث بين (0,703 و 0,912)، وعبارات المحور الرابع بين (0,699 و 0,939)، وعبارات المحور الخامس بين (0,673 و 0,873)، وعبارات المحور السادس بين (0,596 و 0,909) وجميع تلك القيم تشير إلى قيم مرتفعة تؤكد اتساق كل عبارة من عبارات المحور بالمحور الذي تنتمي إليه، وتعني صلاحيتها لقياس ما وصفت لأجله.

وفي الجدول (3,4) الآتي تعرض الباحثة نتائج الصدق البنائي للمقياس، من خلال معامل

ارتباط بيرسون بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان:

جدول (3,4) قيم معاملات ارتباط بيرسون

بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبيان
القيادة الإدارية	0,873 (*)
التقنية	0,894 (*)
التدريب	0,896 (*)
نظام الحوافز والمكافآت	0,915 (*)
ظروف العمل	0,927 (*)
الإبداع الإداري	0,868 (*)

(*) دالة إحصائية عند مستوى (0,01)

يبين الجدول (3,4) أنّ معامل ارتباط درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان قد

تراوحت قيمها بين (0,868 إلى 0,927) وجميعها قيم بنائية عالية، تؤشر صلاحية الاستبانة

لقياس ما وضعت من أجله.

3,3,2. ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات (Reliability) قدرة الاستبانة على إعطاء النتائج نفسها، إذا ما تم إعادة القياس على

نفس العينة مرة أخرى في الظروف ذاتها. وقد تم قياس ثبات الاستبانة بطريقة "كرونباخ ألفا"

(Alpha Crunbach) لأجل استخراج معامل ثبات ألفا، من خلال إعادة تطبيق الاستبيان على

عينة قدرها (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة، حيث تم إعادة توزيع الاستبيان (أون لاين) على المجموعة نفسها بعد مضي مدة أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع من التوزيع الأول. ومن خلال إعادة التطبيق مرتين، يتم إدخال البيانات في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف استخراج معامل ثبات ألفا. وفي الجدول (3,5) الآتي تعرض الباحثة نتائج معامل ثبات ألفا لمحاور الاستبيان:

جدول (3,5) قيم معاملات ثبات ألفا لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
القيادة الإدارية	9	0,917
التقنية	5	0,706
التدريب	9	0,759
نظام الحوافز والمكافآت	6	0,934
ظروف العمل	9	0,817
الإبداع الإداري	12	0,782
معامل الثبات الكلي	50	0,942

يتبين من خلال الجدول (3,5) أنّ قيم معامل ألفا للثبات الداخلي لعبارات جميع المحاور؛ كانت ذات قيمة عالية، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لجمع ما أعدت وصممت لقياسه.

3,4. الأساليب الإحصائية:

تعتمد الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية في تحليل بيانات الدراسة:

أ. معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب. معامل ثبات ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات الاستبانة.

ت. التحليل الوصفي؛ لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النسب المئوية

والترتبة عند تحليل البيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

ث. اختبار (T) لعينتين مستقلتين، مثل النوع الاجتماعي.

ج. تحليل الانحدار البسيط، لتدقيق فرضية الدراسة.

ح. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتدقيق فرضية الدراسة.

خ. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، لتأكد الفروق وتعيينها لمصلحة أي متغير.

تفسير بيانات المتوسطات الحسابية:

حيث إنَّ الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي، فإنَّ أقلَّ إجابة على المقياس هي (1) لا أوافق

أبداً، وأعلى إجابة (5) أوافق جداً. إذن فالفرق الكلي لتدرج المقياس: 5 - 1 يساوي 4

وحيث إنَّ لدينا 5 مستويات إجابة؛ نقسم 5 على الرقم 4 الفرق فيكون الناتج: (0,8).

وهكذا نحدد المستوى الأدنى بإضافة (0,8) إلى الرقم 1، وكذلك يضاف إلى المستويات الأخرى

تباعاً لغاية المستوى الخامس. الجدول الآتي (3,6) يبين تفاصيل ذلك:

الجدول (3,6) تفسير المتوسطات الحسابية في التحليل الوصفي

التقدير	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من 1 إلى 1,79
منخفض	1,80 إلى 2,59
وسط	2,60 إلى 3,39
مرتفع	3,40 إلى 4,19
مرتفع جداً	4,20 إلى 5

3,5. الدراسة الاستطلاعية:

لأجل التأكد من سلامة الإجراءات، وضمان أن أداة الدراسة واضحة ومفهومة للموظفين؛ قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة بلغت (10) موظفين من خارج عينة الدراسة المختارة، وتم التأكد أن فقرات الاستبانة واضحة ومفهومة ولا تقبل اللبس والإشكال، وقام أفراد العينة الاستطلاعية بإملاء الاستبيان بشكل صحيح وببسر دون أية أسئلة أو طلب توضيحات.

3,6. خاتمة الفصل :

بين الفصل الثالث منهج البحث، وتطرق إلى مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة دراسة عشوائية طبقية بمقدار (205) من بين أفراد المجتمع. تم شرح كيفية تصميم وبناء الاستبانة؛ التي تكونت من (50) عبارة موزعة في (6) محاور. تم التأكد من الصدق الظاهري من قبل (4) محكمين، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي بحسب معامل ارتباط بيرسون، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التطبيق المزدوج لنفس العينة واستخراج معامل ثبات ألفا للتأكد من صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لأجله. واختتم الفصل ببيانات الأساليب الإحصائية المتبعة بالدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج

4,1 مقدمة الفصل:

كرس هذا الفصل للتطبيق العملي لإجراءات المنهج المبين في الفصل الثالث. فبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتجريبها على عينة تجريبية حينما تم التأكد من كون العبارات واضحة ومفهومة تماما، لتلك العينة المصغرة؛ فقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الرئيسية البالغ عددها (205) مفردة، باستخدام نماذج (غوغل فورم). ثم جرت متابعة استلام النتائج من أفراد العينة. وتم إدخال الاستجابات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لأجل تحليل البيانات، حسبما ذكر في الفصل الثالث آنفاً. في الفقرات الآتية تستعرض الباحثة، نتائج تحليل البيانات. تبدأ أولاً بتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم يليها تحليل البيانات الخاصة بأسئلة الدراسة.

4,2. تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

4.2,1. تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي:

جدول (4,1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي (ن=205)

ت	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
1	الذكور	123	%60
2	الإناث	82	%40
	المجموع	205	%100

بينت النتائج أنّ عدد الموظفين في عينة الدراسة بلغ (123) موظفاً، شكلوا نسبة 60% من العينية. فيما بلغ عدد الموظفات (82) موظفة، نسبتهن 40%، من أصل العينة البالغة (205) موظفاً وموظفة. الجدول الآتي يوضح التفاصيل.

4,2,2. تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية:

جدول (4,2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية (ن=205)

ت	الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة
1	5 سنوات فأقل	13	%6,43
2	6 سنوات إلى 10 سنوات	29	%14,15
3	11 سنة إلى 19 سنة	62	%30,24
4	20 سنة فأكثر	101	%49,27
	المجموع	205	%100

ظهر أنّ معظم أفراد العينة من ذوي خدمة (20 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم حوالي 50% من العينة، تليهم فئة الموظفين ذوي خبرة (11 إلى 19 سنة)؛ مما يؤشر تراكم خبرة كبيرة جدا لدى الموظفين. وكانت أقل فئة هم الشباب ذوو خدمة (5 سنوات فأقل).

3,2,4. تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي:

جدول (3,4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)

ت	التحصيل الأكاديمي	العدد	النسبة
1	البكالوريوس	116	56,59%
2	دراسات عليا	89	43,41%
	المجموع	205	100%

بالنسبة لمتغير التحصيل الأكاديمي، شكل الحاصلون على شهادة الدراسات العليا (الماجستير) نسبة تزيد عن 43%، ويشكل ذلك عنصرا إيجابيا في العملية التعليمية.

4.2,4. تحليل بيانات العينة تبعا لمتغير العمر:

جدول (4,4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر (ن=205)

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة
1	أقل من 29 سنة	7	%3,41
2	30 سنة إلى 39 سنة	41	%20
3	40 سنة إلى 49 سنة	130	%63,42
4	50 سنة فأكثر	27	%13,17
	المجموع	205	%100

يبين الجدول أن فئة الأعمار من (40 إلى 49 سنة) تمثل غالبية أفراد العينة ونسبتها تزيد عن

63%، فيما شكلت فئة الشباب (أقل من 29 سنة) أدنى نسبة قدرها 3,41%.

4.3. إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

كان السؤال الأول: كيف تبدو بيئة العمل الداخلية في مديرية شمال الشرقية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تستعرض الباحثة أولاً المحاور الخمس التي تشكل مجموعها بيئة العمل

الداخلية كما اعتمدت في أداة الدراسة. وهذه المحاور هي:

المحور الأول: القيادة الإدارية،

المحور الثاني: استخدام التقنية،

المحور الثالث: التدريب،

المحور الرابع: نظام المكافآت والحوافز،

المحور الخامس: ظروف العمل،

4,3,1 نتائج تحليل المحور الأول: القيادة الإدارية

يبين الجدول الآتي نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور القيادة الإدارية:

جدول (4,5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الإدارية (ن=205)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يعتقد كثيرون أن قيادة المنظمة كفؤة وقادرة على تحقيق الأهداف.	2,7	1,15	وسط
2	أغلبية الموظفين مرتاحون للنمط الذي تمارسه الإدارة	2,67	1,21	وسط
3	تحرص الإدارة على توظيف الأفراد المبدعين وتدعم عملهم.	2,37	1,03	منخفض
4	التعليمات وقواعد العمل وإجراءاته واضحة لمنتسبي المنظمة.	3,03	0,98	وسط
5	تبدي الإدارة توجيهاتها لمساعدة الموظفين في إنجاز أعمالهم.	3,07	0,95	وسط
6	لا توجد حواجز في الاتصالات بين الموظفين والمدراء.	2,6	38,1	وسط
7	القيادة الإدارية تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم المهني	2,73	1,18	وسط
8	ترحب القيادة بكل مبادرات الموظفين ومقترحاتهم الرامية لتطوير العمل	2,93	0,91	وسط
9	هناك تخويل بممارسة بعض الاختصاصات من قبل المستوى الأدنى	2,83	1,11	وسط
	المعدل العام لمحور القيادة الإدارية	2,77	1,36	وسط

يبين الجدول (4,5) أن المعدل العام لعبارات محور القيادة الإدارية جاء بدرجة وسط، بحصوله على متوسط حسابي قدره (2,77)، وانحراف معياري (1,36). وقد تراوحت إجابات العينة ما بين (3,07 إلى 2,37). بحصول (8) عبارات على تقدير وسط، عبارة واحدة على تقدير منخفض. جاءت أولاً العبارة رقم (5) بتقدير وسط، وهي: "تبدي الإدارة توجيهاتها لمساعدة الموظفين في إنجاز أعمالهم" بأعلى متوسط حسابي (3,07) وانحراف (0,95)، تلتها العبارة رقم (4) "التعليمات وقواعد العمل وإجراءاته واضحة لمنتسبي المنظمة" بمتوسط حسابي (3,03) وانحراف (0,98)، في حين حلت ثالثاً العبارة (8) بتقدير وسط أيضاً ونصها: "ترحب القيادة بكل مبادرات الموظفين

ومقترحاتهم الرامية لتطوير العمل" بمتوسط (2,93) وانحراف (0,91). وحلت بالمرتبة الأخيرة من المحور العبارة رقم (3) بتقدير منخفض ونصها: "تحرص الإدارة على توظيف الأفراد المبدعين وتدعم عملهم" بمتوسط (2,37) وانحراف (1,03).

