



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر
بقالمة

الأستاذ المشرف:

مجلخ سليم

إعداد الطالبين:

زعلاني سندس

مسعودي خلود

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وتقدير

عملا بقوله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" .. نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا ونسأله مزيدا من النجاح والتوفيق في نجاحات مقبلة، بإذنه تعالى.

على الأصل نمشي والأصل يدفعنا أن نرد الفضل لأصحابه، وأن نسدي الشكر لمستحقيه ممن أفادونا

ولو بكلمة طيبة.

نتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ " مجلخ سليم " على إشرافه ومتابعته لهذا البحث، وتوجيهاته القيمة ونصائحه الهادفة، كما نتقدم بالشكر المسبق إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة التي سنلتزم بكل توجيهاتها وانتقاداتها العلمية والموضوعية.

ونتقدم أيضا بعظيم الامتنان لكل أعضاء هيئة التدريس في قسم علوم التسيير لجامعة قالمة على ما تحملوه وما بذلوه من جهد لأجلنا طيلة مشوارنا الجامعي وبالخصوص الأستاذ "قيدوم زهر" والأستاذ "محمد بوناب"، ونتقدم بشكر خاص إلى الأستاذ "سليم فركوس" مرشدنا بالجامعة ..دون أن ننسى عمال مديرية اتصالات الجزائر نظرا لتعاونهم معنا أثناء الزيارة الميدانية.

ولكل من كان لنا سندا وساهم من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل، لكم منا جميعا

فائق التقدير والاحترام.

جزاكم الله خيرا



الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه..
أحمد الله الذي فضّلني على كثير من خلقه وتولاني برحمته ومعيته،
الذي رزقني الصبر ومددني بالقوة وجعلني في ودائع،
ما انتهى درب ولا ختم جهد إلا بفضلته.

إلى المحاربة نفسي، لمقاتلتي كل يوم حتى أظهر للآخرين مبتسمة، لا أحد يعرف كم عانيت حتى أصل لما أنا عليه
الآن،.. شكرا لنفسي التي صبرت واجتهدت إلى أن حققت ..أفتخر.

إلى أجمل وردة تزين بها حياتي .. وإلى أحلى إنسانة لي في الوجود والتي منحني وغمرتني بالحب وسهرت الليالي،
وزرعت في نفسي الإرادة والتحدي وكان دعائها سر نجاحي *بلسم الزمان ماما*.

لم يبق للآخرين ما يقدموه لي... فإن والدي قد فعل كل شيء.. إلى الذي ضحى بالغالي والنفيس في سبيل تربيتي
وتعليمي وكان دائما لي السند المعتمد.. إلى من شقى لإرضائي وتعب لراحتي.. من جعل نفسه شمعة تحترق لتضيء
لنا درب النجاح *شمعة دربي بابا*.

إلى من آثرني على أنفسهن وكن ملاذي وملجأئي.. إلى من تطلعن لنجاحي بنظرات الأمل منذ أن حملت الحقيبة
الصغيرة... إلى معنى الحياة *أختاي*.. وإلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي وسندي في الحياة *إخوتي*..
إلى من عمر بيتنا وزاده ودا وحلاوة *زوجة أخي* وابن أخي السكر *تميم*.

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة، إلى من كانوا في السنوات العجاف سحابا ممطرا.. *منال، خولة،
لبنى، سلمى، نورهان، خديجة، بارفي، سندس*.. وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد..

جزاكم الله خيرا

خلود



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها:

إلى معنى الحب وسر الوجود والتي كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب

"أمي الحبيبة" بارك الله في عمرها.

إلى من دفعني في طريق النجاح والذي علمني أن ارتقي سلم الحياة.. إلى سندي في الحياة

"أبي الغالي" حفظه الله.

إلى من حبهم يجري في عروقي ومعنى الحياة إخوتي الأعزاء وخالاتي وزوجي، إلى من قضيت معهم أفضل الأوقات رفقاء دربي

"خلود، سريين، ابتهاج، أنيسة، بسمة" .. إلى رفقاء طفولتي وشبابي " حياة، هديل".

إلى قرة عيني ابن أختي "محمد براء".

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

سندس

قائمة المحتويات

| العنوان | الصفحة |
|--|---------|
| الشكر | / |
| الإهداء | / |
| قائمة المحتويات | II-V |
| قائمة الأشكال | VI-VII |
| قائمة الجداول | VIII-IX |
| قائمة الملاحق | X |
| مقدمة عامة | أ - ذ |
| الفصل الأول: بيئة العمل | |
| تمهيد | 2 |
| المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل | 9-3 |
| المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل | 6-3 |
| المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل | 8-7 |
| المطلب الثالث: مكونات بيئة العمل | 9-8 |
| المبحث الثاني: أبعاد ومرتكزات بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها | 25-10 |
| المطلب الأول: أبعاد بيئة العمل | 12-10 |
| المطلب الثاني: مرتكزات بيئة العمل | 14-13 |

قائمة المحتويات

| | |
|--------------------------------------|--|
| 25-14 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بيئة العمل |
| 32-26 | المبحث الثالث: السلامة المهنية |
| 26 | المطلب الأول: مفهوم السلامة المهنية |
| 30-27 | المطلب الثاني: المخاطر المهنية، حوادث العمل والأمراض المهنية |
| 32-30 | المطلب الثالث: برامج السلامة والصحة المهنية |
| 33 | خاتمة الفصل |
| الفصل الثاني: الإبداع الإداري | |
| 36 | تمهيد |
| 43 – 37 | المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري |
| 39-37 | المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري |
| 40-39 | المطلب الثاني: سمات و خصائص الشخصية المبدعة |
| 43-40 | المطلب الثالث: دوافع و مهارات الإبداع الإداري |
| 49-43 | المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري |
| 44-43 | المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري |
| 46-44 | المبحث الثاني: أنواع الإبداع الإداري |
| 49-46 | المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري |
| 61-49 | المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري ومعوقات تحقيقه |
| 54-49 | المطلب الأول: أساليب مستخدمة في التفكير الإبداعي |
| 57-54 | المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تنمية الإبداع الإداري |

قائمة المحتويات

| | |
|---|--|
| 61-58 | المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري |
| 62 | خاتمة الفصل |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة | |
| 64 | تمهيد |
| 71-65 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة- |
| 65 | المطلب الأول: تقديم مديرية اتصالات الجزائر -قالمة- |
| 69-66 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر - قالمة - |
| 71-70 | المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة |
| 76-71 | المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة |
| 73-71 | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| 74-73 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة |
| 76-74 | المطلب الثالث: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية |
| 101-76 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها |
| 79-76 | المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة |
| 91-80 | المطلب الثاني: عرض إجابات أفراد الدراسة حسب المحاور |
| 98-92 | المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات |
| 99 | خاتمة الفصل |
| 107-104 | خاتمة عامة |
| 116-109 | قائمة المراجع |

قائمة المحتويات

| | |
|--|---------|
| | الملاحق |
| | الملخص |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

| | |
|----|--|
| 9 | الشكل رقم (01): مكونات بيئة العمل |
| 11 | الشكل رقم (02): نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل |
| 18 | الشكل رقم (03): الآثار المحتملة لمستويات درجة الحرارة التي تؤثر على الأداء الوظيفي |
| 21 | الشكل رقم (04): أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية |
| 25 | الشكل رقم (05): تأثير العوامل في بيئة العمل |
| 28 | الشكل رقم (06): أنواع حوادث العمل |
| 43 | الشكل رقم (07): مهارات الإبداع الإداري |
| 46 | الشكل رقم (08): أنواع الإبداع الإداري |
| 46 | الشكل رقم (09): مراحل الإبداع الإداري |
| 51 | الشكل رقم (10): الخطوات المتبعة في جلسات العصف الذهني |
| 52 | الشكل رقم (11): الخطوات المتبعة بطريقة دلفي |
| 57 | الشكل رقم (12): العوامل المساعدة في تنمية الإبداع الإداري |
| 58 | الشكل رقم (13): معوقات الإدراك |
| 61 | الشكل رقم (14): معوقات الإبداع الإداري |
| 69 | الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر -قائمة- |
| 72 | الشكل رقم (16): نموذج الدراسة |
| 77 | الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس |
| 78 | الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر |

قائمة الأشكال

| | |
|----|---|
| 80 | الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي |
| 81 | الشكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية |
| 82 | الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي |

قائمة الجداول

| | |
|-------|--|
| 15 | الجدول رقم (01): القيم النموذجية للإضاءة المستمرة لبعض المواقع والمهام |
| 31 | الجدول رقم (02): الوسائل الخاصة بالسلامة المهنية |
| 53 | الجدول رقم (03): ألوان القبعات الست |
| 76 | الجدول رقم (04): معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة |
| 80 | الجدول رقم (05): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة |
| 81 | الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل المادية |
| 81 | الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل الاجتماعية |
| 82 | الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل التنظيمية |
| 83 | الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل الشخصية |
| 83 | الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين عبارات بعد أصالة الأفكار |
| 84 | الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات بعد طلاقة الأفكار |
| 85 | الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين عبارات بعد مرونة الأفكار |
| 85 | الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الوعي بوجود المشكلات |
| 86 | الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل المادية |
| 87 | الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل الاجتماعية |
| 88 | الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل التنظيمية |
| 89 | الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل الشخصية |
| 91-90 | الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإبداع الإداري |
| 93 | الجدول رقم (19): اختبار الانحدار الخطي المتعدد |

قائمة الجداول

| | |
|-------|---|
| 93 | الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي |
| 94-95 | الجدول رقم (21): اختبار ستيودنت |
| 95 | الجدول رقم (22): اختبار فيشر |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|------------|--|
| 1 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة- |
| 2 | الوثيقة الرسمية للزيارة الميدانية |
| 3 | استمارة الاستبيان |
| 4 | نتائج برنامج الحزمة الإحصائية SPSS20 |
| 5 | T table |
| 6 | Ftable |

المقدمة العامة

شهد عصرنا الحالي و لا يزال يشهد على العديد من التطورات المتسارعة و التغيرات المتعددة في شتى مجالات و ميادين الحياة، نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات و الاتصالات و التسارع العلمي و التكنولوجي الهائل و العولمة و غيرها، حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة معاصرة في أي مجال كانت على الإدارة بدرجة أولى، إذ أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري من خلال تلك الطاقات العظيمة و المتنوعة التي أودعها الله فيه، و لكن كثيرا من المؤسسات لا يلتفتون إليها و لا يسعون إلى تنميتها، بل يهملونها حتى تضر مهاراتهم و تضع قدراتهم التي لو تم تنميتها بإعطائها الوقت اللازم لحققت الكثير للفرد و المجتمع.

إذ تزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم، و أخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه و أدائه و الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي و تطويره و زيادة الكفاءة و الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية و الاجتماعية و المادية.

فيعد عنصر الإبداع الإداري أهم مقومات النجاح و عنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات عن بعضها، و نجد الإداريين يركزون عليه نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

و لتحقيق عنصر الإبداع الإداري لا بد من أن يتم توفير مناخ ملائم و صحي يحتضن الإبداع و المبدعين و بيئة عمل مناسبة لتطوير و تشجيع و تنمية العنصر البشري الذي يعتبر شريان نبض المؤسسة و الجوهر في عملية إنتاج و توليد الأفكار الجديدة و الخلاقة، لذا تسعى المنظمات جاهدة لخلق بيئة عمل تحرص على تطوير عنصر الإبداع و التفوق و كذا تنمية و تأهيل الأفراد و دفعهم لإبراز قدراتهم الإبداعية و توظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار و حلول فريدة، من خلال توفير و تقديم الحوافز المادية و المعنوية، و تشجيع العمل الجماعي داخل فرق العمل الذي يحث على خلق و إنتاج الأفكار الجديدة المبدعة.

