



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خضراء - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
شعبة علم الاجتماع



دور البيئة التنظيمية في تعزيز الابداع في الادارة

دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر حي ألف مسكن بسكرة

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

محمد توفيق ومان

جيها شايبي

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
			رئيسا
محمد توفيق ومان		بسكرة	مشرفا ومقررا
			عضو مناقش

السنة الجامعية 2025 / 2024

الله
لهم
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلوة والسلام على أشرف الخلق
والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني في ختام هذا العمل أن أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من
كان له الأثر في إنجاز هذه المذكرة، سواء بالدعم العلمي أو المعنوي

أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف محمد توفيق ومان ،
الذي كان له الدور الكبير في توجيهي ومتابعي طيلة مراحل إعداد هذه المذكرة،
فلم يبخل علي بالنصائح والتوجيه، فله مني كل الامتنان

ولا يفوتي أن أعبر عن امتناني العميق لكل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم
خلال سنوات الدراسة، فقد كانوا النبراس الذي أضاء طريري للنجاح .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	تمهيد
4	أولاً: الإشكالية
5	ثانياً: فرضيات الدراسة
5	ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة
5	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
6	خامساً: أهداف الدراسة
6	سادساً: أهمية الدراسة
7	سابعاً: الدراسات السابقة
11	خلاصة
	الفصل الثاني : البيئة التنظيمية
12	تمهيد
13	أولاً : تعريف البيئة التنظيمية
15	ثانياً: أهمية البيئة التنظيمية
16	ثالثاً : تفاصيل البيئة التنظيمية
20	رابعاً: مكونات البيئة التنظيمية
21	خامساً : علاقة البيئة بالمنظمة
23	سادساً : إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة
24	سابعاً : العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية
26	خلاصة
	الفصل الثالث: الإبداع الإداري
27	تمهيد
28	أولاً : تعريف الإبداع الإداري
30	ثانياً : أهمية الإبداع الإداري
32	ثالثاً : تفاصيل البيئة التنظيمية
37	رابعاً : مركبات العمل الإبداعي
38	خامساً : مهارات الإبداع الإداري
38	سادساً : مراحل الإبداع في الإدارة
39	سابعاً : معوقات الإبداع الإداري

فهرس المحتويات

42	خلاصة
الفصل الرابع : تأثير البيئة التنظيمية على الابداع الإداري	
43	تمهيد
44	أولا: حاجة المنظمات إلى الإبداع
44	ثانيا: مجالات الإبداع في المنظمات وتميزتها
45	ثالثا : البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة
46	رابعا: تأثير نظام الحوافز في المنظمة على الإبداع الإداري
47	خامسا: تأثير أسلوب القيادة الإدارية على الإبداع الإداري
49	سادسا: تأثير التدريب في تنمية الإبداع الإداري
51	خلاصة
الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية	
52	تمهيد
53	أولا : منهج الدراسة
53	ثانيا : مجالات الدراسة
55	ثالثا: أدوات جمع البيانات
57	رابعا: تحليل وتقسيم النتائج
81	خامسا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
82	سادسا: نتائج عامة للدراسة
83	سابعا : مقترنات و توصيات
85	خاتمة
87	قائمة المراجع والمصادر
91	قائمة الملحق
97	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

و الأشكال

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
57	جدول رقم 1: أفراد العينة وفق الجنس
58	جدول رقم 2: أفراد العينة وفق العمر
59	جدول رقم 3: علاقة المستوى التعليمي بخبرة الموظف
60	جدول رقم 4: سن الموظف وعدد سنوات خبرته
61	جدول رقم 5: تشجيع المدير للأفكار الجديدة وتقبل الآراء المختلفة للموظفين
62	جدول رقم 6: تتبني القيادة أسلوب الإدارة المشتركة
63	جدول رقم 7: يوجد تواصل فعال وثقة بين المدير والموظفين
64	جدول رقم 8: تدعيم القيادة التجريب وتقبل الأخطاء كجزء من التعليم
65	جدول رقم 9 : تشجع القيادة المبادرات الفردية
66	جدول رقم 10: رضى الموظفين عن التقدير المعنوي لجهدهم الابداعي
67	جدول رقم 11: شعور الموظف بأنه جزء مهم من فريق العمل
68	جدول رقم 12 : إحترام رأي الموظف يدفعه للمزيد من المبادرة
69	جدول رقم 13 : تربط المؤسسة بين الأداء الإبداعي والترقيات الوظيفية
70	جدول رقم 14: يحفز تقديم المكافآت المالية يزيد من دافع الابداع
71	جدول رقم 15: تخصيص ميزانية لدعم المبادرات الفردية والمشاريع الابداعية
72	جدول رقم 16: توفر المؤسسة برامج التدريبية
73	جدول رقم 17: مشاركة الموظفين في دورات تدريبية
74	جدول رقم 18: المشاركة في الدورات التدريبية حسنت من جودة أداء الموظفين

فهرس الجداول والأشكال

75	جدول رقم 19: ساعد التدريب الموظفين في وضع خطط عمل ناجحة
76	جدول رقم 20: إمتلاك الموظف القدرة على تقديم حلول وابتكار اساليب جديدة لأداء العمل
77	جدول رقم 21 مشاركة الموظفين في صنع القرار
78	جدول رقم 22: يمتلك الموظفين مرونة في التعامل مع مختلف المواقف
79	جدول رقم 23: يسعى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية
80	الجدول رقم 24: الموظف يؤمن بأن التغيير ضروري لتطوير الأداء الإبداعي

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
57	الشكل رقم 1: أفراد العينة وفق الجنس
58	الشكل رقم 2: أفراد العينة وفق العمر
59	الشكل رقم 3: علاقة المستوى التعليمي بخبرة الموظف
60	الشكل رقم 4: سن الموظف وعدد سنوات خبرته
61	الشكل رقم 5: تشجيع المدير للأفكار الجديدة وتقبل الآراء المختلفة للموظفين
62	الشكل رقم 6: تتبني القيادة أسلوب الإدارة المشتركة
63	الشكل رقم 7: يوجد تواصل فعال وثقة بين المدير والموظفين
64	الشكل رقم 8: تدعيم القيادة التجريب وتقبل الأخطاء كجزء من التعليم
65	الشكل رقم 9 : تشجع القيادة المبادرات الفردية
66	الشكل رقم 10: رضى الموظفين عن التقدير المعنوي لجهدهم الابداعي

فهرس الجداول والأشكال

67	الشكل رقم 11: شعور الموظف بأنه جزء مهم من فريق العمل
68	الشكل رقم 12 : إحترام رأي الموظف يدفعه للمزيد من المبادرة
69	الشكل رقم 13 : تربط المؤسسة بين الأداء الإبداعي والترقيات الوظيفية
70	الشكل رقم 14: يحفز تقديم المكافآت المالية يزيد من دافع الابداع
71	الشكل رقم 15: تخصيص ميزانية لدعم المبادرات الفردية والمشاريع الابداعية
72	الشكل رقم 16: توفر المؤسسة برامج التدريبية
73	الشكل رقم 17: مشاركة الموظفين في دورات تدريبية
74	الشكل رقم 18: المشاركة في الدورات التدريبية حسنت من جودة أداء الموظفين
75	الشكل رقم 19: ساعد التدريب الموظفين في وضع خطط عمل ناجحة
76	الشكل رقم 20: إمتلاك الموظف القدرة على تقديم حلول وابتكار اساليب جديدة لأداء العمل
77	الشكل رقم 21 مشاركة الموظفين في صنع القرار
78	الشكل رقم 22: يمتلك الموظفين مرونة في التعامل مع مختلف المواقف
79	الشكل رقم 23: يسعى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية
80	الشكل رقم 24: الموظف يؤمن بأن التغيير ضروري لتطوير الأداء الإبداعي

مقدمة

مقدمة

تشهد المنظمات في العصر الراهن تحديات متزايدة في كل من بيئتها الداخلية والخارجية، نتيجة للتغيرات السريعة التي أحدثها التقدم العلمي والتكنولوجي والإنفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. ولمواكبة هذه المتغيرات، أصبح من الضروري تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات، لما له من دور محوري في تحسين أداء المهام وتقديم حلول مبتكرة تسهم في تطور المنظمة وإستمراريتها. ويأتي ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة بأفكارهم الإبداعية، حيث لم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية لمواجهة تحديات العصر. ولهذا فإن المنظمات الطموحة مطالبة بتبني الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية، مع دمج الإبداع الإداري كعنصر أساسي في إستراتيجياتها. فالإبداع الإداري يمثل اليوم ركيزة حيوية لعملية التطوير والتغيير الفعال، وينح المؤسسة ميزات تنافسية تؤهلها للتميز في الأسواق المحلية والعالمية.

وتعد البيئة التنظيمية أحد العوامل الجوهرية التي تساهم في نجاح المؤسسات، ليس فقط على صعيد تحقيق الأهداف، بل أيضًا في دعم وتعزيز الإبداع الإداري عبر مختلف الأنشطة. ففهم بيئه العمل يُعد مفتاحاً لتحليل العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين ودوافعهم وأدائهم، كما يعتبر مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال تلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية. ويُشكل المورد البشري محوراً رئيسياً في البيئة التنظيمية، حيث يؤثر فيها ويتأثر بها، مما يضع على عاتق الإدارة مسؤولية تتميته وتطويره لضمان تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وطموحات أفرادها، بما يعزز من ولاء الموظفين ويدعم معنوياتهم.

وقد خصصت هذه الدراسة لبحث دور البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمات.

وتم تقسيم البحث لخمسة فصول م على النحو التالي:

الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي حيث تم فيه تحديد الإشكالية والفرضيات ومفاهيم الدراسة، وبعدها أهمية الدراسة وأهدافها والتعرف على أسباب اختيار الموضوع وأخيراً إستعراض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: للبيئة التنظيمية و تتضمن تعريف البيئة التنظيمية أهمية البيئة التنظيمية، و تفاصيل البيئة التنظيمية المتمثلة في أبعادها عناصرها وأنواعها، مكونات البيئة التنظيمية، العلاقة البيئة بالمنظمة، إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة، العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية.

الفصل الثالث: فتناولت الإبداع الإداري، حيث تطرق إلى تعريف الإبداع الإداري، أهمية الإبداع الإداري، تفاصيل الإبداع الإداري تتضمن خصائصه مبادئه ومستوياته، مركبات الإبداع الإداري، مهاراته وأبعاده، مراحل الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: لقد خصص هذا الفصل لدراسة تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع الإداري تمثلت في حاجة المنظمات إلى الإبداع، مجالات الإبداع في المنظمات وتنميتها، البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة، تأثير الحوافز في المنظمة على الإبداع الإداري، تأثير أسلوب القيادة على الإبداع الإداري، تأثير التدريب في تنمية الإبداع الإداري.

الفصل الخامس: جاء فيه تعريفاً للمجال المكاني للدراسة، وحدة بريد الجزائر هي ألف مسكن بسكة وكذلك المجال الزمني والبشري، التعريف بالمنهج والأدوات المتتبعة في جمع البيانات وتحليلها، النتائج العامة للدراسة، ثم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، وأخيراً تقديم الإقتراحات والتوصيات التي تساعد المؤسسات على تهيئة بيئة تنظيمية مساعدة على الإبداع وأخيراً خاتمة الدراسة .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

تعد البيئة التنظيمية إطاراً مفاهيمي يحدد التفاعلات والظروف التي يعمل في ظلها أعضاء المنظمة وتشمل الأبعاد المادية والبشرية والثقافية. وتسمم هذه البيئة في بلوة مناخ يسهم في رفع مستوى الأداء في المنظمة، وتفعيل قدراتنا للابتكار والتجديد لدى الأفراد، بما ينعكس إيجاباً على عمليات التطوير المستمر وتحقيق التميز. من هذا المنطلق تند إلى الإدارة المعاصرة مسؤولية تصميم بيئه تنظيمية متوازنة محفزة على التميز والإبداع في الإدارة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة بالإشكالية وما يقابلها من تساؤلات وفرضيات وسيتم إبراز تحديد مفاهيم الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة وفي الأخير سيتم مناقشة الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم بفعل تدخل المعلوماتية وفي كل المجالات والتطور السريع في تقنيات الاتصال، أصبحت المنظمات اليوم تواجه واقعاً جديداً مليئاً بالتحديات المعقدة ذات أبعاد متعددة منها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية هذا الذي غير ملامح بيئه العمل والإدارة، وأنتج واقعاً مليئاً بالتغييرات المتلاحقة التي أثرت بشكل مباشر على ديناميكيات العمل وأساليب الإدارة التقليدية. لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على متطلبات هذا العصر وذلك عن طريق إدخال عنصر الإبداع أي تشجيع ثقافة الإبداع والإبتكار بين الأفراد في المنظمة ويكون هذا عن طريق تشجيعهم والعمل على تحفيزهم لتبين قدراتهم ومواهبهم. ومن بين الإستراتيجيات التي تتبعها البيئة التنظيمية التي تشير إلى كل ما يحيط بالمنظمة من العوامل الداخلية كالموظفين وكل ما يوجد داخل المنظمة والخارجية أي المنظمات الأخرى التي تؤثر في عمل المنظمة وأدائها في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع الإداري الذي يشير إلى إجراء تحسينات داخل المنظمة والقدرة على إبتكار حلول جديدة تقييداً وتطورها في كل جوانبها أي إبتكار آليات جديدة وغير تقليدية للعمل ، عن طريق التوظيف الأمثل لإمكانات العمال المتاحة أي ابداعهم من أجل الوصول إلى الهدف الذي هو تطوير المنظمة مع هذا العصر ذا الأداء المتسارع.

وتحسين الأداء الإداري داخل المنظمة توفير مناخ تنظيمي إيجابي هذا من الأسس الجوهرية التي تسهم في تشجيع الإبداع داخل المنظمة. هذا يؤثر على درجة رضا العاملين ومدى قدرتهم على العطاء والإبتكار. ومن الركائز الأساسية لتعزيز الإبداع داخل المنظمة خلق بيئه نفسية آمنة تمكّنهم من التعبير عن أفكارهم وتجربة أساليب جديدة دون خوف من الفشل كما أن دور القيادة يلعب دوراً محورياً في تحفيز الإبداع كل هذا، تتيح تدفق الأفكار الإبداعية. وتتمثل إشكالية هذا البحث في كيفية تأثير البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في الإدارة ويمكننا أن نتساءل في: ما هو الدور الذي تلعبه البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في الإدارة؟

وتدرج إشكالية هذا البحث تحت تساؤلات فرعية هي:

1. كيف يساهم القائد في توفير بيئه معززة للإبداع الإداري؟
2. كيف تساهم الحوافز المعنوية والمادية في تعزيز الإبداع الإداري؟
3. كيف يساعد التدريب في تعزيز الإبداع في المنظمة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

ومقابلة لتساؤلات الدراسة جاءت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1. يساعد القادة على توفير بيئة تنظيمية إيجابية تساهم في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمة.
2. يساهم توفير الحوافز المعنوية والمادية (الرواتب والعلاوة، التقدير والاعتراف بالجهود) في زيادة دافعية الموظفين مما يساهم في قدرتهم على تقديم حلول إبداعية وتطوير أساليب العمل في الإدارة.
3. يساهم تدريب العاملين في تطوير مهاراتهم الإبداعية، مما يؤدي إلى خلق أفكار إبداعية في المنظمة.

ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. **مفهوم البيئة التنظيمية:** تعرف على أنها مجموعة العناصر (العوامل) المتواجدة داخل المنظمة والتي تؤثر إلى حد كبير في أدائها ونشاطاتها، وتمثل في كل من الأفراد العاملين، ثقافة المنظمة وعلاقات العمل، مجلس الإدارة السياسات ومكونات التكنولوجيا والبحث والتطوير الخ.¹
2. **مفهوم الإبداع الإداري:** يعرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الإداري على التغيير أو تجديد أو إستحداث نهج أو أسلوب جديد، واستخدامه بتقنيات حديثة ومتلائمة مع متطلبات البيئة، ومناسبة لتطورات العصر الحديث، وتلبى حاجات المجتمع كالإبداع في أساليب ووسائل العمل، وحفز العاملين، وإبراز مواهب وقدرات العاملين واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف.²

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع دور البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في الإدارة إنطلاقاً من الأهمية المتزايدة التي يكتسيها الإبداع كأداة إستراتيجية تسهم في تطوير الأداء التنظيمي، وتحقيق الفعالية والتكيف مع

¹ عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD شعبة علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022/2021،

ص 21

² عبد الله حسين حميد، رجاء محمد همداني، مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكademie بجامعة صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، مجلد 2، العدد 1، 2020، ص 4.

التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ويعد فهم العلاقة بين البيئة التنظيمية ومستوى الإبداع الإبداع داخل المنظمة من المواضيع التي تستدعي البحث والتحليل. ومن هنا جاءت أسباب اختيار الموضوع كالتالي:

1. الميل الشخصي إلى هذا الموضوع دور البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في المنظمة.
2. الإهتمام العميق بفهم كيفية تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي أي استكشاف العوامل التي يمكن أن تعزز الإبداع.
3. الرغبة في فهم العلاقة بين بيئة العمل والإبداع.

خامساً: أهداف الدراسة

كل باحث يسعى من خلال إنجازه لأي بحث علمي، في أي مجال كان إلى تحقيق هدف محدد يرجو الوصول إليه وعليه جاءت أهداف دراستي كما يلي:

1. محاولة معرفة ما مدى تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع داخل المنظمات والإدارة من خلال دراسة العوامل التي تحفز وتعيق الإبداع.
2. محاولة تحديد العوامل التنظيمية المحفزة للإبداع (كأسلوب القيادة والاتصال الداخلي والتحفيز وأيضاً التدريب).
3. محاولة دراسة تأثيرات ضغوط القادة والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية على حد الإبداع الإداري.
4. تقديم توصيات للإدارة وإجراءات التي يمكن تبنيها لتحفيز الإبداع الإداري يعني المساهمة ولو بالقليل في هذا الموضوع دور البيئة التنظيمية على تعزيز الابداع الإداري.

سادساً: أهمية الدراسة

يعد الإبداع الإداري أحد المحرّكات الأساسية لتحقيق التميز والتكييف مع المتغيرات المحيطة، غير أن هذا الإبداع لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن البيئة التنظيمية محفزة ومشجعة. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها:

1. تساهم في الكشف عن مدى تأثير مكونات البيئة التنظيمية (القيادة، الاتصال، تحفيز، ...) في تحفيز السلوك الإبداعي في المنظمة.
2. تمكن متلذّي القرار في المنظمة من التعرّف على سبل تهيئه بيئة عمل محفزة للإبداع.

3. تسهم في تقديم توصيات علمية يمكن توظيفها لتحسين ممارسات الإدارة وتطوير بيئة العمل بما يخدم أهداف المنظمة.

سابعاً: الدراسات السابقة

تتميز المعرفة بطبيعتها التراكمية، حيث تتشكل من خلال الإضافات المستمرة في مختلف المجالات العلمية مما يسهم في توسيع آفاق الفهم، فكل بحث جديد يستند إلى ما تم إنجازه سابقاً ليكمل مسيرة النظر المعرفي ويفتح آفاق جديدة للإستكشاف، وموضوع دراستي حول دراستين عالجت موضوعي، ولكن بالرغم من أهمية هذا الموضوع: دور البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في الإدارة إلا أن عدد الدراسات فيه كانت قليلة فيه ومن بين الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثي نجد:

الدراسة الأولى

دراسة الباحث محمد سعد المشوط 2011، بعنوان **أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري** دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري، من خلال دراسة مكونات البيئة التنظيمية وتأثيرها على السلوكيات والقدرات الإبداعية للعاملين.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إستبانة وزعت على عينة بلغ عددها (53) فرداً من العاملين في الأكاديمية. وتوصل الباحث إلى نتائج من أهمها: توصلت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد تبين أن كلاً من:

- الهيكل التنظيمي
- القوانين والتعليمات
- التدريب
- المشاركة في اتخاذ القرار
- الحوافز والمكافآت
- التكنولوجيا

• ظروف العمل

لها تأثير إيجابي معنوي على الإبداع الإداري.

تم الاستفادة من دراسة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، نظراً لتوصيلها إلى أن الحواجز والتدريب من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في الإبداع الإداري، وهي نفس الأبعاد التي تم استخدامها في الجانب الميداني من هذه الدراسة لقياس دور البيئة التنظيمية. وعليه فقد ساعدت هذه الدراسة في دعم بناء الأداة الميدانية، وتفسير النتائج المتعلقة بتأثير التحفيز والتدريب على تعزيز الإبداع في الإدارة.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث رمضان عمون 2013/2014، بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية ل بلاك وموتون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة . إنطلقت من تساؤل رئيسي حول مدى تأثير نمط القيادة المتبعة في المؤسسات الجامعية على مستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة الفروقات في هذه العلاقة تبعاً لمتغيرات ديمografية ومهنية (الجنس، السن، الرتبة، مدة العمل، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي السائد في الجامعات الجزائرية (وفق نموذج بلاك وموتون) ومستوى الإبداع الإداري والتوجه نحو التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين. وُيستخدمت المنهج الوصفي، بإستخدام أداة الإستبيان المصممة بناءً على مقاييس علمية ودراسات سابقة. وكانت عينة الدراسة: 360 موظفاً إدارياً من مختلف الجامعات الجزائرية، وتوصلت إلى نتائج من أهمها:

- النمط القيادي السائد هو النمط الفعال.
- مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى الموظفين.
- توجد اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية أو الإبداع الإداري أو اتجاهات التطوير تبعاً للجنس، السن، نوع الوظيفة، مدة العمل، الرتبة أو المستوى التعليمي.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

الفصل الأول:

أظهرت الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية الجزائرية هو النمط الفعال، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين مرتفع، مع وجود اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الرتبة...إلخ).

تنقق هذه النتائج مع ما طرحة الأدبيات الحديثة من أن القيادة الفعالة تُعد محفزاً رئيسياً للإبداع والتحفيز داخل المؤسسات، كما تعكس وعي الموظفين بأهمية العمل الجماعي والتحسين المستمر. كما أن عدم وجود فروق بين المتغيرات يشير إلى أن بيئة العمل التنظيمية تلعب دوراً أكبر من الخصائص الفردية في دعم الإبداع.

وتعود هذه النتائج مرجعاً داعماً في دراستي، حيث تؤكد أهمية النمط القيادي في تعزيز الإبداع.

الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة وسيلة واعر 2014/2015 بعنوان دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة محمد الجامعة: جامعة محمد خضراء بسكرة.

مشكلة الدراسة: إنطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي حول مدى تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) و هدفت إلى تحديد مدى ممارسة القادة الإداريين لأنماط القيادة الأربع

- قياس مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري.
- التعرف على أثر كل نمط قيادي على الإبداع الإداري.
- تحليل الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغيرات ديمografie (الجنس، العمر، التخصص، مدة الخدمة...).

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتفسير الظواهر الإدارية كما تظهر في بيئتها الواقعية.

عينة الدراسة: شملت الدراسة مجتمعاً مكوناً من حوالي 1300 إطاراً من العاملين بمجمع صيدال.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من 169 فرداً، استرجعت منها 135 استبانة صالحة للتحليل بنسبة إسترداد بلغت 80%， تم استخدام إستبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، وشملت أبعاداً لقياس الأنماط القيادية الأربع، إضافة إلى خمسة أبعاد للإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، الاحتفاظ بالاتجاه). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة المدروسة والإبداع الإداري.
- كان النمط التحويلي الأكثر تأثيراً في تنمية الإبداع، يليه التشاركي، ثم التبادلي، وأخيراً الأبوي.
- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مجمع صيدال كان مرتفعاً.
- وُجدت فروق دالة إحصائياً تعزى إلى مدة الخدمة في المؤسسة، بينما لم تكن هناك فروق تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي.