4,3,2 نتائج تحليل المحور الثاني: استخدام التقنية

يبين الجدول الآتي نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور استخدام التقنية:

جدول (4,6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استخدام التقنية (ن=205)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	تجري الأعمال داخل المديرية باعتماد التقنيات الحديثة والحواسيب.	3,6	1,16	مرتفع
11	تحرص الإدارة على مواكبة التقنيات الحديثة ورفد المديرية بكل ما هو جديد	3,2	1,06	وسط
12	توفر المديرية للموظفين الحواسيب والإنترنت وخدمة البريد الإلكتروني.	3,97	1,03	مرتفع
13	تقدم المديرية للزبائن بعض الخدمات عن بعد (أون لاين) لبعض المعاملات.	2,77	1,17	وسط
14	قللت التقنيات المعتمدة من الوقت التقليدي في إنجاز معاملات المراجعين	3,4	1,19	مرتفع
	المعدل العام لمحور استخدام التقنية	3,39	0,647	وسط

يبين الجدول (4,6) أن المعدل العام لعبارات محور استخدام التقنية جاء بدرجة وسط، وحصل على متوسط حسابي قدره (3,388)، وانحراف معياري (0,647). وقد تراوحت إجابات العينة ما بين (3,97 إلى 2,77). بحصول (3) عبارات على تقدير مرتفع وعبارتين بتقدير وسط. جاءت أولاً العبارة رقم (3): "توفر المديرية للموظفين الحواسيب والإنترنت وخدمة البريد الإلكتروني" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,97) وانحراف (1,03)، تلتها العبارة رقم (1) "تجري

الأعمال داخل المديرية باعتماد التقنيات الحديثة والحواسيب" بمتوسط حسابي (3,6) وانحراف (1,16), في حين حلت ثالثا العبارة (5) ونصها: "قللت التقنيات المعتمدة من الوقت التقليدي في إنجاز معاملات المراجعين" بمتوسط (3,4) وانحراف (1,19). وحلت بالمرتبة الأخيرة من المحور العبارة رقم (4) بتقدير وسط ونصها: "تقدم المديرية للزبائن بعض الخدمات عن بعد (أون لاين) لبعض المعاملات" بمتوسط (2,77) وانحراف (1,17).

4,3,3 نتائج تحليل المحور الثالث: التدريب

يبين الجدول الآتي نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور التدريب:

جدول (4,7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب (ن=205)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	تحرص المديرية وتشجع إشراك الموظفين بدورات تدريب لتطوير مهاراتهم.	2,9	1,27	مرتفع
16	يتم دوريا تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية.	2,87	1,25	وسط
17	هناك رغبة لدى الموظفين بالمشاركة في الدورات التطويرية.	3,67	1,18	مرتفع
18	يجري الاشتراك بالدورات حسب تخصص المنتسب ورغبته.	3,13	1,11	وسط
19	يلمس الموظفون فائدة عملية جراء المشاركة بالدورات.	3,47	1,04	مرتفع
20	موضوعات التدريب ذات صلة مباشرة بأعمال الموظفين اليومية.	3,33	1,03	وسط
21	هناك ربط بين الترقية والمشاركة بالدورات الأساسية والحتمية.	2,43	1,1	منخفض
22	هناك تطوير في نوعية الدورات المقدمة للموظفين.	2,67	1,15	وسط
23	تعمل إدارة التدريب على الأخذ التغذية الراجعة للمشاركين في تطوير الدورات	2,98	1,07	وسط
	المعدل العام لمحور التدريب	3,05	1,13	وسط

يبين الجدول (4,7) أن المعدل العام لعبارات محور التدريب جاء بدرجة وسط، بحصوله على متوسط حسابي قدره (3,05)، وانحراف معياري (1,13). وقد تراوحت إجابات العينة ما بين (3,47) إلى (2,43). بحصول (6) عبارات على تقدير وسط، وعبارة مرتفع وعبارة منخفض. جاءت أولاً العبارة رقم (17): "هناك رغبة لدى الموظفين بالمشاركة في الدورات التطويرية" بأعلى متوسط حسابي (3,67) وانحراف (1,18)، تلتها العبارة رقم (19) "يلمس الموظفون فائدة عملية جراء المشاركة بالدورات" بمتوسط حسابي (3,47) وانحراف (1,04)، وحلت ثالثاً العبارة (20) ونصها: "موضوعات التدريب ذات صلة مباشرة بأعمال الموظفين اليومية" بمتوسط (3,33) وانحراف (1,03). وحلت بالمرتبة الأخيرة من المحور العبارة رقم (21) بتقدير منخفض ونصها: "هناك ربط بين الترقية والمشاركة بالدورات الأساسية والاحتمية" بمتوسط (2,43) وانحراف (1,1).

4,3,4 نتائج تحليل المحور الرابع: نظام المكافآت والحوافز

يبين الجدول الآتي نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور نظام المكافآت والحوافز:

جدول (4,8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام المكافآت والحوافز (ن=205)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24	لدى المديرية نظام حوافز ومكافآت فعال.	2,21	1,37	منخفض
25	يُراعى مبدأ العدالة عند صرف الحوافز والمكافآت لمستحقيها.	2,13	1,66	منخفض
26	يرتبط تقديم المكافآت بنتائج العمل المبدع.	2,2	1,27	منخفض
27	تحضى الأفكار الإبداعية بتحفيز مستمر من قبل قيادة المديرية.	2,6	1,43	وسط
28	لنظام الحوافز والمكافآت دور في شحذ الهمم وتطوير العمل.	3,5	1,61	مرتفع
29	ينظر غالبية الموظفين بعين الرضا والارتياح لنظام الحوافز والمكافآت المطبق	2,23	1,33	منخفض
	المعدل العام لمحور نظام المكافآت والحوافز	2,48	0,628	منخفض

يبين الجدول (4,8) أن المعدل العام لعبارات محور نظام المكافآت والحوافز جاء بدرجة منخفض، بحصوله على متوسط حسابي قدره (2,48)، وانحراف معياري (0,628). وقد تراوحت إجابات العينة ما بين (3,5 إلى 2,2). بحصول (4) عبارات على تقدير منخفض.

جاءت أولاً العبارة رقم (28): "لنظام الحوافز والمكافآت دور في شحذ الهمم وتطوير العمل" بتقدير مرتفع وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3,5) وانحراف (1,61)، تلتها ثانياً العبارة رقم (27) بدرجة وسط: "تحضى الأفكار الإبداعية بتحفيز مستمر من قبل قيادة المديرية" بمتوسط حسابي (2,6) وانحراف (1,43)، في حين حلت ثالثاً بتقدير منخفض العبارة (29) ونصها: "ينظر غالبية الموظفين بعين الرضا والارتياح لنظام الحوافز والمكافآت المطبق" بمتوسط (2,23) وانحراف (1,33). وحلت بالمرتبة الأخيرة من المحور العبارة رقم (26) بتقدير منخفض ونصها: "يرتبط تقديم المكافآت بنتائج العمل المبدع" بمتوسط (2,2) وانحراف معياري (1,27).

4,3,5 نتائج تحليل المحور الخامس: ظروف العمل

يبين الجدول الآتي نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور ظروف العمل:

جدول (4,9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ظروف العمل (ن=205)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
30	مكان المكاتب والأثاث عملية ومناسبة لعمل الموظفين.	2,8	1,27	وسط
31	تصميم المداخل والمخارج والممرات وأماكن العمل تؤمن انسيابية الأعمال.	2,8	1,03	وسط
32	معدات العمل تساعد في إنجاز الأعمال بشكل جي 1,06د.	2,83	1,05	وسط
33	توجد أماكن مناسبة للمراجعين والزوار	2,63	1,16	وسط
34	تهوية أماكن العمل ودرجات الحرارة مناسبة للعمل.	2,93	1,23	وسط
35	إنارة المكاتب وأماكن العمل مناسبة.	2,9	1,39	وسط

منخفض جدا	1,06	1,7	توجد أماكن لاستراحة الموظفين وتناول الشاي والقهوة.	36
وسط	1,36	2,86	لا تشكل الضوضاء مشكلة في أماكن العمل.	37
وسط	1,43	2,77	النقل من وإلى المؤسسة لا يشكل معضلة للعاملين.	38
وسط	1,22	2,69	المعدل العام لمحور ظروف العمل	

يبين الجدول (4,9) أن المعدل العام لعبارات محور ظروف العمل جاء بدرجة وسط، بحصوله على متوسط حسابي قدره (2,69)، وانحراف معياري (1,22). وقد تراوحت إجابات العينة ما بين (2,93 إلى 1,7). بحصول (8) عبارات على تقدير وسط، وعبارة واحدة منخفض جدا. جاءت أولا العبارة رقم (34): "تهوية أماكن العمل ودرجات الحرارة مناسبة للعمل" بأعلى متوسط حسابي (2,93) وانحراف (1,23)، تلتها العبارة رقم (35) "إنارة المكاتب وأماكن العمل مناسبة" بمتوسط حسابي (2,9) وانحراف (1,39)، في حين حلت ثالثا العبارة (37) ونصها: "لا تشكل الضوضاء مشكلة في أماكن العمل" بمتوسط (2,86) وانحراف (1,36). وحلت بالمرتبة الأخيرة من المحور العبارة رقم (36) بتقدير منخفض جدا ونصها: "توجد أماكن لاستراحة الموظفين وتناول الشاي والقهوة" بمتوسط (1,7) وانحراف (1,06).

4,3,6 نتائج تحليل المحاور الخمسة للبيئة الداخلية للمنظمة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الجداول أعلاه من الجدول (4,1) لغاية الجدول (4,5) التي عرضت نتائج تحليل المتغيرات الرئيسية للبيئة الداخلية للمنظمة، تعرض الباحثة في الجدول الآتي مجملا بنتائج المحاور التي تم التوصل إليها، مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية لكل محور.