إشكالية الدراسة:

و على أساس ما تم ذكره يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر لبيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري في مديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة؟

و تنبثق عن الإشكالية الرئيسية أعلاه التساؤلات الفرعية التالية:

1 - هل يوجد أثر للعوامل المادية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر

بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5% ؟

- 2 - هل يوجد أثر للعوامل الاجتماعية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قلمة عند مستوى دلالة معنوية 5% ؟
- 3 - هل يوجد أثر للعوامل التنظيمية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قلمة عند مستوى دلالة معنوية 5% ؟
- 4 - هل يوجد أثر للعوامل الشخصية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قلمة عند مستوى دلالة معنوية 5% ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

- يوجد أثر للعوامل المادية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قلمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.
- يوجد أثر للعوامل الاجتماعية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قلمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.
- يوجد أثر للعوامل التنظيمية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قلمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.
- يوجد أثر للعوامل الشخصية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قلمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في عدة جوانب أهمها:

أهمية ذلك البحث يأتي من كونه يتناول أحد الموضوعات الهامة المتمثلة في بيئة العمل و علاقتها بالإبداع الإداري حيث تظافر تجهيز محيط العمل المناسب في تخصيص الجهد و الوقت و إرشاد و إحصاء الأفكار في الإنجازات الدقيقة للعمل و ما يتخلل ذلك العمل من تنظيم و تنسيق وإبداع و غير ذلك من الجوهريات التي تدعم الجهاز الإداري و تجهيز جو من العمل الفعال، و أن مناخ العمل يعد وسيلة هامة لتحسين و تطوير الأداء و رفع إنتاجية العاملين و استمالتهم اتجاه مؤسساتهم، و يعد البحث كذلك إثراء للمعرفة في مجال بيئة العمل و ما تحويه من معطيات ذات تأثير في تحقيق الإبداع الإداري.

كذلك تأخذ الدراسة اعتبارها من مكانة النتائج التي يأمل العالم الوصول إليها و إصدار العديد من الإرشادات و وضعها تحت تصرف صناع القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر ليتمكنوا من الاستفادة منها في زيادة جودة البيئة بما يمكن المؤسسة من تحقيق الإبداع الإداري و أيضا يستطيع الباحثين المهتمين بهذا المجال الاستفادة منها.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة في العموم إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
- الإجابة على التساؤلات و الإشكالية المطروحة و تقييم نتائج البحث.
- تسليط الضوء على موضوع بيئة العمل و مختلف المفاهيم المرتبطة به.
- إبراز أهمية الإبداع الإداري من خلال التطرق لمفهومه، مبادئه، أنواعه ومراحله.
- معرفة دور بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري.
- لفت انتباه مسؤولي المؤسسة إلى أهمية بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري.
- إثراء المكتبة و المساهمة في تنوع المواضيع فيها.

أسباب إختيار الموضوع:

لقد تضافرت عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما تعلق بالجانب الأكاديمي و منها ما تعلق بالجانب الشخصي، و هناك عدة مبررات تتعلق بالموضوع في حد ذاته ونستعرض هنا أهم هذه الأسباب:

- الدوافع الشخصية:
- الميول الشخصي لتخصص لإدارة الأعمال.
- الميول الشخصي في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.
- الدوافع الخاصة بالموضوع:
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الحديثة نحو الاهتمام المتزايد بموضوع الإبداع.
- زيادة ورفع وعي المؤسسات نحو ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على تفجير طاقاتهم الإبداعية لمواجهة مشاكل العمل.
- معالجة المشاكل المطروحة حول الموضوع وتقديم بعض الاقتراحات والحلول الممكنة.
- الرغبة في إثراء هذا الموضوع.

المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج المتوافقة مع هذا الموضوع:

- الجانب النظري: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات باستعمال البحث المكتبي من أجل الحصول على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية من مواضيع لتزويد الدراسة بمعلومات موثوقة، وكذا الاعتماد على المقالات والمجلات ومذكرات التخرج، كما تمت الاستعانة بالمواقع الإلكترونية من أجل جلب أكبر عدد من الدراسات.
- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على الجانب الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع بيانات ومعلومات أولية للظاهرة المدروسة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

صعوبات الدراسة:

- الوقوع في مشكلة التكرار في المراجع التي تناولت هذا الموضوع فهي مراجع نظرية فقط.
- صعوبة التواصل مع المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية.
- تخوف بعض العمال من الإجابة على بعض أسئلة الاستبيان مما يؤثر سلبا على الدراسة.
- رفض بعض العمال الإجابة على الاستبيان بحجة ليس هناك وقت متاح مما أدى إلى صغر حجم العينة.

الدراسات السابقة:

1-دراسات محلية:

➤ دراسة بن حمو نجاة (2022) بعنوان: **علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ببيشار.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية بيئة العمل و تأثيرها على الإبداع الإداري وبيان عوامل بيئة العمل الأكثر تأثيرا بالإبداع الإداري للموظفين في المديرية الجهوية موبيليس ببيشار فرع 24، حيث افترضت الباحثة وجود علاقة بين المتغيرين، و للتأكد من هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات و ذلك لتبيان أثر بيئة العمل بأبعادها (الاتصال، ظروف العمل، التكنولوجيا المستخدمة، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار) على الإبداع الإداري في المديرية، حيث تمثلت عينة الدراسة 63 فردا من المديرية. و خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على الإبداع الإداري

وأهم ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز، فكلما كانت المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز مرتفعة كان الإبداع الإداري للموظفين أقوى و أكثر مردودية، وأقل ارتباط كان بين الإبداع الإداري و التكنولوجيا المستخدمة.

➤ دراسة لعمور رميلة (2019) بعنوان: اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 42 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من 82 مشاهدة، و قد اعتمدت في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS) و استخدام عدد من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية للاتصالات، التدريب ولنظام المكافأة و الحوافز على مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على الإبداع الإداري.
- عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

2-دراسات عربية:

➤ دراسة مودة إسماعيل حسن إسماعيل (2014): بعنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري " مذكرة ماجستير من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار العينة بطريقة الميسرة " غير الإحصائية " وقدرت ب 120 موظف مختلف الإدارات والكليات في الجناح الغربي، كما استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار. وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت ، وظروف العمل على الإبداع الإداري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.
- لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال.
- تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

➤ دراسة خالد عبد الله السلمي (2022) بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدف الباحث في هذه الدراسة من خلال رصده لمكونات البيئة الداخلية إلى التعرف على علاقة محيط العمل المحلية بالإبداع الإداري بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر العاملين الجامعيين، حيث اعتمد في أطروحته على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 326 موظف من كلا الجنسين ومن كافة الوظائف الأكاديمية في كلية الاقتصاد والإدارة في الجامعة باستخدام عدة أساليب إحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ للارتباط. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين التقني وظروف وطبيعة العمل وإمكانية التشارك في اتخاذ القرارات مع الإبداع الإداري، مما يدل على أن بيئة العمل عاملا أساسيا في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري.

3-دراسات أجنبية:

➤ Study for Marco Andre Willey Ramos, Paulo S. Figueiredo and Camila Pereira-Guizzo (2017): **Antecedents of innovation in industry: The impact of work environment factors on creative performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل في بيئة مكان العمل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع في الشركات الصناعية البرازيلية، حيث استخدم الباحث أداة كمية . مع تصميم استبيان بهدف زيادة القدرة التفسيرية للاستنتاجات، وبالتالي، تم استخدام تحليل الانحدار باستخدام عينة أكبر قدرت ب 128 مشاركا في 57 شركة من مختلف القطاعات الصناعية (التجهيز، والمواد الكيميائية، والأغذية، والبلاستيك، وصناعة المركبات، والطاقة، والأثاث، والبناء، والأعمال المعدنية، والضيافة، والصناعات التحويلية المتنوعة) . خلصت نتائج هذه الدراسة في:

من بين العوامل الثمانية للنظرية المكونة الأصلية عوامل بيئية تتعلق بالإبداع ، تم العثور على ثلاثة فقط لها تأثير كبير على العملية الإبداعية: الحوافز التنظيمية، والعمل الصعب، والدعم من فريق العمل.

➤ Study for Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh (2015): **Impact of Working Environment on Job Satisfaction.**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل على رضا الموظفين عن العمل في المعاهد التعليمية والقطاع المصرفي وصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية العاملة في مدينة كويتا، باكستان. استخدم فيها الباحث منهجية كمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان من عينات عشوائية بسيطة تمثلت في 210 موظفين. وكان الهدف الرئيسي لاختيار الموظفين من مختلف المجالات هو الحصول على رأي من مجموعة متنوعة من الناس حتى يمكن تعميم النتائج على المجموعة الهائلة من السكان. وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS) واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها: مقياس ليكارت الخماسي، معامل الإنحدار البسيط. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي للموظفين، حيث اتفق الموظفون العاملون في جميع القطاعات الثلاثة (المصرفية والجامعية والاتصالات السلكية واللاسلكية) على أن بيئة العمل تلعب دورا حيويا في تحقيق الرضا الوظيفي.

تعقيب عن الدراسات السابقة:

إن توظيف الدراسات السابقة والتمعن فيها من خلال النقد والتحليل والاستنباط المنظم لفقراهما، يلزم علينا في مجال البحث العلمي المتواصل أن نحترم ما بدأ به الباحثون السابقون وما انتهوا إليه، لأن طبيعة البحث والتنقيب في رحاب المعرفة يبدأ مما انتهى إليه الآخرون، ومن خلال ما تم عرضه ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة جوانب.

1-أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

• من حيث موضوع الدراسة:

ركزت الدراسة الحالية بشكل عام لمعرفة أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري لتتشابه مع الدراسات السابقة التالية: دراسة بن حمو نجاة (2022) بعنوان: علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، دراسة لعمور رميلة (2019) بعنوان: اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة مودة إسماعيل حسن إسماعيل (2014) بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة خالد عبد الله السلمي (2022) بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، دراسة ماركو أندري ويلي راموس وآخرون (2017) بعنوان: أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الإبداعي. في حين أن دراسة عبد الرازق

(2015) لا تتشابه مع الموضوع العام لدراستنا حيث أنها لم تركز على متغير الإبداع الإداري وإنما ركزت على متغير بيئة العمل حيث كان عنوان الدراسة: أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعمال.

• من حيث أهداف الدراسة:

أولت معظم اهتمامات وأهداف الدراسات السابقة إلى تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري، كذلك معرف العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يشابه الأهداف التي تسعى إليه الدراسة الحالية.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- منهج الدراسة: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة: استخدام الاستبيان على شكل ليكارت الخماسي.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين متغيرات بيئة العمل والإبداع الإداري.

2- استفادات الباحثين من الدراسات السابقة:

لقد تم توظيف الدراسات السابقة والمشابهة في هذه الدراسة لما لها من علاقة بموضوع إشكاليته، وتم الاستفادة من معظم هذه الدراسات في المجالات الآتية:

- بناء فكرة الدراسة حيث تم التعرف على عوامل بيئة العمل الأكثر تداولاً والأكثر دراسة وتحديدتها.
- تحديد المفاهيم بالنسبة لبيئة العمل والإبداع الإداري وما تعلق بهما.
- اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
- الربط بين هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تفسير النتائج المتوصل إليها.
- الاستعانة ببعض عبارات استبيانات الدراسات السابقة وتعديلها بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية.

3- تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغير بيئة العمل وأثره في تنمية الإبداع الإداري في دراسة "المديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة " بشكل عام، في حين أجريت غالبية الدراسات في بيئات مختلفة أو بيئات غير محلية.
- كما سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع الإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في مديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة.
- و أيضا تميزت دراستنا بمحاولة الإلمام بكل العوامل المحيطة في بيئة العمل المؤسسة وتصنيفها حسب نوعها، بالإضافة إلى أنها تتميز عنها في طبيعة مجتمع وعينة الدراسة وكذا البيئة أو القطاع في بعض الدراسات السابقة.

هيكلية الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين يحتويان على:

الفصل الأول: تم التعرض فيه إلى بيئة العمل من خلال مجموعة من المفاهيم وأنواعها، مكوناتها، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى السلامة المهنية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإبداع الإداري بكل جوانبه.

في حين الفصل الثالث قمنا فيه بمعالجة موضوع بيئة العمل و أثرها في تنمية الإبداع الإداري معالجة تطبيقية في مديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل

تمهيد:

تشكل بيئة العمل في المؤسسات أحد أبرز الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق متطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تقود المؤسسة إلى تحقيق نجاحها في الوصول لأهدافها التي رسمتها، باعتبار أن بيئة العمل تشكل كل الظروف المحيطة بالموظف من ظروف مكانية ومادية ومعنوية وإدارية، ما يجعلها أهم عوامل النجاح الرئيسية في أي مؤسسة إذا ما أديرت بشكل صحي وسليم، وتوافرت لها أدوات داعمة، وابتعدت عن التشوهات التي عادة ما تخلق بواعث مضرة في أجواء العمل؛ فمتى ما كانت الأجواء نقية حول مكان العمل عم ذلك أنحاء المؤسسة.

وقد حظي موضوع بيئة العمل اهتمام الباحثين في علم الإدارة لذلك كثرت الدراسات والبحوث والمؤلفات والكتب التي تناولته. وفي هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على هذا الموضوع حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل

المبحث الثاني: أبعاد ومرتكزات بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الثالث: السلامة المهنية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبيئة العمل

تعتبر بيئة العمل من الجوانب والمقومات المهمة لنجاح المؤسسات، وتشتمل على العديد من الجوانب المطبقة في المؤسسة، مما يجعلها تتنوع داخل المؤسسة وخارجها. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم، أنواع ومكونات بيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل

تعددت وتنوعت الآراء ووجهات النظر حول تحديد مفهوم بيئة العمل، حيث أن محاولة الوصول إلى مفهوم محدد غالباً ما يعكس وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرض لبعض هذه المفاهيم وأهمية بيئة العمل.

الفرع الأول: تعريف بيئة العمل

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

أولاً: البيئة

لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجذر (بؤأ) الذي أخذ منه الفعل الماضي (باء)، قال ابن منظور في معجمه الشهير لسان العرب باء إلى الشيء أي رجع إليه، وذكر المعجم نفسه معنيين قرييين من بعضها البعض لكلمة (تبؤأ)، الأول: إصلاح المكان وتهيبته للمبيت فيه، والثاني: بمعنى النزول والإقامة¹.

ولقد جاء هذا المعنى في القرآن الكريم أكثر من مرة. قال الله تعالى: ﴿وَادْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ سَهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا فَاذْكُرُوا آلَاءَ اللَّهِ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾². وقال تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾³.

¹ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص169.

² سورة الأعراف، الآية 74.

³ سورة يوسف، الآية 56.

اصطلاحاً:

تعرف البيئة على أنها المحيط الحيوي الذي يعيش فيه الإنسان وتشمل الكائنات الحية، وما يحتويه من مواد وما يحيط به من هواء وماء وتربة وما يقيمه الإنسان من منشآت¹.

وأشار مؤتمر ستوكهولم 1972 في تعريفه للبيئة بأنها: رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته².

أما Robert Miles فيعرفها كالاتي: خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة في كون الباقي هو البيئة³.

كما يعرفها Wren and Voich: البيئة هي الأحداث والمنظمات والقوى الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية التي تقع خارج دائرة السيطرة المباشرة للإدارة⁴.

يتضح من التعاريف السابقة أن البيئة هي تلك المتغيرات والعوامل المادية والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية... التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر فيها وتتأثر بها.

ثانياً: العمل

لغة: من عمل فعل فعلا عن قصد، مارس نشاطا وقام به بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة مجدية، وعليه فالعمل يعني المهنة⁵.

مفهوم العمل في الإسلام: قال الله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾⁶. فقد عظم الإسلام من شأن العمل، وحث على التوازن ما بين العمل والعبادة، وأمور الدين والدنيا.

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

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

³ بن رحون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم -علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 30.

⁴ رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 269.

⁵ وليد سليمان وفاطمة مصطفى، بيئة العمل الداخلية بالقطاع الخاص وأثرها على الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير بالإدارة، جامعة الجمع الذكية، الإمارات العربية المتحدة، 2022، ص 4.

⁶ سورة النحل، الآية 97.

الفصل الأول: بيئة العمل

حيث عرفه بأنه كل جهد لا يتنافى مع الشارح الحكيم، ويكون بغاية الحصول على منفعة مادية أو معنوية مشروعة، ويقسم هذا الجهد إلى جسمي مثل العمل بالزراعة والصناعة، وفكري ومعنوي كالتقضاء والتعليم¹.

اصطلاحاً:

العمل هو الجهد المبذول من جانب الإنسان العامل، يشغل من وقته جزءاً مقدراً، ويواصله العامل على امتداد هذا الوقت، وهو يريد به غاية معلومة وله فيه مقاصد معينة².

العمل هو كل إجهاد ذهني أو عضلي يهدف به الإنسان إلى إيجاد أي شيء يسد به بعض حاجاته وبهذه الصورة يكون للعمل وظيفة أساسية تمد الإنسان بحاجاته الأساسية³.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن العمل هو جهد يبذله الإنسان سواء كان ذهنياً أم عضلياً بغية تحقيق غاية معينة من إنشاء للخيرات وسد للحاجات.

ثالثاً: بيئة العمل

لقي هذا المفهوم اهتماماً واسعاً وقدم لها عدة تعريفات، نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي:

بيئة العمل بالإنجليزية Work Environment: هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي والمناطق التي تحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميزات الإضافية الخاصة في العمل⁴.

ولقد عرفت على أنها مجموعة العوامل الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية المحيطة بالفرد والقادرة على توجيه سلوكياته داخل المنظمة والتأثير على أدائه لعمله⁵.

¹ آية طاققة، مفهوم العمل في الإسلام، موضوع: أكبر موقع عربي في العالم، 04:10، 2023/04/01، <https://mawdoo3.com>.

² مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، يوليو 2006، ص31.

³ أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص67.

⁴ محمد جبوري وبوصلاح عبد اللطيف ورحماني أحمد، قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالأبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوهرا، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2020، ص204.

⁵ أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريج، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2019، ص395.

- وقال Robert Liverong مؤسس معهد "أفضل مكان للعمل" ومؤلف 07 كتب عن بيئة العمل : إنها حيث تثق في الأفراد الذين تعمل لهم، وأن تفخر وتعزز بما تعمل، وأن تستمتع مع الأفراد الذين تعمل معهم¹.
- كما عرفت أيضا: بيئة مكان العمل هي المكان الذي يكرس فيه العمال معظم وقت عملهم. وعليه، فإن بيئة العمل المرشحة هي المفتاح للعمال لأداء مهمتهم بشكل مريح، وزيادة الإنتاجية، وتأمين الصحة والسلامة وتقليل فرص حدوث الأخطاء².

ومن هذه التعاريف نستنتج أن بيئة العمل هي ذلك المكان الجغرافي الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم، ويتميز بعدة عوامل تؤثر في سلوكياتهم حيث يظهر هذا التأثير في إنتاجيتهم ومدى أدائهم لمهامهم.

الفرع الثاني: أهمية بيئة العمل

تكمن أهمية بيئة العمل في³:

- لها دورها الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التحديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة.
- لها دور مهم في عملية التطوير المؤسسي، فهي تعد مؤشرا يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة.
- تقوم بيئة العمل ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسة كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على القدرة على توفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها.
- تساهم بيئة العمل الجيدة في الرفع من مستوى الدافعية، والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

¹ نبيل سوني، أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين: حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، مارس 2017، ص 267.

² Neha G, Kusum R, Kiran S, **Workplace environment assessment of brick kiln units**, *The Pharma Innovation Journal*, 9(1), Agriculture University, Jodhpur, India, 2020, p 435.

³ معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، الجزء الثالث، مصر، يناير 2019، ص 316.

المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل

يميز علماء الإدارة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها المؤسسات وهي من الكثرة والتعقيد يصعب حصرها وتصنيفها، ومن أهم هذه الأقسام:

1/بيئة العمل الخارجية:

وتتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، وتشارك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى¹. واستنادا على هذا التأثير تنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين:

- **بيئة العمل العامة:** هي مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة والتي تمثل المجتمع العام للمنظمة وتسمى بيئة التعامل غير المباشر. وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وما يرتبط بها من متغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال².
- **بيئة العمل الخاصة:** وهي ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها. وتشمل البنوك، المنافسين، الموردين، المستهلكين، العاملين في المؤسسة والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات التعليمية والحكومة والمجتمع المحلي الذي تعمل في كنفه المؤسسة. ويطلق على هذه الفئات باسم "أصحاب المصالح" لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة³.

يميز بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات ويقع تأثيرها على كافة المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة العمل فيها.

2/بيئة العمل الداخلية:

البيئة الداخلية فتمثل في العناصر داخل المنظمة، والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات، من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها⁴.

¹ مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص42.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص119.

³ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص59.

⁴ مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص42.

هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمؤسسات لأن هذه العوامل تواجه كل المؤسسات وليس مؤسسة واحدة فقط. مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر عليها كلها، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المؤسسات في هذه الناحية، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من مؤسسة لأخرى، وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف نمط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: مكونات بيئة العمل

لبيئة العمل أهمية بالغة في أداء الموظفين ورضاهم وعلاقتهم الاجتماعية وصحتهم، فهي بدورها لا تشتمل على عناصر مادية فقط بل تشتمل أيضا على بيئة اجتماعية يتم فيها العمل وعنصري السلامة والصحة، وهي كالتالي:

1-بيئة العمل المادية: وتتمثل في الظروف الفيزيائية التي يؤدي فيها الموظف عمله، إذ أن المهام والوظائف تتطلب بيئات عمل تساعد على راحة الموظف وأدائه الجيد²، أهم هذه الظروف نجد: التهوية والنظافة، الإنارة، الضجيج، التصميم المادي للمكاتب، عدد ساعات العمل، وفترات الراحة، وغيرها.

وهذه الظروف تنعكس على سلامة وصحة الموارد البشرية في المنظمة، فكلما كانت مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أفضل، وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية.

2-بيئة العمل الاجتماعية: يقصد بها نوعية حياة العمل و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، اللذان في ظلهما يمارس الأفراد أعمالهم³. إذ تشمل المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، ولهذه الجوانب انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة.

3/السلامة: وتعني صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل⁴. ومن الأمثلة على إصابات

¹ بن حو نجاة، علاقة بيئة العمل بالابداع الاداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 01، أفريل 2022، ص 641.

² عبد المجيد بكاي، قياس أثر مصادر الضغوط المهنية على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الخلفة، المجلد 05، العدد 02، جانفي 2020، ص 135.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 584.