تؤكد نتائج الدراسة على أهمية الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الأنماط المدروسة والإبداع. وقد بُرِزَ النمط التحويلي كأكثر الأنماط تأثيراً، مما يعكس أهمية الرؤية الملهمة والتحفيز الفكري في بيئة العمل. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الإبداع لدى العاملين بمجمع صيدال، مع وجود فروق دالة ترتبط بمدة الخدمة، مما يعزز أهمية الخبرة العملية في تعزيز التفكير الإبداعي. وتبُرِزُ هذه النتائج الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في خلق مناخ تنظيمي داعم للإبداع. واستخدمت هذه الدراسة دراسة سابقة لأنها تبيّن تأثير دور أنماط القيادة والتي تعد بعدها من أبعاد البيئة التنظيمية على الإبداع الإداري. وهذا يتماشى مع تركيزى في موضوعي دور البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في الإدارة، هذه الدراسة تعطي دعماً لإرتباط القيادة بالإبداع داخل بيئة العمل، مما يجعلها مرجعاً مناسباً لدعمي في موضوعي.

خلاصة

بهذا يكون هذا الفصل قد شكل قاعدة معرفية واضحة، تمهد للفصول القادمة التي ستتناول الإطار نظري بتفصيل أكبر، ثم الجانب التطبيقي الذي سيرز العلاقة بين أبعاد البيئة التنظيمية والإبداع في الإدارة.

الفصل الثاني : البيئة التنظيمية

تمهيد

أولا : تعريف البيئة التنظيمية

ثانيا: أهمية البيئة التنظيمية

ثالثا : تفاصيل البيئة التنظيمية

رابعا: مكونات البيئة التنظيمية

خامسا : علاقة البيئة بالمنظمة

سادسا : إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة

سابعا : العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية

خلاصة

تمهيد

تعد البيئة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة المعاصرة لما لها من دور محوري في تشكيل المؤسسات وتوجيه أنشطتها.

ونظراً لأهمية موضوع البيئة التنظيمية سيتناول هذا الفصل كل من: تعريف البيئة التنظيمية، وأهميتها، تفاصيل البيئة التنظيمية التي تمثل في أنواعها ، أبعادها وعناصرها، مكونات البيئة التنظيمية، إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة، وأخيراً العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية.

أولاً : تعريف البيئة التنظيمية

لقد تعددت التعريفات المتعلقة بالبيئة التنظيمية نتيجة لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة ويعود ذلك إلى تنوع زوايا تناول هذا المفهوم وتشعب عناصره ومكوناته وفيما يلي سنعرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم البيئة التنظيمية.

التعريف اللغوي

استخدمت كلمة البيئة في اللغة العربية منذ القديم وهي إسم مشتق من الفعل الماضي باء ومضارعه يبأ.

وقد جاء في معاجم اللغة العربية أنها تعني المكان أو المحيط المستقر فيه والذي يعيش فيه الكائن الحي.¹

وفي معجم الوجيز بـأ فلانا منزلا بمعنى أنزله وبـأ المنزل بمعنى أده وتبوا فلان المكان أي نزله وأقام فيه.²

أما في معجم الوسيط فالبيئة هي المنزل والحال أو يقال بيئه طبيعية وبيئه اجتماعية وبيئه سياسية.³

التعريف الاصطلاحي

يعرفها البعض: جملة الظروف والعوامل المحيطة بالموظف سواء كانت تلك العوامل داخلية أو خارجية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالعمل ومدى تأثير هذه الظروف والعوامل على أداء الموظف سلبا

¹بوسالم زينة، *البيئة السوسنولوجية في المفهوم والأسباب*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة (2)، العدد 7، ديسمبر 2014، ص 246

²العشاوي صباح، *مفاهيم ومصطلحات البيئة*، مجلة الصوتيات جامعة البلدة (2) لونسي على، المجلد 15، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 208.

³يوسف حمادة ربيع، *البيئة في الفقه الإسلامي وقاية وتنمية*، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، كلية الحقوق، جامعة طنطا، 2018، ص 6.

وإيجاباً. أما قاسم القروي فيعرفها: بأنها القيم والإتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى جملة العمليات الإدارية بالمنظمات.¹

تعريف عبد الرحمن صالح طويل: الذي يؤكد على أهمية خصائص بيئه العمل في التأثير على سلوك العاملين حيث يرى على أنها مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئه العمل سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.²

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها: كل ما هو خارج التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية ... إلخ، التنظيم كزيائن والنقابات وغرف التجارة والصناعة.³

وتعرف على أنها: الوسط التنظيمي الذي تعيش فيه المؤسسة وتفاعل معه فيؤثر فيها وتتأثر به من خلال الضوابط والقيود التي يفرضها هذا الوسط من أجل التكيف مع البيئة المجتمعية وتحقيق الأهداف المنوطة في المؤسسة.⁴

وتعرف البيئة التنظيمية بالإنجليزية "organizational environment"

¹ عبد الحفيظ القيري، **البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي**، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر (2)، أبو قاسم سعد الله، 2018، ص 91.

² خالد بوشارب بلوداني، **البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية**، مجلة الفكر المتوسطي العدد: 13، جامعة ابن خلدون، 2018، ص 89.

³ عبد الحفيظ القيري: **البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل العمال**ي في ضوء المقاربة السوسيولوجية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، جامعة الاجزائر (2) أبو قاسم سعد الله، المجلد 3، العدد 7 ، 2018، ص 384.

⁴ هناء عبد المنعم، **متطلبات تطوير البيئة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء انعكاساتجائحة كورونا من وجهة نظر المديرات والموجهات**، مجلة بحوث ودراسات الطفولة، جامعةبني يوسف كلية التربية لطفولة المبكرة 2021، ص 443.

على أنها كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وقوى تؤثر بشكل مباشر على أدائها والعمليات والتي تجريها بالإضافة إلى الموارد الخاصة بها ويمكن ملاحظة مدى التأثير من خلال متابعة مدى التغيير في أداء المنظمة وتبعاتها، تتبع للقوى والمؤسسات المحيطة بها وتحتفل المنظمات من حيث بيئة النشاط فيها.¹

التعريف الإجرائي

يقصد بالبيئة التنظيمية مجموعة العوامل والمبادئ التي تتحكم في سيرورة شؤون المؤسسة من أسلوب قيادة وحوافز مادية و معنوية كذلك ما يتلقاه الموظف من مزايا كبرامج تدريبية لتحسين أدائه وهذا ينعكس في سلوكه وقدراته الإبداعية.

ثانياً: أهمية البيئة التنظيمية

تكتسب البيئة التنظيمية أهمية خاصة كونها تؤثر على الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية ورضا في المنظمات التي تميز بيئتها تنظيمية جيدة أكثر من غيرها كما أصبح موضوع البيئة التنظيمية من المواضيع الهامة التي تستحوذ على إهتمام الإداريين نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد الذي يعتبر أساس العمل. يمكن إجمال أهمية البيئة التنظيمية على النحو التالي:

1. أهمية البيئة التنظيمية من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططية التي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.
2. وجود علاقة بين البيئة الإيجابية داخل المنظمة وتحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف المنظمة.
3. تأثير البيئة التنظيمية على سلوكيات الأفراد إذ يقضي الفرد معظم وقته في العمل حيث الإحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات البيئة التنظيمية بأبعادها المختلفة.²

¹ أكرم عبد الستار محمد دباب، إدارة حقوق الملكية الفكرية: مدخل لتعزيز سيادة البيئة التنظيمية للأبتكر

بالجامعات المصرية في ضوء الخبرة عمان وال سعودية، المجلة العربية لقياس والتقويم، المجلد 5، العدد 9، 2024،

ص 12

² أمجد عبد الرحمن، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، رسالة لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، صفحة: 8.

ثالثا : تفاصيل البيئة التنظيمية

1 أنواع البيئة التنظيمية

تعددت أنواع البيئة التنظيمية وهذا راجع لوجود معايير مختلفة وهي كالتالي:

1. معايير درجة الإتصال بالتنظيم نجد فيه نوعان:

- **البيئة الداخلية:** هي التي تشتمل على عناصر محصورة داخل حدود المنظمة وتأثر بمجموعة الظروف والقوى الموجودة ضمن نطاق صلاحياتها وتلك العناصر هي التي تعطي صورة واضحة للبيئة الداخلية فيها كما تعطي المنظمة حق الإدارة المباشرة للحالات والموافق التي بداخلها.
- **البيئة الخارجية** وهي التي تقع خارج التنظيم أو المنظمة وتأثر عليه بدرجة تختلف على باقي التنظيمات والمنظمات الأخرى وهذا راجع إلى طبيعة البيئة الداخلية وتمثل في القوى والمجموعات والتنظيمات التي تحيط بهذا التنظيم.

وتدرج تحتها عدة عوامل تنساق في بيئات فرعية:

- **البيئة الاجتماعية:** والتي يقصد بها كل ما يقع ضمن المجتمع و يؤثر في التنظيم.
- **البيئة الثقافية:** وتعني بها المستوى الثقافي للمجتمع وله أثر كبير في تسيير التنظيم وهذا ما يظهر بشكل كبير من خلال الثقافة التنظيمية.
- **البيئة الاقتصادية:** إن طبيعة النظام الاقتصادي تؤثر في عملية تسيير التنظيم فيكتفي أن نلاحظ ذلك من خلال الفروق الجوهرية بين التنظيمات في النظمين الإشتراكي والرأسمالي.
- **البيئة السياسية:** تختلف طرق تسيير التنظيم بإختلاف النظم السياسية من حيث هذا النظام وكذا درجة نضوجه فالنظام الديمقراطي يختلف عن النظام الشمولي أو التسلطى.

2. معيار العمومية ويشمل نوعان:

- **البيئة العامة:** ويقصد بها البيئة العامة الإطار المكاني والمجال الإقليمي الذي تعمل فيه جميع التنظيمات ب مختلف أنواعها بما فيها التنظيم قيد الدراسة، و يؤثر هذا المجال الإقليمي ب مختلف القوى والتنظيمات إلى إجتماعية إقتصادية ثقافية دينية سياسية.
- **البيئة الخاصة:** هي عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر في التنظيم، أي التي تعيش ضمن شبكتها وتمثل هذه البيئة في جمهور الخدمة أو الزبائن الموزعين والوكالات والمنظمات المماثلة لها والمنافسون الخ.

3. معيار الحركية والإستقرار:

البيئة الحركية: هي البيئة التي تشهد تغيرات كثيرة ومتعددة ومتتابعة مما يخلق صعوبة للتنظيم في التعامل مما يخلق صعوبة للتنظيم في التعامل والحفاظ على و Tingère الأداء وبناء الخطط وتنفيذها وتحقيق أهدافه وبهذا يكون التعقيد يكتسي هذه البيئة مما يتطلب جهود إستثنائية لمواجهته وتميز بـ:

- القوى المؤثرة متعددة.
- إتجاهات التأثير وكيفيته متغيرة ومتقلبة.
- درجة الإبتكار والإبداع والتطوير سريعة.¹
- التجانس البيئي قليل بسبب تعددية القوى والمنظمات الأخرى وإختلافها.

البيئة المستقرة هي التي يكون فيها التغيير بوتيرة بطيئة جدا وباتجاه واحد أي تميز بدرجة عالية من الثبات والإستقرار وهذا لمحدودية المتغيرات الخارجية والداخلية من أهم سماته ما يلي:

- الأزمات قليلة الحدوث.
- قلة القوى والتنظيمات الأخرى المؤثرة.
- إتجاهات التأثير وكيفيته محدودة ومنعدمة أحياناً.
- درجة التطور والإبتكار والإبداع منخفضة جداً.
- التجانس البيئي عالي بسبب محدودية المتغيرات البيئية.²

2 أبعاد البيئة التنظيمية

1 متطلبات الأداء الوظيفي للعمل وما تقرن به من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والإبتكار في الأداء وابتعادها عن حالة الملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل ودعم إثارة وروح الإبداع والإبتكار والتحدي لدى الأفراد.

2 التدريب يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف سيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال

¹ بجنية مصطفى، أثر العوامل التنظيمية الداخلية على أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقة، 2015/2016، ص 7، 6.

² بجنية مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 8.

تشجيع الأفراد على إعتماد برامج التربوية والتطويرية وإستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

3 أسلوب التعامل مع العاملين إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهدافة من خلال المشاركة بإتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق وتدعم القلة والحرص الدائم على المنظمة.¹

بمعنى آخر يكون أسلوب العاملين معتمداً على المشاركة في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتماء والولاء للمنظمة.²

4 القيادة الإدارية القيادة في إطار البيئة الداخلية للمنظمة هي عمليات الإحياء والإلهام أو التأثيرات في الآخرين وجعلهم أكثر إلتزاماً بإنجاز المهام المطلوبة منهم وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام بالسلوكيات الإيجابية والإبعاد على السلوكيات السلبية وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستعمال مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.

5 الحواجز تعرف على أنها مجموعة المثيرات التي تقوم بإثارة لدافعية لدى الفرد حيث أنها مؤشرات خارجية تقوم بتحريك السلوك الذاتي للفرد حيث بإتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها وإن الحواجز عامل يعبر على وعي الأفراد بوجود نظام المكافأة العادل من خلال عدم التحيز والمحبات فبتقديمها للأفراد وتوعيتهم بأنها متعلقة بالأداء الجيد والفعالية مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب ويتضمن هذا البعد الترقية والرواتب والتقدير الشخصي والمسار المهني.³

ومن هنا يمكن تلخيص أبعاد البيئة التنظيمية في النقاط التالية:

- أهمية التدريب وتطوير العاملين.
- أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة.
- أنماط الثواب والعقاب.

¹ حضر كامل حمود، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2002، ص 166.

² محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة 1، 2015، ص 7.

³ فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حاج، **أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، القطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرياح ورقلة، المجلد 16، العدد 1، 2020، ص 38.

- التركيز على الإنتاج كأساس للمكافأة والترقية.

- الأمان الوظيفي للعاملين.¹

3 عناصر البيئة التنظيمية

1 الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع ب مختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال وأنماط الإتصالات وشبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الإتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف ،

ويتسم بالخصائص التالية:

- التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصالحيات والمسؤوليات الممنوحة لفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصالات الوظيفية وإعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا.
- الإستمرارية: يشير مبدأ الإستمرارية ضرورة إعتماد القواعد العلمية الرهينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوحي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب إستشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

2 نمط قيادة: الإتصالات إن أنماط قيادة الإتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والإبتكار والمساهمة في إتخاذ القرارات حيث إن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التقاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

3 طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل والأسأم وزيادة الإهمال وللامبالاة أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية.²

¹ واصل جميل المؤمني، *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2 ، 2011، ص32.

² خيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص169،170،171.

4 تكنولوجيا المعلومات: من المتطلبات الأساسية للإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والإتصال من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وتتوفر تكنولوجيا المعلومات الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة كتوفير شبكة المعلومات والشبكة الداخلية الأنترنت وبرامج تصفح ومخازن البيانات والبرمجيات مما يسهل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.¹

رابعاً: مكونات البيئة التنظيمية:

تضم البيئة التنظيمية حسب كل من الدكتور عمر وصفي عقيلي والدكتور قيس مومني المكونات التالية:

1 المالكون: أو حملة الأسهم هم الأشخاص الذين لهم حق الملكية القانونية للمنظمة سواء كانت ملكية فردية أم جماعية أم عائلية إذ يمثل المالكون مصدر الضغط الرئيسي على توجهات وقرارات المنظمة فهم المالكون بأساس القيم الاقتصادية فهم بذلك لديهم الحق في التدخل في كافة قرارات داخ المنظمة فهي تمثل مصالحهم.

2 العاملون: والمتمثلين في الأشخاص الذين يزاولون نشاطاً داخل المنظمة ويشغلون معظم وظائفها إذ يظهر تأثيرهم من خلال تأديتهم للمهام الالزمة لسير مختلف وظائف المنظمة فهم يخلقون جو معين داخل المنظمة يرتبط أشد الإرتباط بعوامل مختلفة كالرضا الوظيفي والداعية نحو العمل. للإنتماءات الاجتماعية داخل المنظمة إلخ إذ تحكم هاته العوامل في قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3 ثقافة المؤسسة: تتشكل هاته الثقافة بداخل المؤسسة المنظمة والمتمثلة في كل من القيم والعادات والتقاليد والسلوكيات والمعايير والتي يتم تشاركتها فيما بين المنتمية للمؤسسة اذ تصبح بمثابة الموجه للسلوك بحيث يتم تناقلها بين الأعضاء القدامى والجدد فثقافة المؤسسة تؤثر في طريقة أداء المؤسسة.

4 العناصر المادية: تغطي هذه المكونات كافة الوظائف داخل المنظمة فهي لا ترتبط بالضرورة بتقنيات الإنتاج بل تشمل حتى وظيفة الموارد البشرية والتي تحتاج إلى تكنولوجيا عالية لتدريب المورد البشري ووظيفة التسويق تحتاج معدات تكنولوجية تساهم في دراسة احتياجات السوق فالعناصر المادية تسهم

¹ لعذور صورية، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية: العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص185.

في خلق نوع الفروقات بين المنظمات إذ تنجح بعضها وتفشل الأخرى والسبب يعود إلى مدى المقدرة على إمتلاك أحدث العناصر المادية المستخدمة في جل وظائف المنظمة.¹

خامساً : علاقة البيئة بالمنظمة

العلاقة بين المنظمة وبين مكونات وعناصر البيئة التي تعمل في إطارها هي التي تحدد فعالية و استمرار المنظمة ونموها أو عدمه وهذه العلاقة تتحدد من خلال القوة النسبية التي يتمتع بها كل منهم في التأثير على الآخر والمنظمة تحاول أن تتكيف أو تتجنب لمكونات وعناصر بيئتها من خلال إتباعها أحد الإستراتيجيات التالية:

- الإستراتيجية التنظيمية الداخلية.
 - إستراتيجية العلاقة مع البيئة.
 - إستراتيجية اختيار المجال التنظيمي.
- 1 الإستراتيجية التنظيمية الداخلية

سياسة المنظمة هي الإبعاد أو تجنب المؤثرات أو التقلبات البيئية على نشاطاتها وأعمالها وتتبع لتحقيق ذلك أحد الأساليب التالية:

- إقامة مناطق عازلة: المنظمة نظام متكامل يتكون من أجزاء متعددة المدخلات العمليات المخرجات لذلك تعمل المنظمة على إقامة مناطق عازلة بين مكونات وعناصر البيئة وبين المدخلات إلى المنظمة تارة أخرى لإمتصاص التقلبات البيئية.
- المرونة: جعل إثر التقلبات البيئية على المنظمة أقل ما يمكن من خلال توفير قدر من المرونة في أسعار منتجاتها من خلال منح حواجز للزيائن في شراء بعض المنتجات الموسمية في حالة هبوط الطلب على المنتجات وهكذا لا يكون تأثير لمكونات وعناصر البيئة على المنظمة وإن وجد فيكون تأثير بسيط.
- التنبؤ: من خلال خبرة القيادات العليا العاملة أو المالكة في المنظمة وخاصة الرأسمال الفكري فإنها تعمل على التنبؤ بالتقىبات البيئية فالبنوك تتوقع أن ترتفع خدماتها في بداية ونهاية كل عام دراسي ومكاتب البريد تتبعاً بزيادة حجم عبئ العمل في الأعياد.²

¹ عبد القادر حبتر، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

² نجم العزاوي، عبد الله حكمة، إستراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار العزاوي للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2015، ص 239، 240.

- التقييد في بعض الأحيان تتمكن المنظمة او تعجز عن:
 - 1 إقامة مناطق عازلة.
 - 2 توفير المرونة الكافية.
 - 3 التبؤ بالتقديرات.

لذلك لا يوجد أمامها بديل آخر سوى فرض شكل من أشكال التقييد على ما تمارسه من أنشطة أو تقدمه من خدمات لأنها ستجد من الصعوبة عدم تأثيرها بمكونات وعناصر البيئة وبالتالي جعل هذا التأثير بسيط جداً كما هو الحال في بعض المنظمات كالمستشفيات مثلاً حين تحدد نظاماً تتلزم به لأولوية شغل الأسرة في حالة الطوارئ والحروب وتفضيل الأهم على المهم في الأشغال.

2 إستراتيجية العلاقة مع البيئة

سياسة المنظمة هي السعي إلى تطبيق الإستراتيجيات التعاونية والتنافسية إلى غير ذلك ، و لكل إستراتيجية نمط معين كالتالي .

أولاً الاستراتيجية التعاونية :

- التعاقد والإتفاق: بعد إيقان قيادات المنظمة على أن لمكونات وعناصر البيئة تأثير كبير على الإستراتيجية الإنتاجية للمنظمة من خلال التذبذب في تزويد المنظمة من الموارد الأولية فتسعى المنظمة إلى تلافي في هذه التقليبات من خلال إجراء تعاقدات وإتفاقات طويلة الأجل مع بعض الموردين في محاولة من القيادات لضمان إحتياجات المنظمة بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل.
- الإحتواء التنظيمي (الإستقطاب) : البعض من المنظمات تعاني من ظاهرة دوران العمل وبصورة متزايدة في بعض التخصصات المختلفة والنادرة وذلك لأسباب مختلفة منها من داخل المنظمة ومنها من خارجها ولذلك تعمل المنظمة على إستقطاب أو إحتواء الرأس مال البشري وخاصة الرأس المال الفكري النادر وتعيينهم في مجلس إدارتها أو إحدى الأقسام المهمة في ضوء إحتياجاتها كما تعمل على إستحداث وحدات أو هيئات تدريب خاصة بالمنظمة لتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية وخاصة مستوى الإدارة العليا بإحداث الأفكار والمعلومات التي تعينهم على التعاون والتكيف والعلاقة الموجبة مع مكونات وعناصر البيئة .

ثانياً الإستراتيجية التنافسية :

وهي أكثر من إستراتيجية واحدة وكل إستراتيجية تتبع نمط معين كالتالي:

- الإحتفاظ بالبدائل: لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها في التعامل مع وكلائها من الموردين لها من الموارد الأولية والإنتاجية في حين هناك من المنظمات من تتعامل أو تركز عملياتها الشرائية من مصدر واحد إلا أن المنظمات التي تأخذ بنظر اعتبار التقلبات البيئية تتجنب تركيز عملياتها الشرائية من الموارد الأولية ومستلزمات الأداء من مصدر واحد تقادياً لما يترتب على ذلك من أثار سلبية قد تتمثل في قيام هذا المورد الوحيد لفرض شروطه من حيث الأسعار ومواعيد التسليم ، لذلك العمل مع أكثر من بديل أو بديل من الموردين أكثر اطمئناناً وإستقرار للمنظمة.
- تكوين مظهر خاص: تسعى بعض المنظمات لتكوين مظهر خاص لنفسها أو أسلوب خاص بها وذلك في محاولة لإكتساب قوة وسيطرة نسبية في مواجهة بيئتها من خلال الإتحاد مع المنظمات الأخرى للضغط على المورد الوحيد الذي يسبب للجميع بصورة متفردة الكثير من المشاكل.¹

سادساً : إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة

تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما:

الأول: التكيف للبيئة أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الإدارية مع متطلبات الظروف البيئية.

الثاني: تحاول تغيير البيئة وتكيفها لصالح أهدافها السياسية وتلعب المنظمات التي تتبع الأسلوب الأخير دوراً بارزاً في التأثير في البيئة وهناك عدة أساليب بإمكان المنظمة استخدام واحد أو أكثر منها حسب الظروف التي تعمل فيها ومن هذه الأساليب والإستراتيجيات:

1 الانسحاب: قد تسحب المنظمة من البيئة التي تعمل فيها كلياً أو جزئياً وفي حالة الإنسحاب الكلي فإن المنظمة تتلاشى وتزول.

2 النفذ المختار: وبموجب هذا الأسلوب تحدد المنظمة لأعمالها وأنشطتها مجالاً معيناً في البيئة بحيث يكون لها تأثير مباشر ولكن من محاذير ذلك أن المنظمة قد تفقد الإستفادة من فرص متاحة في البيئة.