جدول (4,10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور البيئة الداخلية

مرتبة تنازليا (ن=205)

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	محور استخدام التقنية	3,39	0,647	وسط
2	محور التدريب	3,05	1,13	وسط
3	محور القيادة الإدارية	2,77	1,36	وسط
4	محور ظروف العمل	2,69	1,22	وسط
5	نظام المكافآت والحوافز	2,48	0,628	وسط
	المعدل العام لمحاور البيئة الداخلية للمنظمة	2,88	1,05	وسط

يبين الجدول (4,10) أن المعدل العام لجميع محاور البيئة الداخلية للمنظمة جاء بدرجة وسط، بحصوله على متوسط حسابي قدره (2,88)، وانحراف معياري (1,05). وقد تراوحت إجابات العينة ما بين (3,39 إلى 2,48)؛ وقد حصلت جميع المحاور على تقدير وسط.

جاء أولاً محور استخدام التقنية بدرجة تقدير وسط كادت أن تكون مرتفعة، وحلّ ثانياً محور التدريب، واحتل محور القيادة الإدارية المرتبة الثالثة، فيما جاء محور ظروف العمل رابعاً، واحتل المرتبة الأخيرة محور نظام المكافآت والحوافز بأقل متوسط حسابي قدره (2,48).

4,4. إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

كان السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري بمديرية شمال الشرقية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تستعرض الباحثة أولاً نتائج التحليل الوصفي للمحور السادس من أداة الدراسة.

نتائج تحليل محور مستوى الإبداع الإداري بمديرية شمال الشرقية

جدول (4,11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الابداع الإداري (ن=205)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
39	ساهم الإبداع في كشف المشكلات المحتملة قبل وقوعها وسارع بتفاديها.	2,8	1,37	وسط
40	هناك طرق حديثة مبتكرة لتشخيص مشكلات العمل.	2,77	1,28	وسط
41	توجد طرق جديدة في حل المشكلات.	2,37	0,96	وسط
42	تعتمد المنظمة اقتراحات لتطوير أساليب العمل.	2,57	1,16	منخفض
43	ترحب الإدارة باقتراحات الموظفين.	2,93	1,17	وسط
44	تشجع الإدارة الإبداع باستمرار	2,96	1,18	وسط
45	يتعرض الشخص المبدع لانتقادات الموظفين لكونهم أقل منه كفاءة.	3,4	1,16	مرتفع
46	يستطيع الموظفون التعبير عن الأفكار الجديدة بحرية.	3,15	1,31	وسط
47	تبذل الإدارة جهداً في تطوير أساليب وإجراءات العمل.	3	1,26	وسط
48	يقبل الموظفون الأفكار التي تتجاوز وتتحدى قدراتهم	3,03	1,27	وسط
49	تتفهم الإدارة فشل بعض تجارب تطوير الإداء وتستمر في سياق التطوير.	3,13	1,28	وسط
50	قيادة المنظمة عازمة على بلوغ الإبداع وتحقيقه بوصفه خيار إستراتيجي لها.	3,04	1,16	وسط
51	تتوافر لدى إدارة البحوث ميزانية تغطي مهام البحث العلمي	2,2	1,09	منخفض
	المعدل العام لمستوى الابداع الإداري	2,87	0,73	وسط

يبين الجدول (4,11) أن المعدل العام لعبارات محور الابداع الإداري جاء بدرجة وسط، بحصوله على متوسط حسابي قدره (2,87)، وانحراف معياري (0,73). وقد تراوحت إجابات العينة ما بين (3,4 إلى 2,2). بحصول (10) عبارات على تقدير وسط، وعبارتين منخفض. وعبارة واحدة مرتفع.

جاءت أولاً العبارة رقم (45): "يتعرض الشخص المبدع لانتقادات الموظفين لكونهم أقل منه كفاءة" بأعلى متوسط حسابي (3,4) وانحراف (1,16), تلتها العبارة رقم (46) بتقدير وسط "يستطيع الموظفون التعبير عن الأفكار الجديدة بحرية" بمتوسط حسابي (3,15) وانحراف (1,31), في حين حلت ثالثاً العبارة (49) ونصها: "تتفهم الإدارة فشل بعض تجارب تطوير الإداء وتستمر في سياق التطوير" بمتوسط (3,13) وانحراف (1,28). وحلت بالمرتبة الأخيرة من المحور العبارة رقم (51) بتقدير منخفض ونصها: "تتوافر لدى إدارة البحوث ميزانية تغطي مهام البحث العلمي" بمتوسط (2,2) وانحراف (1,09).

4,5. إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

كان نص السؤال الثالث: كيف يؤثر المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) في مديرية شمال الشرقية؟

للإجابة عن هذا السؤال، نجد أن المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية يتكون من (5) محاور، ولحساب تأثيرها في المتغير التابع الإبداع الإداري في المديرية؛ فقد استعملت الباحثة أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات الرئيسية على المتغير التابع، حين تم إدخال جميع المحاور الخمسة بطريقة الإدخال المتزامن، الجدول الآتي يبين نتائج التحليل:

جدول (4,12) نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمحاور البيئة الداخلية

وأثرها في الإبداع الإداري (ن=205)

مستوى الدلالة	قيمة T	الخطأ المعياري	قيمة المعامل	محاور البيئة الداخلية
0,464	0,775	0,501	0,403	الحد الثابت

0,504	0,827	0,105	0,268	القيادة الإدارية
0,003	2,316	0,119	0,347	استخدام التقنية
0,199	1,855	0,113	0,316	التدريب
0,614	0,063	0,101	0,085	نظام المكافآت والحوافز
0,511	0,079	0,13	0,103	ظروف العمل
مواصفات التأثير				
0,469	معامل التحديد المعدل		0,498	معامل التحديد
0,000	مستوى الدلالة		7,263	قيمة F

يتبين من الجدول (4,12) أنَّ معامل التحديد المعدل يساوي (0,469) مما يدل على أنَّ نتائج مجموع محاور البيئة الداخلية مجتمعة تؤثر في المتغير التابع بنسبة (47%) في تحسين الإبداع الإداري، وهذا يشير إلى أن (53%) من تحسين الإبداع الإداري مرتبط بمتغيرات خارج متغيرات الدراسة هذه.

كما يشير الجدول؛ أن قيمة F تساوي (7,263)، وكان مقدار الدلالة المعنوية المفسرة لها عند مستوى (0,000)؛ أي إنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0,05$). وهذا يجيب عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: بأنَّ محاور بيئة العمل الداخلية تؤثر تأثيراً متوسطاً على تحسين الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية بسلطنة عمان.

4,6. التحقق من فرضيات الدراسة:

4,6,1. التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

(0,05) للبيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية .

للتحقيق من الفرضية الرئيسية الأولى ومعرفة أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Standard Multiple linear regression) وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول (4,13) ملخص نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر البيئة الداخلية في الإبداع الإداري (ن=205)

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	R2	قيمة الثابت
القيادة الإدارية	0,268	0,105	0,827	0,044	0,049	1,37
استخدام التقنية	0,347	0,119	2,316	0,036		
التدريب	0,316	0,113	1,855	0,041		
نظام المكافآت والحوافز	0,085	0,101	0,063	0,000		
ظروف العمل	0,103	0,13	0,079	0,048		

يتبين من الجدول (4,13) أن معامل انحدار (B) لمتغيرات الدراسة وهي: القيادة الإدارية، استخدام التقنية، التدريب، نظام المكافآت والحوافز، ظروف العمل؛ جاءت جميعها بمستوى (0,044 و 0,036 و 0,041 و 0,000 و 0,048) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من ($\alpha \geq 0.05$)؛ مما يعني إسهام هذه المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة في الإبداع الإداري. وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للبيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

4,6,1,1 التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

وللتحقق من هذه الفرضية الصفرية؛ أجرت الباحثة تحليل المسار لاستخراج الدلالة الإحصائية وحجم التأثير ومستوى التأثير. التفاصيل في الجدول الآتي:

جدول (4,14) تحليل المسار لأثر للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري (ن=205)

الفرضية	معامل المسار	(T) الإحصائية	الدلالة الإحصائية P	حجم التأثير	مستوى التأثير F2	القرار
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري	0,276	6,157	0,044	0.141	مقبول	رفض الفرضية الصفرية

يبين الجدول (4,14) أنّ تحليل المسار لتأثير المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع الإبداع الإداري، كان بمستوى دلالة (0.044) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية، وإنّ حجم الأثر كان بمقدار (0.141) وهو يقع ضمن مستوى تأثير مقبول؛ فبحسب (Cohen, et. al., 2011) فإنّ أي مستوى تأثير من (0,02 لغاية 0,15) يعتبر مقبولاً. واستناداً لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

4,6,1,2 التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للتقنية على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

وللتحقق من هذه الفرضية الصفرية؛ أجرت الباحثة تحليل المسار لاستخراج الدلالة الإحصائية وحجم التأثير ومستوى التأثير. التفاصيل في الجدول الآتي:

جدول (4,15) تحليل المسار لأثر للتقنية على الإبداع الإداري (ن=205)

القرار	مستوى التأثير F2	حجم التأثير	الدلالة الإحصائية P	(T) الإحصائية	معامل المسار	الفرضية
رفض الفرضية الصفرية	كبير	0.485	0,036	11,407	0,537	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنية على الإبداع الإداري

يبين الجدول (4,15) أنَّ تحليل المسار لتأثير المتغير المستقل التقنية على المتغير التابع الإبداع الإداري، كان بمستوى دلالة (0.036) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية، وإنَّ حجم الأثر كان بمقدار (0,485) وهو يقع ضمن مستوى تأثير كبير؛ حيث إنَّ أي مستوى تأثير أكبر من (0,35) يعتبر كبيراً (Cohen, et. al., 2011). واستناداً لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للتقنية على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

4,6,1,3 التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

(0,05) للتدريب على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

وللتحقق من هذه الفرضية الصفرية؛ أجرت الباحثة تحليل المسار لاستخراج الدلالة الإحصائية وحجم التأثير ومستوى التأثير. التفاصيل في الجدول الآتي:

جدول (4,16) تحليل المسار لأثر للتدريب على الإبداع الإداري (ن=205)

القرار	مستوى التأثير F2	حجم التأثير	الدلالة الإحصائية P	(T) الإحصائية	معامل المسار	الفرضية
رفض الفرضية الصفرية	وسط	0.281	0,041	5,402	0,317	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري

يبين الجدول (4,16) أنّ تحليل المسار لتأثير المتغير المستقل التقنية على المتغير التابع الإبداع الإداري، كان بمستوى دلالة (0.041) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية، وإنّ حجم الأثر كان بمقدار (0,281) وهو يقع ضمن مستوى تأثير كبير. حيث إنّ أي مستوى تأثير من (0,15 لغاية 0,35) يعتبر متوسطا (Cohen, et. al., 2011). واستنادا لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للتدريب على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

4,6,1,4 التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للحوافز على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