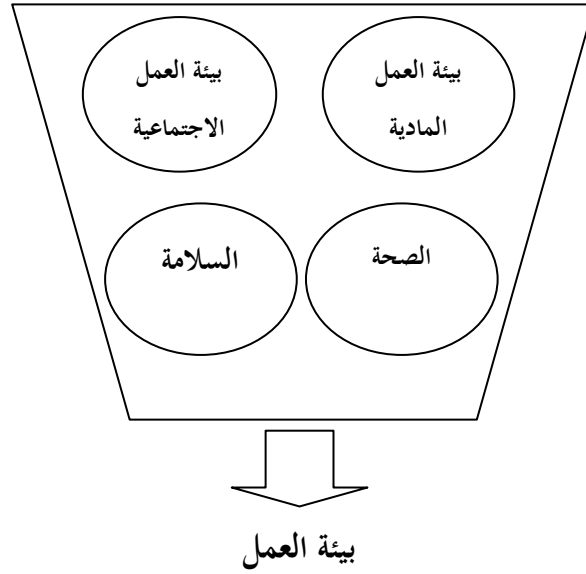
⁴ حضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 225.

الفصل الأول: بيئة العمل

العمل نجد: الكسور والرضوض، فقدان الأطراف، استنشاق أو لمس أو بلع مواد سامة، الجروح، الحروق، الاختناق...؛ وتقع إما بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه أو مختلف وسائل العمل، ويتضح أن الأذى هنا جسدي، لكن في الوقت نفسه يحدث تأثيراً سلبياً في الجانب النفسي والمعنوي، يطلق عليها مخاطر السلامة.

4/الصحة: عرفت اللجنة المشتركة بين منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية المعنية بالصحة المهنية (1955): الصحة المهنية تعني المحافظة على تحقيق أعلى درجة من الصحة البدنية والعقلية والرفاه الاجتماعي للعمال في جميع المهن¹. هذه الأمراض قد يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد نفسه، أو طبيعة العمل، وتحدث مع مرور الزمن نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، مختلفة تدهوراً بطيئاً في صحة الإنسان الجسدية وال نفسية. مثال ذلك التعرض المستمر لبعض الأبخرة الكيماوية يعرض الفرد للإصابة بالسرطان، كذلك تعرضه لضغط عمل مستمر قد يصيبه بارتفاع ضغط الدم الشرياني، وهناك أمراض أخرى مثل فقدان السمع وضعف النظر التدريجي، وتسمى بمخاطر الصحة.

الشكل رقم (01): مكونات بيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014، ص ص 279، 280.

¹ خالد بن ابراهيم صالح الدغيم، السلامة والصحة المهنية في بيئات العمل ومدى تضمينها بمحتوى كتب العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 04، 2018، ص 89.

المبحث الثاني: أبعاد ومرتكزات بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها

تعتبر بيئة العمل الحيز والمحيط الذي تعمل فيه الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهي تمثل عاملا مهما في دفع هؤلاء الموارد إلى العمل واستغلال كل طاقاتهم، خاصة إذا كانت تلبي احتياجاتهم، كما أن بيئة العمل لها تأثير كبير على العاملين في المؤسسة وخاصة أدائهم، وقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا وفقا لطبيعة بيئة العمل وخصائصها. وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أبعاد بيئة عمل المؤسسات وإلى المرتكزات التي تبني عليها، كذلك أهم العوامل التي تؤثر فيها.

المطلب الأول: أبعاد بيئة العمل

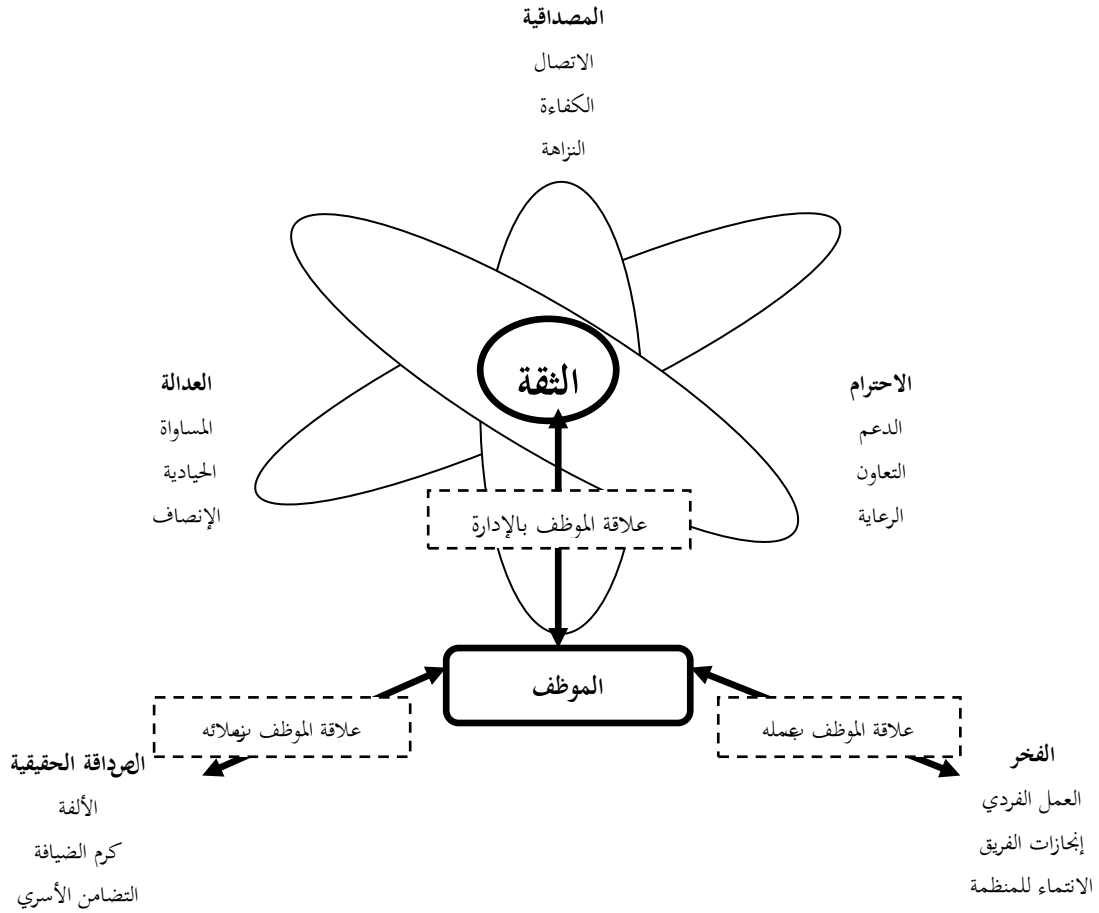
حدد كل من "روبرت ليفرينغ" "Robert Levering" و"آمي ليمان" "Amy Lyman" مؤسسا معهد "بيئة العمل السعيدة" "Great Place To Work" أبعاد مكان العمل الجيد، وبذلك تم تطوير نموذج للبيئة التنظيمية المثالية والذي يضم خمسة أبعاد رئيسية متمثلة في المصادقية والاحترام والعدالة (وهي المكونة للثقة) بالإضافة إلى الفخر والصدقة.

ففي هذا النموذج (بيئة العمل السعيدة)، نجد أن بناء الثقة لدى الموظفين يبني من خلال تصرف الإدارة بطريقة تعبر عن مصداقيتها، وتظهر الاحترام للآخرين، وتؤكد التزامها بالعدالة، حيث هذه العناصر الثلاثة تبين للموظفين أن الإدارة جديرة بالثقة وأهل لها، مما يولد لدى الموظف حب الانتماء ممثلا في الفخر بالعمل في هذه المنظمة وضمن هذا الفريق، وينتج عن هذه الثقة كذلك علاقات صداقة متينة مع الموظفين الآخرين. وقد توصل الباحثان إلى أن الموظفين يعتبرون أن بيئة العمل المثالية هي البيئة التي تبني على الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة، لتلقي بظلالها على مختلف العلاقات السائدة في المنظمة، حيث تمثل الثقة العنصر الأساسي في هذه العلاقات¹.

والشكل التالي يمثل نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل المثالية:

¹ أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص398.

الشكل رقم (02): يمثل نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل



المصدر: أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 398.

1/ المصداقية: يقصد بهذا البعد مدى التزام إدارة المؤسسة بوعودها ومدى جديتها، وجدارتها على كسب ثقة الموظفين، ويتم قياس مصداقية الإدارة من خلال¹:

- الاتصال: فكلما كان الاتصال واضحاً مكن من فهم الرسائل دون الحاجة إلى وضع تفسيرات أو تخمينات، مما ينمي الثقة بين الإدارة والموظفين ويسمح لهم بتحقيق تطلعات الإدارة والعمل بأكثر إنتاجية.

¹ أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص 399.

الفصل الأول: بيئة العمل

- الكفاءة: من خلال التنسيق بين الموارد والأفراد بشكل فعال، والإشراف الجيد على عمل الأفراد، والقدرة على بث رؤية واضحة ومشاركة يشعر الموظفون فيها بالثقة التامة في قرارات الإدارة.
- النزاهة: و ذلك من خلال الممارسات اليومية الصادقة والموثوقة والأخلاقية، من طرف المسؤولين، وأن يقرن القول بالعمل.

الاحترام: يمثل الاحترام تقدير إدارة المنظمة لموظفيها، وإحساسها بقيمتهم و تميزهم، فنجد أن الاحترام ضروري في خلق جو من الثقة في مكان العمل، ويشمل الأبعاد التالية¹:

- الدعم المهني للموظفين: يظهر من خلال توفير فرص التكوين والتدريب، والموارد والتجهيزات الضرورية لإنجاز الأعمال، مع تبيين وتقدير الإنجازات المهنية والجهود الإضافية.
- التعاون: لكي يكون التعاون فعالا يجب تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين عن طريق السعي الجاد والاستجابة لاقتراحات وأفكار الموظفين، بالإضافة إلى إشراكهم في القرارات التي تخصهم.
- الرعاية: تظهر رعاية المدراء بشكل جلي من خلال توفيرهم لبيئة عمل صحية وآمنة والاهتمام بالأحوال الشخصية لموظفيهم ومساعدتهم.

العدالة: يقيس بعد العدالة مدى إدراك الموظفين عدالة ممارسات وسياسات الإدارة، وذلك بتقييم مدى كل من²:

- المساواة: يقيم درجة التوازن في معاملة كافة الموظفين فيما يتعلق بتوزيع المكافآت المادية وغير المادية.
- الحيادية: تقييم إدراك الموظفين للدرجة التي تتجنب بها الإدارة المحاباة وتسعى بصورة فعالة إلى تعزيز التقييم العادل لهم بغرض تكليفهم بالمناصب والأعمال.
- الإنصاف: يقيس مدى إدراك الموظفين أن الإدارة تعزز السلوك الشامل، وتتجنب التمييز وتلتزم بضمان التماسات عادلة.

الفخر والزمالة: فالفخر هو شعور جميع الموظفين بالفخر أثناء تنفيذهم لعملهم عن طريق تقييم مشاعر كل موظف منهم تجاه وظيفته، ومجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه، و بيئة العمل المرتبطة مع المؤسسة. أما الزمالة هي شعور كافة الموظفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل عن طريق تقييم الألفة، وطبيعة المجتمع الخاص في موقع العمل داخل المؤسسة³.

¹ أحمد بونقيب ، مرجع سبق ذكره، ص399.

² عبد الرحمن العور وآخرون، خلق بيئة عمل سعيدة ، مجلة صدى الموارد البشرية، مقال مترجم، معهد جريت بليس نو وورك، العدد 4، الإمارات، أبريل 2016، ص14.

³ محمد جبوري وبوصلاح عبد اللطيف ورحماني أحمد، قياس أثر عناصر بيئة العمل و علاقتها بالإبداع الإداري للموظفين، مرجع سبق ذكره، ص206.