3 التكيف: في هذه الحالة تتكيف المنظمة مع البيئة التي تتعامل معها ولكن ينطوي هذا الأسلوب على مخاطرة تمثل في أن البيئة في حالة تغير مستمر وهذا يحتم على المنظمة ملاحقة التغيير من الناحية التنظيمية مما يفقد المنظمة الإستقرار النسبي للقيام بمهامها وواجباتها.

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمة، مرجع سبق ذكره، ص243.

4 التكيف العملي أو الفعلي: تعمل المنظمة على إحداث التأثير اللازم في البيئة من أجل إستغلال الفرص المتاحة وخلق ظروف جيدة مثل ذلك قيام المنظمة بإجراء بحوث التسويق في البيئة المحيطة بهدف الوقوف على حاجات ورغبات العملاء وبهذا تكيف المنظمة نفسها مع مطالب المستهلكين وإنتاج ما يلبي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم .

5 المساومة: عبارة عن تفاوض بين طرفين أو أكثر من أجل التوصل إلى إتفاق فيه مصلحة الأطراف المشاركة مثل ذلك المفاوضات بين المنظمات والنقابات العمالية لفض النزاعات العمالية.

6 التجمعات: أي تجميع جهود عدة منظمات من أجل الحصول على منفعة مشتركة ولجميع الأطراف الداخلة في التجمع أو من أجل مواجهة ظروف خارجية مشتركة مثل ذلك إتحاد المنتجين وإتحاد المزارعين للتأثير في كميات الإنتاج وعرض الأسعار.¹

سابعا : العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية

- عدم وجود هيكل تنظيمي محددة وواضحة للمنظمة.
- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في المنظمة.
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم.²
- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي وسوء وسائل الاتصال.
- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحالات الأفراد العاملين ورغباتهم وتنبؤات هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.
- الإختلاف في تقدير وتصورات العاملين وسوء فهمهم للأثار المترتبة على التطوير.
- الصعوبة في توزيع الصالحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية بعد إجراء عملية التغيير وخلالها.
- الإفتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.

¹ محمود سلمان العمياني، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر والتوزيعالأردن، عمان، الطبعة 2، 2005، ص 228، 229.

² راكز الزعairy، غسان الطالب، إدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، دون طبعة، 2020، ص 328.

- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.¹
- الدرجة العالية من الرسمية.
- نقص الموارد.
- سوء فهم العاملين للأثار المرتقبة للتطوير.

ويمكن أيضاً تصنيف معوقات أو العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية إلى عدة أنواع أخرى منها:

أولاً: المعوقات البشرية

ويدرج تحت هذا العامل ما يلي:

- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلوون في الوظائف القيادية العليا.

ثانياً: المعوقات البيئية: وتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الإقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة بالإستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية الازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثل ذلك عدم إدخال المكننة وعدم الإهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والمرؤوسين في المنظمة.

خامساً: المعوقات التقنية وتشمل فيما يلي:

- عدم الإهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة
- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.²

¹ سعد علي رihan المحمدي، إدارات فاعلة في نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2025، ص 72، 73.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دون طبعة، 2020، ص 57، 58.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن البيئة التنظيمية تعبّر عن المناخ الداخلي للمنظمة، أي بيئتها التنظيمية، التي تتضمّن مجموعة من الخصائص التي تميّزها عن غيرها من المنظمات. وتكتسب هذه البيئة أهمية كبيرة نظراً لدورها في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء، وذلك من خلال تأثيرها في توجهاتهم ودوافعهم. من أجل ضمان تحقيق النجاح، ينبغي على المنظمة دراسة مختلف جوانب البيئة بعمق، مع السعي إلى تجنب العوامل السلبية المؤثرة فيها، إذ أن البيئة التنظيمية الإيجابية تسهم في خلق مناخ محفز وبناء، بينما تؤدي البيئة السلبية إلى نتائج عكسية.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد

أولاً : تعريف الإبداع الإداري

ثانياً : أهمية الإبداع الإداري

ثالثاً : تفاصيل البيئة التنظيمية

رابعاً : مركبات العمل الإبداعي

خامساً : مهارات الإبداع الإداري

سادساً : مراحل الإبداع في الإدارة

سابعاً : معوقات الابداع الإداري

خلاصة

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتلاحقة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة أصبح الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي وضمان إستمرارية النجاح فالإبداع لم يعد مجرد ظاهرة حتمية لمواكبة المنافسة الحادة والإستجابة الفعالة للمتغيرات. وإنطلاقاً من هنا سنتعرف في هذا الفصل على: تعريف الإبداع الإداري وأهميته الإبداع الإداري، تفاصيل الإبداع الإداري التي تمثلت في خصائصه مبادئه، أنواع ومستويات الإبداع الإداري، والمرتكزات التي يقوم عليها مهارات الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري ومراحل الأسلوب الإبداعي في الإدارة.

أولاً : تعريف الإبداع الإداري

إختلفت المفاهيم المتعلقة وتتنوعت أراء الباحثين حول تحديد معناه إذ لا يوجد تعريف موحد يجمع عليه الجميع ويعود ذلك إلى الطبيعة المعقدة للإبداع ومن هنا سنعرض بعض من المفاهيم للإبداع الإداري.

1 التعريف اللغوي

إن الإبداع يشير إلى إنتاج جديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس ويعد الإبداع أعلى مستويات الموهبة فالمبعد إنسان موهوب بدرجة كبيرة. واللفظ المقابل للإبداع في اللغة الإنجليزية "CREATIVITY" وهو مشتق من الكلمة "CERQTION" بمعنى خلق.¹ يقال بداع الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأه، والداع الشيء الذي يكون أولاً وفلان بداع في هذا الأمر أي أول لم يسبق أحد وأبدع الشيء اخترعه لأعلى مثال.²

2 التعريف الاصطلاحي

هو الإتيان بشيء جديد ومفيد وقد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية ونشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجع الابتكار و استخدام طرق وأساليب حديثة في العمل .³

هو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية المنظمة وبشكل مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية⁴

ويشير الإبداع الإداري إلى قدرة الفرد على استخدام إمكانية الذهنية أو العقلية و الإستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها.⁵

وهو تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى الحالة من التغيير و التحسين.⁶

¹ سالم عبد الله الفاخرى ، *سيكولوجية الإبداع* ، مركز الكتاب الأكاديمى ، 2018 ، طبعة 1 ، ص 10.

² علي إبراهيم مسعود العجين، *الإبداع رؤية إسلامية*، مركز ديبون لتعليم التفكير ، طبعة 1، 2015 ، ص 19.

³ معمن بن محمد المدنى، *بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفين الإداريين*، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد 11، 2019 ، ص 219.

⁴ محمد داود، *إدارة التميز والإبداع الإداري*، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2020 ، ص 21.

⁵ محمد فاتح محمود المغربي، *السلوك التنظيمي*، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة 1، 2016 ، ص 332.

⁶ حسين صالح، حسين العقيلي، *دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي*، بحث تخرج للحصول على شهادة البكالوريوس في برنامج إدارة أعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا الجمهورية اليمنية، 2020 ، ص 12.

تعريفات الإبداع بشكل عام لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية حسب مجالاتهم المعرفية:

يعرفه "SIMPSON" سيمبسون بأنه: المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من سياق عادي للتفكير وإتباع نمط جديد في التفكير.

يعرفه ستاين "STEIN" بأنه: عملية تثمر ناتجاً أو عملاً جديداً وغير عادي تتقبله جماعة ما في فترة زمنية لفائدته أو تلبيته لحاجة قائمة قابلية للبرهان.

أما روجرز "ROGEERS" يعرفه بأنه: ظهور إنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكسبه من خبرات.

ويعرفه WALLACH " " بأنه: التمييز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى حدود المعرفة في ميدان معين.

بينما يعرفه روشا "ROCHA" بأنه: الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود إلى إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد والجماعة.

ويعرفه دافت "DAFT" : " تبني الجديد من الأفكار والسلوك من قبل المنظمة.

أما حمود فيري: أن الإبداع هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير القدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل أو تقسم بتحقيق منفعة للمجتمع.¹

3 التعريف الإجرائي

الإبداع الإداري هو قدرة الموظف على ابتكار حلول جديدة وفعالة للمشكلات وتطوير أساليب العمل التي تواجه العمل الإداري، بهدف تحسين الأداء داخل المؤسسة. يعكس هذا الإبداع مرونة الفرد واستعداده لتقدير التغيير والتكيف مع مختلف الظروف والمواصفات المهنية. كما يُظهر الإبداع الإداري قدرة الموظف على المساهمة في اتخاذ القرارات التي تدعم تطور المؤسسة ، هنا تؤكد أن الإبداع لا يقتصر على الأفكار فقط، بل يشمل أيضًا التطبيق العملي لتلك الأفكار في بيئة العمل هذا ما يعزز من ديناميكية المؤسسة و يجعلها أكثر استعداداً لمواكبة التغيرات . لذلك يُعد الإبداع الإداري عنصراً مهماً في تحقيق النجاح داخل المؤسسة.

¹ رمضان عموم، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة

وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم

جامعة قاصدي مرباح ورقة، 2013/2014، ص 83، 84، 85.

ثانياً : أهمية الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري إحدى العناصر المهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية ومقاييس لتقدير أي منظمة فالإبداع الإداري يجعل القيادات الإدارية أكثر شعور بالمشكلات التي تحيط بهم وأكثر قدرة على الاستفادة من خبراتهم المتراكمة والمعلومات المتاحة لهم من أجل التوصل لحلول إبداعية ومبتكرة لهذه المشكلات وصولاً لمستقبل مشرف.

فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى أما الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بوروقراطيين وتسلبهم مقدرتهم على الإبداع والتفكير وتنحصر أهمية الإبداع فيما يلي:

1. الإبداع الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات إذ تعد المشكلات الإدارية مشكلات متعددة ومستمرة مما يجعل هناك حاجة ضرورية إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة فالثروة الحقيقة تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفكار من القيود وتعلمه حل المشكلات فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم.¹
2. الإبداع الإداري يعد إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة نتيجة للتطورات المتتسارعة وتصاعد الاهتمام بالمعرفة ظهر الإبداع بوصفه حاجة ضرورية في المنظمات فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لا بد لها من إبداع إداري في ظل المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لستطيع الاستمرار والتكيف.
3. الإبداع الإداري وأهميته في وضع استراتيجيات إن أهم ما يتوجه إليه التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل المناسبة الموصولة إلى الأهداف فالإبداع الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط كالبحث عن البدائل ومواجهته التحديات والتبؤ بالمستقبل واستدراك المشكلات قبل وقوعها وهي استراتيجيات لا بد من امتلاكها.

¹ دينا فتحي، أحمد الناظور، أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في المصادر التجارية الأردنية، دراسة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 75، 76.

4. الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير: يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي فالإبداع في جوهره تغيير وهو مطلب حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير والابداع الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية ويساعد في التعايش مع العالم المتغير.

5. الإبداع الإداري: أساس لبناء نقاء الأفراد والمنظمة تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهام بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن كل جزء لا يتجزأ منه وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معاً والشيء الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهماتهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرارات.¹

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- يساعد الإبداع على استكشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على إتجاهاتهم وسلوكهم.
- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل.²
- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

¹ دينا فتحي، أحمد الناظور، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار معنzer للنشر والتوزيع، لأردن، عمان، الطبعة 1، 2015، ص 19، 20.

- الحصول على الرضا النفسي وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى الإبداع.
- إننا في عالم سريع التغيير يحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والإزدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- الحصول على مكافأة مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.

يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام إكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها والرغبة المتصلة نحو العقل إلى برج مراقبة يفتح عن الجيد في ملابسها التي تثير الخيال فقد يؤدي غروب الشمس إلى الإلهام بفكرة جديدة وعندما ينبعث السرور في النفس تتشا رغبة قوية في الإستمرار .¹

ثالثا : تفاصيل البيئة التنظيمية

1- خصائص ومميزات الإداري المبدع

يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفًا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع كظاهرة منحرفة أو شاذة فالإبداع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات إستثمار غير معروفة من قبل.

ويتميز الإداري المبدع عموماً بالخصائص التالية:

1. البصيرة الخلاقة ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع مشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها والذي يصرف وقتاً طويلاً في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها ولا يملون من تجريب الحلول ولا يفقدون صبرهم بسرعة.

¹ خلوف زهرة، الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17 ، 2017 ،

صفحة 15.

2. الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة وعدم الإستسلام أو اليأس بسهولة فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكنه لا يزيده إلا تصميماً.

3. القدرة على التعامل مع الناس ومع التغيير وتحمل المواقف الغامضة لأنها تشير في نفسه البحث عن الحل وهو أحد أركان الإبداع.

4. يتصف الإداري بالمرنة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد ويشكك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات وقد يصل الأمر به إلا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك الأمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

5. الجرأة في إبداء الآراء والمقتراحات.

6. يتميز المبدع بإستقلاليه فردية حيث لا يجب أن يفوض عليه سلطة الغير كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

بناءاً على ذلك يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي:

1 إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة بل يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية وجود بحكم الظروف أو الظواهر والتغيرات التي يعيشها الإنسان.

2 إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس خاصة فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء الأخصائيين بل أن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع ويملك شخصية إبداعية لكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة وحسب البيئة التي يعيش فيها ويتأثر بها فقد تكون بيئه مشجعة على الإبداع أو بيئه محبطه لذلك.

3 إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل المورثة كما يمكن تربيته وتطوره حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن الأشخاص العاقلين ان يكونوا مبدعين.¹

2 مبادئ الإبداع الإداري

بما أن الإبداع الإداري من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وإستمراريتها في بيئه العمل تتسم بالتغيير والتنافسية فهو لا يقتصر على تقديم أفكار جيدة فحسب بل يشمل تطوير العمليات

¹ رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره ، ص109،110،111.

وتحسين الأداء واتخاذ قرارات مبتكرة تعزز من كفاءة العمل ومن أجل تحقيق الإبداع الإداري بفعالية يجب الإلتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية من أهمها:

- العمل على إيجاد جو من الحب والتفاهم في بيئة العمل.
- الإلتزام بأهمية الإبداع الإداري على مستوى العاملين أو القيادة.
- تنمية القوى البشرية.
- التخلّي عن الروتين.
- اللامركزية في التعامل.
- الإعتقاد أن فوائد الإبداع للمنظمة وللأفراد.
- تدعيم الجانب الإنساني.
- إعلاء شأن مبدأ المشاركة.
- الفهم التام لرسالة المنظمة وأهدافها والعمل على تحقيقها.
- إسناد ودعم الأفكار الجديدة.
- التحدي أي وضع الشخص المناسب في مكان مهارات التفكير الإبداعي.¹

كما قام بيتر داركر "PETR DARKER" بوضع مبادئ للإبداع الإداري وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات "THE DOS" كما حدد مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها "THE DONTs" و الأشياء التي يجب القيام بها هي:

إن الإبداع الهدف المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص، الإبداعية آنفة الذكر وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال آخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب درسته وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي، أما الأعمال التي يجب تجنبها فهي:

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى الإبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- التوبيع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

¹ ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع، 2013،

ص 287

- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.¹

3 أنواع ومستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري أنواع ومستويات مختلفة وكل منها دور مهم في دعم الأداء وتحقيق الأهداف ومن هنا سنعرض بعض من أنواع ومستويات الإبداع الإداري:

1. الإبداع الجزئي التدريجي والإبداع الشامل الجذري

- الإبداع الجزئي يمثل الحالة المعتادة للتطوير والتحسين والتي تجري وفق منهج يضيف ويحسن على المنتجات والخدمات الحالية التي تطرحها المنظمة، وإنما طاول هذا النوع من الإبداع التدريجي الجانب الإداري والتنظيمي فإنه يعني إدخال تغييرات وظيفية للتحسين على المنهج والمنظور والمعتمد من قبل المنظمة في ممارستها الإدارية والتنظيمية.

- الإبداع الجذري: فهو عبارة عن إنتاج سلع وخدمات جديدة لتحمل محل أخرى قديمة، وعادة ما يقع هذا النوع ضمن برامج ومشاريع واسعة ومدروسة تحتاج إلى إمكانات كبيرة ورعاية خاصة من الإدارة العليا.

2. الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري التنظيمي

- الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملمس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجهما المنظمة وكذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية. إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير متزاداً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع.

- الإبداع الإداري والتنظيمي فيتجسد في تغيير وتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية والتي بواسطتها تنتج وتوزع السلع والخدمات من قبل المنظمة.

3. إبداع مرتكزة المنتجات وإبداع مرتكزة العمليات:

إذا كان الإبداع هادفاً إلى تغيير الخصائص والمكونات المادية والأدائية للسلعة أو الخدمة وذلك بتحسينه وتطويره أو بإنتاج بديل عنها جديدة بالكامل فإن هذا النوع من الإبداع يسمى منتجات أما إذا كان المرتكز

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص397،398.

للعملية الإبداعية قائماً على أساس تغيير وتحسين وتطوير طرق التصنيع والإنتاج والتوزيع والإدارة والتنظيم في المنظمة فيدعى هذا بإبداع العملية¹

هناك من ميز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي: الإبداع الإداري على مستوى الفرد، الإبداع الإداري على مستوى الجماعة والإبداع الإداري على مستوى المنظمة. والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

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

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكّد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات الإبداعية والتفكيرية على تكوين علاقات مرنّة بين الأشياء.

- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والإستقلالية والمثابرة والدافعية وللإنفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويًا على نفسه.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم او دائرة او لجنة الخ) وإعتماد على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة وهذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية:

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد عن التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون إتهام مضاد) تعزّزان الإبداع الناجح.

¹ جعفر خانوالزياني، *السلوك التنظيمي في المنظمات*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2020، ص 153، 154.

- الإلتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقسيم إجراءات العمل والعمل على تحديتها بشكل مستمر.
 - جنس الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من جماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداد وحماساً ونشاطاً من الجماعة أقل تماساكاً¹
3. الإبداع على مستوى المنظمة:

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً إنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت الإزدهار عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ، ويمكن تحقيق ذلك بتوفيق الشروط الأساسية التالية :

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولديهم رغبة على الإستطلاع وتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعليم والتدريب.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.²

رابعاً : مركبات العمل الإبداعي

يعتمد العمل الإبداعي على مجموعة من المركبات الأساسية التي يجب توافرها في الأفراد العاملين والبيئة المحيطة بهم وقد قسم بعض الباحثين هذه المركبات إلى فسيولوجية وبئية وسيكولوجية . فيما يلي يتم عرض هذه المركبات:

1 ويتمثل وجود القدرة على التفكير عند الأفراد يشمل على القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتتصف بها المبدعون.

2 ويتمثل المناخ الذي يسود المنظمات وما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة والبيئة التنظيمية التي تسمح لأفراد المنظمة بتحقيق طموحاتهم وتساعدتهم على إستغلال قدراتهم وتعمل على إشباع رغباتهم ومشاركةهم وإتخاذ القرار ، وتستخدم أسلوب التخطيط السليم وتحرر من النزعة التقليدية وأن

¹ خالد أحمد على محمود، مرجع سبق ذكره، صفحة: 291، 292.

² طاهر عازز ،ليندة منصور ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات، مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد 1، 2022، ص94.

تسير في طريق الإبداع والتفوق والبيئة تحدد مدى المخاطر التي تظهر أمام الشخص المبدع وهي تدعم هذا الشخص أو تحد من طموحه.

3 ويتمثل في الدافع التي تدفع العاملين في المنظمات إلى العمل الإبداعي الإداري وأظهرت الدراسات أن أكثر الدافع التي تدفع العامل إلى العمل الإبداعي هي الحاجة إلى الإنجاز وال الحاجة إلى الجدة وال الحاجة إلى النظام وحب الإستطلاع.¹

خامساً : مهارات الإبداع الإداري

يحتاج الإبداع الإداري إلى مجموعة من المهارات التي يتقنها أو يكتسبها الموظف مع مرور الزمن نذكر منها :

1. الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية ويقصد بها أيضا القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة: الطلاقة اللغوية وطلاقة التداعي والطلاقة التعبيرية الفكرية.

2. الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة فالإبداع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى حلول تقليدية.

3. المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وقد ثبت لدى حيل فورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة وهي: المرونة التكيفية الشكلية والمرونة التكيفية التركيبية والمرونة التلقائية.²

سادساً : مراحل الإبداع في الإدارة

يمر الإبداع الإداري بمراحل متتالية ومتتابعة تحدث تدريجيا فقد ذكر أن عملية الإبداع الإداري تمر بأربع مراحل هي :

1 مرحلة الإحساس بالمشكلة وتحديدها: ويتم في هذه المرحلة الإحساس بوجود مشكلة ما وتحديدها بدقة ثم جمع البيانات والمعلومات عنها وكل من شأنه الإسهام في حلها.

2 مرحلة طرح الأفكار والحلول: حيث يتم أكبر عدد من الأفكار والحلول والبدائل المناسبة وفحصها بدقة.

3 مرحلة اختيار الحل المناسب: ويكون الإختيار من بين الحلول المطروحة في المرحلة السابقة والذي يعتقد أنه الأمثل ويعطي النتائج الأفضل ويتلاءم مع الإمكانيات ويمكن تطبيقه.

¹ محمد جاسم ولی العبیدی، مرجع سبق ذکرہ، ص 221.

² لیلی أبو العلا، مرجع سبق ذکرہ، ص 288.

٤ مرحلة التطبيق: هي مرحلة تبني الحل المناسب وتطبيقه لعلاج المشكلة.^١

سابعاً : معوقات الإبداع الإداري

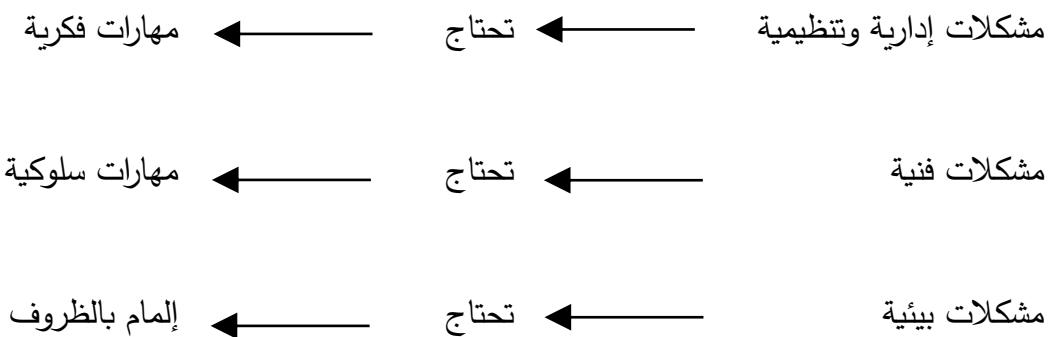
عوائق الإبداع كثيرة لذلك إن على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئه العمل فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مثبطين من الموظفين لذلك يجب على المؤسسة أن تبحث عن معوقات الإبداع وعلاجها فوراً وكلما تأخرت عن علاجها زاد عدد الأفكار الإبداعية الميتة، وهناك أقوال عديدة تعيق الإبداع مثل جربنا هذه الفكرة من قبل، تستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً، ستتكلف هذه الفكرة الكثير من المال، هذا ليس شغلك، هذا مستحيل، يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة، لا أريد أي معلومة إضافية.

^١ وفاء عتيق فواز ، مدخل لتطوير أداء قادات المدرسة الإبتدائية في مدينة الخرج، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوسيط، العدد 3، 2018، ص 687.