وللتحقق من هذه الفرضية الصفرية؛ أجرت الباحثة تحليل المسار لاستخراج الدلالة الإحصائية وحجم التأثير ومستوى التأثير. التفاصيل في الجدول الآتي:

جدول (4,17) تحليل المسار لأثر للحوافز على الإبداع الإداري (ن=205)

القرار	مستوى التأثير F2	حجم التأثير	الدلالة الإحصائية P	(T) الإحصائية	معامل المسار	الفرضية
رفض الفرضية الصفرية	كبير	0.513	0,000	13,125	0,804	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع الإداري

يبين الجدول (4,17) أنّ تحليل المسار لتأثير المتغير المستقل الحوافز على المتغير التابع الإبداع الإداري، كان بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية، وإنّ حجم الأثر كان بمقدار (0,513) وهو يقع ضمن مستوى تأثير كبير. حيث إنّ أي مستوى تأثير يقع أكبر من (0,35) يعتبر كبيراً (Cohen, et. al., 2011). واستناداً لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للحوافز على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

4,6,1,5 التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لظروف العمل على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

وللتحقق من هذه الفرضية الصفرية؛ أجرت الباحثة تحليل المسار لاستخراج الدلالة الإحصائية وحجم التأثير ومستوى التأثير. التفاصيل في الجدول الآتي:

جدول (4,18) تحليل المسار لأثر ظروف العمل على الإبداع الإداري (ن=205)

القرار	مستوى التأثير F2	حجم التأثير P	الدلالة الإحصائية P	(T) الإحصائية	معامل المسار	الفرضية
رفض الفرضية الصفرية	وسط	0,31	0,048	13,125	0,701	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري

يبين الجدول (4,18) أنّ تحليل المسار لتأثير المتغير المستقل ظروف العمل على المتغير التابع الإبداع الإداري، كان بمستوى دلالة (0.048) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية، وإنّ حجم الأثر كان بمقدار (0,048) وهو يقع ضمن مستوى تأثير متوسط. حيث إنّ أي مستوى التأثير من (0,15 لغاية 0,35) يعتبر متوسطا (Cohen, et. al., 2011). واستنادا لذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) ظروف العمل على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية.

4,6,2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية والتحصيل الأكاديمي والعمر) .

للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين، لإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" لاستجابة أفراد العينة من الذكور والاناث. الجدول الآتي يبين النتائج.

جدول (4,13) نتائج اختبار (T) لاستجابات العينة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي (ن=205)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	ذكر	123	2,76	1,08	0,258	0,711
	أنثى	82	2,68	1,10		
التقنية	ذكر	123	3,37	1,04	0,219	0,764
	أنثى	82	3,45	1,1		
التدريب	ذكر	123	3,14	1,13	0,206	0,832
	أنثى	82	3,03	18,1		
نظام الحوافز والمكافآت	ذكر	123	2,43	1,1	-1,03	0,115
	أنثى	82	2,62	1,06		
ظروف العمل	ذكر	123	2,71	1,15	0,179	0,86
	أنثى	82	2,68	1,02		
الإجمالي	ذكر	123	3,524	1,04	0,209	0,703
	أنثى	82	3,561	0,94		
الإبداع الإداري	ذكر	123	2,86	1,1	0,311	0,616
	أنثى	82	2,91	0,97		

يبين الجدول (4,13) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة من الذكور والإناث، حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. حيث ظهر وجود فروقات بسيطة في المتوسطات الحسابية بين استجابة أفراد العينة للذكور والإناث في كافة محاور المقياس: القيادة الإدارية، التقنية، التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، الإبداع الإداري. وقد دلت قيم (T) على معنوية هذه الفروق التي بلغت: (0,258 / 0,219 / 0,206 / -1,03 / 0,179 / 0,209 / 0,311) على التوالي، وجميع تلك القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (a ≤ 0,05)، فكان مستوى الدلالة لجميع محاور المقياس أعلى من (a ≤ 0,05). وهذا يدفعنا لقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ 0,05) لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تبعا لمتغير النوع الاجتماعي".

للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير سنوات الخبرة : لأجل التحقق من هذه الفرضية استخدمت الباحثة الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA لقياس استجابات أفراد العينة بحسب متغير الخبرة الوظيفية في أبعادها الأربعة. الجدول الآتي يبين النتائج.

جدول (4,19) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة (ن=205)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	بين المجموعات	0,492	3	0,131	0,211	0,822
	داخل المجموعات	9,711	56	0,179		
	المجموع	10,203	59			
التقنية	بين المجموعات	0,556	3	0,517	0,571	0,094
	داخل المجموعات	11,207	56	0,433		
	المجموع	11,763	59			
التدريب	بين المجموعات	0,483	3	0,128	0,305	0,719
	داخل المجموعات	10,884	56	0,182		
	المجموع	11,367	59			
نظام الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	0,431	3	0,118	0,317	0,679
	داخل المجموعات	9,026	56	0,196		
	المجموع	9,457	59			
ظروف العمل	بين المجموعات	0,386	3	0,101	0,686	0,088
	داخل المجموعات	10,331	56	0,193		
	المجموع	10,717	59			
الإجمالي	بين المجموعات	0,551	3	0,548	0,471	0,316
	داخل المجموعات	12,692	56	0,266		
	المجموع	13,243	59			
	بين المجموعات	0,163	3	0,216		

0,662	0,399	0,241	56	11,447	داخل المجموعات	الإبداع الإداري
			59	11,610	المجموع	

يبين الجدول (4,19) نتائج اختبار استجابات أفراد العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تبعا لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية. حيث تبين أن معنوية الفروق بين متوسطات استجابات العينة لمحاوَر البيئة الداخلية للمنظمة وإجمالي تأثير البيئة، والمتغير التابع الإبداع الإداري، حسب قيمة (F) قد بلغت على التوالي: (0,571 / 0,211) / 0,305 / 0,317 / 0,686 / 0,471 / 0,399) وجميع تلك القيم غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$). لذا تقبل الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية".

للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي : للتحقق من هذه الفرضية استخدمت الباحثة الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA لقياس استجابات أفراد العينة بحسب متغير التحصيل الأكاديمي. الجدول الآتي يبين النتائج.

جدول (4,20) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	بين المجموعات	0,456	2	0,147	0,268	0,602
	داخل المجموعات	9,705	57	0,195		
	المجموع	10,161	59			
	بين المجموعات	0,506	2	0,573		

0,024	0,867	0,455	57	12,207	داخل المجموعات	التقنية
			59	12,713	المجموع	
0,517	0,347	0,1.7	2	0,508	بين المجموعات	التدريب
		0,122	57	10,854	داخل المجموعات	
			59	11,362	المجموع	
0,617	0,373	0,143	2	0,513	بين المجموعات	نظام الحوافز والمكافآت
		0,179	57	9,125	داخل المجموعات	
			59	9,638	المجموع	
0,128	0,615	0,117	2	0,377	بين المجموعات	ظروف العمل
		0,186	57	10,326	داخل المجموعات	
			59	10,703	المجموع	
0,318	0,432	0,516	2	0,572	بين المجموعات	الإجمالي
		0,244	57	12,677	داخل المجموعات	
			59	13,249	المجموع	
0,614	0,376	0,236	2	0,182	بين المجموعات	الإبداع الإداري
		0,228	57	11,549	داخل المجموعات	
			59	11,631	المجموع	

يبين الجدول (4,15) نتائج اختبار استجابات أفراد العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي. تبين أن معنوية الفروق بين متوسطات استجابات العينة لمحاور البيئة الداخلية للمنظمة وإجمالي تأثير البيئة، والمتغير التابع الإبداع الإداري، حسب قيمة (F) قد بلغت على التوالي: (0,268 / 0,867 / 0,347) / (0,373 / 0,615 / 0,432 / 0,376)؛ وإن جميع تلك القيم غير دالة إحصائيا، عدا قيمة (F) لمحور التقنية التي بلغت (0,867) وكانت بمستوى دلالة (0,024) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05 ≤ a). لذلك تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري عدا محور التقنية.

للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير التقنية : من خلال التعرف على أبعاد الفروق المعنوية لمحور التقنية، استخدمت الباحثة اختبار (T) بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل من مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير الجدول الآتي يوضح النتائج.

جدول (4,21) نتائج اختبار الفروق لاستجابات العينة البحث حول محور التقنية والإبداع الإداري حسب متغير التحصيل الأكاديمي (ن=205)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التقنية	البكالوريوس	116	3,16	1,13	0,732	0,043
	دراسات عليا	89	3,82	1,02		

يتضح من جدول (4,16) إن قيمة الفرق بين المتوسطين الحسابين بين مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير كان ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,043) لصالح مؤهل الماجستير وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في محور التقنية.

للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير العمر : للتحقق من هذه الفرضية استخدمت الباحثة الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA لقياس استجابات أفراد العينة بحسب متغير العمر في أبعاده الأربع. الجدول الآتي يبين النتائج.

جدول (4,22) نتائج اختبار الفروق بين استجابات العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري حسب متغير العمر (ن=205)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	بين المجموعات	0,652	2	0,147	0,968	0,012
	داخل المجموعات	9,705	57	0,195		
	المجموع	10,357	59			

0,184	0,626	0,573	2	0,518	بين المجموعات	التقنية
		0,455	57	12,104	داخل المجموعات	
			59	12,612	المجموع	
0,627	0,244	0,119	2	0,515	بين المجموعات	التدريب
		0,175	57	10,634	داخل المجموعات	
			59	11,149	المجموع	
0,697	0,328	0,192	2	0,491	بين المجموعات	نظام الحوافز والمكافآت
		0,154	57	9,712	داخل المجموعات	
			59	10,103	المجموع	
0,221	0,625	0,274	2	0,398	بين المجموعات	ظروف العمل
		0,118	57	10,226	داخل المجموعات	
			59	10,624	المجموع	
0,529	0,418	0,566	2	0,532	بين المجموعات	الإجمالي
		0,227	57	12,262	داخل المجموعات	
			59	12,794	المجموع	
0,614	0,177	0,293	2	0,182	بين المجموعات	الإبداع الإداري
		0,247	57	11,549	داخل المجموعات	
			59	11,631	المجموع	

يبين الجدول (4,22) نتائج اختبار استجابات أفراد العينة حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تبعا لمتغير العمر. تبين أن معنوية الفروق بين متوسطات استجابات العينة لمحاور البيئة الداخلية للمنظمة وإجمالي تأثير البيئة، والمتغير التابع الإبداع الإداري، حسب قيمة (F) قد بلغت على التوالي: (0,968 / 0,626 / 0,244 / 0,328 / 0,625 / 0,418 / 0,177)؛ وإن جميع تلك القيم غير دالة إحصائيا، عدا قيمة (F) لمحور القيادة الإدارية التي بلغت (0,968) وكانت بمستوى دلالة (0,012) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$).

لذلك تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري عدا لمتغير العمر لمحور القيادة الإدارية.