المطلب الثاني: مرتكزات بيئة العمل

هناك مرتكزات رئيسة تضمن عملية التوجه الإستراتيجي في مجال بيئة العمل وذلك لجعلها مكانا سليما وصحيا آمنا، وهي:

1- تصميم بيئة عمل صحية مستقبلية ونظام عمل آمن:

إذ يقوم هذا التصميم على دراسة مخاطر العمل المستقبلية، والاستعداد لتلافيها وجعل بيئة العمل صحية وآمنة وذلك من خلال التوجهات الإستراتيجية التالية¹:

- ✓ إعادة تصميم بناء المنظمة بحيث يأخذ في اعتباره الأول توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.
- ✓ شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطيرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر.
- ✓ استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه.
- ✓ تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير.
- ✓ وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة العاملين من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية أنفسهم منها.
- ✓ التوجه مستقبلا إلى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات وأمراض مهنية، والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين للتأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية للتقليل من احتمال إصابتها بإصابات أو أمراض مهنية.
- ✓ إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية وغيرها.

¹ محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، جانفي 2011، ص21، 23.

2- تبني مبدأ المسؤولية المشتركة:

حيث تنحصر عملية المشاركة عادة في¹:

- ✓ القيام بجولات ميدانية تفقدية في أماكن العمل وتنبه المخالفين الذين لا يتقيدون بتعليمات الحماية، ونصحهم وإرشادهم بضرورة الالتزام بها، والامتناع عن أي شيء يروونه غير طبيعي قد يسبب في وقوع حادثة عمل.
- ✓ الاشتراك في التحقيق الذي تجريه المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية في أسباب وقوع حوادث العمل.
- ✓ تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل آمن بشكل كبير.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بيئة العمل

تتكون بيئة العمل من مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث أثر مباشر أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر إيجابياً. وسنتناول عدد من هذه العوامل لبيئة العمل كالتالي:

أولاً: العوامل المادية

تعد العناصر المادية من العوامل الهامة التي تؤثر في أداء الفرد وإنتاجيته وسلامته وصحته، حيث إذا كانت ملائمة فإنها ستؤثر بالإيجاب والعكس صحيح، نذكر منها:

1/ الإضاءة:

تعرف الإضاءة بأنه كثافة التدفق المضيئة للسطح، أي كمية الضوء المتساقطة على مساحة وحدة من السطح²، وتُقاس هذه الأخيرة بالوحدات التي نطلق عليها اسم لوكس، حيث تشير لوكس إلى لومن (كمية الضوء) لكل متر مربع، عادة ما تكون الإضاءة العامة الكافية بين 500 و 1000 لوكس عند قياسها 76 سم (30 بوصة) فوق الأرض³. ولها مصدران: الإضاءة الطبيعية وهي تلك المستمدة من أشعة الشمس وتعتبر أفضل أنواع الإضاءة وأكثرها قوة واقتصادية للمؤسسة إلا أنها تحتاج إلى تصميم مناسب للمكاتب أما الإضاءة الصناعية وهي التي تنتج من استخدام وسائل إنارة صناعية، وتعدد في أشكالها وأنواعها⁴.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 579.

² John R and John CH, (2007), **Safety at Work**, 7th Edition, Elsevier, UK,USA, p 583.

³ Mas'udah Asmui, And all, **The Importance of Work Environment Facilities**, *International Journal of Learning & Development*, University Teknology MARA, 2(1), Malaysia, 2012, p293.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 84، 85.

الفصل الأول: بيئة العمل

يؤدي مكان العمل القاتم والمظلم إلى إجهاد العين خاصة عند العمل بالورق. عكس الإضاءة الزائدة التي تجلب مشكلة أخرى، أين يتعين على العمال التوهج لعملهم بسبب الإضاءة المفرطة في المكان. كما يمكن أن تخلق النوافذ وأشعة الشمس المباشرة هذه المشكلة لأنها تعطي ضوءاً أكثر مما ينبغي أن يكون عليه. ما يجبر هذا الوضع غير الملائم عيون العمال على إعادة التكيف عند انتقال بصرهم من مستوى ضوئي إلى آخر. إذا ما استمر فإنه يؤدي إلى بعض الأعراض الصحية الشائعة مثل الصداع والغثيان وعدم وضوح الرؤية وحرق العينين وإرهاق البصر...، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى الشعور بالتوتر وانخفاض إنتاجيته ببطء وربما عرقلة ذهابه إلى العمل. ولذلك، ينبغي للمؤسسة توفير أفضل نظام للإضاءة في مكان العمل بحيث يسمح للعمال الرؤية والعمل في أفضل حالة¹.

ووفقاً للقرارات التي وضعتها مدونة الإضاءة لجمعية "الضوء والإضاءة الأوروبية"، ترد أدناه القيم النموذجية للإضاءة المستمرة لبعض المواقع والمهام، والموصى بها هي كما في الجدول:

الجدول رقم (01): القيم النموذجية للإضاءة المستمرة لبعض المواقع والمهام.

| الموقع والمهام | استمرار الإضاءة (lx) |
|---|----------------------|
| مناطق التخزين وغرف المصانع وقاعات الدخول وما إلى ذلك. | 200-150 |
| الآلات والتجميع الخشنة، وقاعات الاجتماعات، وغرف الطباعة، والمطاعم، وغرف التحكم، والآلات الخشبية، والنسيج والغزل، وما إلى ذلك. | 400-300 |
| الأعمال المكتبية الروتينية والآليات المتوسطة والتجميع وما إلى ذلك. | 500 |
| المساحات التي تحتوي على أجهزة حصر الصوت الموجهة تستخدم بانتظام كجزء من مهام المكتب. | 500-300 |
| العمل الشاق مثل العمل في مكاتب الرسم وتفتيش على الآلات المتوسطة وما إلى ذلك. | 750 |
| العمل الدقيق الذي يتطلب التمييز بين الألوان وتجهيز المنسوجات والآلات الدقيقة والتجميع وما إلى ذلك. | 1000 |
| العمل الدقيق جداً، مثل النقش اليدوي وفحص الآلات الدقيقة والتجميع. | 1500 |

Source: John R and John CH, **Safety at Work**, 7th Edition, Butter-Heinemann, UK.USA, 2007, p 587.

¹ Mas'udah Asmui, And all, **The Importance of Work Environment Facilities**, Op.cit, p 292.

الفصل الأول: بيئة العمل

وهناك عامل آخر لا يقل أهمية عن شدة الإضاءة ينبغي مراعاته وهو تجانس توزيع الضوء أي مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء في بيئة العمل. كما يجب أن تتضمن مصادر الضوء الطبيعية والصناعية إضاءة متجانسة، وأن تتخذ الوسائل المناسبة لتجنب الوهج المنتشر والضوء المنعكس، بحيث يفضل أن يكون توزيع المنافذ وفتحات الضوء الطبيعية تسمح بتوزيع الضوء توزيعاً منتظماً على أماكن العمل ويكون زجاجها نظيفاً من الداخل والخارج بصفة دائمة وألا يكون محجوباً بأي عائق. فكلما كان الضوء موزعاً توزيعاً عادلاً على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للإنتاج¹.

2/ الألوان:

تعد الألوان من العوامل المهمة التي تساعد على العمل وترفع من مستوى إنتاجية الموظف، حيث تتميز بخاصية تحريك الانفعالات النفسية للإنسان، فهي تلعب دوراً في مكان العمل من خلال توفير بيئة عمل لطيفة. فالألوان المحيطة بمكان العمل، كألوان الجدران، الأرضيات، الآلات... لها تأثير على نفسية العامل، ما يعود على صحته وسلامته فبعضها تشعره بالدفء كالألوان الحارة مثل الأحمر، البرتقالي والأصفر، وبعضها تشعره بالبرد كالألوان الباردة مثل الأزرق والبنفسجي...، كما أن هناك ألواناً ذات تأثير مريح و منشط، وأخرى عاكسة تزيد من شدة الإضاءة مثل اللون الأبيض.

ولقد اعتاد الإنسان أن يتعامل مع الجانب الجمالي في الألوان، أما الآن فقد أدرك أهميتها وتأثيرها على الجسم وكيف يمكن توظيفها لبث الحيوية والنشاط في جسم الإنسان وعقله طوال يوم العمل لزيادة إنتاجيته².

3/ الضوضاء:

تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على جودة الأداء الوظيفي ونفسية الموظف في العمل، حيث تقلل من التركيز والانتباه وبالتالي الوقوع في أخطاء، والتعرض لمستويات عالية من الصوت تسبب التوتر العصبي للموظف والتعب والإرهاق وضعف السمع إضافة إلى أمراض عضوية عديدة مثل: أمراض القلب والأوعية الدموية والغدد الصماء وتفاعلات الجهاز الهضمي خاصة في الوظائف المعقدة وليس في الوظائف المباشرة.

وهناك حد لا ينبغي تجاوزه وإلا اعتبر الضجيج المنبعث صوتاً مزعجاً وغير مرغوب فيه، ومؤثراً على التوازن النفسي للعمال، وبالتالي على مستوى أدائهم الإنتاجي. حيث يمثل الديسبل "Décibel" وحدة قياس

¹ محمود ذياب العقابلية، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 104.

² ادith واينر وآرنولد براون، الإنسان وبيئة العمل: التفاعل وزيادة الإنتاجية في المكاتب، السنة الثالثة، العدد الثالث، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، فيفري 1995، ص2.

الفصل الأول: بيئة العمل

شدة الضجيج على حاسة السمع لدى الإنسان، وغالبا ما تلجأ المؤسسات إلى قياس شدة انتشاره في بيئة العمل، بواسطة جهاز للقياس يسمى السونومتر "Sonomètre"، ومقارنة هذه الشدة بالحد الأقصى المتعارف عليه عالميا والمحدد من قبل منظمة العمل الدولية، والذي تبنته مختلف تشريعات العمل في مختلف الدول ومن بينها الجزائر، حيث أتفق على أنه إذا كانت شدة الضجيج أكثر من 85 ديسبل، فإنه يكون مصدر خطر بالنسبة للإنسان (85 ديسبل حد الإنذار و90 ديسبل حد الخطر)¹.

ويبدو بوجه عام أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية، نظرا لحاجة الأولى إلى تركيز أكثر، كما أن الضوضاء المتقطعة أكثر إضرارا بالإنتاج من الضوضاء الموصولة؛ إذ أن هذه الأخيرة لا يلبث أن يتعود عليها الفرد ويتكيف لها بحيث يقاوم تأثيرها الضار².

4/ الحرارة:

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعا أو انخفاضاً) تسبب ضيقاً لدى العامل كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق، وبالتالي يصاب بالتعب والملل، وتقل كفاءته في العمل³.

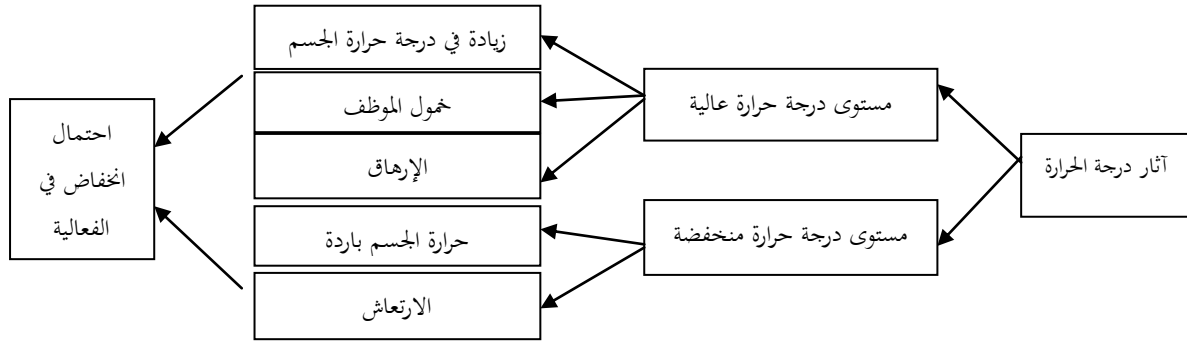
وتختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فنجد من هو أكثر تكيفا مع البيئة الحارة وآخر مع الأجواء الباردة، كما أنه قد تكون درجة الحرارة المرتفعة أفضل بالنسبة لشخص رقيق والعكس قد تعمل درجة الحرارة المنخفضة بشكل أفضل وفقا لشخص ليس نحيفا.