الوضع جيد ولا يحتاج تغيير، مؤسستنا صغيرة وفكرة كبيرة أو العكس، كذلك عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي إضافة لنقييد العامل بالقوانين والخوف من الفشل.¹

يمكن حصر معوقات الإبداع كالتالي:

1. وجوب الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات.
2. عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة أو مقاومتها للتغيير والتطوير الذين ترى فيهما تهديد لها وخروجها مما ألفت وإعتاد.
3. سوء المناخ التنظيمي وبخاصة إزدواجية المعايير المتتبعة في الأداء.
4. مشكلات إدارية والمهارات الالزمة لمواجهتها يواجه المديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية مشكلات متعددة في أثناء ممارستهم عملهم ويزيد هذه المشكلات تعقيداً تنوع المهارات الالزمة للتعامل معها مما يجعل من الإبداع الإداري صفة ينبغي توافرها في المدير كما يلي:



وهناك من يقسم معوقات الإبداع الإداري إلى:

- 1 المعوقات الشخصية : تعد المعوقات الشخصية من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري ومن أهمها ضعف الثقة في النفس.
- 2 المعوقات الاجتماعية والثقافية: تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً كبيراً في إعاقة الإبداع الإداري وتنميته.
- 3 المعوقات الاقتصادية: يواجه الإبداع الإداري عدداً من المعوقات الاقتصادية مثل تفاقم مشكلات المديونية الخارجية والتدحرج الاقتصادي.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمانالأردن، الطبعة1، 2009، ص131.

² سامر أمين، مدير المدرسة ودوره في الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة:1، 2009، ص165.

4 الصعوبات الإدارية هنا الحديث عن ممارسات المدير السلبية كنظرته للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا والإمتاع عن مدح العاملين.¹

¹ زهوة فوزان، تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوسيط، العدد 7 ، 2020، ص48.

خلاصة

يرتبط مفهوم الإبداع ارتباطا وثيقا بالنجاح والإبتكار في بيئة العمل، حيث يعد الأفراد المبدعون من العناصر الأساسية التي تستحق التقدير، نظرا لما يقدمونه من حلول مبتكرة . ولا يعد طريق الإبداع طريقة معقدا، بل هو نتيجة طبيعية للعمل الجاد، والاجتهاد، والتفكير المستمر. كما ان وضع الخطط المدروسة والمثابرة، تبني منهج التفكير العملي، تمثل جميعها ركائز أساسية لتحقيق الأهداف المنشودة عبر مسار الإبداع والتميز .

الفصل الرابع : تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع الإداري

تمهيد

أولا: حاجة المنظمات إلى الإبداع

ثانيا: مجالات الإبداع في المنظمات وتنميتها

ثالثا : البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة

رابعا: تأثير نظام الحوافز في المنظمة على الإبداع الإداري

خامسا: تأثير أسلوب القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

سادسا: تأثير التدريب في تنمية الإبداع الإداري

خلاصة

تمهيد

تحدثت في هذا الفصل على إبراز المكانة الحيوية التي يحتلها الإبداع في دفع عجلة تطور المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئه العمل، كما تحدثنا على حاجة المنظمات إلى الإبداع و مجالات الإبداع في المنظمات و تتميّتها والبيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة. كما تطرقنا إلى أبعاد البيئة التنظيمية المتمثلة في : الحوافز ، أسلوب القيادة ، والتدريب . ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري.

أولاً: حاجة المنظمات إلى الإبداع

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع فقامت بالإستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع وتنظر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخدو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغيير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل فإن شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليل الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كإستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح فهي قد تكتشف وتبني طرق وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث ولكي تحسن أدائها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التبنّؤ بمطالب الجديدة والإحتياط لمواجهتها وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تقرّزها تلك التغيرات.¹

ثانياً: مجالات الإبداع في المنظمات وتنميتها

مجالات الإبداع في المنظمات

1. صياغة إستراتيجية وخطط للتنمية والتجديد.

2. في إدارة التغيير.

3. في إيجاد أنظمة وأساليب ووسائل عمل جديدة.

4. في زيادة وأثراء مهارات وقدرات العاملين.

5. في إيجاد سلع وخدمات جديدة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 290.

6. في الحد من المشكلات والأزمات المفاجئة.

7. في تضييق الفجوة بين الإبداع الفكري والتقني.

تنمية الإبداع في المنظمات

1. ضرورة الرعاية المبكرة للإبداع المبدعين.

2. التعزيز الإيجابي لمحاولات الإبداعية.

3. إحترام الأفكار والأسئلة غير نمطية.

4. تشجيع فرص التعليم الذاتي.

5. تنمية المهارات الفردية.

6. تعزيز الثقة بالنفس تشجيع الطريق العلمية في حل المشكلات.¹

ثالثا : البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة

إن المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير ممارسات وظيفية متعددة ومطلوب وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية. فبيئة المنظمة الداخلية تتصف بوجود الإمكانيات المادية، وتتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة. والنظام الإداري المرن الذي لا يتصرف بالتعقيد أو الجمود أو المناخ النمطي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تتميم الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها ، حمايتها وتقديرها.

وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة المنظمة المبدعة ومن هذه القيم:

• قبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع.

• الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والإلتزام من قبل المنظمة.

• الإهتمام بالتكيف مع التغيير وإعتباره أمرا ضروريا وطبيعا.

¹ جمال خير الله، مرجع سابق ذكره، ص 288

- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.¹

رابعاً: تأثير نظام الحوافز في المنظمة على الإبداع الإداري

للحوافز أبعاد مهمة تمثل، في أجواءه في المنظمة، وكذلك إنه وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الإتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية في المنظمة، حول الموقف الإنساني من مقدار المكافأة التي تمنحها المنظمة للموظفين.

إن إستقادة إدارة المنظمات الإدارية، من الإهتمام بالحوافز يكون في سبيل تركيز الجهد والتعرف على جدواها وعلى إنجاز الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاه لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الإهتمام بالحوافز التي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمات الإدارية. وتعد الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموماتها وأداراتها نحو الإنتاجية وعملياتها.

وبذلك يتضح لنا نظام الحوافز تلعب دوراً مهماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
2. وجود حافز عند العاملين، حفزو عن العمل والنشاط.
3. ظهور التعب على العامل والذي من شأنه أنقاده كمية الإنتاج والنوعية.²

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص395،396.

² خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى عاملين الدوائر الحكومية، دار مؤمن للنشر والتوزيع ، طبعة 3، 2012، ص21.

خامساً: تأثير أسلوب القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة، وأنجم عنها من تسارع تكنولوجي وإنفجار معرفي وإشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبعرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء كان لزاماً عليها التركيز على الرأس مال الفكري وبالذات على العنصر البشري والذي يمثل اليوم أساس التسخير الحديث.

وإن المتأمل أدبيات الإبداع الإداري، والقيادة الإدارية، والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائدة في المنظمة بمعنى آخر أن هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمروج الإبداعي. وبناءً على ذلك فإن للقيادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك مرؤوسيهم، وإنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً واضحاً وملموساً، وتؤكدنا لهذا يرى كل من (Hager 8 Dewar 1973) أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الإختلاف في قيم سلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر. وإن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي زيادة على ذلك، فإن القادة يمكن أن يساهموا في تتميم القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة ، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدتهم لا يزال يتثبت بالقديم ولا يمتلك روح المخاطرة بإتجاه التغيير بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وأن يزرع روح التفاف الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة لمناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم.

هذا وقد أفاد بعض الباحثين أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد لآخر، فيIRO أن الفرد يصبو دائماً إلى حقيقة ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والإحترام. وإن القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الإتجاه، ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق

الآتية: ¹

¹ مروقى رفيق، بوهزة محمد، مداخلة القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 2010، ص 11 .

- التأثير الكاريزماتي (صفات القائد الشخصية): تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والإبتكار وفي هذا المجال قام كل من "Dany cox" و "Hover john" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين توصلون من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقادة هي:
 - صقل المعايير العليا للأخلاقيات الشخصية: يجب على القائد الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.
 - النشاط العالي على القائد الفعال أن يتصرف بالحيوية وأن يترفع عن توافقه الأمور وأن ينصب جل إهتماماته على القضايا المهمة والمثيرة.
 - الإنجاز القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف.
 - العمل بداع الإبداع يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون إبدا بما هو مألف.
 - تحديد الهدف يتميز القائد الإداري الفعال بصمة تحديد الأهداف الخاصة به قبل إتخاذ أي قرار.
 - تشجيع الأفكار الجديدة: ينبغي على القائد الإداري أن يتبع لرؤوسه هامشا من الحرية والمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء إلى مقتراحاتهم، فالمشاركة تؤثر إيجابيا على إرتقاء الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لإقتراح التحسينات والتعديلات.
 - تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل مثل هذا التفاعل يشجع تبادل المعلومات المفيدة وإنسياب الأفكار بجدية.
 - العلاقات الإنسانية الطيبة: وهي تتبع من إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب إحترامها ولهم حقوق وأعمال تتعلق بالعمل.
 - الإعتراف والتقدير إن التزام القيادات الإدارية يمنح الإعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحواجز والمكافآة خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.
 - يجب على القادة إحترم الفروقات الفردية بين المسؤولين وأن لا يحتقرו أصحاب القدرات الإبداعية البسيطة بل لابد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادرتهم متواضعة.¹

¹ مروفي رفيق، بوهزة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

سادساً: تأثير التدريب في تنمية الابداع الإداري

يعد التدريب عاملاً مهماً لتنمية المهارات والمكتسبات الفردية للعاملين بالمنظمات، على اختلاف أنشطتها، وبخاصة فيما يتعلق بزيادة القدرة على الإبداع الإداري الذي يشمل مطلبًا رئيسيًا فرضته التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، وفي هذا السياق توصلت دراسة الرشيد¹: لوجود علاقة أثر إيجابي للتدريب على الإبداع الإداري للعاملين، فالإبداع ظاهرة إنسانية تختلف من فرد لآخر يستناداً إلى الفطرة والظروف المحيطة بالفرد، وهو ما يستلزم وجود برامج وموارد تدريبية تتماشى مع المتغيرات المعاصرة.

يلعب التدريب دوراً مهماً في فعالية المنظمات وجعل الموظفين يؤدون أعمالهم بفعالية وكفاءة، كما أنه يزيد من الإناتجية والإلتزام بالعمل والتنمية الشخصية، ويهدف التدريب إلى إكساب الموظفين مهارات جديدة، بما يحسن من أداء الموظفين في الوظائف الحالية ويهيئهم لتولي مهام جديدة في المستقبل، لذا كان على الإدارة الإبداعية أن تضع الاستراتيجيات التي تعزز تنمية وتدريب الموظفين من أجل تطوير المنظمة، والتدريب أداة التنمية ووسيلتها ويعتبر أساس تطوير وتنمية أداء العنصر البشري، فهو أحد العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الأداء الوظيفي.¹

وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن التطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات، والمشكلات التي تتعرض لها تتم من خلال عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم تحسين البيئة الداخلية، ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تساعده على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى أداء متميز وإبداعي، خصوصاً أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسرعة. مما يتطلب الإهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية والتركيز حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله، ومحافظة على مستوى أدائه، وتطوير مهاراته، و المعارف وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة. ومن المتفق عليه بين الباحثين هو أن الإبداع يمكن الحصول عليه من خلال التدريب. بحسب إستعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد إكتسابها أو تعلمها.

ولكن من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب عليها. كأساليب القيادة ويلعب التدريب دوراً مهماً وكبيراً في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق،

¹ فصه يوسف الخميس، أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 3، جامعة طنطا كلية التجارة مصر، 2023، ص 567، 568.

تأثير البيئة التنظيمية على الابداع الإداري

والتعاون بين الأفراد، إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد، والإعتراف بمساهمة الآخرين. كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل. وكذلك نجد التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تربون عليها في التعامل مع المشاكل التي يواجهونها في العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي إستمرارها ولقائها في السوق.¹

¹ الطاهر احمد محمد على، نسرين موسى احمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 2 ، 2020، ص14،15.

خلاصة

تلعب البيئة التنظيمية دوراً محورياً في التأثير على مستوى الإبداع داخل المنظمات، إذ تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء ورفع فعالية العمليات التنظيمية. فلا يمكن تحقيق الإبداع في ظل بيئة تنظيمية تقصي المبادرات الجديدة أو ترفض التغيير، لذلك من الضروري أن تعمل المنظمات على تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع وتحتضن الأفكار المبتكرة وتشجع الأفراد على التعبير عنها بحرية. وي يتطلب ذلك إقتناص الإدارة بقدرة العاملين على إيجاد حلول للمشكلات التنظيمية.

الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً : منهج الدراسة

ثانياً : مجالات الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: تحليل وتقدير النتائج

خامساً : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

سادساً: نتائج عامة للدراسة

سابعاً : مقتراحات و توصيات

خاتمة

قائمة المراجع والمصادر

تمهيد

تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية، تحليلها وتقديرها خطوة مهمة في البحث السوسيولوجي لا ينبغي أن يتوقف الباحث عند الحدود النظرية بل يستدعي ضرورة التطرق للدراسة الميدانية بهدف تزويدنا بالمعطيات وتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الإكتفاء بالتأمل العقلي والنظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع. حيث يتوجه الباحث إلى ميدان الدراسة بكم نظري وأدوات منهجية متعددة، ناهيك عن مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزمني، المكاني، العينة المبحوثة وأدوات جمع البيانات كاللإلاصحة وتقديم إستماراة، إنطلاقاً من هذه الإجراءات يبدأ الباحث في تحليل الأرقام الإحصائية والنسب بغرض تقديرها وإستخلاص النتائج.

أولاً : منهج الدراسة

يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، ويعرف منهج البحث العلمي بأنه: أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة.¹ وتبعاً لطبيعة الدراسة التي تناولت موضوع: دور البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في الإدارة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: هو الأسلوب أو الطريقة أو المنهج الذي يعتمد الباحث في دراسته العلمية لمشكلة أو ظاهرة البحث، وذلك من خلال وصفه الدقيق والعلمي المفصل لهذه المشكلة أو الظاهرة. ثم قيامه بدراسة وتحليل لما وثل إلية من معلومات وصولاً إلى حلول وتفسيرات منطقية مثبتة بالبراهين والأدلة.² ويعرف على أنه: يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتتصورها كمياً عن طريق جمع معلومات مفنة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة.³

ثانياً : مجالات الدراسة

تتطلب البحوث الميدانية عادة تحديد مجالات واضحة ومحددة تعنى بتنظيم مختلف جوانب الدراسة وتشمل هذه المجالات اختيار الإطار الزمني، والمكاني، إلى تحديد مجتمع البحث لإجراء الدراسة الميدانية وتمثل هذه المجالات في :

- **المجال المكاني:** هو المكان الذي جرت فيه الدراسة وجمعت منه البيانات فكان اختياره هو مديرية وحدة البريد الجزائري هي ألف مسكن بسكرة.

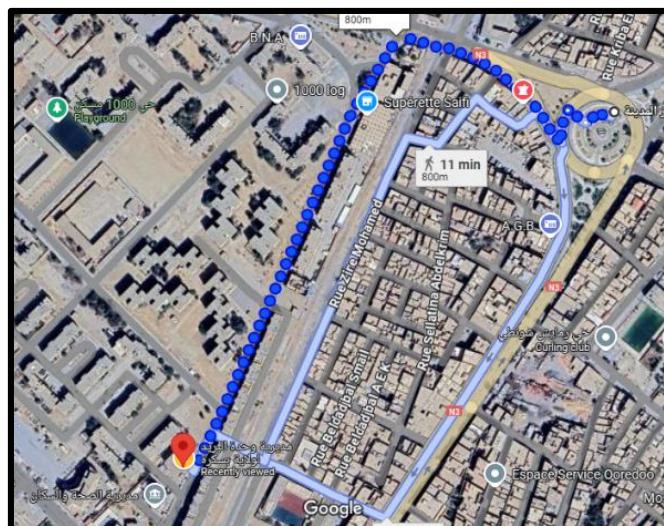
تعتبر مديرية وحدة البريد الجزائري هي ألف مسكن بسكرة من إحدى المديريات التابعة لمؤسسة بريد الجزائري والتي تأسست في جويلية 2022، وتعد نقطة خدمية وإدارية مهمة في ولاية بسكرة. تقدم

¹ محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة 3 ، 2019، ص35.

² تمارخي داود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ، 2025، ص 35.

³ حسان جيلالي بلقاسم سلطانية، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، سنة 2012، ص 133.

المؤسسة مجموعة من الخدمات البريدية والمالية، وتعمل على تسهيل عمليات التواصل وتحويل الأموال لفائدة المواطنين.



الصورة رقم 1 : الموقع الجغرافي لمديرية وحدة بريد الجزائر حي ألف مسكن بسكرة.¹

• المجال الزمني: هو الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في دراسته، بداية من تحديد موضوع الدراسة وجمع البيانات إلى غاية تحصيل النتائج، وقد تم هذه الدراسة عبر مراحل ودراستنا دامت حوالي 6 أشهر من شهر أكتوبر إلى غاية ماي.

المرحلة الأولى: كانت تقريبا في شهر أكتوبر إبتداء من اختيار موضوع الدراسة وعرضه على الأستاذ المشرف وبعدها قمت بجمع البيانات والمعلومات لإعداد وصياغة الإطار النظري للدراسة حيث إستمر ذلك إلى غاية شهر فيفري. وبعدها قمت بدراسة إستطلاعية في مديرية وحدة بريد الجزائر حي ألف مسكن بسكرة يوم 17 فيفري 2025.

المرحلة الثانية: قمت فيها بجمع معلومات حول عينة الدراسة، وإعداد الإستماراة وكان ذلك في 7 أبريل 2025.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تحليل وتقسيم البيانات المتوصل إليها من خلال الإستمارات التي تم توزيعها وقد دامت من 13 أبريل إلى غاية شهر ماي .

¹ مديرية وحدة بريد الجزائر حي ألف مسكن بسكرة ، تم الإطلاع عليه يوم 10 ماي 2025.

المجال البشري: هو الفئة أو العينة من الأفراد الذين يشملهم البحث وتجمع منهم البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد حدد في دراستنا عامل مدیرية وحدة البريد الجزائري هي ألف مسكن بسكرة، وكان التواصل معهم سهل وكانت فتتهم مقدرة بـ 40 عامل.

• **عينة الدراسة:** هي مجموعة جزئية يختارها الباحث العلمي من مجتمع البحث بحيث تعبّر عنه وتحمل نفس خصائصه، كما تعرف على أنها جزء من أجزاء المجتمع الذي يقوم الباحث العلمي بإجراء دراسته عليه، ومن خلال طرق اختيار العينة في البحث العلمي يختار الباحث العينة عبر عدة خطوات للاستطاع تمثيل مجتمع العينة بالشكل الدقيق.¹

ولقد تم إختيار عملية المسح الشامل هي أسلوب بحثي يستخدم عندما يتم شمول جميع أفراد مجتمع الدراسة دون إستثناء، وكانت متكونة من 40 موظف.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

عند دراسة أي ظاهرة بحثية، يسعى الباحث إلى فهمها وتقسيمها بطريقة علمية دقيقة، من خلال تحليل عناصرها وتحديد العوامل المؤثرة فيها، ولا يتحقق هذا إلا باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية أي أدوات جمع البيانات التي يقصد بها بأنها: مجموعة الوسائل والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلة من المصادر المعينة بذلك،² وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على الأدوات المنهجية الملائمة التي تتماشى مع طبيعة المنهج المتبّع حيث تمثلت في الملاحظة والإستماراة.

الملاحظة : تعد الملاحظة واحدة من بين وسائل البحث العلمي النظرية التي تنقل ما يراه الباحث بعينه بدون إستعمال أي وسائل أو معايير، خلال دراستي و في مرحلة جمع البيانات، وبعد زيارات متكررة إلى مديرية وحدة البريد الجزائري هي ألف مسكن بسكرة، بحكم معارفي الشخصية، لوحظ وجود مجموعة من الممارسات الإدارية التي تعكس مستوى الإبداع الإداري، من بينها إعتماد نظام رقمي للدور بدلاً من الطريقة العشوائية التقليدية، تخصيص فضاءات مريحة لاستقبال الزبائن، والمرونة الواضحة الواضحة في تعامل

¹تمارا نجي دادوود: مرجع سبق ذكره، سنة: 2024، ص 139.

²إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، المقاييس والإختبارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة: 1، 2017، ص 22.

الموظفين مع مختلف الحالات الطارئة. كما بُرِز دور القيادة المرنة في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، حيث تم رصد تفاعل المسؤولين مع الموظفين بأسلوب يشجع الحوار وهو ما يُعد أحد الشروط الجوهرية لتعزيز الإبداع داخل المنظمة.

الإستماراة: والتي تعرف على أنها: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع محدد وعادة ما تكون عبارة عن وثيقة تحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها. وتعرف أيضاً على أنها: تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات أو الطبقة المراد البحث فيها، ويجب أن تكون لكل عينة فرصة للاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر، كلما كان عدد أفراد العينة أكبر كلما كان تمثل المجتمع الحقيقي أكثر دقة¹ وفي هذه الدراسة تم تصميم الإستماراة كوثيقة مطبوعة تحتوي على 3 صفحات مقسمة إلى 3 محاور تشمل على 30 سؤال أشرف على إنتاجها الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين حيث قاموا بتصحيحها وإعادة ترتيب الأسئلة وحذف بعضها وبناءً على توجيهاتهم ونصائحهم تم إعدادها في الشكل النهائي .

المحور الأول: تضمن أسئلة تدور حول البيانات العامة عن المبحوثين مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: البيئة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع خصص لأسئلة تدور حول القيادة، الحوافز المعنوية والمادية، والتدريب وتأثيرها على الإبداع الإداري.

المحور الثالث: تضمن أسئلة تدور حول الإبداع الإداري.

وفيما يتعلق بكيفية الإجابة على أسئلة الإستبيان من طرف المبحوثين فقد وزعت الإستمارات يدوياً من طرف الباحث إلى المبحوث واستغرقت هذه العملية من 13 أبريل إلى 23 من نفس الشهر.

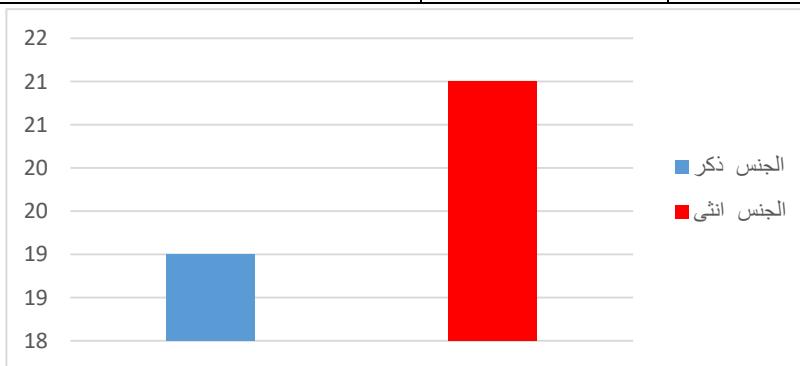
¹ ربيحة نبار، **الإستماراة في البحث العلمي**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، جامعة الوادي (الجزائر)، العدد 1، 2022، ص 49.