وللتعرف على أبعاد الفروق المعنوية لمحور القيادة الإدارية، استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، لكل فئة من فئات العمر الأربعة. كما مبين في الجدول الآتي.

جدول (4,23) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفرق في محور القيادة الإدارية تبعا لمتغير العمر

المحور	العمر		مستوى الدلالة
	فرق المتوسطات	فرق المتوسطات	
القيادة	أقل من 29 سنة	30 سنة إلى 39 سنة	0,631
	30 سنة إلى 39 سنة	40 سنة إلى 49 سنة	0,038
		50 سنة فأكثر	0,811
الإدارية	30 سنة إلى 39 سنة	40 سنة إلى 49 سنة	0,746
		50 سنة فأكثر	0,922
	40 سنة إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر	0,132

يبين الجدول (4,18) نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفرق بين أعمار العينة، حيث ظهر وجود فروق في متوسطات بين فئتي الأعمار (أقل من 29 سنة) و (40 سنة إلى 49 سنة) عند مستوى دلالة (0,038) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، وكان الفرق الصالح فئة (40 سنة إلى 49 سنة) لمحور القيادة الإدارية. أما المقارنات بين بقية فئات الأعمار الأخرى؛ فكانت غير دالة إحصائياً.

تقوم الباحثة بعرض موجز لنتائج الإجابة عن الأسئلة، التي تم التوصل إليها ، ومناقشة تلك النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

4,7 مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

4,7,1 مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

كان نص السؤال الأول: "كيف تبدو بيئة العمل الداخلية في مديرية شمال الشرقية؟"

لقد تم استعراض نتائج كل محور من المحاور الخمسة، التي تمثل بيئة العمل الداخلية في مديرية شمال الشرقية، وهي: القيادة الإدارية، استخدام التقنية، التدريب، نظام المكافآت والحوافز، ظروف العمل. ثم جرى عرض جميع نتائج المحاور في جدول شامل.

ففي محور القيادة الإدارية: جاء المعدل العام لعبارات المحور بدرجة وسط. إذ لم تحصل أية عبارة في المحور على تقدير مرتفع، حين حازت جميع العبارات على تقدير وسط، عدا عبارة واحدة كانت بتقدير منخفض. ويبدو واضحاً أن تقييم أفراد العينة للقيادة الإدارية كان بدرجة وسط؛ من حيث كفاءة وقدرة قيادة المنظمة على تحقيق الأهداف، ومدى راحة الموظفين للنمط الذي تمارسه الإدارة، ومدى وضوح التعليمات وقواعد العمل وإجراءاته للمنتسبين. حيث تم تشخيص: أنَّ توجيهات الإدارة لمساعدة الموظفين في إنجاز أعمالهم كانت وسط. وهناك نوع من الحواجز في اتصالات الموظفين والمدراء، ولم تعتمد سياسة الباب المفتوح. وكان مدى إشراك القيادة للموظفين في اتخاذ القرارات بدرجة وسط. وهذه الممارسات في القيادة الإدارية بحاجة إلى مزيد من العناية والاهتمام والتطبيق الفعلي، لأجل أن يكون تقدير العينة بدرجة مرتفعة أو مرتفعة جداً. وقد حلت بالمرتبة الأخيرة من المحور بتقدير منخفض عبارة: تحرص الإدارة على توظيف الأفراد المبدعين وتدعم عملهم. مما يعني أن الإدارة العليا يجب أن تراعي كفاءة المتقدمين للعمل في ضوء التنافس الشريف القائم على العدالة في التعيين بحسب الكفاءة والمؤهل الجيد. وهذه النتيجة تماثل مع ما ذهب إليه الباحث قوراية، (2005) في كتابه بين الموهبة والقيادة، وابن حبتور. (2007) في مؤلفه الإدارة

الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير اللذان شددا على دور القيادة في بلوغ الأهداف، من خلال الممارسات القيادية، والاهتمام بالعاملين بوصفهم الأدوات الفعلية في تحقيق تلك الأهداف.

جاء محور استخدام التقنية بدرجة وسط، رغم حصول (3) عبارات على تقدير مرتفع، وهي: توفير الحواسيب والإنترنت وخدمة البريد الإلكتروني للموظفين، وإن الأعمال تنجز داخل المديرية باعتماد التقنيات الحديثة والحواسيب، التي قللت من وقت أنجاز المعاملات. وكانت أضعف النقاط تتمثل في تقديم بعض الخدمات للزبائن عن بعد. لذلك حصل محور استخدام التقنية على أعلى محاور البيئة الداخلية للمنظمة. وهذه العوامل كانت محط اهتمام الباحثين: جواد (2000) إدارة الأعمال منظور علمي؛ والعجلة (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي؛ سليم، (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. حيث أكدوا جميعاً على أهمية ودور الجانب التقني في ترقية الإبداع في العملية الإدارية.

أما محور التدريب، فقد جاء المعدل العام بدرجة وسط، وكانت من أبرز المآخذ في موضوعات التدريب: إنَّ رغبة الموظفين بالمشاركة في الدورات التطويرية بدرجة وسط، وأن الفائدة العملية للمشاركة بالدورات كانت وسط، وصلة موضوعات التدريب بأعمال الموظفين اليومية كانت وسط أيضاً. وقد تبين في أدنى موضوعات التدريب ضعف العلاقة بين الترقية والمشاركة بالدورات الأساسية والاحتمية. وترى الباحثة أنَّ الاهتمام بالدورات التدريبية؛ إذا ما كانت ذات فائدة وصلة مباشرة بالعمل وتساعد الموظف في عمله اليومي، وربط الدورات الاحتمية بالترقية؛ سيزيد من رغبة المنتسبين في المشاركة بتلك الدورات. وتتسجم هذه النتائج مع ما جاء في دراسات عدة أكدت أهمية التدريب المتزايدة في عصر يشهد تطورات وتحولات سريعة ومستمرة، منها: راضي (2010).

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين؛ خصاونة (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات

الأعمال؛ عبابنة، وآخرون (2013) درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد؛ عبد الله (2015) أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين؛ حين أولت تلك الدراسات حاجة المنظمات المتميزة للتدريب.

جاء المعدل العام لعبارات محور نظام المكافآت والحوافز بدرجة منخفض، وشكل هذا المحور أضعف محاور البيئة الداخلية. فقد أدرك المشاركون من أفراد العينة بتقدير مرتفع؛ أنّ للحوافز والمكافآت دور في شحذ الهمم وتطوير العمل، لكن الأفكار الإبداعية تحضى بتحفيز مستمر من قبل قيادة المديرية كان بدرجة وسط. والأدهى من ذلك: إنّ الموظفين ينظرون بعين الرضا والارتياح لنظام الحوافز والمكافآت المطبق كان بتقدير منخفض، والشيء نفسه بالنسبة: لارتباط تقديم المكافآت بنتائج العمل المبدع. فالعدالة في منح المكافآت والحوافز ضرورية لكي تأخذ دورها الصحيح في بذل الهمم والجهود، وإلا فإنها تكون مصدر إحباط للمنتسبين. لذا ينبغي ربط المكافآت بإنتاجية وإبداع العاملين، وهذا ما أكدت عليه دراسة: القحطاني (2012) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين؛ ودراسة الزهراني (2013) البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل.

كان المحور الخامس من بيئة العمل الداخلية؛ ظروف العمل التي جاءت بدرجة وسط، إذ لم تحصل أية عبارة في المحور على تقدير مرتفع، فقد تراوحت معظم إجابات العينة على تقدير وسط، وحصلت عبارة واحدة على تقدير منخفض جدا. كانت ظروف العمل وسط بالنسبة ل: تهوية أماكن العمل ودرجات الحرارة، إنارة المكاتب، الضوضاء. وفي المرتبة الأخيرة: وجود أماكن لاستراحة الموظفين وتناول الشاي والقهوة بتقدير منخفض جدا، إذ يبدو عدم وجود أماكن استراحة للموظفين. هذه الأمور مهمة للعمل ويمكن توفيرها ببسر، لكي تدخل الراحة في نفوس العاملين والمراجعين. وهذا ما أكدت عليه دراسات عدة، منها: آل ياسين (2012) تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات

التعليم الجامعي؛ محمد (2015) تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي؛ سوفي (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات.

وهكذا كان المعدل العام لجميع محاور البيئة الداخلية للمنظمة بدرجة وسط، وقد حصلت جميع المحاور على تقدير وسط. إذ جاء أولاً محور استخدام التقنية بدرجة تقدير وسط كادت أن تكون مرتفعة، وحلّ ثانياً محور التدريب، واحتل محور القيادة الإدارية المرتبة الثالثة، فيما جاء محور ظروف العمل رابعاً، واحتل المرتبة الأخيرة محور نظام المكافآت والحوافز بأقل متوسط حسابي.

2,7,4 مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الإبداع الإداري بمديرية شمال الشرقية؟

بينت نتائج التحليل الوصفي، أن المعدل العام لعبارات محور الإبداع الإداري جاء بدرجة وسط، حين حصلت معظم عبارات المحور على تقدير وسط، وعبارتين منخفض. وعبارة واحدة بتقدير مرتفع هي: يتعرّض الشخص المبدع لانتقادات الموظفين لكونهم أقل منه كفاءة، وهذا سلوك غير صحيح ربما يكون مصدره الحسد، مما يشير إلى أن بيئة المنظمة غير ودية وغير صحيحة، وهي بحاجة إلى التوجيه والتوعية للراقي بعلاقات المنتسبين نحو الأفضل لما فيه خدمة المؤسسة.

جاءت التقديرات اللاحقة بتقدير وسط، منها: يستطيع الموظفون التعبير عن الأفكار الجديدة بحرية، وهذا جانب سلبي يحتاج إلى تطبيق الشفافية في العمل، والأخذ بتشجيع المبادرات الفردية وتطويرها، لكي يشعر العاملون بدورهم في المنظمة. كذلك جاء موضوع تفهم الإدارة لفشل بعض تجارب تطوير الأداء بدرجة وسط، ما يعني أن الإدارة مطلوب منها مزيد من التفهم والتفاعل مع المنتسبين

والموظفين في أجواء الباب المفتوح. وحلّ بالمرتبة الأخيرة بتقدير منخفض موضوع توافر ميزانية لمهام البحث العلمي لدى إدارة البحوث، فإن كانت الميزانية ضعيفة فسيكون نشاط البحث العلمي ضعيفا ومحدودا؛ ويمكن السعي للحصول على الدعم المالي من جهات وطنية من خلال التبرع والأعمال الخيرية، وكذلك من منظمات إقليمية عربية ودولية من خلال الهبات، إلى جانب التنسيق مع جامعات عربية وأجنبية للحصول على تمويل لبعض مشاريع البحوث العلمية.