¹ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص61.

² فوج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص 230.

³ مرجع سبق ذكره، ص 223.

الشكل (03): الآثار المحتملة لمستويات درجة الحرارة التي تؤثر على الأداء الوظيفي



Source: Khaled AlOmari and Haneen Okasheh, **The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan**, *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), Department of Architecture, University of Jordan, Amman, 2017, p 15546.

6/ التهوية:

يقصد بالتهوية إدخال الهواء النقي، وإخراج الفاسد منها، وهي من العوامل المهمة التي تؤثر في أداء العاملين وارتياحهم في عملهم، وزيادتها أو نقصانها عن المعدل الطبيعي لها يسبب إزعاجا للعاملين¹. وتؤثر مباشرة على الحالة النفسية والصحية للعاملين خصوصا في أوقات الحر أو البرد الشديدين، قد تؤدي أحيانا بحياة الفرد. فمن أروع التجارب التي أجريت -عن غير قصد- للدلالة على أثر التهوية، التي حدثت في مدينة "كولكتا" يوم سجن 176 جنديا بريطانيا في حجرة صغيرة جدا، حيث كانت درجة الحرارة والرطوبة غاية في الارتفاع، والهواء لا يكاد يتحرك، فما أن أصبح الصباح حتى لم يبقى على قيد الحياة من هؤلاء السجناء إلا نفر قليل².

ولهذا تقوم المؤسسات الإدارية حديثا بتكييف مبانيها وفق أنظمة تتحكم في درجة الحرارة بالمكتب ونسبة الرطوبة وتجدد الهواء ونظافة ونقاوة الهواء، وذلك بهدف توفير الراحة للموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية لهم عن طريق الحسابات الآلية كالتالي³:

✓ الحرارة المناسبة لأداء العمل المكتبي هي 24 درجة مئوية وتتفاوت من فصل إلى آخر.

¹ منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 2، جامعة دمشق، 2018، ص 261.

² فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 85، 86.

✓ نسبة الرطوبة المناسبة للعمل في المكتب فهي تتراوح بين (40% - 60%)، و تزيد تلك النسبة أو تنخفض بحسب فصول السنة.

✓ أما تجديد الهواء فإنه يجب تجديده باستمرار بحيث لا ترتفع درجة الحرارة تدريجيا ولا تتكاثر الميكروبات والجراثيم داخل المكاتب، ويبلغ المستوى المناسب لتجديد الهواء لكل فرد (25) قدما مكعبا في الدقيقة الواحدة. كما يجب تنقية الهواء عن طريق أنظمة تكييف تعمل على تطهيره وطرده الميكروبات والغبار في مكاتب العمل.

7/ النظافة:

تعتبر النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل ، فهي تبعث على الراحة ومن ثم إحياء العمل. على عكس انعدام النظافة في مكان العمل ووجود أوساخ ومخلفات العمل هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد يؤدي بعضها إلى عجز دائم، إلى جانب ذلك تحدث أثرا نفسيا سلبيا لدى الفرد وتجعله غير مرتاح ومتوتر¹.

ثانيا: العوامل الاجتماعية

يقصد بها الظروف الاجتماعية السائدة في المؤسسة كالإدارة، جماعة العمل، المشرفين والقادة، كلها عناصر فاعلة في المؤسسة ولها آثارها إما بالسلب أو الإيجاب على أداء العاملين في المؤسسة². وهذا ما نوضحه من خلال العناصر التالية:

1/الإدارة:

إن سياسات وتصرفات الإدارة لها أثر كبير على العاملين، حيث أن الإدارة هي القدرة على تحقيق أهداف التنظيم من خلال العاملين في مدى زمني محدد . ما يعني أن الإنجازات وتحقيق الأهداف ترتبط بهذه الأخيرة. وهذا ما بينه "هارزبرغ" "Herzberg": إذ لا يمكن أن ننكر ما تفعله الإدارة للتأثير على بيئة العمل بما تقدمه من طرق وأساليب صحيحة للعمل، وما تقدمه من تحسينات لظروف العمل، شريطة أن تكون تلك الجهود المادية مقرونة بجهود إنسانية يشعر الفرد بإنسانيته وإقرار حتمية تعاونه مع الإدارة في إنجاح أهدافها المشتركة³.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 573.

² ماموني فاطمة الزهرة، تامين بيئة العمل من الأمراض المهنية تحديات ماثلة في الأفق لبلوغ عمل آمن، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 04، العدد 02، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019، ص 45.

³ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2/ جماعة العمل:

هي العامل الرئيسي الآخر المؤثر في بيئة العمل، ويتصل ذلك بحجم الجماعة، ودرجة التماسك بين أعضائها، وأهدافها، وبما أن الفرد يقضي وقتا كبيرا من حياته في العمل؛ فهذا يجعله يدخل في تفاعلات متعددة مع غيره من العاملين، ويكون لهذه التفاعلات أثر كبير على الأداء التنظيمي وسلوك العمل والإنتاجية واتخاذ القرارات.

فإذا كانت جماعة العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها في القدرات والميول والخبرات والقيم والعادات والأهداف كل ذلك يؤدي إلى الكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء والعزوف عن العمل، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمؤسسة أو الأفراد. عكس تلك المنسجمة والمتفقة تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية كما وكيفا¹.

3/ أسلوب القيادة والإشراف:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع². وللقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على أداء الأفراد المرؤوسين وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتنوع بين³:

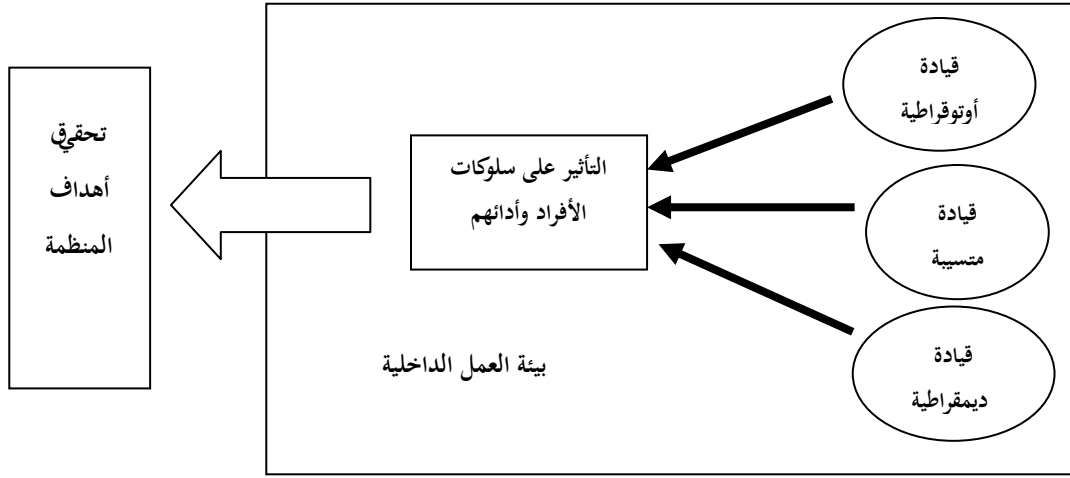
- الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الاستبدادي.
- الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر.
- الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية.

¹ فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص100.

² خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 11، 2018، ص 81.

³ سهام بن رحوم، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

الشكل رقم (04): أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 11، جامعة البليدة، 2018، ص 81.

ثالثا: العوامل التنظيمية

تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم الداخلي للمؤسسة، والتي تؤثر على سلوكيات أفرادها وقيمهم وتحدد طبيعة المواقف فيها. وهي كما يلي:

1/ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام، لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية¹.

فطبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة الموظفين في التنظيم تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع حيث أن الهيكل التنظيمي غير المرن يؤدي بالموظفين للتخوف من إنشاء أية علاقات واتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب التغيرات ويشجع الموظفين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 201.

الأهداف، أما الهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية مخالفة دائما يساهم في تلوين المناخ التنظيمي للمنظمة ويشعر الموظف أنه يمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها¹.

2/ الثقافة التنظيمية:

عرفها كيرت لوين "Kurt Lewin" بأنها مجموعة من الافتراضات والمعايير والقيم القواعد التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها².

وتعتبر المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المؤسسة، وهي التي تعطي العاملين شعورا أو إحساسا بالتفرد والإحساس بالشخصية وتسهل خلق الالتزام نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهو مصلحة الجماعة. والأفراد في أي مؤسسة لديهم أهدافا وقيما خاصة بهم قد تتفق وقد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف المؤسسة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط لصالحه إن لم يكن هزيمة الطرف الآخر³.

3/ الأنظمة الإدارية:

وتشير إلى أنظمة العمل والسياسات والقواعد والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة، فكلما كانت هذه الأنظمة رسمية وسهلة وبسيطة ومفهومة ومعمول بها أدى الأمر إلى زيادة فعالية المنظمة⁴. فالسياسات الإدارية الموضوعية والعادلة تسهم في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، عكس تلك المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساسا، فإن غيابها أو سوءها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلبا على مستوى أدائهم⁵.

¹ لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة غرداية، 2019، ص 452.

² بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، 2016، ص 711.

³ بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 263.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014 ص 92.

⁵ خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

4/ الاتصال الإداري:

تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم¹. وعلى العكس من ذلك، الاتصال ذو الاتجاه الواحد (المهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والحمول في التفكير باعتباره أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء². كما أن اتصال الأفراد بعضهم ببعض داخل بيئة العمل يؤدي إلى خلق مناخ ملائم مشجع للسلامة، أو على العكس من ذلك إلى خلق مناخ غير مشجع وغير موات للسلامة.

5/ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل للتنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية . وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي، نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف حيث تنتج الفرص لإبداء الرأي وترشيد القرارات ؛ الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل وتقليل الصراع³، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن الأهمية التي توليها المؤسسات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر، يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المؤسسة للمشاركة باتخاذها⁴.

6/ الأجور والرواتب والحوافز:

الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفيزه على إنجاز عمل ما

¹ بوجعة عوني، إلياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص ص 103، 104.

² محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 75.

³ آسيا هبري، حولة جلجلي، المناخ التنظيمي وضعف العمل علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2021، ص ص 79، 80.

⁴ بن حو نجاة، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، مرجع سبق ذكره، ص 643.

بنجاح، وفيما يلي إيجاز لأنواع هذه الحوافز التي يتعين على المؤسسة توفيرها للعاملين لديها. وهي¹:

- الحوافز المادية: وهي حوافز نقدية منها الأجر والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.
- الحوافز المعنوية: تتمثل في الترقية وتقديم الشكر.
- الحوافز السلبيّة: تتمثل بالعقاب أو الخصم من الراتب والإنذار والحرمان من الترفيع أو العلاوة.

يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر وراتب أو حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة الراتب وعدم كفايته أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد².

7/ تنظيم فترات الراحة:

تؤثر الساعات التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته ومدى رضاه عن عمله، حيث أن الساعات الطويلة التي يقضيها العامل في عمله تبعث في نفسه الملل وتدفعه إلى التغيب عنه، وما لم يقيم المسؤولون بتنظيم فترات راحة للعمال فهذا يجعلهم يأخذونها خلسة من ساعات العمل الرسمية أثناء أدائهم أعمالهم كالفترات التي يستغرقها العامل في شرب القهوة أو التحدث مع زميله في العمل.

وثبت من خلال الممارسات والتجارب أن عدم وجود فترات الراحة أو قتلها أو قصر مدتها، يعد من مصادر وقوع حوادث أو الإصابات في العمل، وخاصة إذا كان العمل صعبا ويتطلب سرعة في الأداء وبذل جهد ذهني أو عضلي، ما يجعل الموظف يشعر بالإعياء ويعرضه إلى الإصابة بإغماءات في العمل.