رابعاً: تحليل وتفسير النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: أفراد العينة وفق الجنس

الجنس	النكرار	النسبة المئوية %
ذكر	19	%47,5
انثى	21	%52,5
المجموع	40	%100

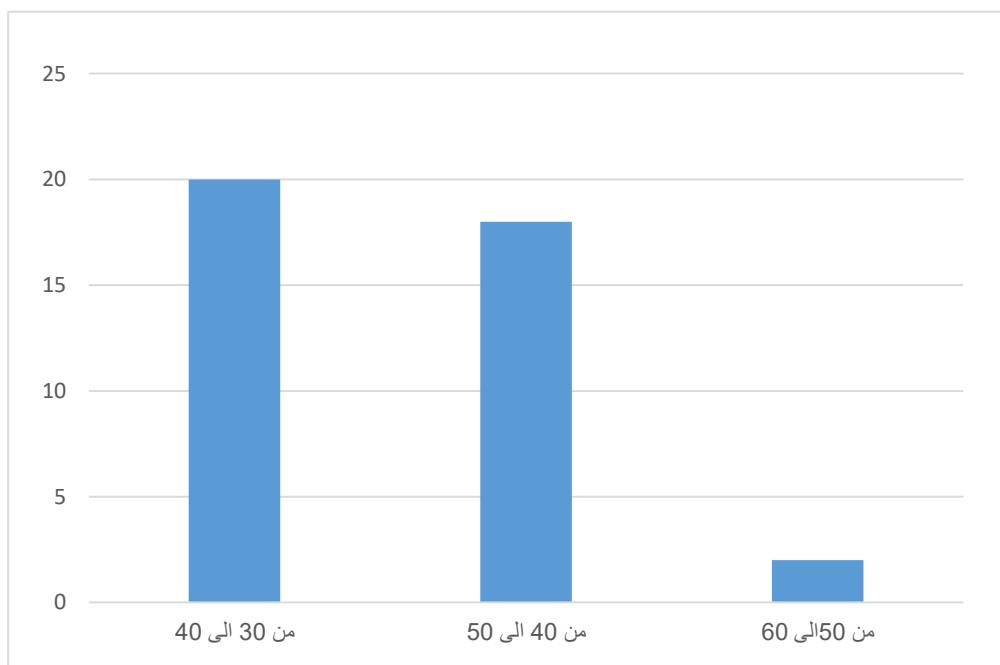


الشكل رقم 1 : رسم تخطيطي يوضح توزع افراد العينة وفق الجنس

من خلال الجدول أعلاه (الجدول رقم 1) و المخطط التوضيحي نلاحظ ان نسبة الإناث في افراد العينة تمثل 52,5 % ما يقدر ب 21 عاملة من اصل 40 بينما نسبة الذكور هي 47,5 % ما يقدر ب 19 فردا ، موزعة على مختلف مصالح مديرية وحدة البريد الجزائري هي ألف مسكن بسكرة ، والمعلوم أن فئة الإناث في مجتمعنا يلائمها العمل في المؤسسات الإدارية خاصة الحكومية وذلك لإنعدام الحاجة للجهد العضلي هذا ما يفسر وجود عدد الإناث أكثر من عدد الذكور .

جدول رقم 2: أفراد العينة وفق العمر

النسبة المئوية%	النختار	العمر
% 50,0	20	من 30 الى 40
% 45,0	18	من 40 الى 50
% 5,0	2	من 50 الى 60
100,0	40	المجموع

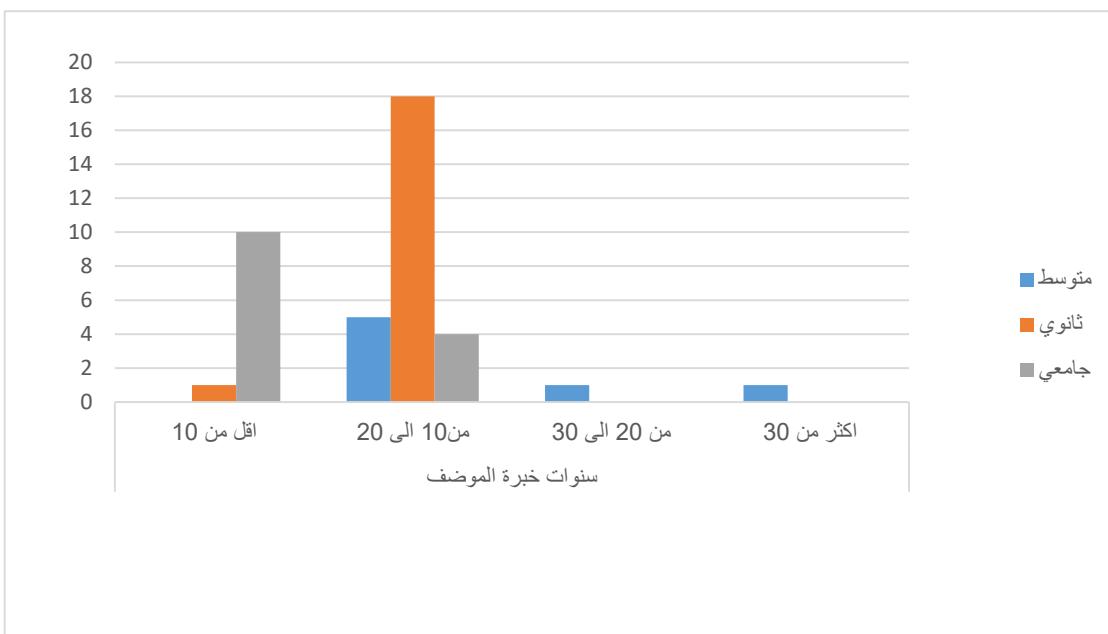


الشكل رقم 2: مخطط يوضح أفراد العينة وفق العمر

من خلال الجدول أعلاه (الجدول رقم 2) والمخطط المرفق (الشكل رقم 2) نلاحظ أن أعمار الموظفين في مؤسسة البريد الولائية بسكرة بحـي 1000 مسكن أعمارهم تتراوح بين 60 و 30 سنة كأعظم وأقل قيمة حيث 50 % منهم تحصر أعمارهم بين 30 و 40 سنة ويقدر عددهم بـ 20 فرد و 45 % تحصر أعمارهم بين 40 و 50 سنة يقدر عددهم بـ 18 فرد و 5 % تحصر أعمارهم بيـ 50 و 60 وهم فرداـن . مما سبق نستنتج أن الفئة العمرية الغالبة في هذه المؤسسة هي فئة: الشباب الذي تترواح أعمارهم بين 30 و 40 سنة.

جدول رقم 3 : علاقة المستوى التعليمي بخبرة الموظف

جامعي	ثانوي	متوسط		
10	1	0	اقل من 10	
4	18	5	من 10 الى 20	
0	0	1	من 20 الى 30	
0	0	1	اكثر من 30	
14	19	7	المجموع	



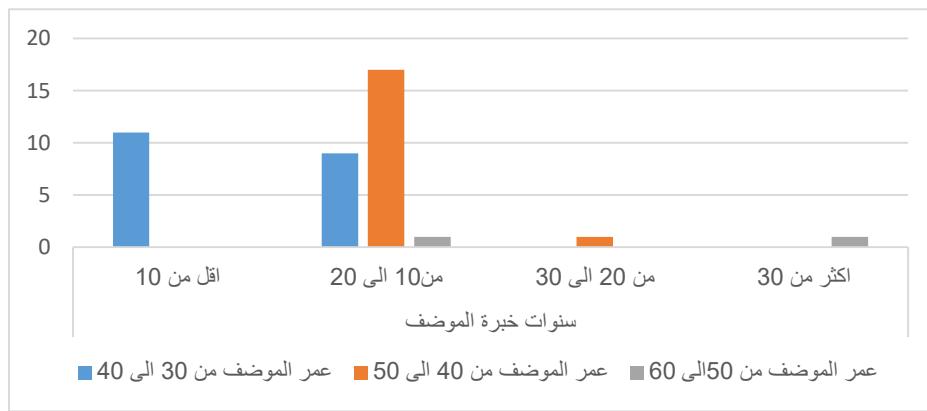
الشكل رقم 3 : مخطط يوضح علاقة المستوى التعليمي بخبرة الموظف

تشير بيانات الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) إلى وجود تباين واضح في توزيع سنوات الخبرة بين الموظفين باختلاف مستوياتهم التعليمية، حيث يتضح أن أغلب الموظفين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي يتمتعون بخبرة تتراوح بين 10 إلى 20 سنة، وهو ما يدل على استقرارهم المهني وامتداد فترة بقائهم في المؤسسة. في المقابل، فإن معظم الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي تتركز خبراتهم في فئة أقل من

10 سنوات، مما يشير إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة، أو إلى ديناميكية حركتهم المهنية، سواء من حيث الترقية أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى. ويعكس الشكل البياني هذا التفاوت بوضوح، حيث يبرز تفوق فئة التعليم الثانوي من حيث تراكم الخبرة، مقابل إنحصار فئة الجامعيين في بداية المسار المهني. وتكتسي هذه النتائج أهمية تنظيمية، إذ تدفع نحو ضرورة تبني المؤسسة لإستراتيجيات تطوير مهني موجهة، تراعي الفروقات في الخبرة والمؤهل، وتضمن إستثمار الطاقات الشابة الجامعية، مع تعزيز مهارات وخبرات الفئات الأخرى للحفاظ على التوازن في الكفاءة داخل بيئة العمل.

جدول رقم 4: سن الموظف وعدد سنوات خبرته

المجموع	سنوات خبرة الموظف				نوع
	اكثر من 30	من 20 الى 30	من 10 الى 20	اقل من 10	
20	0	0	9	11	من 30 الى 40
18	0	1	17	0	من 40 الى 50
2	1	0	1	0	من 50 الى 60



الشكل رقم 4: مخطط يوضح علاقة العمر بعدد سنوات الخبرة

تشير بيانات الجدول رقم (4) والشكل المرافق له إلى وجود علاقة طردية واضحة بين سن الموظف وعدد سنوات خبرته، حيث يتبيّن أن معظم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة يمتلكون خبرة تقل عن 20 سنة، بينما تتركز الخبرات الأطول، التي تفوق 20 سنة، لدى الموظفين الأكبر سنا، لاسيما من تجاوزوا سن الخمسين. وتنظر الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة أعلى نسبة من الموظفين ذوي الخبرة

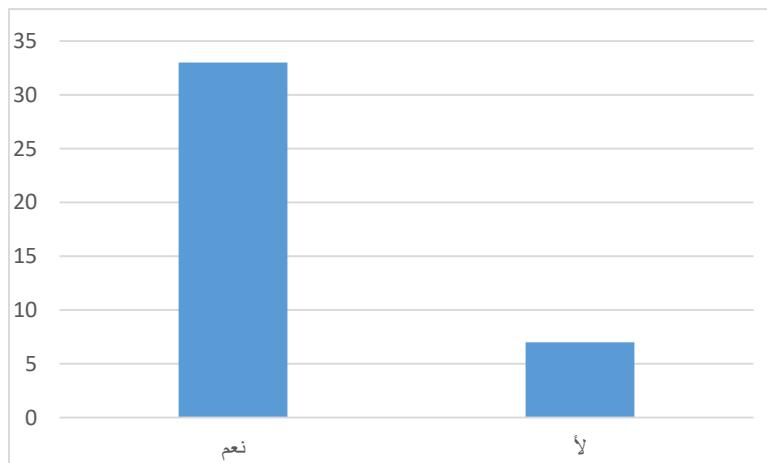
التي تتراوح بين 10 و 20 سنة، ما يعكس مرحلة النضج المهني والإستقرار الوظيفي. كما يوضح الشكل البياني أن فئة الموظفين فوق سن الخمسين تُعد الأقل عدداً، وهو ما قد يشير إلى معدلات تقاعده مرتفعة أو إعتماد المؤسسة على طاقات بشرية شابة. وَتُعد هذه البيانات ذات أهمية إستراتيجية في مجال تحفيظ الموارد البشرية، حيث تبرز ضرورة إستثمار الخبرات المتوسطة والكبيرة في تدريب وتوجيه الفئات الأصغر سناً، بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي ونقل المعرفة التنظيمية بشكل فعال.

المحور الثاني: البيئة التنظيمية ودورها في تعزيز الابداع الإداري

القيادة

جدول رقم 5: تشجيع المدير للأفكار الجديدة وقبول الآراء المختلفة للموظفين

% النسبة المئوية	التكرار	
% 82,5	33	نعم
% 17,5	7	لا
% 100,0	40	المجموع



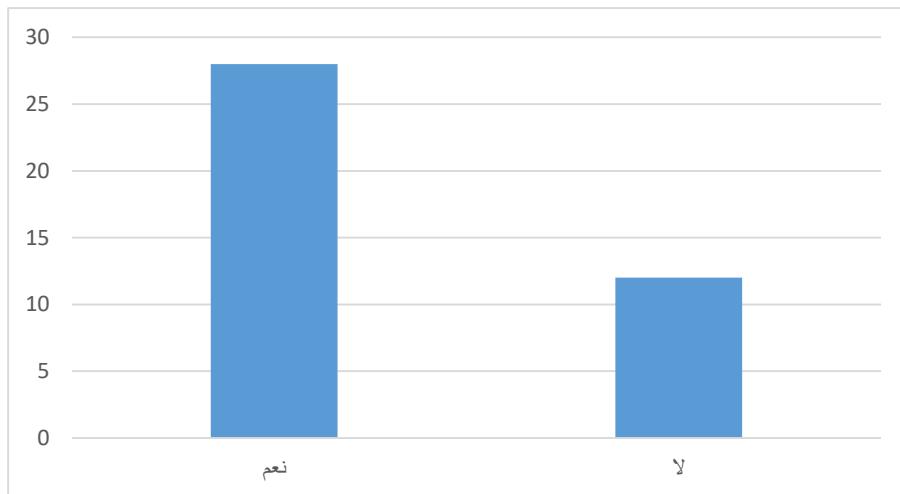
الشكل رقم 5: مخطط يوضح تشجيع المدير للأفكار الجديدة وقبول الآراء المختلفة للموظفين

تشير بيانات الجدول رقم (5) والمخطط البياني في الشكل رقم (5) إلى أن غالبية الموظفين، بنسبة 82.5%， يرون أن المدير يشجع على طرح الأفكار الجديدة ويتقبل الآراء المختلفة، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة للإبداع داخل المؤسسة. بينما يرى 17.5% من الموظفين عكس ذلك، مما يدل على

وجود بعض الفجوات في ممارسات القيادة التحفيزية. ويدعم الشكل البياني هذه النتائج من خلال التمثيل البصري الذي يبرز بشكل واضح تفوق نسبة الإجابات الإيجابية. تعكس هذه النتائج أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في خلق بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي، وتوكيد ضرورة تعزيز هذه الثقافة التنظيمية لتشمل جميع الأقسام، مما يسهم في رفع مستوى الأداء والابتكار داخل المؤسسة.

جدول رقم 6: تبني القيادة أسلوب الإدارة المشتركة

% النسبة المئوية	النكرار	
% 70	28	نعم
% 30	12	لا
% 100,0	40	المجموع



الشكل رقم 6: مخطط يوضح تبني القيادة أسلوب الإدارة المشتركة

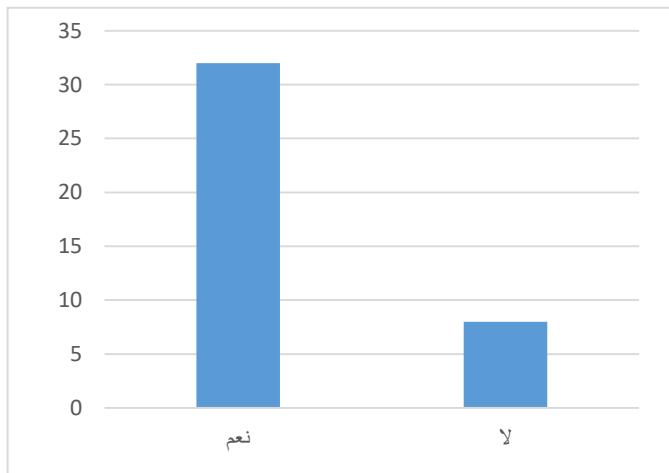
تشير معطيات الجدول والشكل رقم (6) إلى أن غالبية الموظفين، بنسبة 70%， يرون أن القيادة داخل المؤسسة تبني أسلوب الإدارة المشتركة، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً نحو إشراك الأفراد في صنع القرار وتعزيز روح الفريق. هذا يدل على وجود مناخ تنظيمي يسمح بالتفاعل والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما قد يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

في المقابل، ترى نسبة 30% من الموظفين أن هذا الأسلوب غير متبني، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت في تطبيقه، ربما نتيجة لاختلاف الممارسات القيادية بين الوحدات أو ضعف قنوات المشاركة. ويبرز

الشكل البياني هذا التباعين بوضوح، مما يستدعي من المؤسسة تعزيز ثقافة القيادة التشاركية بشكل أوسع لضمان فاعلية أكبر في الأداء التنظيمي.

جدول رقم 7: يوجد تواصل فعال وثقة بين المدير والموظفيين

% النسبة المئوية	النكرار	
% 80	32	نعم
% 20	8	لا
% 100,0	40	المجموع

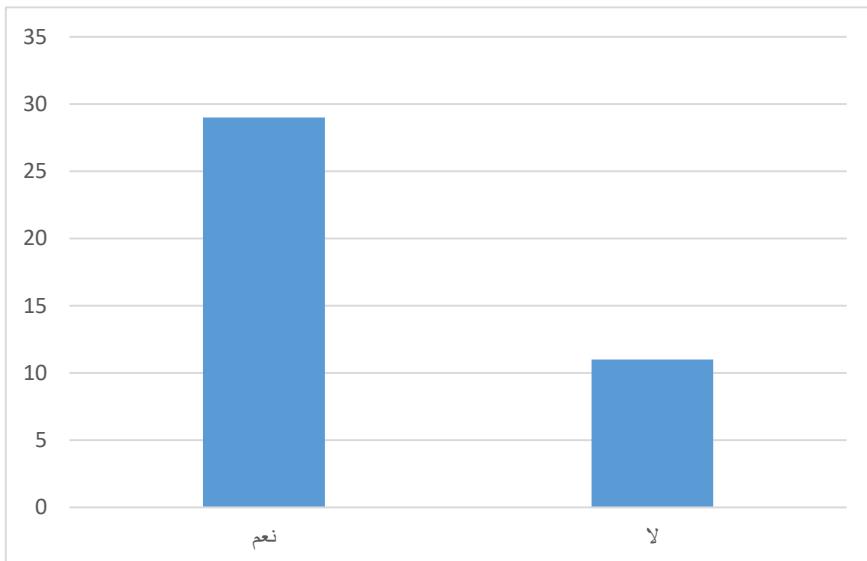


الشكل رقم 7: مخطط يوضح التواصل بين المدير والموظفيين

يوضح الجدول والشكل رقم (7) وجود تواصل فعال وثقة بين المدير والموظفيين، حيث أظهرت النتائج أن 80% من الموظفين المشاركون في الدراسة أكدوا وجود هذا التواصل، مقابل 20% فقط يرون عكس ذلك. تعكس هذه النسبة المرتفعة من الإيجابية مدى فاعلية الإدارة في خلق بيئة تواصل بناءة تعزز الثقة بين الطرفين، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة من الموظفين الذين لا يشعرون بوجود تواصل فعال يدعون إلى التوقف عند الأسباب الكامنة وراء ذلك والعمل على معالجتها.

جدول رقم 8: تدعيم القيادة التجريب وقبول الأخطاء كجزء من التعليم

% النسبة المئوية	النكرار	
% 72,5	29	نعم
% 27,5	11	لا
% 100,0	40	المجموع

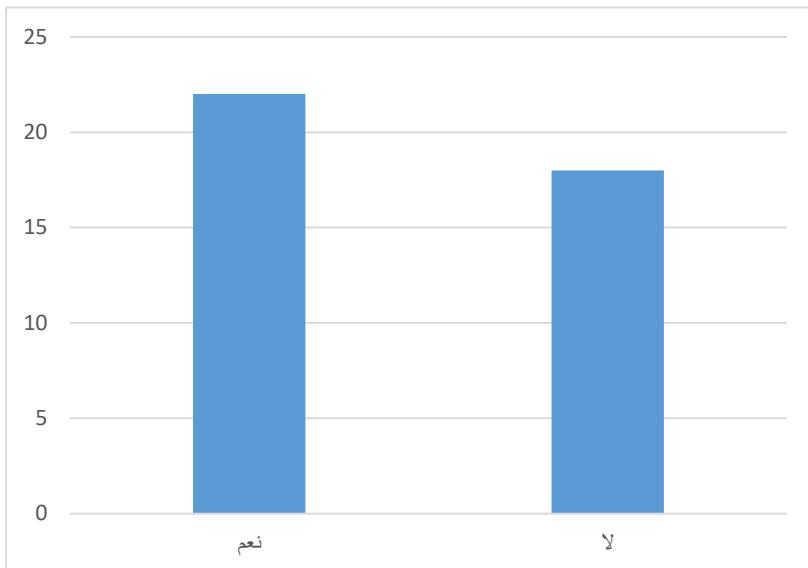


جدول رقم 8: تدعيم القيادة التجريب وقبول الأخطاء كجزء من التعليم

يوضح الجدول والشكل رقم 8 آراء الموظفين حول مدى دعم القيادة للتجريب وقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم داخل المؤسسة. وتشير النتائج إلى أن نسبة 72.5% من الموظفين يرون أن القيادة تدعم هذا التوجّه، في حين يرى 27.5% خلاف ذلك. وتعكس هذه النتائج وعيًا تنظيمياً بأهمية التجريب والمرونة في بيئة العمل، حيث يُنظر إلى الأخطاء ليس كعقبات، بل كفرص للتعلم والتطوير. إن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار، ويخلق مناخاً يشجع الموظفين على المجازفة المحسوبة وتقديم مقترنات جديدة دون الخوف من الفشل. ومع ذلك، فإن نسبة 27.5% رافضين لهذه الفكرة.

جدول رقم 9 : تشجع القيادة المبادرات الفردية

% النسبة المئوية	النكرار	
%55	22	نعم
%45	18	لا
% 100,0	40	المجموع

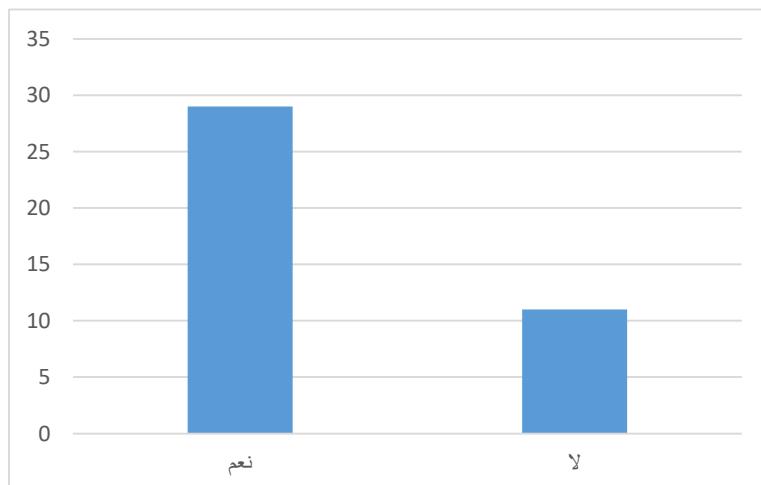


الشكل رقم 9: تشجع القيادة المبادرات الفردية

يوضح من الجدول رقم 9 والشكل المرافق له أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون وجود تشجيع من طرف القيادة للمبادرات الفردية، حيث بلغت نسبة المستجيبين بـ"نعم" 55%， أي ما يعادل 22 فرداً من أصل 40، في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بـ"لا" 45%， وهو ما يمثل 18 فرداً. ويدل هذا التوزيع على وجود توجه إيجابي نسبي داخل المؤسسة نحو دعم المبادرات الفردية، ما يُعبر عن إدراك بأهمية الإبتكار والمبادرة الذاتية في تحقيق الأهداف التنظيمية. غير أن نسبة غير المهتمين أو الرافضين لفكرة وجود تشجيع كافٍ من قبل القيادة لا تزال مرتفعة نسبياً، وهو ما يكشف عن وجود فجوة تستدعي مزيداً من الجهود الإدارية لتعزيز ثقافة المبادرة داخل بيئه العمل.