تتسق هذه النتيجة وتتسجم مع فحوى ما توصلت إليه نتائج دراسات عدة، تناولت موضوع الإبداع الإداري، ومن تلك الدراسات: العجلة (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام؛ المشوط (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت؛ خصاونة (2011) إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال؛ الدريبي (2015) واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ رميلة (2019) (2019) اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، وهذه الدراسات ناقشت أهمية الإبداع ودوره في دفع العملية الإدارية باتجاه خدمة الأهداف المرسومة وتحقيقها.

4,7,3 مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث:

كيف يؤثر المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) في مديرية شمال الشرقية؟

بينت نتائج التحليل الانحدار الخطي البسيط؛ أنّ معامل التحديد المعدل يساوي (0,469) مما يدلّ على أنّ نتائج مجموع محاور البيئة الداخلية مجتمعة تؤثر في المتغير التابع بنسبة (47%) في تحسين الإبداع الإداري، وهذا يشير إلى أنّ (53%) من تحسين الإبداع الإداري مرتبط بمتغيرات

خارج متغيرات الدراسة هذه. وقد تبين أن نسبة تأثير البيئة الداخلية للمنظمة في تحسين الإبداع

الإداري قد قاربت من 50%، مما يؤشر الأهمية البالغة للبيئة الداخلية.

وهذا يجيب عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: بأن محاور بيئة العمل الداخلية تؤثر تأثيراً

متوسطاً على تحسين الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية بسلطنة عمان.

4,8 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

4,8,1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول أثر البيئة الداخلية للمنظمة على

الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية

والتحصيل الأكاديمي والعمر).

4 مناقشة نتائج الفرضية الثانية حسب متغير النوع الاجتماعي:

أشارت نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة من الذكور والإناث؛ إلى وجود

فروقات بسيطة في المتوسطات الحسابية بين استجابة عينة الذكور والإناث في كافة محاور

المقياس: القيادة الإدارية، التقنية، التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، الإبداع

الإداري. وقد دللت قيم (T) على معنوية هذه الفروق، وكانت جميع تلك القيم غير دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة $(a \leq 0,05)$ ، فكان مستوى الدلالة لجميع محاور المقياس أعلى من $(0,05)$ a

(\leq) . وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية: بعدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية، تبعا لمتغير النوع

الاجتماعي.

وهذا يؤشر أن تقييمات الموظفين لعلاقة البيئة الداخلية على الإبداع الإداري، يتقارب كثيرا مع تقديرات الموظفين، بدرجة لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية. وهذا مؤشر صحيح يدل على كفاءة إدارية، ومعرفة وقدرات متماثلة بين الذكور والإناث في النظرة إلى البيئة الداخلية واستيعابها بشكل متقارب بين النوعين، وهذا جانب إيجابي يحسب للموظفات في نوعية وجوده التقييم.

وهذه النتيجة تتسجم مع ما جاءت به دراسات عدة، منها: الصيرفي (2003) الإدارة الرائدة؛ عقيلي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ إدريس (2018) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، التي أكدت جميعها على دور المرأة وتحملها لمسؤولياتها على قدر المساواة مع الرجل.

4,8,2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية :

بينت نتائج تحليل الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA؛ أن معنوية الفروق بين متوسطات استجابات العينة لمحاور البيئة الداخلية للمنظمة وإجمالي تأثير البيئة، والمتغير التابع الإبداع الإداري، حسب قيمة (F) قد أشارت جميع القيم أنها غير دالة إحصائيا؛ لأنها أكبر من مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$). لذا تقبل الفرضية الصفرية: بعدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية، تبعا لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.

في الوقت ذاته تعتقد الباحثة، ضرورة أن تظهر فروقات في واحدة أو أكثر من الطبقات الأربعة لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، وتبين أثر الخبرة الوظيفية في نتيجة الإجابة لصالح ذوي الخبرة الأكثر. إلا إن الباحثة قبلت بآراء العينة بشكل محايد.

4,8,3 مناقشة نتائج الفرضية الثانية حسب متغير التحصيل الأكاديمي :

بينت نتائج تحليل الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA؛ أنّ معنوية الفروق بين متوسطات استجابات العينة لمحاور البيئة الداخلية للمنظمة وإجمالي تأثير البيئة، والمتغير التابع الإبداع الإداري، حسب قيمة (F) تبعا لمتغير التحصيل الأكاديمي؛ كانت جميع القيم غير دالة إحصائيا، عدا قيمة (F) لمحور التدريب التي بلغت (0,867) وكانت بمستوى دلالة (0,024) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$). لذلك تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري عدا متغير التحصيل الأكاديمي في محور التدريب.

وللتعرف على أبعاد الفروق المعنوية لمحور التدريب، استخدمت الباحثة اختبار (T) بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل من مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير. وقد اتضح أنّ قيمة الفرق بين المتوسطين الحسابين لمؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير كان ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,043) لصالح مؤهل الماجستير وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0,05$). وهذا غير مستغرب عندما تكون تقييمات خريجي الدراسات العليا أدق من تقييمات زملائهم من حملة شهادة البكالوريوس، فكان الفرق لمصلحة حملة الماجستير في محور التدريب.

4,8,4 مناقشة نتائج الفرضية الثانية حسب متغير العمر :

بينت نتائج اختبار استجابات أفراد العينة لتحليل الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA؛ أنّ معنوية الفروق بين متوسطات استجابات العينة للمحاور كافة حسب قيمة (F) أنّ جميع تلك القيم غير دالة إحصائيا، عدا قيمة (F) لمحور القيادة الإدارية التي بلغت (0,968) وكانت بمستوى

دلالة (0,012) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$). لذلك تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري عدا متغير العمر في محور القيادة الإدارية. وللتعرف على أبعاد الفروق المعنوية لمحور القيادة الإدارية، استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، لكل فئة من فئات العمرية الأربعة. وقد أظهرت نتائج تحليل وجود فروق في المتوسطات بين فئتي الأعمار (أقل من 29 سنة) و (40 سنة إلى 49 سنة) عند مستوى دلالة (0,038) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، وكان الفرق الصالح فئة (40 سنة إلى 49 سنة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأنَّ المستجيبين في فئة الأعمار (40 سنة إلى 49 سنة) هم أكثر استقراراً في حياتهم الاجتماعية والوظيفية من الأعمار التي تقل عن 29 سنة. وهذا يستق مع ما جاء بنتائج دراسات: الزهراني (2013) "البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل؛ إدريس (2018) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

4,7 خاتمة الفصل الرابع:

عرض الفصل الرابع نتائج تحليل البيانات التي أقرت في الفصل الثالث، وتم عرض النتائج التحليل في ثلاث مجموعات، شملت المجموعة الأولى؛ تحليل النتائج الديمغرافية لعينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، الخبرة الوظيفية، التحصيل الأكاديمي، وأخيراً متغير العمر، وهذه النتائج كانت مطلوبة وضرورية لكي يبني عليها تدقيق نتائج الفرضيات.

احتوى الفصل الرابع في المجموعة الثانية من نتائج تحليل البيانات؛ عرضاً لنتائج جداول التحليل الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة. حيث استخدمت الباحثة للإجابة عن السؤال الأول التحليل الوصفي لإيجاد نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البيئة الداخلية للمنظمة التي شملت: البعد الإداري، استخدام التقنية، التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، وأخيراً ظروف العمل. وقد أشارت نتائج التحليل: أنّ جميع تلك الأبعاد قد حازت على تقدير وسط، وبطبيعة الحال كان المعدل الكلي لأبعاد البيئة الداخلية للمنظمة بتقدير وسط أيضاً.

تلا ذلك عرض نتائج السؤال الثاني؛ حول مستوى الإبداع الإداري بالمنظمة، ومن خلال التحليل الوصفي ظهر أنّ مستوى الإبداع كان بتقدير وسط. ثم جرى عرض نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: حول تأثير المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) في مديرية شمال الشرقية، ومن خلال أسلوب الانحدار الخطي المتعدد؛ تم معرفة تأثير المتغيرات الرئيسية على المتغير التابع، حين تم إدخال جميع المحاور الخمسة بطريقة الإدخال المتزامن، وكانت نتائج مجموع محاور البيئة الداخلية مجتمعة ذات تأثير في المتغير التابع بنسبة (47%) أي بمعدل وسط في تحسين الإبداع الإداري.

عرضت المجموعة الثالثة نتائج تحليل البيانات الخاصة بالتحقق من صحة الفرضيات. ففي الفرضية الأولى، استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ودلت نتائج الاختبار؛ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. في الفرضية الثانية بينت نتائج التحليل؛ عدم وجود علاقة لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية وتم قبول الفرضية الصفرية. أما الفرضية الثالثة؛ فقد ظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير التحصيل الأكاديمي في محور التقنية، وتم استخدام اختبار (T) لكل من مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير، كان الفرق

بين المتوسطين لصالح مؤهل الماجستير في محور التقنية فقط. دلت نتائج التحقق من الفرضية الرابعة لمتغير العمر؛ وجود علاقة لمتغير العمر في محور القيادة الإدارية، وباستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية؛ ظهر وجود فروق في متوسطات بين فئتي الأعمار (أقل من 29 سنة) و (40 سنة إلى 49 سنة) لصالح فئة (40 سنة إلى 49 سنة) لمحور القيادة الإدارية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5. مقدمة الفصل:

تستهل الباحثة هذا الفصل، مناقشة أهم ما توصلت إليه من نتائج واستنتاجات في ضوء التحليل الإحصائي لإستجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تجمل الباحثة أهم التوصيات، وتقدم المقترحات التي تراها الباحثة ضرورية للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

5,1 نتائج الدراسة:

- أ. كان المعدل العام لجميع محاور البيئة الداخلية للمنظمة بدرجة وسط.
- ب. جاء أولاً محور استخدام التقنية بدرجة تقدير وسط كادت أن تكون مرتفعة، وحلّ ثانياً محور التدريب، تلاه محور القيادة الإدارية ثالثاً، وجاء محور ظروف العمل رابعاً، واحتل المرتبة الأخيرة محور نظام المكافآت والحوافز بأقل متوسط حسابي.
- ت. كان المعدل العام لعبارات محور الابداع الإداري بدرجة وسط.
- ث. وجدت الدراسة أن المتغير المستقل (المجموع محاور بيئة العمل الداخلية مجتمعة) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع الإداري) في مديرية شمال الشرقية؛ بنسبة (47%) في تحسين الإبداع الإداري.

ج. تم قبول الفرضية الصفرية الأولى التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية".

ح. تم قبول الفرضية الصفرية الثانية التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية".