رابعا: العوامل الشخصية : وتشمل ما يلي³:

1- قدرات الفرد: القدرات الشخصية للفرد قدرات تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ماهو متوقع منه

¹ لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص453.

² خالد زحراح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة آفاق علمية، المجلد12، العدد 03، 2020، ص ص 141، 142.

³ عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2016، ص43.

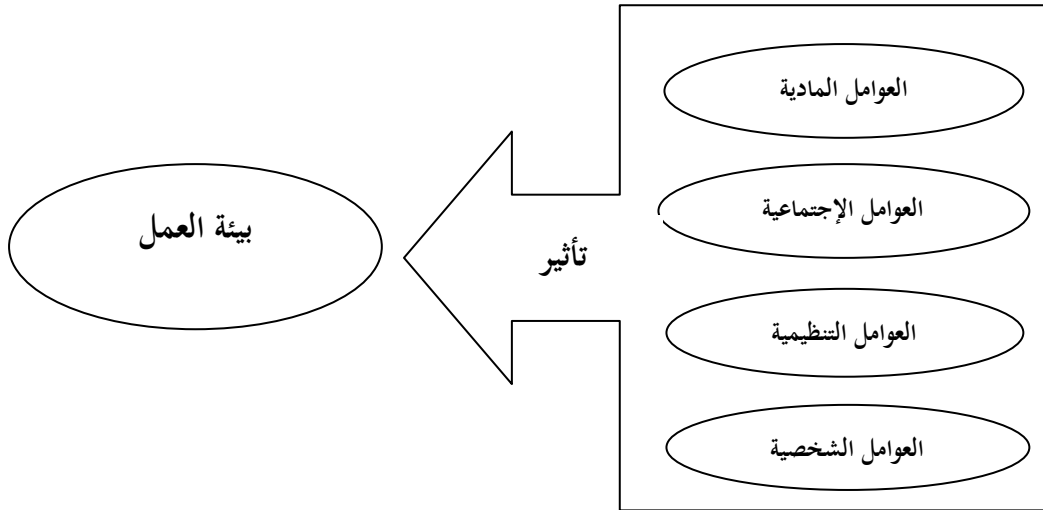
الفصل الأول: بيئة العمل

وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

2-تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3-درجة المخاطرة: البيئة التي تسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما التي تتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط أو ضعف الرغبة في الأداء.

الشكل رقم (05): تأثير العوامل في بيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 281-286.

المبحث الثالث: السلامة المهنية

تنطلق الأهمية القصوى للسلامة المهنية من الأهداف التي تتوخى بلوغها المنظمات، لاسيما في ظل المفهوم الحديث للتعامل مع الرأس مال البشري باعتباره أهم الموجودات الإنتاجية وأتمنها، و لذلك بغية الحفاظ عليه يجب توفير بيئات عمل آمنة خالية من المخاطر والحوادث والأمراض المهنية.

المطلب الأول: مفهوم السلامة المهنية

تعددت التعاريف الخاصة بالسلامة المهنية بتعدد الباحثين، حيث سنعرض أهم هذه التعاريف في ما يلي:

تعرف السلامة المهنية بأنها: مجموعة الأنظمة والإجراءات والتدابير التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال و المنشأة ومحاوله منع وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل¹.

كما تعرف على أنها: العلم يهتم بالحفاظ على سلامة و صحة، و ذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية².

فالسلامة المهنية عبارة عن: مجموعة من القوانين والإجراءات تهدف إلى الحفاظ على المقومات الأساسية لعناصر الإنتاج والإنسان، الآلة والمادة من خلال معالجة المصادر الشخصية، التقنية والبيئية المؤدية إلى هذه المخاطر من أجل خلق جو مناسب من السلامة والطمأنينة³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن السلامة المهنية هي:

مجموعة من المبادئ والقواعد الوقائية الهدف منها حماية الموارد البشرية خاصة والمادية من الحوادث أو الأمراض المهنية، ومن كل ما يمنع السير الحسن لنشاط المؤسسة، من خلال وضع برامج هادفة لتوفير بيئة عمل مريحة و محفزة للعمل.

¹ بوخلخال محمد الأمين، اتجاهات العمال نحو فعالية إجراءات السلامة المهنية في التقليل من حوادث العمل ، مجلة قضايا معرفية، المجلد1، العدد3، الجلفة، 2019، ص3.

² عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الدار المنهجية، عمان، الأردن، 2015، ص303.

³ عبد الرزاق حمر العين، مستوى إدراك العمال لممارسات السلامة المهنية و علاقته بحوادث العمل في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد4، الجزائر، 2022، ص631.

المطلب الثاني: المخاطر المهنية، حوادث العمل والأمراض المهنية

يترتب عن أداء أي وظيفة مجموعة من المخاطر و الحوادث و الأمراض ذات العلاقة بطبيعة واجباتها ومسئولياتها. حيث على كل مؤسسة التنبؤ بهذه المخاطر قبل حدوثها من أجل وقاية العاملين منها.

أولاً: المخاطر المهنية

يمكن حصر المخاطر المهنية فيما يلي¹:

- مخاطر فيزيائية: كالتعرض للضوضاء، الاحتراق، الحروق، الصدمات الكهربائية أو الإشعاعات... .
- مخاطر كيميائية: تنتج عن استعمال المواد الكيميائية التي تدخل في الإنتاج أو عن تفاعلات هذه المواد الناتجة بشكل أبخرة أو أتربة أو نفايات.
- مخاطر بيولوجية: كانتقال جراثيم يشكل فيروس أو بكتيريا أو فطريات من الحيوان أو المواد الأولية.
- مخاطر ميكانيكية: بسبب استخدام آلات سليمة بصورة غير صحيحة، أو استخدام معدات غير سليمة.
- مخاطر نفسية: تنتج عن عدم تهيئة العامل نفسياً لبيئة العمل مما ينعكس سلباً على صحته.

ثانياً: حوادث العمل

1-تعريف حادث العمل:

يعرف حادث العمل على أنه إصابة يتعرض لها العامل مما يؤدي إلى تعطيل النشاط المبدول وما يترتب على ذلك من خسائر مادية ومعنوية للعامل والمؤسسة على حد سواء².

كما يعرف على أنه:

كل حادث يقع بصورة مفاجئة و غير متوقعة و يؤدي إلى إلحاق الضرر بحياة العامل و المجتمع على سواء، و ينشأ سواء عن صعوبة التكيف التي يلقاها العامل مع بيئة العمل و الظروف الفيزيائية و الاجتماعية بالإضافة إلى ضغط المشاكل التي يحملها معه من المحيط الخارجي³.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 487، 488.

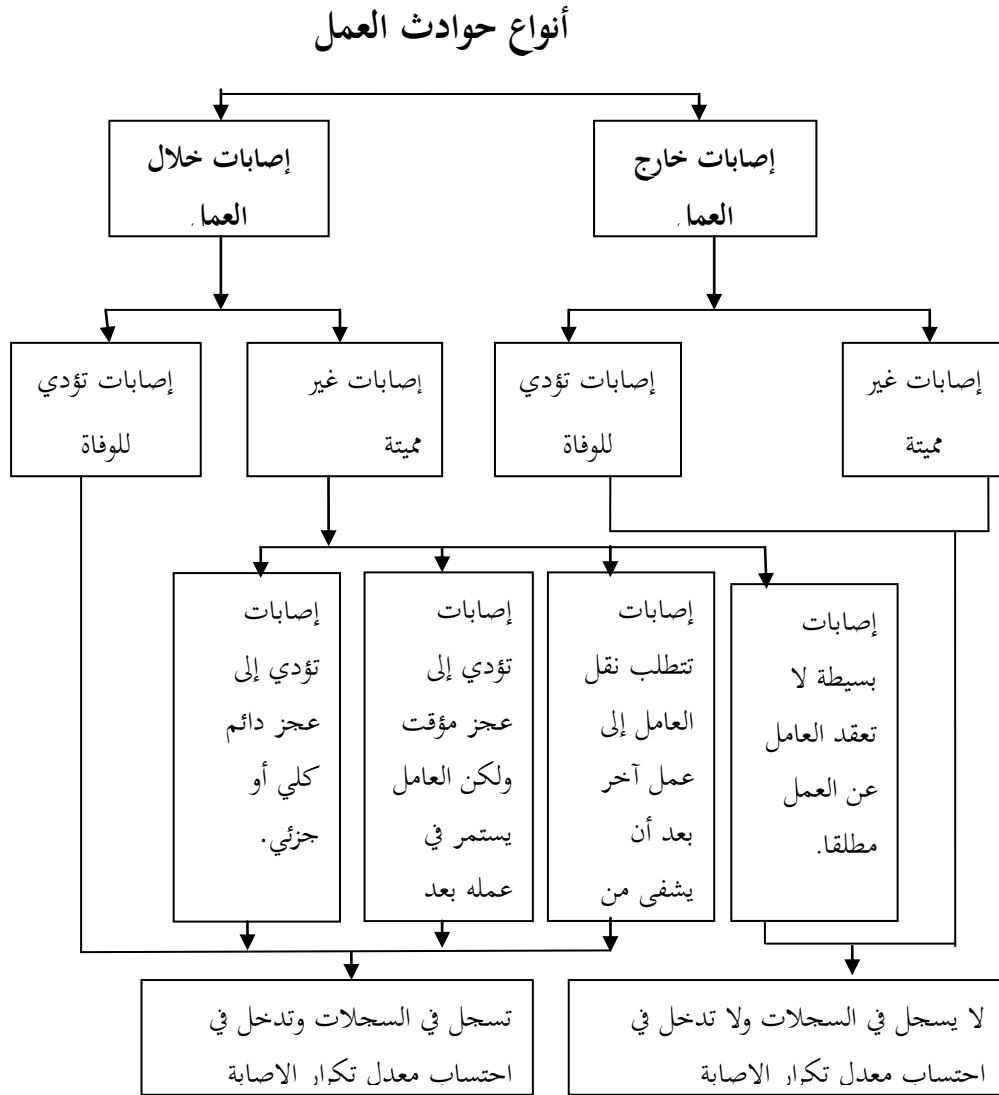
² بوخلخال محمد الأمين، اتجاهات العمال نحو فعالية إجراءات السلامة المهنية في التقليل من حوادث العمل، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ جلال فرشيحي، المعاناة النفسية في العمل لدى أساتذة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي و السوسولوجي، 2013، ص 619.

2- أنواع حوادث العمل:

يمكن تصنيف حوادث العمل وذلك حسب معيار مكان وقوع الحادث حيث نجد حوادث تقع خارج العمل واللاقي بدورها يمكن تقسيمهما إلى حوادث تؤدي إلى الوفاة وحوادث غير مميتة حيث سنقوم عرضهم من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم (06): أنواع حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على غانم فنجان موسى، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب و الوثائق، بغداد، 1990، ص222.

3-أسباب حوادث العمل:

أسباب حوادث العمل متعددة ومن بينها ما يلي¹:

-الفروق الفردية بين الأفراد: وتتمثل في العوامل التالية:

- عامل السن: حيث نجد أن العامل الصغير في السن أو الكبير أكثر عرضة للحوادث من العامل متوسط السن.

- نقص المعرفة والمهارة: في حالة نقص المعلومات أو سوء فهم الأوامر والتعليمات.

-عوامل نفسية سيكولوجية واجتماعية: وتتمثل في الشخصية وعدم الاستقرار الانفعالي: كالضغوط التي يتعرض لها العامل أو استهلاك الخمر والمخدرات.

-العوامل الفنية: تتلخص في سوء التنظيم الداخلي للمباني والترتيب الغير مناسب للأجهزة والمعدات.