الحوافز المادية والمعنوية**جدول رقم 10:** رضى الموظفين عن التقدير المعنوي لجهدهم الابداعي

% النسبة المئوية	النكرار	
% 72,5	29	نعم
% 27,5	11	لا
% 100,0	40	المجموع

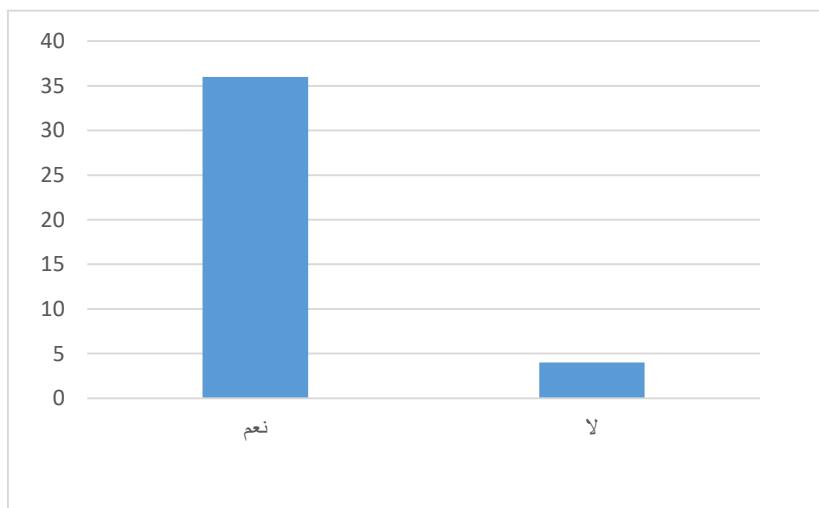
**الشكل رقم 10:** مخطط يوضح رضى الموظفين عن التقدير المعنوي لجهدهم الابداعي

يُبيّن الجدول رقم 10 والشكل التوضيحي المرافق له أن غالبية الموظفين يُعبرون عن رضاهم تجاه التقدير المعنوي الذي يحظون به نظير جهودهم الإبداعية، حيث صرَّح 72.5% من أفراد العينة (29 موظفاً) بأنهم راضون، مقابل 27.5% (11 موظفاً) اعربوا عن عدم رضاهم. تعكس هذه النتائج وجود مستوى مرتفع من الرضا المعنوي داخل المؤسسة، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على إهتمام الإدارة بتقدير المبادرات والأفكار الإبداعية للموظفين، الأمر الذي يسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء الوظيفي، بالإضافة إلى تحفيز المزيد من السلوكيات الإبداعية مستقبلاً. ومع ذلك، فإن نسبة 27.5% من غير

الراضين لا يمكن إغفالها، حيث تشير إلى وجود شريحة من الموظفين تشعر بالتجاهل أو بعدم كفاية التقدير المعنوي، وهو ما قد يؤثر سلبا على أدائهم ودافيئتهم.

جدول رقم 11: شعور الموظف بأنه جزء مهم من فريق العمل

% النسبة المئوية	التكرار	
%90	36	نعم
%10	4	لا
% 100,0	40	المجموع



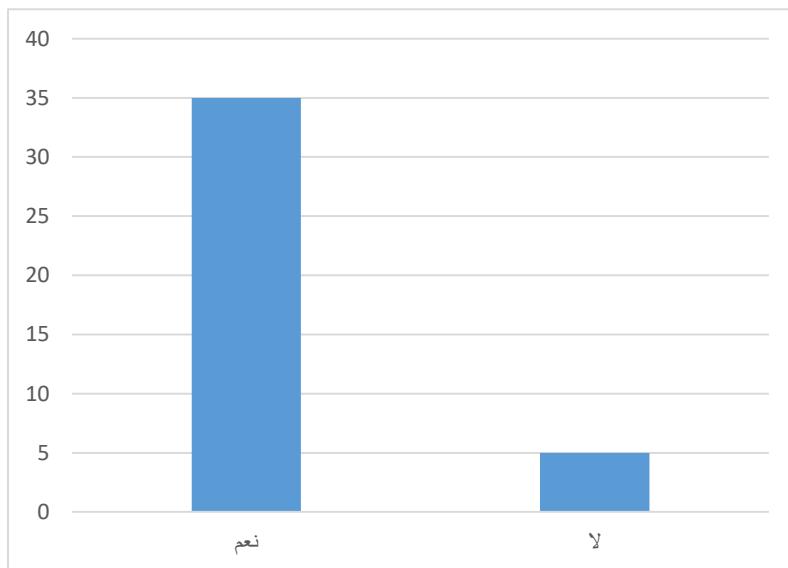
الشكل رقم 11: مخطط يوضح شعور الموظف بأنه جزء مهم من فريق العمل

يوضح الجدول رقم (11) والشكل البياني المرافق له أن نسبة كبيرة جداً من الموظفين يشعرون بأنهم جزء مهم من فريق العمل داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ"نعم" 90%， أي ما يعادل 36 موظفاً من أصل 40. في المقابل، لم تتجاوز نسبة من لا يشعرون بهذا الانتماء 10% فقط. وتعكس هذه النتائج وجود مناخ تنظيمي يسوده التماسک والتعاون، وهو ما يُعد من أبرز العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي وتزيد من فعالية الأداء الجماعي. إن شعور الموظف بأنه عنصر فاعل ضمن الفريق يؤثر إيجاباً على دافعيته ومبادراته، كما يُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر تكاملاً ومع ذلك، فإن وجود نسبة، ولو بسيطة، من الموظفين الذين لا يشعرون بالاندماج الكامل داخل فرق العمل يستدعي من الإدارة

اتخاذ خطوات لمعرفة الأسباب والعمل على تذليلها، عبر تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع الحوار، ومشاركة الجميع في العمليات التنظيمية المختلفة.

جدول رقم 12 : إحترام رأي الموظف يدفعه للمزيد من المبادرة

% النسبة المئوية	النكرار	
%87,5	35	نعم
%12,5	5	لا
% 100,0	40	المجموع

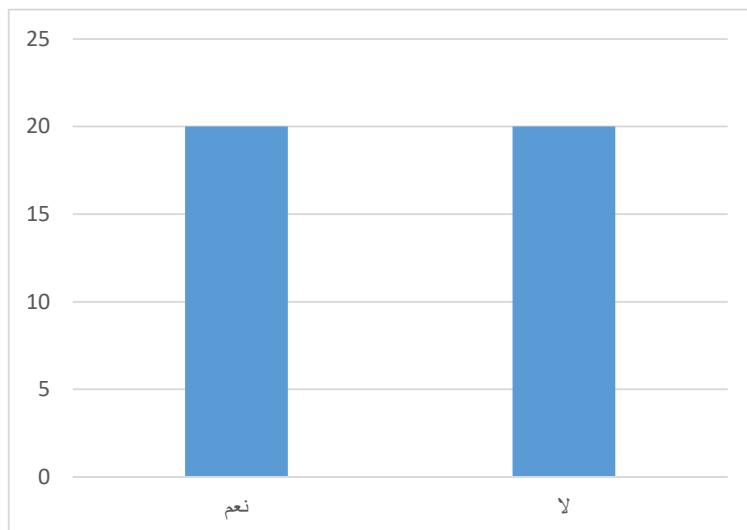


الشكل رقم 1 : مخطط يوضح تأثير احترام رأي الموظف على المبادرة

يتوضّح من الجدول والشكل رقم (12) أن غالبية الموظفين المشاركون في الدراسة يعبّرون عن رضاهم تجاه احترام رأيهم والتقدير المعنوي الذي يتلقونه مقابل جهودهم الإبداعية، حيث بلغت نسبة الراضين 87.5%， مقابل 12.5% فقط أعربوا عن عدم رضاهم. وتعكس هذه النتائج مدى فاعلية سياسات التقدير المعنوي المعتمدة داخل المؤسسة، مما يعزّز من بيئة العمل الإبداعية ويدعم استمرارية التحفيز. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة من غير الراضين يستدعي دراسة أعمق لفهم أسباب هذا الشعور، والتي قد تعود إلى عدم عدالة في تطبيق التقدير، أو غياب الشفافية، أو ضعف التواصل الداخلي.

جدول رقم 13 : تربط المؤسسة بين الأداء الإبداعي والترقيات الوظيفية

% النسبة المئوية	النكرار	
% 50	20	نعم
%50	20	لا
% 100,0	40	المجموع



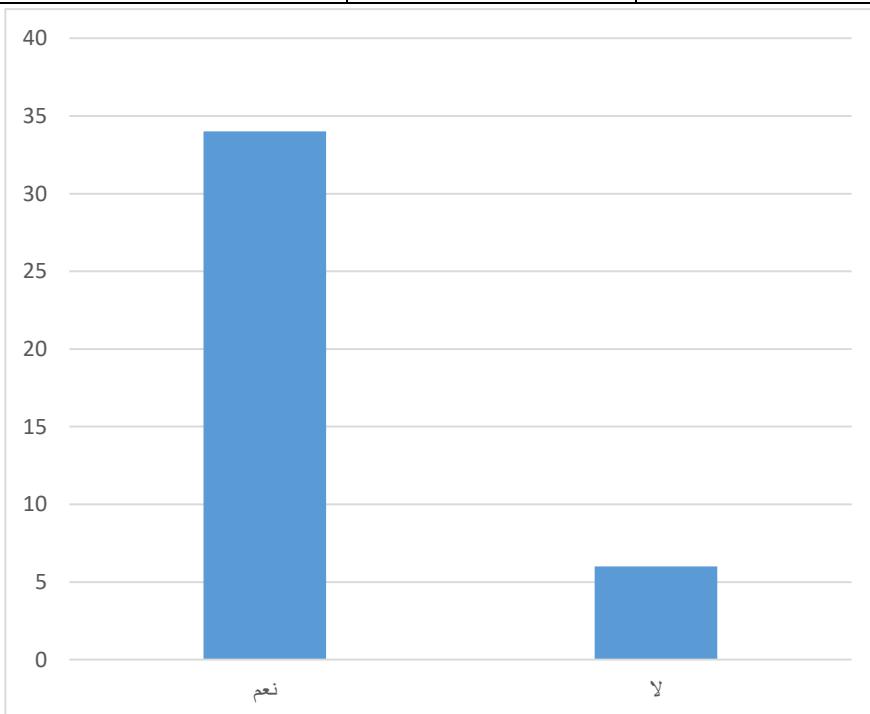
الشكل رقم 13 : مخطط يوضح علاقة المؤسسة بين الأداء الإبداعي والترقيات الوظيفية

يعكس الجدول والشكل رقم (13) تبايناً واضحاً في آراء الموظفين بشأن العلاقة بين الأداء الإبداعي والترقيات الوظيفية داخل المؤسسة، حيث أجاب 50% من العينة (20 موظفاً) بـ "نعم" على وجود هذه العلاقة، في حين أجاب 50% الآخرون بـ "لا"، وهو ما يشير إلى انقسام في وجهات النظر حول عدالة ووضوح نظام الترقية المعتمد. هذا التساوي في الآراء يُظهر أن المؤسسة قد تفتقر إلى سياسات واضحة ومعلنة تربط بين التميز في الأداء، خاصة الأداء الإبداعي، والحوافز الوظيفية كالملاصب أو الترقيات.

ومن المحتمل أن يكون ذلك نتيجة لغياب معايير تقييم دقيقة أو ضعف في آليات التواصل الداخلي بشأن معايير الترقية.

جدول رقم 14: يحفز تقديم المكافآت المالية يزيد من دافع الابداع

% النسبة المئوية	النكرار	
% 85,5	34	نعم
% 12,5	6	لا
% 100,0	40	المجموع



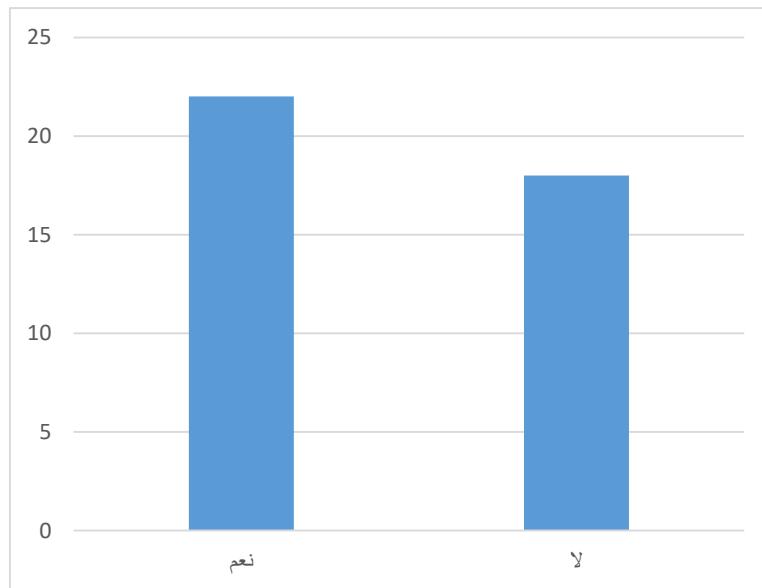
الشكل رقم 14: مخطط يوضح تقديم المكافآت المالية يزيد من دافع الابداع

يُبيّن الجدول رقم (14) أن غالبية الموظفين يرون أن تقديم المكافآت المالية يساهم في تعزيز دافع الإبداع، حيث أشار 85.5 % من أفراد العينة (34 موظفاً) إلى أن هذه المكافآت تحفزهم على الإبداع، مقابل 12.5 % فقط (6 موظفين) لا يرون لها تأثيراً يذكر. وهذه النسبة المرتفعة تعكس وعي الموظفين بأهمية التحفيز المادي ودوره في دفعهم نحو أداء مهني متميز يتسم بالابتكار. ويعزز هذه النتيجة الشكل

رقم (14)، الذي يُظهر بشكل بصري واضح الفارق الكبير بين النسبتين، حيث يتضح ارتقاء عمود "نعم" مقارنة بـ"لا"، مما يسلط الضوء على فعالية نظام المكافآت المطبق داخل المؤسسة. ويمكن إستنتاج أن الإعتماد على الحوافز المالية يعد من بين الآليات الفعالة التي ينبغي على المؤسسات تطويرها وتكتيف استخدامها، خاصة إذا ما تم دمجها مع حوافز معنوية ومهنية لتعزيز ثقافة الإبداع وتحقيق أداء مؤسسي عالي الجودة.

جدول رقم 15: تخصيص ميزانية لدعم المبادرات الفردية والمشاريع الابداعية

%النسبة المئوية	النكرار	
%55	22	نعم
%45	18	لا
% 100,0	40	المجموع



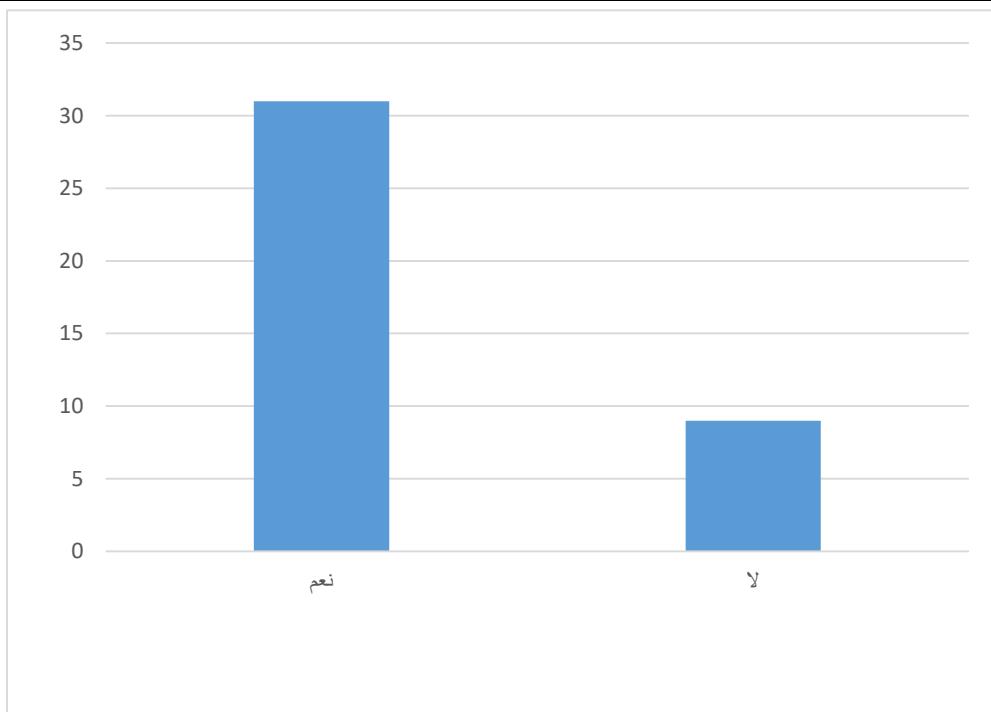
الشكل رقم 15: مخطط يوضح تخصيص ميزانية لدعم المبادرات الفردية والمشاريع الابداعية

يوضح الجدول رقم (15) مدى اهتمام المؤسسة بتخصيص ميزانية لدعم المبادرات الفردية والمشاريع الإبداعية، حيث تشير النتائج إلى أن 55% من الموظفين (22 فرداً) يرون أن المؤسسة تخصص فعلاً ميزانية لهذا الغرض، في حين عبر 45% (18 فرداً) عن عدم وجود هذا الدعم المالي المخصص. وتظهر هذه النتائج تبايناً في آراء الموظفين، ما يعكس إما تفاوتاً في تطبيق الدعم بين الأقسام أو غياب تواصل واضح بخصوص السياسات المالية الخاصة بالإبداع. ويعزز الشكل رقم (15) هذه الفرضية، حيث يتقارب

طولي العمودين "نعم" و"لا"، مما يدل على غياب إجماع قوي بين أفراد العينة. وعليه، فإن هذه المعطيات تشير إلى أن تخصيص ميزانية لدعم الإبداع لا يزال بحاجة إلى مزيد من التوضيح والتطوير ، سواء من خلال رفع حجم الدعم أو تحسين آليات الإعلان عنه، بهدف تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم مبادرات ومشاريع مبكرة في بيئه عمل داعمة ومحفزة.

جدول رقم: 16 توفر المؤسسة برامج التدريبية

%النسبة المئوية	التكرار	
% 77,5	31	نعم
%22,5	9	لا
% 100,0	40	المجموع



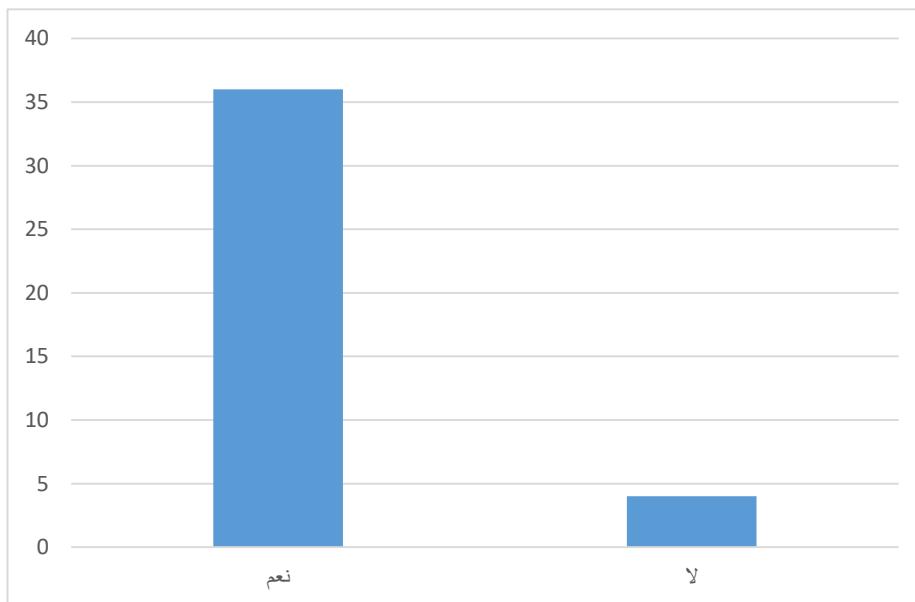
الشكل رقم 16: مخطط يوضح توفر المؤسسة برامج التدريبية

يوضح الجدول رقم (16) توفر برامج التكوين داخل المؤسسة، حيث أظهرت البيانات أن 31 موظفا، أي ما نسبته 77.5%， يرون أن المؤسسة توفر فرصا تدريبية، مقابل 9 موظفين بنسبة 22.5% نفوا وجود مثل هذه البرامج. وتعكس هذه الأرقام توجّها عاما نحو دعم التكوين داخل بيئه العمل، مما قد يساهم في

تطوير المهارات وتحسين كفاءة الموارد البشرية. ويتعزّز هذا الطرح من خلال الشكل رقم (16) الذي يبرز تفوق عدد المستجيبين بالإيجاب مقارنة بالرافضين، في صورة بصرية تبرز الفارق بشكل واضح. وتشير هذه المعطيات إلى أن المؤسسة تدرك أهمية التكوين في تعزيز الأداء المهني، غير أن وجود نسبة معتبرة من الموظفين لا يلمسون هذا الجانب يظهر ضرورة إعادة النظر في شمولية البرامج التدريبية ومدى إتساقها مع حاجيات جميع العاملين.

جدول رقم 17: مشاركة الموظفين في دورات تدريبية

% النسبة المئوية	النكرار	
% 90	36	نعم
% 10	4	لا
% 100,0	40	المجموع



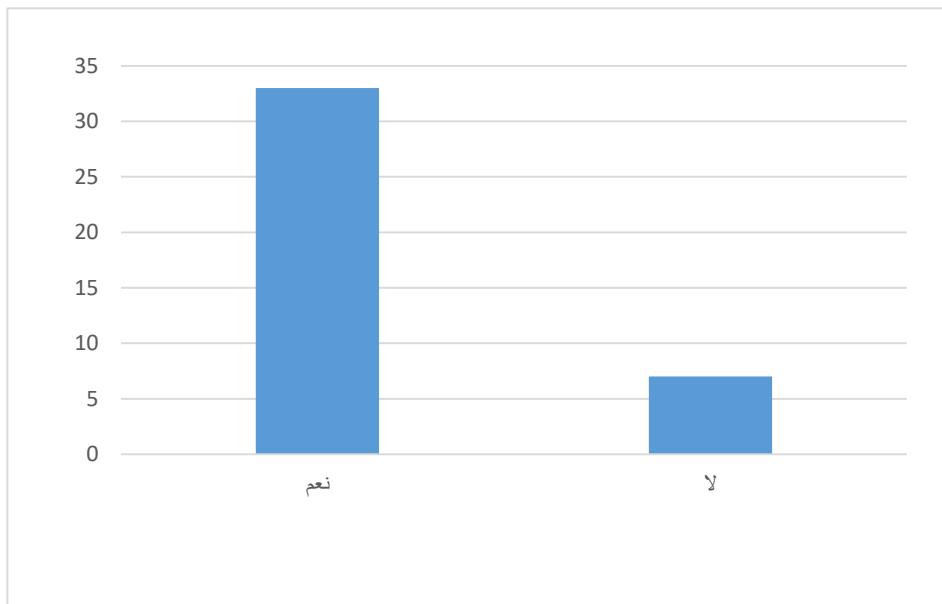
الشكل رقم 17: مخطط يوضح مشاركة الموظفين في دورات تدريبية

يبرز الجدول رقم (17) بوضوح أن نسبة كبيرة من الموظفين، بلغت 90% أي ما يعادل 36 موظفاً قد شاركوا في دورات تدريبية داخل المؤسسة، مقابل 10% فقط لم تسنح لهم الفرصة أو لم يشاركوا في مثل هذه الدورات. هذه المعطيات تعكس توجهاً مؤسسيًا واضحًا نحو الاستثمار في رأس المال البشري، إذ يعد التكوين المستمر أحد الركائز الأساسية لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء الفعال في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. أما الشكل رقم (17)، فيجسد هذه المعطيات بطريقة بصرية تعكس الفارق الكبير بين نسبتي

المشاركين وغير المشاركين، ما يؤكد وجود وعي مؤسسي بأهمية تعزيز القدرات التقنية والمعرفية للموظفين. إن هذا الانخراط القوي في البرامج التدريبية قد يساهم مستقبلاً في رفع مؤشرات الإنتاجية، وتحفيز روح المبادرة، كما يعزز من جاهزية الموظفين لمواجهة التحديات المهنية بكفاءة أكبر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

جدول رقم 18: المشاركة في الدورات التدريبية حسنت من جودة أداء الموظفين

% النسبة المئوية	النكرار	
% 82,5	33	نعم
% 17,5	7	لا
% 100,0	40	المجموع



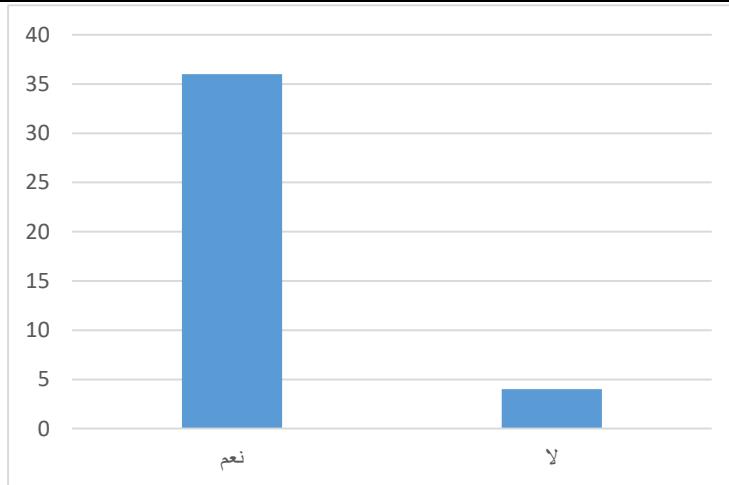
الشكل رقم 18: مخطط يوضح دور الدورات التدريبية في تحسين جودة اداء الموظفين

يُبيّن الجدول رقم (18) مدى تأثير المشاركة في الدورات التكوينية على تحسين جودة أداء الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 82.5% أي ما يعادل 33 موظفاً، أكدوا أن هذه الدورات كان لها أثر إيجابي على مردودهم المهني. في المقابل، عبر 17.5% منهم، أي 7 موظفين، عن عدم شعورهم بأي تحسن في أدائهم الوظيفي نتيجة المشاركة في تلك الدورات.