خ. تقبل الفرضية الصفرية الثالثة؛ بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري عدا محور التقنية. حيث إنَّ قيمة الفرق بين مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير كان ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,043) لصالح مؤهل الماجستير وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تقبل الفرضية الصفرية الرابعة؛ بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإبداع الإداري عدا العمر. حيث تبين وجود فروق ضمن محور القيادة الإدارية في المتوسطات بين فئتي الأعمار (أقل من 29 سنة) و (40 سنة إلى 49 سنة) عند مستوى دلالة (0,038) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، وكان الفرق لصالح فئة (40 إلى 49 سنة). أما المقارنات بين بقية فئات الأعمار الأخرى؛ فكانت غير دالة إحصائياً.

5,2 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ توصي الباحثة بما يلي:

أ. ضرورة اهتمام المعنيين في مديرية شمال الشرقية بتحسين البيئة الداخلية للمنظمة، التي حازت على درجة وسط، لجميع محاورها.

ب. العمل على تحسين مستوى القيادة الإدارية، من خلال اعتماد إشراك المعنيين بعملية اتخاذ القرارات، والتفاعل الإيجابي مع الموظفين والاستماع إلى مشاكلهم ومقترحاتهم من خلال سياسة الباب المفتوح. وتوظيف العناصر الكفوءة.

ت. العمل على انتقاء الدورات التدريبية بما يخدم عمل الموظفين الفعلي.

ث. الاهتمام بتحسين ظروف العمل، لما لذلك من مردود إيجابي يخدم العمل.

ج. ضرورة الاهتمام بمبدأ الحوافز والمكافآت التي ينبغي أن تمنح بعدالة لمستحقيها؛ في ضوء الانتاج ونوعيته، دون محاباة.

ح. يمكن السعي للحصول على الدعم المالي لنشاطات البحث العلمي من جهات وطنية من خلال التبرع والأعمال الخيرية، وكذلك من منظمات إقليمية عربية ودولية.

خ. اقترح دراسات مستقبلية : (تأثير الابداع الإداري في مديرية التربية بشمال الشرقية على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان)، (أثر الابداع الإداري على اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية) ، (دراسة مقارنة بين معوقات الإبداع على

الاداء في مديرية شمال الشرقية وبين احدى مديريات التعليم في دول الخليج) .

5,3 خاتمة الفصل الخامس:

عرض الفصل الخامس مناقشة بأهم النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع, حيث ناقشت الباحثة النتائج التي تمخضت عن السؤال الأول بكافة محاوره الخمسة، وبررت أسباب حصول كل محور على تقدير وسط من وجهة نظر عينة الدراسة، وعزت تلك النتائج وقدمت تفسيراتها الموضوعية، وقارنت تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسات سابقة ذات صلة بموضوع هذه الدراسة.

وعن النتائج التي تمخضت عن السؤال الثاني، حين تأشر التقدير العام لعبارات محور الإبداع الإداري بدرجة وسط؛ عزت الباحثة أن بيئة المنظمة غير ودية وغير صحيحة، وهي بحاجة إلى التوجيه والتوعية للرفقي بعلاقات المنتسبين نحو الأفضل لما فيه خدمة المؤسسة. كما عزت الباحثة النتائج التي تم التوصل إليها في السؤال الثالث، ثم تلا ذلك التعقيب على نتائج تحقيق الفرضيات.

قائمة المراجع

1. ابن رحمون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، الجزائر. دراسة دكتوراه بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2007). أساسيات علم ومهنة الإدارة. ط1، القاهرة، مصر: دار السلام.
3. أبو النصر، مدحت محمد. (2012). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. الأخضر، خراز. (2011). "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية". رسالة ماجستير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر
5. إدريس، بن رجم. (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية لولايات: المسيلة، بوعريريج، سطيف، وبسكرة، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
6. آل ياسين، محمد حسن. (2012). تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27.

7. بن حبتور، عبد العزيز. (2007). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمّان:

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

8. بني عيسى، أحمد محمد ورياض أحمد أبا زيد. (2014). "دور الالتزام التنظيمي في تحسين

أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني". مجلة دراسات العلوم الإدارية. المجلد (41)،

العدد (2)، ص 362-374.

9. جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمّان: دار صفاء

للنشر والتوزيع.

10. جواد، شوقي ناجي. (2000). إدارة الأعمال منظور علمي. الأردن: دار الحامد للنشر

والتوزيع.

11. حسن، مودة إسماعيل. (2016). "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا". أطروحة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا.

12. حمادي، نبيل علي مبخوت حسن. (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري:

دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تخصص

إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية.

13. خصاونة، عاطف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1،

جامعة البلقاء التطبيقية، عمّان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

14. الدريبي، شريفة صالح بن عبد الله. (2015). واقع الابداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل

الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

15. راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية

على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،

المجلد 12، العدد 01

16. رضا، حاتم علي حسن. (1424هـ). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي". دراسة

تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير

منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية.

17. رميلة، لعمور. (2019). "اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع

الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية الجزائر". مقال منشور في

المجلة الدولية للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (3)، ص 448 إلى 468.

18. الزهراني، محمد عبد الله أحمد العلي. (2013). "البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل

بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير

منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

19. سليم، أحمد عبد السلام. (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات

الحديثة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

20. سوفي، نبيل. (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص عموم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

21. صالح، سرمد ورشيد، أسيل. (2006). تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي: دراسة على أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة الموصل. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

22. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. ط1، عمّان، الأردن: دار وفاء.

23. عباينة، الشقران ورامي إبراهيم الشقران ورامي محمد عباينة. (2013). "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". مجلة العلوم والتربوية والنفسية، العدد، 14 يونيو 2013.

24. عبد الله، سعيد صالح يونس. (2015). أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية. أطروحة ماجستير، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، الخرطوم.

25. العجلان، حسن حسين. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، عمّان، الأردن: مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع.

26. العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري

القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

27. العجلة، توفيق عطية. (2009). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

28. عقيلي، عمر وصفي. (2005). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي". عمّان،

الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.

29. عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمّان،

الأردن: دار وائل.

30. علي، محمد علي عبدالله. (2009). "أثر البيئة الداخلية على المشاركة المعرفية للعاملين:

دراسة تطبيقية على محلية جبل أولياء في الفترة من 2003-2007". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

31. العوامة، نائل عبد الحافظ. (2009). "الهيكل و الأساليب في تطوير المنظمات". الأردن:

دار زهران.

32. العوامة، نائل عبد الحافظ. (2009). الهيكل و الأساليب في تطوير المنظمات. الأردن:

دار زهران؟

33. القحطاني، سعيد بن سعيد. (2012). "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين

بمعهد الجوازات". الرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

34. القريوني، محمد قاسم. (2001). نظرية المنظمة (التنظيم)، الأردن: دار وائل.

35. قوراية، أحمد عبد العزيز. (2005). بين الموهبة والقيادة. الجزائر: ديوان المطبوعات.

36. محمد، بشرى عباس. (2015). تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية

في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21،

العدد 81.

37. المشوط، محمد سعد فهد. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية

على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. اطروحة ماجستير في إدارة

الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

38. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2009) الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة

الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.

39. مقال (Appleby, Lisa. 1996) كيف يمكن أن تؤثر العوامل البيئية على الإنتاجية في

مكان العمل، منشور في الإنترنت.

40. الهواسي، محمود والبرزنجي، حيدر. (2014). "مبادئ علم الإدارة الحديثة". بغداد: دار

الكتب والوثائق.

REFERENCES:

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education* (7th ed.). London: Routledge.

Herron. Micheal, Lazenby. Jeffrey, & Amabile. Teresa (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Mangement Journal*, 39(5) 1154-1184, <https://doi.org/10.2307/256995>

الملحق (١)

جدول (Krejcie & Morgan) لاختيار عينة الدراسة

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
10	10	220	140
15	14	230	144
20	19	240	148
25	24	250	152
30	28	260	155
35	32	270	159
40	36	280	162
45	40	290	165
50	44	300	169
55	48	320	175
60	52	340	181
65	56	360	186
70	59	380	191
75	63	400	196
80	66	420	201
85	70	440	205
90	73	460	210
95	76	480	214
100	80	500	217
110	86	550	226
120	92	600	234
130	97	650	242
140	103	700	248
150	108	750	254
160	113	800	260
170	118	850	265
180	123	900	269
190	127	950	274
200	132	1000	278
210	136	1100	285

الملحق (ب) تحكيم أداة الدراسة

(بسم الله الرحمن الرحيم)

المحترم

الأستاذ الفاضل الدكتور:

الموضوع/ قياس الصدق الظاهري للاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

أنا الطالبة: نصراء بنت مبارك بن سلطان الإسماعيلية؛ أدرس لتحضير درجة الماجستير في القيادة بكلية: إدارة الأعمال بجامعة الشرقية. موضوع دراستي: (أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم شمال الشرقية بسلطنة عُمان). قمت بتصميم

المقياس الآتي لغرض جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة.

ونظراً لكون حضرتكم من المختصين الأكاديميين البارزين في إدارة الأعمال، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بمراجعة الاستبيان، لبيان صدقه الظاهري، والقرار على نسبة مئوية لتقييم القدرة الظاهرية للمقياس.

رغم إدراك الباحثة لضيق وقتكم وكثرة مشاغلكم، فإنها تتوسم في شخصكم الكريم تخصيص جزءاً يسير من وقتكم لتقويم الصدق الظاهري للاستبيان، وأرحب بكل ملاحظاتكم السديدة وتعديلاتكم. وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير، ومن الله التوفيق.

الباحثة

نصراء بنت مبارك بن سلطان الإسماعيلية

القسم الثاني: محاور الاستبيان

يتكون هذا القسم من (50) عبارة موزعة في ستة محاور. (يرجى وضع إشارة (√) في المربع

(المناسب)

ت	العبارات	تنتمي	لا تنتمي	الملاحظات
المحور الأول: القيادة الإدارية				
1	يعتقد كثيرون أن قيادة المنظمة كفؤة وقادرة على تحقيق الأهداف.			
2	أغلبية الموظفين مرتاحون للنمط الذي تمارسه الإدارة			
3	تحرص الإدارة على توظيف الأفراد المبدعين وتدعم عملهم.			
4	التعليمات وقواعد العمل وإجراءاته واضحة لمنتسبي المنظمة.			
5	تبدي الإدارة توجيهاتها لمساعدة الموظفين في إنجاز أعمالهم.			
6	لا توجد حواجز في الاتصالات بين الموظفين والمدراء.			

			7 القيادة الإدارية تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم المهني
			8 ترحب القيادة بكل مبادرات الموظفين ومقترحاتهم الرامية لتطوير العمل
			9 هناك تحويل بممارسة بعض الاختصاصات من قبل المستوى الأدنى
المحور الثاني: التقنية			
			10 تجري الأعمال داخل المديرية باعتماد التقنيات الحديثة والحاسيب.
			11 تحرص الإدارة على مواكبة التقنيات الحديثة ورفد المديرية بكل ما هو جديد
			12 توفر المديرية للموظفين الحواسيب والإنترنت وخدمة البريد الإلكتروني.
			13 تقدم المديرية للزبائن بعض الخدمات عن بعد (أون لاین) لبعض المعاملات.
			14 قللت التقنيات المعتمدة من الوقت التقليدي في إنجاز معاملات المراجعين
المحور الثالث: التدريب			

			15	تحرص المديرية وتشجع إشراك الموظفين بدورات تدريب لتطوير مهاراتهم.
			16	يتم دوريا تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية.
			17	هناك رغبة لدى الموظفين بالمشاركة في الدورات التطويرية.
			18	يجري الاشتراك بالدورات حسب تخصص المنتسب ورغبته.
			19	يلمس الموظفون فائدة عملية جراء المشاركة بالدورات.
			20	موضوعات التدريب ذات صلة مباشرة بأعمال الموظفين اليومية.
			21	هناك ربط بين الترقية والمشاركة بالدورات الأساسية والحنمية.
			22	هناك تطوير في نوعية الدورات المقدمة للموظفين.
			23	تعمل إدارة التدريب على الأخذ بالتغذية الراجعة للمشاركين في تطوير الدورات
المحور الرابع: نظام المكافآت والحوافز				
			24	لدى المديرية نظام حوافز ومكافآت فعال.

			25 يُراعى مبدأ العدالة عند صرف الحوافز والمكافآت لمستحقيها.
			26 يرتبط تقديم المكافآت بنتائج العمل المبدع.
			27 تحضى الأفكار الإبداعية بتحفيز مستمر من قبل قيادة المديرية.
			28 لنظام الحوافز والمكافآت دور في شحذ الهمم وتطوير العمل.
			29 ينظر غالبية الموظفين بعين الرضا والارتياح لنظام الحوافز والمكافآت المطبق
المحور الخامس: ظروف العمل			
			29 مكان المكاتب والأثاث عملية ومناسبة لعمل الموظفين.
			30 تصميم المداخل والمخارج والممرات وأماكن العمل تؤمن انسيابية الأعمال.
			31 معدات العمل تساعد في إنجاز الأعمال بشكل جيد.
			32 توجد أماكن مناسبة للمراجعين والزوار
			33 تهوية أماكن العمل ودرجات الحرارة مناسبة للعمل.
			34 إنارة المكاتب وأماكن العمل مناسبة.

			35	توجد أماكن لاستراحة الموظفين وتناول الشاي والقهوة.
			36	لا تشكل الضوضاء مشكلة في أماكن العمل.
			37	النقل من وإلى المؤسسة لا يشكل معضلة للعاملين.
المحور السادس: الإبداع الإداري				
			38	ساهم الإبداع في كشف المشكلات المحتملة قبل وقوعها وسارع بتفاديها.
			39	هناك طرق حديثة مبتكرة لتشخيص مشكلات العمل.
			40	توجد طرق جديدة في حل المشكلات.
			41	تعتمد المنظمة اقتراحات لتطوير أساليب العمل.
			42	ترحب الإدارة باقتراحات الموظفين.
			43	تشجع الإدارة الإبداع باستمرار
			44	يتعرض الشخص المبدع لانتقادات الموظفين لكونهم أقل منه كفاءة.
			45	يستطيع الموظفون التعبير عن الأفكار الجديدة بحرية.
			46	تبذل الإدارة جهداً في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
			47	يتقبل الموظفون الأفكار التي تتجاوز وتتحدى قدراتهم
			48	تتفهم الإدارة فشل بعض تجارب تطوير الإداء وتستمر في سياق التطوير.
			49	قيادة المنظمة عازمة على بلوغ الإبداع وتحقيقه بوصفه خيار إستراتيجي لها.
			50	تتوافر لدى إدارة البحوث ميزانية تغطي مهام البحث العلمي

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	ت
الجامعة العربية المفتوحة	إدارة الأعمال	د. عامر بن سعيد الحجري	1
الجامعة العربية المفتوحة	إدارة الأعمال	د. محمد الحزيمي	2
الجامعة العربية المفتوحة	إدارة الأعمال	د. ناصر اليحيائي	3
جامعة السلطان قابوس	إدارة الأعمال	د. سعيد المحرمي	4
جامعة الشرقية	إدارة الأعمال	د. أكرم إسماعيل سمور	5

الملحق (د)

استبانة الدراسة بصيغتها النهائية

(بسم الله الرحمن الرحيم)

الأخوة والأخوات الفضلاء في مديرية التربية والتعليم شمال الشرقية المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة : نصراء بنت مبارك بن سلطان الإسماعيلية؛ بدراسة لتحضير درجة

الماجستير في القيادة بكلية: إدارة الأعمال بجامعة الشرقية. موضوع دراستي هو: (أثر بيئة

العمل الداخلية على الإبداع الإداري بمديرية التربية والتعليم شمال الشرقية / سلطنة عُمان)

لذلك أضع بين أيديكم الكريمة استبيان الدراسة المقرر لجمع البيانات. راجية التكرم بتخصيص جزء

بسيط من وقتكم للإجابة عن الفقرات بكل دقة وموضوعية. مع ملاحظة أنّ هذه البيانات سوف لن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تشكر الباحثة اهتمامكم وحرصكم الكبيرين في التعاون لأجل تطوير عمل المديرية، ومن

الله التوفيق.

الباحثة: نصراء الإسماعيلية

القسم الأول: البيانات الشخصية (يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب)

النوع الاجتماعي: ذكر: أنثى:

العمر: (29) سنة فأقل: (30 إلى 39) سنة: (40 إلى 49) سنة: (50) سنة فأكثر:

الخبرة الوظيفية: أقل من (5) سنوات: (6 إلى 10): (11 إلى 15): (20) فأكثر:

التحصيل الدراسي: ثانوية: دبلوم: بكالوريوس: ماجستير: دكتوراه:

القسم الثاني: محاور الاستبيان

يتكون هذا القسم من (51) عبارة موزعة على (6) محاور: (يرجى وضع إشارة (√) في الاختيار

المناسب):

المحور الأول: القيادة الإدارية						
ت	العبارات	لا	لا	أوافق	محايد	موافق جداً
1	يعتقد كثيرون أن قيادة المنظمة كفؤة وقادرة على تحقيق الأهداف.					
2	أغلبية الموظفين مرتاحون للنمط الذي تمارسه الإدارة					
3	تحرص الإدارة على توظيف الأفراد المبدعين وتدعم عملهم.					
4	التعليمات وقواعد العمل وإجراءاته واضحة لمنتسبي المنظمة.					

					5	تبدي الإدارة توجيهاتها لمساعدة الموظفين في إنجاز أعمالهم.
					6	لا توجد حواجز في الاتصالات بين الموظفين والمدراء.
					7	القيادة الإدارية تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم المهني
					8	ترحب القيادة بكل مبادرات الموظفين ومقترحاتهم الرامية لتطوير العمل
					9	هناك تخويل بممارسة بعض الاختصاصات من قبل المستوى الأدنى
المحور الثاني: التقنية						
					10	تجري الأعمال داخل المديرية باعتماد التقنيات الحديثة والحواسيب.
					11	تحرص الإدارة على مواكبة التقنيات الحديثة ورفد المديرية بكل ما هو جديد
					12	توفر المديرية للموظفين الحواسيب والإنترنت وخدمة البريد الإلكتروني.
					13	تقدم المديرية للزبائن بعض الخدمات عن بعد (أون لاين) لبعض المعاملات.
					14	قللت التقنيات المعتمدة من الوقت التقليدي في إنجاز معاملات المراجعين
المحور الثالث: التدريب						
					15	تحرص المديرية وتشجع إشراك الموظفين بدورات تدريب لتطوير مهاراتهم.
					16	يتم دورياً تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية.
					17	هناك رغبة لدى الموظفين بالمشاركة في الدورات التطويرية.
					18	يجري الاشتراك بالدورات حسب تخصص المنتسب ورغبته.
					19	يلمس الموظفون فائدة عملية جراء المشاركة بالدورات.
					20	موضوعات التدريب ذات صلة مباشرة بأعمال الموظفين اليومية.
					21	هناك ربط بين الترقيّة والمشاركة بالدورات الأساسية والحتمية.

					22	هناك تطوير في نوعية الدورات المقدمة للموظفين.
					23	تعمل إدارة التدريب على الأخذ التغذية الراجعة للمشاركين في تطوير الدورات
المحور الرابع: نظام المكافآت والحوافز						
					24	لدى المديرية نظام حوافز ومكافآت فعال.
					25	يُراعى مبدأ العدالة عند صرف الحوافز والمكافآت لمستحقيها.
					26	يرتبط تقديم المكافآت بنتائج العمل المبدع.
					27	تحضى الأفكار الإبداعية بتحفيز مستمر من قبل قيادة المديرية.
					28	لنظام الحوافز والمكافآت دور في شحذ الهمم وتطوير العمل.
					29	ينظر غالبية الموظفين بعين الرضا والارتياح لنظام الحوافز والمكافآت المطبق
المحور الخامس: ظروف العمل						
					30	مكان المكاتب والأثاث عملية ومناسبة لعمل الموظفين.
					31	تصميم المداخل والمخارج والممرات وأماكن العمل تؤمن انسيابية الأعمال.
					32	معدات العمل تساعد في إنجاز الأعمال بشكل جيد.
					33	توجد أماكن مناسبة للمراجعين والزوار
					34	تهوية أماكن العمل ودرجات الحرارة مناسبة للعمل.
					35	إنارة المكاتب وأماكن العمل مناسبة.
					36	توجد أماكن لاستراحة الموظفين وتناول الشاي والقهوة.
					37	لا تشكل الضوضاء مشكلة في أماكن العمل.
					38	النقل من وإلى المؤسسة لا يشكل معضلة للعاملين.
المحور السادس: الإبداع الإداري						
					39	ساهم الإبداع في كشف المشكلات المحتملة قبل وقوعها وسارع بتفاديها.
					40	هناك طرق حديثة مبتكرة لتشخيص مشكلات العمل.
					41	توجد طرق جديدة في حل المشكلات.
					42	تعتمد المنظمة اقتراحات لتطوير أساليب العمل.

					43	ترحب الإدارة باقتراحات الموظفين.
					44	تشجع الإدارة الإبداع باستمرار
					45	يتعرّض الشخص المبدع لانتقادات الموظفين لكونهم أقل منه كفاءة.
					46	يستطيع الموظفون التعبير عن الأفكار الجديدة بحرية.
					47	تبدلُ الإدارة جهدا في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
					48	يتقبل الموظفون الأفكار التي تتجاوز وتتحدى قدراتهم
					49	تتفهم الإدارة فشل بعض تجارب تطوير الإداء وتستمر في سياق التطوير.
					50	قيادة المنظمة عازمة على بلوغ الإبداع وتحقيقه بوصفه خيار إستراتيجي لها.
					51	تتوافر لدى إدارة البحوث ميزانية تغطي مهام البحث العلمي

تم بحمد الله