ويعزز الشكل رقم (18) هذه المعطيات من خلال التمثيل البصري الذي يعكس بوضوح الفارق الكبير بين نسبتي الرأيين، مما يشير إلى فعالية البرامج التكوينية في دعم الكفاءات وتنمية القدرات داخل بيئة العمل. وعليه، يمكن القول إن الاستثمار في التكوين المهني يعد من بين الآليات الأساسية التي تعتمد其 المؤسسة من أجل تحسين الأداء الفردي والجماعي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

جدول رقم 19: ساعد التدريب الموظفين في وضع خطط عمل ناجحة

% النسبة المئوية	النكرار	
%90	36	نعم
%10	4	لا
% 100,0	40	المجموع



الشكل رقم 19: مخطط يوضح التدريب الموظفين في وضع خطط عمل ناجحة

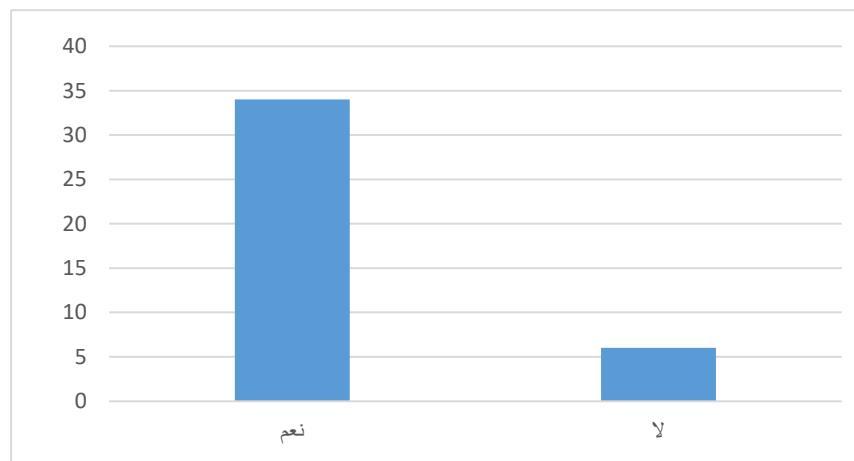
يُظهر الجدول والشكل رقم (19) تقييم المبحوثين لأثر التدريب في تمكين الموظفين من وضع خطط عمل ناجحة، حيث أفاد 90% من أفراد العينة بأن التدريب ساهم في تحسين قدرتهم على التخطيط، بينما رأى 10% فقط خلاف ذلك. تعكس هذه النتيجة أهمية التدريب ليس فقط في تحسين الأداء المباشر، بل أيضاً في تطوير مهارات استراتيجية مثل التخطيط والتنظيم. وهو ما يشير إلى أن محتوى البرامج التدريبية يتضمن عناصر تطبيقية تدعم التفكير التحليلي والقدرة على تصميم خطط عمل فعالة. كما يدل ذلك على وجود علاقة إيجابية بين جودة التدريب وفعالية التخطيط لدى الموظفين، مما يعزز من فرص نجاح المؤسسة

في تحقيق أهدافها . غير أن النسبة القليلة التي لم تلاحظ هذا التأثير تستدعي انتباه الإدارة، فقد تعود إلى عوامل مثل عدم مناسبة محتوى التدريب لمجال العمل، أو ضعف المتابعة بعد انتهاء الدورات.

المحور الثالث الإبداع الإداري

جدول رقم 20: إمتلاك الموظف القدرة على تقديم حلول وابتكار أساليب جديدة لأداء العمل

% النسبة المئوية	النكرار	
% 85	34	نعم
% 15	6	لا
% 100,0	40	المجموع



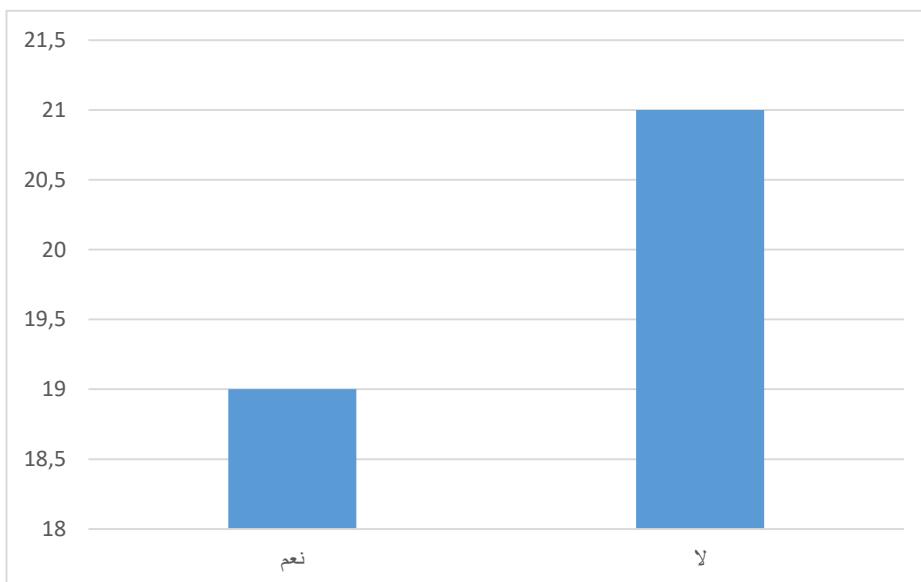
الشكل رقم 20: مخطط يوضح إمتلاك الموظف القدرة على تقديم حلول وابتكار أساليب جديدة لأداء العمل

يوضح الجدول رقم (20) مدى إمتلاك الموظفين القدرة على تقديم حلول مبتكرة وابتكار أساليب جديدة لأداء العمل، وهو مؤشر أساسى على مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة. وتشير البيانات إلى أن 85% من المبحوثين (34 موظفًا) أكدوا إمتلاكهم لهذه القدرة، ما يعكس مناخاً تنظيمياً يدعم التفكير الإبداعي ويحفز المبادرات الفردية. في المقابل، عبر 15% من العينة (6 موظفين) عن غياب هذه السمة لديهم،

وهو ما قد يشير إلى وجود معوقات ذات صلة بثقافة المؤسسة أو ببيئة العمل لا تساعد على تطوير هذه القدرات. أما الشكل رقم (20) فيبرز هذا التباين بشكل مرئي واضح، حيث تظهر نسبة الإيجاب بشكل يفوق بكثير نسبة السلب، مما يدعم التوجه الإيجابي العام نحو الابتكار في بيئة العمل. ويمكن الاستنتاج أن المؤسسة تمتلك قاعدة بشرية قادرة على التفاعل مع المتغيرات وابتكر حلول فعالة، الأمر الذي يُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق التمييز في الأداء.

جدول رقم: 21 مشاركة الموظفين في صنع القرار

%النسبة المئوية	النكرار	
%47,5	19	نعم
%5	21	لا
% 100,0	40	المجموع



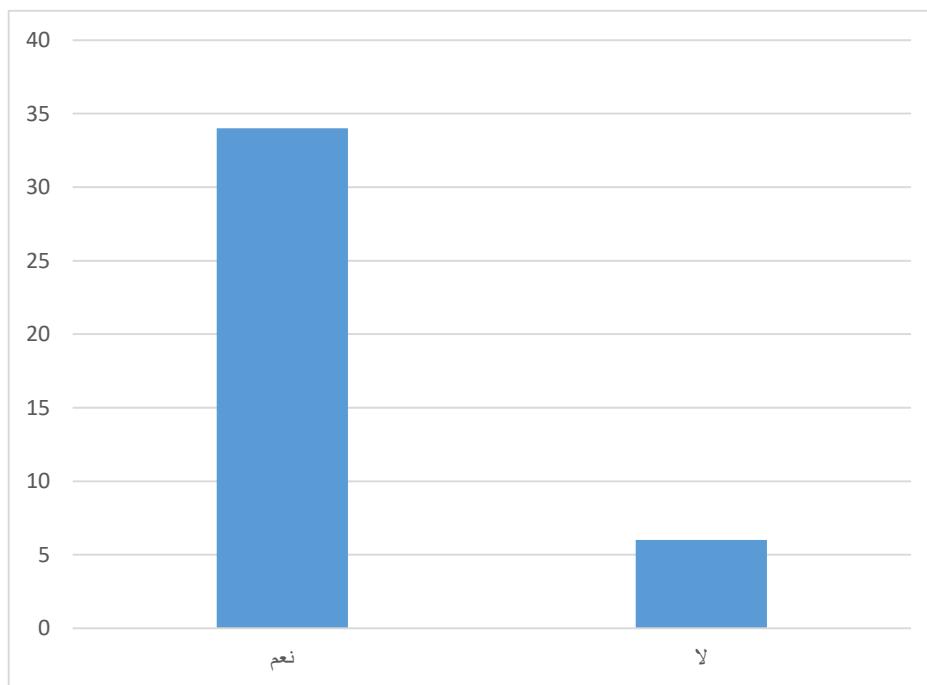
الشكل رقم 21: مخطط مشاركة الموظفين في صنع القرار

يوضح الجدول رقم (21) والشكل المرافق له مستوى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة، حيث تشير النتائج إلى أن 47.5% فقط من الموظفين أفادوا بمشاركتهم في هذا الجانب، بينما صرّح 52.5% بعدم مشاركتهم. وتعكس هذه المعطيات غياباً نسبياً للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الإدارية، ما قد يؤثر سلباً على تحفيز العاملين وإحساسهم بالإنتماء والمسؤولية. فالمشاركة في صنع القرار

تعد من الممارسات الحديثة في الإدارة التي تساهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، كما تدفع نحو تحسين الأداء العام وتطوير بيئة العمل.

جدول رقم 22: يمتلك الموظفين مرونة في التعامل مع مختلف المواقف

% النسبة المئوية	النكرار	
% 85	34	نعم
% 15	6	لا
% 100,0	40	المجموع



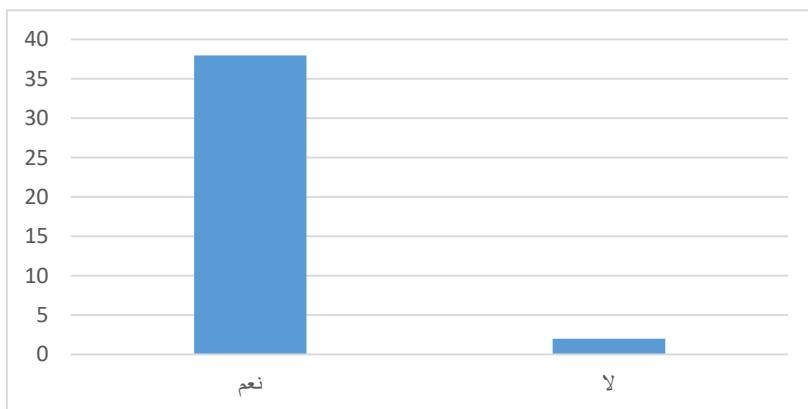
الشكل رقم 22: مخطط يوضح المشاركة في الدورات التدريبية حسنت من جودة أداء الموظفين

يوضح الجدول رقم (22) والشكل البياني المصاحب له أن غالبية الموظفين يمتلكون مرونة في التعامل مع مختلف المواقف داخل بيئة العمل، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ "نعم" 85 % (34 موظفاً)، مقابل 15 % فقط أجابوا بـ "لا" (6 موظفين). ويعكس هذا التوزيع إرتفاع مستوى التكيف والمرونة لدى الموظفين، ما يدل على قدرة عالية في مواجهة التحديات والتغيرات المحتملة، وهو ما يعد عنصراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية فرق العمل. كما يعكس الشكل البياني هذه النتيجة بشكل بصري

واضح، مما يدعم إستنتاج أن المؤسسة تتسم ببيئة عمل مرنة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من الموظفين الذين لا يمتلكون هذه المهارة يستدعي التركيز على تنظيم برامج تدريبية تطويرية تستهدف تعزيز مهارات التكيف، وإدارة المواقف، والتواصل الفعال، من أجل رفع كفاءة الأداء وتحقيق التوازن المطلوب في بيئة العمل.

جدول رقم 23: يسعى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية

%النسبة المئوية	التكرار	
%95	38	نعم
%5	2	لا
% 100,0	40	المجموع



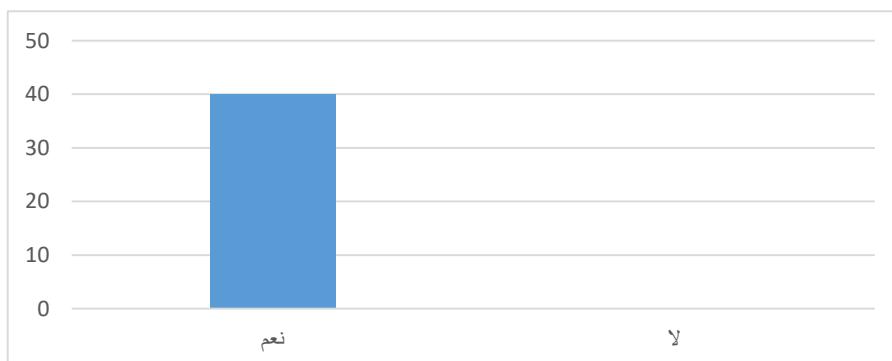
الشكل رقم:23 مخطط يوضح سعى الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية

تشير معطيات الجدول رقم (23) إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين، تقدر بـ 95 % (38 موظفاً من أصل 40)، يسعون إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، مقابل 5 % فقط من لا يسعون لذلك. وهو ما تؤكده في خطط تطوير القدرات، مما نتائج الشكل رقم (23) الذي يبرز بوضوح تفوق عدد الموظفين المشاركون يدل على وعي مهني عالي بأهمية النمو والتطور الوظيفي. وتعكس هذه النتائج بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والتحسين المستمر، مما يدعم فرضية أن الاستثمار في التدريب وتطوير المهارات يسهم في تعزيز جودة الأداء الوظيفي. كما يمكن اعتبار هذا الميل نحو التطوير مؤشراً إيجابياً على جاهزية المؤسسة لتبني ثقافة الابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. من جهة أخرى، فإن قلة نسبة من لا

يسعون إلى التطوير الذاتي قد تعود لعوامل فردية أو افتقار إلى الحواجز، وهو ما يتطلب من الإدارة التدخل لتحفيز هذه الفئة وتشجيعها على الإنخراط في مسارات التطوير.

الجدول رقم 24: الموظف يؤمن بأن التغيير ضروري لتطوير الأداء الإبداعي

% النسبة المئوية	النكرار	
% 100	40	نعم
% 0	0	لا
% 100,0	40	المجموع



الشكل رقم 24: مخطط يوضح موظف يؤمن بـ التغيير ضروري لتطوير الأداء الإبداعي

يوضح الجدول رقم (24) أن جميع الموظفين المشاركين في الدراسة، بنسبة 100%， يقرن بأهمية التغيير كعامل ضروري لتطوير الأداء الإبداعي، وهو ما تؤكد معطيات الشكل رقم (24) التي تُظهر توافقاً تماماً لصالح هذا الرأي. ويعد هذا الإجماع مؤشراً إيجابياً على وعي الموظفين بأهمية التكيف مع المستجدات والتحولات في بيئة العمل، خاصة تلك التي تتطلب الابتكار وتحقيق القيمة المضافة. كما يدل على تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية قائمة على التجديد والتحسين المستمر، مما يمهد لتطبيق سياسات وإستراتيجيات تطويرية فعالة. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري على الإدارة إستثمار هذا التوجه الإيجابي من خلال تعزيز خطط التغيير الاهادفة، ودعم برامج الإبداع التي شهم في تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى.

خامساً : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

الفرضية الأولى :

"يساعد القادة على توفير بيئة تنظيمية إيجابية تُعزز الإبداع الإداري داخل المنظمة".

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر في تحفيز الإبداع الإداري حيث نجد 82.5% من العمال (33 موظفاً) يرون أن المدير يشجع على طرح الأفكار الجديدة ويتقبل الآراء المختلفة و يأتي 70% منهم (28 موظفاً) يؤكدون أن القيادة داخل المؤسسة تتبنى أسلوب الإدارة المشتركة ذلك بإحترام رأي الموظفين ، تشجيع المبادرات الفردية ، التواصل و الثقة المتبادلة بين الموظف والمدير أي توجد علاقة أفقية بين الموظف والمسؤول ، إشراك موظفيهم في إتخاذ القرارات، تدعيم التجريب وتقبل الأخطاء كجزء من التعلم. هذا لا يمنع وجود فئة قليلة ترى أن القيادة هي الوحيدة التي لها الحق الكامل في أخذ القرارات داخل المؤسسة وإن القيادة ليس لها تأثير على الإبداع الإداري للموظفين و بأنه لا يوجد تواصل بين المدير والموظفيين ويقدر عددهم بـ 8 أفراد من أصل 40.

ومنه يتضح أن مديرية وحدة البريد الجزائري هي ألف مسكن بسكرة تهتم بالمارسات القيادية، مما يعزز من صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

والتي تمت صياغتها كالتالي :

"يساهم توفير الحوافز المعنوية والمادية (الرواتب والعلاوة، التقدير والاعتراف بالجهود) في زيادة دافعية الموظفين مما يساهم في قدرتهم على تقديم حلول إبداعية وتطوير أساليب العمل في الإدارة".

تم تفسير هذه الفرضية عن طريق الإجابة على جملة من التساؤلات حول الحوافز المعنوية والمادية وتأثيرها على الإبداع وكانت جل الردود إيجابية ويتبين ذلك جملة المعلومات المستخلصة من الإستبيان الموزع عليهم حيث صرخ 72.5% من أفراد العينة (29 موظفاً) بأنهم راضون عن التقدير المعنوي لجهدهم الإبداعي، ومن جهة أخرى أشار 85.5% من أفراد العينة (34 موظفاً) إلى أن تقديم المكافآت المالية يزيد من دافعاً من الإبداع فمن خلال الدراسة الإحصائية يمكن القول أنه وجود علاقة إيجابية قوية بين نظام الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين. وقد ظهر أن الموظفين الذين يشعرون

بالتقدير ويتم تحفيزهم بعلاوات ومكافآت، بالإضافة إلى الاعتراف بمجدهم، يمتلكون دافعية أكبر للعمل، ويتجاوبون بشكل أفضل مع التحديات، ويندون استعداداً أكبر لإبتكار حلول جديدة وتطوير طرق العمل. ومنه يتضح أن مديرية وحدة البريد الجزائر هي ألف مسكن بسكرة تهم بالحوافر المعنوية والمادية نظراً لأهميتها كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية وهذا ما يؤكّد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

"يساهم تدريب العاملين في تطوير مهاراتهم الإبداعية، مما يؤدي إلى خلق أفكار إبداعية في المنظمة".

أكّدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين برامج التدريب وتنمية الإبداع الإداري. حيث تبيّن أن التدريب يساعد في تحسين جودة العمل ويُساعد في وضع خطط جديدة للنجاح هذا ما أكده 77.5% من الموظفين والذين صرّحوا بأن المؤسسة توفر فرصاً تدريّبية لتحسين كفاءتهم كذلك يساعد التدريب على ضبط عامل الوقت ويُساعد على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها. وهذا بدوره يُساعد على توليد أفكار جديدة تُحسن من أداء المؤسسة وتُسهم في تطوير أساليب العمل حسب رأي 82.5% أي ما يعادل 33 موظفاً ومنه يتضح أن المؤسسة تهتم بالتدريب، والفرضية الثالثة صحيحة.

من خلال النتائج التي تبيّنت عليها الفرضيات وإثبات صحتها يمكن القول إن البيئة التنظيمية تؤثّر بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع في الإدارة.

سادساً: نتائج عامة للدراسة

بعد عرض النتائج وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها يمكن حوصلة النتائج فيما يلي:

من جهة نتائج استبيان ثبت وجود علاقة طردية بين دور القيادة في تطوير كفاءات الموظفين ودعمها للإبداعهم الإداري ويُتبيّن ذلك في تصور غالبية أفراد العينة حول أهمية الدور القيادي في تحفيز وتطوير الموارد البشرية داخل مديرية وحدة بريد الجزائر هي ألف مسكن بسكرة ، حيث أشار 95% من المستجيبين أي ما يعادل 38 فرداً من أصل 40 إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة وتطوير كفاءات الموظفين ودعمهم للإبداع الإداري. هذا يدل على وعي الأغلبية بالدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تعزيز الأداء الوظيفي وتحفيز الموظفين على الإبداع وتقديم مبادرات تطويرية داخل المؤسسة ، في المقابل عبر 5% من العينة (أي شخصان فقط) عن عدم إقتناعهم بوجود هذه العلاقة، وهو ما قد يعزى إلى اختلاف تجاربهم أو تأثرهم بأنماط قيادية تقليدية لا تعتمد على التمكين أو التحفيز.

من جهة أخرى معظم أفراد العينة، بنسبة 87.5% (35 من أصل 40)، يؤكدون ما سبق و يرون أن هناك علاقة طردية بين التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي وبين دعم الإبداع الإداري لدى الموظفين، وهذا يدل على إدراك قوي من طرف الموظفين لأهمية التحفيز كأداة فعالة في تنمية القدرات الإبداعية داخل بيئه العمل ، في المقابل، أفاد 12.5% فقط من المستجوبين (5 أفراد) بعدم وجود هذه العلاقة، ويفسرون ذلك إلى غياب آليات فعالة للتحفيز في بيئات عملهم أو عدم استفادتهم شخصياً من برامج التحفيز المتتبعة.

اما بالنسبة للعلاقة بين توفير المؤسسة لبرامج تدريبية وبين تعزيز الإبداع الإداري لديهم، بلغت نسبة الذين قد أجابوا بـ"نعم" 77.5% (31 موظفًا) ما يؤكد وجود علاقة طردية بين المتغيرين في حين حوالي 22.5% (9 موظفين) أجابوا بـ"لا" .

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن مديرية وحدة بريد الجزائر هي ألف مسكن بسکرة تسعى إلى تحسين أدائها وتنافسيتها مطالبة باعتماد أنماط قيادية حديثة تركز على تطوير الكفاءات ودعم الابتكار، من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتوفير فرص التدريب، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار .

وأن استراتيجية إدارة المؤسسة تتوافق مع أدبيات الإدارة المعاصرة التي تؤكد أن التحفيز سواء كان ماديا كالحوافز المالية والمكافآت، أو معنويًا كالتقدير والإعتراف بجهود الموظف، يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز روح المبادرة والإبداع.

كذلك معظم العاملين يُدركون أهمية البرامج التدريبية في تنمية مهاراتهم الإدارية وتحفيزهم على الإبداع داخل بيئه العمل و تحسين الأداء وتحقيق الابتكار التنظيمي.

سابعاً: المقترنات والتوصيات

إستنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترنات التي من شأنها المساهمة في تهيئة بيئه تنظيمية فعالة تدعم وتعزز الإبداع داخل المنظمات وذلك على النحو التالي :

- الإستمرار في دعم القيادة والمحافظة على أساليب الداعمة للإبداع.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، وتشجيعهم على التميز .
- الإهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي وتحديثه عند الحاجة.
- تطوير نظم الحوافز وتعزيزها بطريقة عادلة وواضحة تحفز الموظفين على المبادرة والإبداع .

- تكثيف برامج التدريب المستمر.
- الحفاظ على بيئة عمل تتسم بالمرونة والإنتهاج والدعم المتبادل ما يعزز شعور الموظفين بالراحة ويدفعهم إلى تقديم أفكار إبداعية دون خوف أو فشل.
- إدماج مفهوم الإبداع في البيئة التنظيمية ورؤية المؤسسة لضمان إستمرارية ثقافة الإبداع.
- تكثيف الجهد لتعزيز قنوات الاتصال الإداري المفتوح، وتشجيع الحوارات المتبادلة، وتنظيم ورش عمل لتطوير مهارات التواصل بين المديرين والموظفين بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق فعالية أكبر في الأداء المؤسسي.
- ضرورة تبني آليات تنظيمية واضحة تدعم المبادرات الفردية، كتوفير الحوافز المعنوية والمادية، وفتح قنوات تواصل فعالة بين القيادة والموظفين، إضافة إلى إشراكهم في عمليات إتخاذ القرار ، بما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبتكار والمبادرة.
- تبني الإدارة لسياسات واضحة ومستدامة للتقدير المعنوي، تشمل الإشادة العلنية، رسائل الشكر ، منح الفرص للظهور والتقدم المهني، وغيرها من الأساليب التحفيزية غير المادية، بما يضمن شمولية الرضا في بيئة العمل.
- تعزيز آليات التقدير المعنوي وتوسيع نطاقها ليشمل كافة الموظفين بطريقة عادلة ومنصفة من شأنه أن يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء الإبداعي بشكل أكبر.
- مراجعة المؤسسة سياساتها في الترقية، والعمل على ربطها بجهود الموظفين الإبداعية بشكل صريح، بما يعزز الشفافية، ويحفز على الإبتكار ، ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المهني.
- ضرورة التركيز على تصميم برامج تدريبية مترتبة مباشرة بواقع العمل ، مع توفير مرافقة مهنية تساعد الموظفين على تطبيق ما تلقوه في سياقات عملية ملموسة.
- تعزيز آليات التشاور وتوسيع نطاق إشراك الموظفين في القرارات التي تمس طبيعة عملهم، لما لذلك من أثر إيجابي على جودة النتائج المؤسسية.

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى ما يلي:

لقد تبين لنا وجود تأثير إيجابي للبيئة التنظيمية على الإبداع الإداري، حيث كشفت النتائج عن الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على الإبداع، من خلال تعزيز روح المبادرة، وخلق مناخ من التقدير والدعم داخل المؤسسة. فكلما شعر العاملون بأن جهودهم معترف بها ومكافأة مادياً أو معنوياً، زاد اندماجهم الوظيفي، وازدادت قابليتهم لتقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير الأداء الإداري وحل المشكلات بطرق مبتكرة. كما أظهرت الدراسة الآخر الإيجابي لأسلوب القيادة على الإبداع الإداري، حيث إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية، وتحفيزهم على تحمل المخاطر الناتجة عن الأفكار الجديدة، يخلق بيئه محفزة على التفكير الخلاق، ويدعم القدرة على مواجهة التحديات الإدارية بكفاءة ومرنة.

أما فيما يخص التدريب، فقد أكدت النتائج أهميته في تطوير قدرات العاملين الإدارية، ورفع مستوى مهاراتهم المهنية، مما يساعدهم على تحسين أدائهم، والتكيف مع التغيرات، وحل المشكلات التنظيمية بأساليب إبداعية. ويُعد التدريب المستمر أحد الركائز الأساسية لتعزيز القدرات الابتكارية داخل المؤسسات، وتهيئة الموظفين للمشاركة الفاعلة في تطوير العمل الإداري.

من خلال الإطلاع الميداني داخل وحدو بريد الجزائر حي ألف مسكن بسكرة ، وفي حدود الإمكانيات الوقتية والمعرفية المتاحة لنا، تبيّن لنا مدى إهتمام المؤسسة بتهيئة بيئه تنظيمية ملائمة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز ثقافة الإبتكار، من أجل تحقيق مستويات أعلى من الفعالية والعطاء .

وقد أصبح من الواضح أن أي منظمة لا تولي اهتماماً كافياً لبيئة العمل، ولا تجعل من الإبداع الإداري هدفاً استراتيجياً ضمن رؤيتها، فإن مصيرها سيكون التراجع وربما الانهيار في ظل التحديات المتسرعة لبيئة الأعمال المعاصرة.

وفي هذا السياق، يعتبر العامل المبدع هو الرأس مال الحقيقى لأى مؤسسة ناجحة؛ إذ قد تستطيع الآلة تعويض مجموعة من الموظفين الذين يقتصر دورهم على تنفيذ المهام الروتينية، لكنها لا يمكن أبداً أن تحل محل موظف يمتلك القدرة على الابتكار وصنع الفارق من خلال أفكاره ومبادراته.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع و المصادر

كتب

1. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دون طبعة، 2020.
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، المقاييس والإختبارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة: 1، 2، 2017.
3. تمارخي داود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة 1، 2025.
4. جعفر خانوالزياني، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2020.
5. جمال خير الله ،الإبداع الإداري ، دار أسماء للنشر والتوزيع، عمانالأردن، الطبعة 1، 2009.
6. حسان جيلالي بلقاسم سلطانية، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، سنة 2012.
7. خالد سعيد أبو هنلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى عاملين الدوائر الحكومية، دار مؤمنون للنشر والتوزيع ، 1 ،طبعة 3، 2012.
8. خضر كامل حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1 ، 2002.
9. راكز الزعairy، غسان الطالب، إدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، دون طبعة، 2020.
10. سالم عبد الله الفاخري ، سيكولوجية الإبداع ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2018 ، طبعة 1.
11. سامر أمين، مدير المدرسة ودوره في الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الطبعة: 1، 2009.
12. سعد علي رihan المحمدي، إدارات فاعلة في نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، دون طبعة، 2025.
13. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار معتز للنشر والتوزيع، لأردن، عمان، الطبعة 1 ، 2015.
14. علي ابراهيم مسعود العجين، الإبداع رؤية إسلامية، مركز ديبون لتعليم التفكير ، طبعة 1 ، 2015.
15. ليلى أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع ، 2013.
16. محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2020.
17. محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة 3 ، 2019.
18. حمد فاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1 ، 2016.

19. محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة 1، 2015
20. مروى رفيق، بوهزة محمد، **مداخلة القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري** ، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 2010
21. نجم العزاوي، عبد الله حكمة، **إستراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة**، دار العزاوي للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2015.
22. واصل جميل المومني، **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2 ، 2011.

رسائل ومحركات التخرج

1. أمجد عبد الرحمن، **أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية**، رسالة لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
2. بجنينة مصطفى، **أثر العوامل التنظيمية الداخلية على أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/ 2016.
3. حسين صالح، حسين العقيلي، **دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي**، بحث تخرج للحصول على شهادة البكالوريوس في برنامج إدارة أعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا الجمهورية اليمنية، 2020.
4. دينا فتحي، أحمد الناظور، **أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري**، دراسة ميدانية في المصادر التجارية الأردنية، دراسة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
5. رمضان عمومن، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية**، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.
6. عبد الحفيظ القزي، **البيئة التنظيمية وعقلانة الفعل التنظيمي**، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر (2)، أبو قاسم سعد الله، 2018.

قائمة المراجع و المصادر

7. عبد القادر حبيتر، **البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD شعبة علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022/2021.

المجلات والمقالات العلمية

1. أكرم عبد الستار محمد دباب، إدارة حقوق الملكية الفكرية: مدخل لتعزيز سيادة البيئة التنظيمية للابتكار بالجامعات المصرية في ضوء الخبرة عمان والسعوية، المجلة العربية للقياس والتقويم، المجلد 5، العدد 9 .2024
2. بوسالم زينة، **البيئة السوسيولوجية في المفهوم والأسباب**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة (2)، العدد 7 ، ديسمبر 2014
3. خالد بوشارب بلوداني، **البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية**، مجلة الفكر المتوسطي العدد: 13 ، جامعة ابن خلدون، 2018.
4. خلوف زهرة، **الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17 ، 2017
5. ربيحة نبار، **الاستماراة في البحث العلمي**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، جامعة الوادي (الجزائر)، العدد 1 ، 2022
6. زهوة فوزان، **تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية**، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوسيط، العدد 7 ، 2020
7. الطاهر احمد محمد على، نسرين موسى احمد، **أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم**، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 2 ، 2020.
8. طاهر عازز، ليندة منصور، **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات**، مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد 1 ، 2022.
9. عبد الحفيظ القيزى: **البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل العمالي في ضوء المقاربة السوسيولوجية**، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، جامعة الجزائر (2) أبو قاسم سعد الله، المجلد 3، العدد 7 ، 2018.
10. عبد الله حسين حميد، رجاء محمد همداني، **مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية** بجامعة صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، مجلد 2 ، العدد 1 ، 2020.
11. العشاوي صباح، **مفاهيم ومصطلحات البيئة**، مجلة الصوتيات جامعة البليدة (2) لونيسي على، المجلد 15 ، العدد 2 ، ديسمبر 2019
12. فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج، **أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، القطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرياح ورقلة، المجلد 16 ، العدد 1 ، 2020.

قائمة المراجع و المصادر

13. فصه يوسف الخميس، **أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 3، جامعة طنطا كلية التجارة مصر ، 2023.
14. لعذور صورية، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية: العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
15. محمود سلمان العمبان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، الطبعة 2، 2005.
16. معمن بن محمد المدنى، **بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفين الإداريين**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 11، 2019.
17. هناء عبد المنعم، **متطلبات تطوير البيئة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء انعكاسات جائحة كورونا من وجهاً نظر المديرات والموجهات**، مجلة بحوث ودراسات الطفولة، جامعةبني يوسف كلية التربية للطفولة المبكرة ، 2021.
18. وفاء عتيق فواز، **مدخل لتطوير أداء قادات المدرسة الإبتدائية في مدينة الخرج**، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوسيط، العدد 3، 2018.

المؤتمرات والملتقيات

1. يوسف حمادة رببع، **البيئة في الفقه الإسلامي وقاية وتنمية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، كلية الحقوق، جامعة طنطا ، 2018.
موقع إنترنات
1. مديرية وحدة بريد الجزائر هي ألف مسكن بسكرة ، Google Maps ، تم الإطلاع عليه يوم 10 ماي 2025 .

قائمة الملاحق

الملحق 1 : ترخيص بزيارة ميدانية



الملحق 2: إستبيان حول موضوع دور البيئة التنظيمية في تعزيز الابداع في الإداره

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن عبد الرحمن
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



استبيان حول

دور البيئة التنظيمية في تعزيز الابداع في الإداره

تحت إشراف الاستاذ
خواصي محمد وعلان

تقديم المطابقة
جيهان شلبي

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول البيانات الشخصية

1. الجنس:

2. العمر:

3. سنوات الخبرة:

4. المستوى التعليم:

المحور الثاني البيئة التنظيمية ودورها في تعزيز الابداع

العبارات	نعم	لا
القيادة		
يشجع المدير الأفكار الجديدة		
يتقبل المدير الآراء المختلفة بصدر رحب	6	
تتبني القيادة أسلوب الإدارة بالمشاركة	7	
يوجد تواصل فعال بين الموظفين والمدير	8	
تدعم القيادة التجريب وتقبل الأخطاء كجزء من التعلم	9	
يشجع القيادة المبادرة الفردية	10	
يوجد ثقة متبادلة بين الموظف والمدير	11	
الحوافر المعنوية		
أشعر بالرضا عن التقدير المعنوي لجهودي الإبداعية	11	
شعورك بأنك جزء مهم من فريق الإدارة يزيد من دافعك على الابداع	12	
يمنحك احترام رأيك دافعاً للمزيد من المبادرة	13	
الحوافر المادية		
ترتبط المؤسسة بين الأداء الإبداعي والترقيات الوظيفية	14	
يحفزك تقديم المكافأة المالية مزيد في زيادة دافعك الإبداعي	15	
يتم تخصيص ميزانية خاصة لدعم المبادرات الفردية والمشاريع الإبداعية	16	

التدريب		
		توفر المؤسسة برامج تدريبية 17
		سبق لك وشاركت في الدورات التدريبية 18
		التدريب المتفقى اجباري ام اختياري 19
		مشاركتك في الدورات التدريبية ساهمت في تحسين جودة ادائك 20
		ساعدك التدريب الذي تلقيته انجاز العمل في الوقت المحدد 21
		ساعدك التدريب في وضع خطط لنجاح العمل 22

المحور الثالث الابداع الإداري

لا	نعم	العبارات	
		امتلك القدرة على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات 23	
		أستطيع تطوير أساليب جديدة لأداء العمل 24	
		أشارك في عملية صنع القرارات التطويرية 25	
		امتلك مرونة في التعامل مع المواقف المختلفة 27	
		اسعى دائماً لتطوير مهاراتي وقدراتي الإبداعية 29	
		تؤمن بان التغيير ضروري لتطوير الأداء الإبداعي 30	

الملحق 3 : العلاقة بين دعم القيادة للموظفين و إبداعهم الإداري

النسبة المئوية %	التكرار	
95,00%	38	نعم
5,00%	2	لا
100,00%	40	المجموع

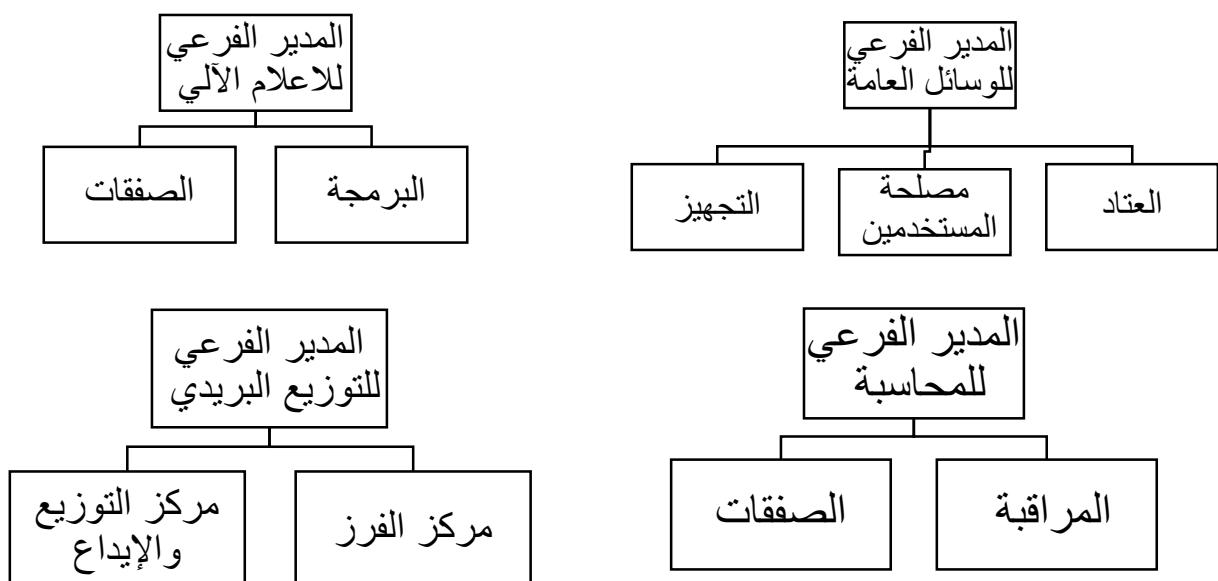
الملحق 4 : علاقة التحفيز المعنوي والمادي للموظفين في دعم إبداعهم الإداري

النسبة المئوية %	النكرار	
87,50%	35	نعم
12,50%	5	لا
100,00%	40	المجموع

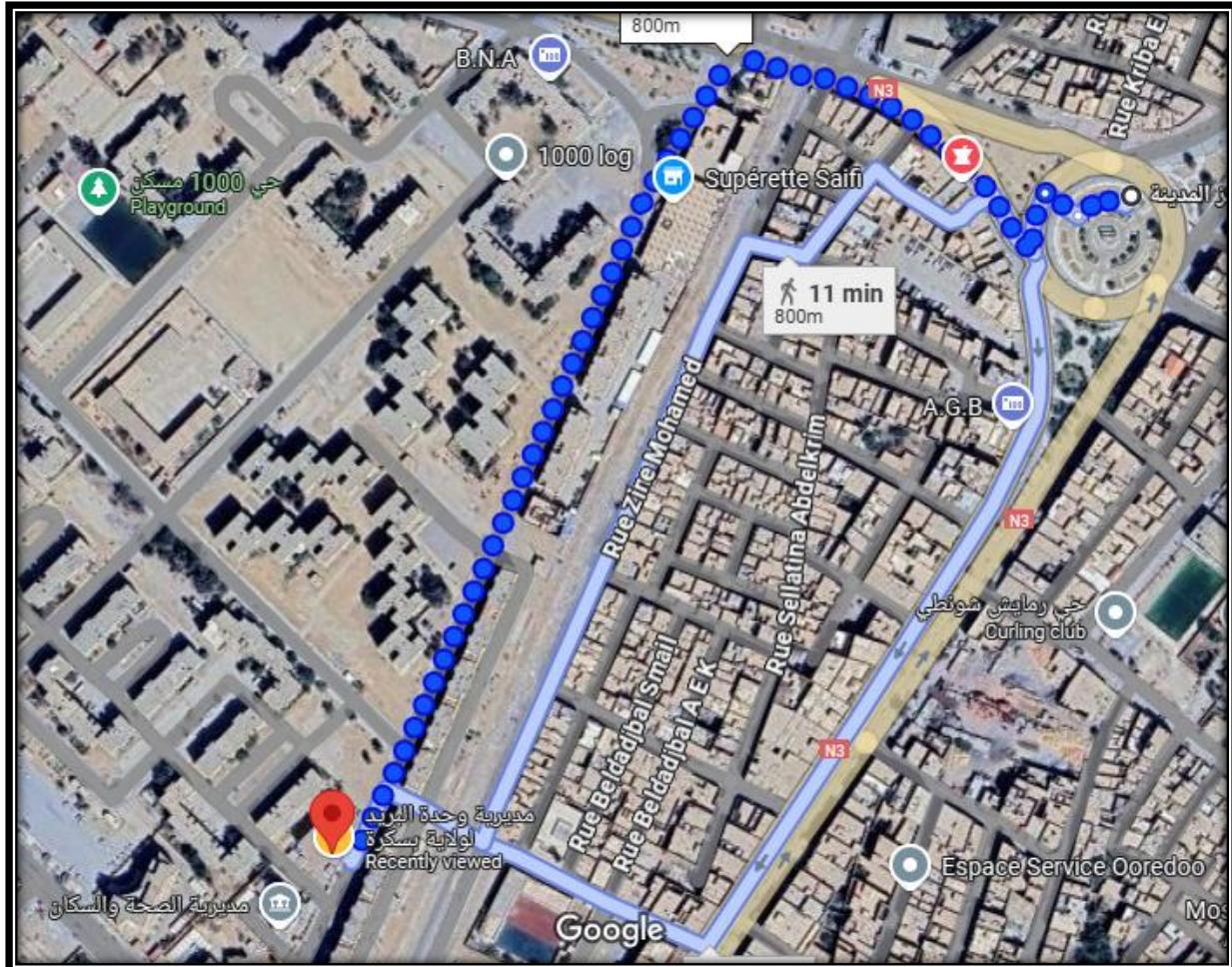
الملحق 5 : علاقة توفير المؤسسة لبرامج تدريب للموظفين بإبداعهم الإداري

النسبة المئوية %	النكرار	
77,50%	31	نعم
22,50%	9	لا
100,00%	40	المجموع

الملحق 6 : الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر هي ألف مسكن بسكرة



الملحق 7 : الموقع الجغرافي لمدرية وحدة بريد الجزائر هي ألف مسكن بسکرة عبر
Google maps



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

لغرض إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان « دور البيئة التنظيمية في تعزيز الإبداع في الإدارة- مديرية وحدة بريد الجزائر حي ألف مسكن بسكرة » ، هدفت الدراسة الى تعريف مدى تأثير القيادة ، الحوافز المادية والمعنوية و التدريب على آداء الموظفين وتطوير قدراتهم داخل المؤسسة .

جاءت الإشكالية لدراسة دور البيئة التنظيمية على الإبداع في الإدارة وللإجابة على التساؤلات الفرعية: كيف يساهم القائد و الحوافز المعنوية والمادية و التدريب في معززة للإبداع الإداري؟ .

للإجابة على الإشكالية وتأكيد الفرضيات المقترحة حول تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع الإداري للموظفين بمديرية وحدة بريد الجزائر حي ألف مسكن بسكرة إعتمدنا على المنهج الوصفي لإنجاز هذا العمل من خلال دراسة استطلاعية و عملية مسح شامل عن طريق إستماراة لجمع البيانات وزعت على 40 موظف .

بعد دراسة إحصائية لنتائج الاستبيان يتضح وجود علاقات طردية بين أبعاد البيئة التنظيمية والإبداع الإداري رغم وجود فئة قليلة ترى عكس ذلك ،لذا اقترحنا بعض التوصيات لتطوير نظم الإدارة و الحفاظ على بيئة عمل تتسم بالمرؤنة والإفتاح والدعم المتبادل .

الكلمات المفتاحية : البيئة التنظيمية ، القيادة ، الحوافز المعنوية والمادية ، التدريب ، الإبداع الإداري

Résumé de l'étude

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en sociologie de l'organisation et du travail, le présent travail s'intitule : "Le rôle de l'environnement organisationnel dans la promotion de la créativité managériale – Étude de cas : Direction de la poste de Biskra, quartier 1000 logements."

L'objectif de cette étude est d'identifier l'influence de l'environnement organisationnel sur la créativité, en mettant l'accent sur l'impact du leadership, des incitations matérielles et morales, ainsi que de la formation sur la performance des employés et le développement de leurs compétences au sein de l'organisation.

La problématique centrale de la recherche porte sur : Quel est le rôle de l'environnement organisationnel dans la stimulation de la créativité managériale ? Et se décline en plusieurs questions secondaires telles que : Comment le leaders , les incitations (matérielles et morales) et la formation contribue-t-ils à la création d'un environnement favorable à la créativité ?

Pour répondre à ces questions, une étude de terrain a été menée auprès de la Direction de la Poste de Biskra, quartier 1000 logements, en adoptant une méthodologie descriptive et analytique, avec un questionnaire distribué à 40 employés.

Les résultats ont confirmé les hypothèses selon lesquelles l'environnement organisationnel joue un rôle important dans la stimulation de la créativité. Sur cette base, plusieurs recommandations ont été proposées pour améliorer le système managérial, préserver un climat de travail basé sur la flexibilité, l'ouverture et le soutien mutuel. l'étude

Mots-clés : Environnement organisationnel – Leadership – Incitations matérielles et morales – Formation – Créativité managériale