-عوامل ناتجة عن سوء الإدارة: يمكن أن تتسبب في إصابة العاملين نتيجة القرارات الخاطئة منها:

- ضعف الإدارة.

- اختيار الإدارة للعامل و تكليفه بعمل يتطلب قدرات تفوق قدراته الشخصية.

- وقوع خلل في أسلوب العمل كإعطاء معلومات ناقصة أو خاطئة.

ثالثا: الأمراض المهنية

تتمثل أهم الأمراض المهنية في الآتي²:

- أمراض الجهاز التنفسي: تتمثل أسبابها في الغبار الصناعي والعضوي والغازات والأبخرة الكيماوية.

- أمراض الجلد: هي الأكثر انتشارا مثل الأكزيما، الحساسية، السرطان الجلدي.

- أمراض العيون: هي أخطر الأمراض، و قد تكون أسبابها طبيعية أو حيوية أو كيماوية.

- أمراض العضلات والمفاصل والظهر: مثل روماتيزم المفاصل، تصيب العمال الذين يجلسون لمدة طويلة.

- أمراض حيوية: أهمها مرض الحمرة الخبيثة، تصيب العاملين في صناعة البطانيات والسجاد والفرو.

¹ أسماء بوخروبة، حوادث العمل والأمراض المهنية وفق التشريع الجزائري ، مجلة دراسات الجزائر والعالم، المجلد 2، العدد5، 2017، ص ص 64، 65.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص498، 499.

- أمراض السمع: تحدث بسبب تعرض الأذن إلى ضوضاء شديدة لعدة سنوات.

المطلب الثالث: برامج السلامة والصحة المهنية

الغرض من وجود برامج للسلامة والصحة المهنية: يمكن تلخيص الغرض من وجود برامج السلامة المهنية من خلال النقاط التالية¹:

- الحفاظ على مقومات المنشآت وما تحتويه من معدات وأجهزة من التلف والضياع نتيجة للحوادث.

- تثبيت الأمان في قلوب العاملين أثناء قيامهم بالعمل.

- إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لزيادة الوعي بالسلامة والصحة المهنية.

- التوعية للمشاركة في تنفيذ لوائح وإجراءات السلامة والصحة المهنية في جميع مواقع العمل.

- الاحتفاظ الدائم بسجلات الإصابات والأمراض الناتجة عن العمل، لتجنب تكرار حدوث إصابات مماثلة.

أولاً: تحسين ظروف العمل: تعتبر ظروف العمل من أهم مصادر الحوادث المهنية لذا فإن العناية بتحسينها والحد من مخاطرها يعتبر من أهم إجراءات السلامة المهنية، حيث أن هذا الاهتمام يساعد على تقليل الحوادث وحصر آثارها وذلك عن طريق²:

• **تعديل الوظيفة وبيئتها:** يتعلق الأمر بإجراء تحسينات جزئية لا تؤثر على تنظيم العمل وأساليه إلا أنها في المقابل تحدث آثاراً ونتائج ملموسة وذلك بالاعتماد على مبدأ تراكم المعرفة والمهارة لدى شاغل الوظيفة واستغلال ذلك في عمليات تصميم المهام. ومن جهة أخرى يوجه الاهتمام نحو تحسين الظروف المادية والتنظيمية التي تمارس من خلالها الوظيفة من خلال العمل على توفير الإضاءة ودرجات الحرارة المناسبة، معالجة الضجيج، تنقية الهواء....

• **نوعية الحياة في مكان العمل:** وهي تستهدف الإطار العام لحياة العامل وظروفه الاجتماعية داخل المؤسسة بغية تحقيق الاستقرار النفسي والوظيفي، بما يساهم في التخفيف من مخاطر وقوع حوادث مهنية.

ثانياً: الصيانة الدورية للأجهزة والآلات: ضرورة المراقبة الدورية والمنتظمة للأجهزة والآلات المستخدمة في العمل، وإصلاح واستبدال الأجزاء التالفة منها والإسهام في تخطيط وترتيب هذه الأجهزة بطريقة ملائمة وتعديلها لشغل مساحة أقل³.

¹ هناء عرعور، السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل "نحو عمل آمن"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد5، العدد3، 2020، ص 402.

² مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 98، 99.

³ عبد الرزاق حمر العين، مستوى إدراك العمال لممارسات السلامة المهنية و علاقته بحوادث العمل في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، مرجع سبق ذكره، ص 633.

الفصل الأول: بيئة العمل

ثالثا: توفير الإسعافات الأولية والمساعدة الطبية (طب العمل): انطلاقا من دوره في حماية العمال، يعتبر طب العمل أحد المقومات الأساسية لنظام السلامة المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يهدف بدرجة أولى إلى وقاية العمال من الحوادث ثم إيجاد عمال أصحاء يساهمون في رفع الكفاية الإنتاجية، يعتبر الهدف الأول لطلب العمل، فهو وسيلة لتحديد قوة العمل¹.

رابعا: توفير معدات الوقاية الشخصية: حيث يقع على عاتق المؤسسة توفير المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية. وسيتم توضيح أهم هذه الوسائل في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الوسائل الخاصة بالسلامة المهنية

| مناطق الجسم المحمية | الخطر المتوقع | مصدر الخطر الممكن | وسائل الوقاية |
|-----------------------|--|---|--|
| الرأس. | الصددمات: انكسار الجمجمة، الإصابة بضربة شمس. | سقوط الأشياء: صلبة أو سائلة. | الخوذات الصلبة المصنوعة من البلاستيك، المعادن، القماش والألياف الصناعية. |
| العين. | فقدان البصر الجزئي. | الإشعاعات، الشظايا الطائرة، شرارة التلحيم، الغازات. | النظارات الواقية. |
| الأذن. | الصمم المهني. | الانفجارات، أصوات الآلات الضخمة. | سدادات وقاية الأذن. |
| الوجه، الجهاز التنفسي | التسممات، الحساسية الجلدية أو الصدرية، الحروق... | الأشعة، المواد الكيماوية، الغازات السامة، الغبار.. | أقنعة الوجه. |
| اليدين. | الجروح أثناء العمليات الصناعية، درجات الحرارة المرتفعة، المواد الكيماوية، الصدمات الكهربائية | المواد الكيماوية. | القفازات والكفوف الواقية. |
| الجسم ككل. | السقوط، الانكسار. | السقوط من الأماكن العالية | أحزمة الأمان، الخوذات، أحذية السلامة |

المصدر: مريم ضبع، حوادث العمل والأمراض المهنية (أسباب والوقاية منها)، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد، 2014، ص ص 84، 85.

¹ ملاك نسيم، الإجراءات المتخذة لتوفير السلامة المهنية والخدمة الصحية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مستشفى مغنم لونس عزازقة، مجلة تطوير، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 111.

رابعاً: إشراك العمال في وضع برامج السلامة المهنية: إذا تم تشجيع العمال على الاشتراك والمساهمة في تحديد متطلبات السلامة المهنية لوظائفهم ، فإنهم سوف يضعون أنفسهم القواعد وسوف يقبلونها ويحترمونها وينفذونها لأنها تكون نابعة من أنفسهم . ولقد طبق هذا المنهج على عمال صناعة الصلب، حيث دربوا على ارتداء الأحذية الواقية، ولقد عرض عليهم كثير من البيانات، التي توضح نسبة كبيرة من الإصابات¹.

خامساً: التدريب على منع الحوادث: أن يتعلم العامل بعض الأساليب الجديدة للسلوك المهني في مجال الوقاية من الحوادث. ومهما تكن طبيعة البرامج التدريبية فتعد عديمة الأهمية إن لم تؤدي حقيقة إلى انخفاض معدلات الحوادث².

¹ ملاك نسيمه، ، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² عبد الرزاق حمر العين، مستوى إدراك العمال لممارسات السلامة المهنية وعلاقته بحوادث العمل في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، مرجع سبق ذكره، ص 634.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل وما تم التطرق إليه يمكن القول بأن بيئة العمل من أهم المواضيع التي يهتم بها كافة الإداريين والرؤساء، لذلك تبذل المؤسسات سعيها على تحقيق كافة الوسائل الرئيسية واللازمة لتوفير حاجات العاملين النفسية والمادية والمعنوية.

وأن الاهتمام ببيئة العمل مع توفير كافة الظروف الفيزيائية والعلاقات الاجتماعية وطبيعة العمل؛ بالإضافة إلى توفير الصحة والسلامة للعنصر البشري في مكان العمل يحقق أهمية بالغة ويعمل على تفعيل العمل بشكل جيد وإيجابي، وبالتالي سيكون مؤثر قوي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة ومنه والاتجاه نحو الأداء الإبداعي المتميز.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد:

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في الإدارات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعج بالتحديات، فالتنافس الشديد بين الإدارات و التغيير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية، وضع الإدارات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغييرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في الإدارات الحديثة.

إن الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء و الباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، والمتمثلة في:

المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري ومعوقات تحقيقه

المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري

أصبح الإبداع أمر في غاية الأهمية و ذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات و العاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول و التخلص من التفكير الاعتيادي و إنتاج عدد ممكن من الأفكار الجديدة لهم، و يظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين و المؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية و أهدافها، و توفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

إن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محددًا لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع الإداري و إبراز أهميته، و لعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها، و من هنا سوف نحاول إبراز مفهومه و خصائصه.

أولاً: تعريف الإبداع

1- لغة: إن أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء أو ابتدعه أي "أنشأه وبدأه"، و "بدعه بدعا" أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة¹.

2- اصطلاحاً: اختلفت آراء الباحثين حول تعريف مصطلح الإبداع، فمنهم من عرفه على أنه عملية، و منه من اعتبره قدرة، أما البعض الآخر فعرّفه كنتيجة.

● **الإبداع كعملية:** يذهب تشيرميرهورن (J.R Schermerhon) وزملاؤه في تعريف الإبداع إلى أنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة مؤكداً على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة و من ثم وضعها في الممارسة"².

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص16.

² نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 27، 2012، ص ص214، 215.

- **الإبداع كقدرة:** يصفه ROBINES بأنه القدرة على جمع الأفكار و إخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار، و هو قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء و المواقف و الخبرات و المشكلات بطريقة فردية و غير مألوفة.¹
- **الإبداع كنتيجة:** عرفه Joseph chompeter على أنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"².

ثانيا: تعريف الإدارة

1- لغة: من الفعل يدير Manage بمعنى يدير و يوظف و يستخدم و يحرك و يقتصد و يوجه و يرشد ... و هذا هو معنى الإدارة و كذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager³.

2- اصطلاحا: هي فن قيادة و تنسيق و رقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف⁴. كما تعرف على أنها: إنجاز أهداف المنظمة بطريقة فاعلة و كفؤة من خلال ممارسة وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على الموارد المتاحة و المحتملة⁵.

ثالثا: تعريف الإبداع الإداري

يعرف (2003) Ridha الإبداع الإداري بأنه: "انحراف عن التفكير و المعرفة التقليديين مما يؤدي إلى اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة و متطورة و مقبولة و تتناسب مع ظروف المنظمة و قدراتها و بما يساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات و تحسين إنتاجيتها و تطوير مستوى أداء الموظفين"⁶.

و بالاعتماد على التعاريف السابقة، و من خلال المزج بين التعاريف الخاصة بالإدارة و الإبداع الإداري يمكن استخلاص تعريف الإبداع الإداري كما يلي:

¹ ماهر صبري درويش، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد38، 2014، ص8.

² طراد فارس، ديناميكية الإبداع و مدى تأثيرها على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، دفعة 2006-2007، ص3.

³ دليرة عابدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين ، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 9، 2022، ص20.

⁴ صلاح الدين الهيتي، نعمة عباس الخفاجي، تحليل أسس الإدارة العامة، دار البازوري العلمية، عمان، 2018، ص17.

⁵ سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية، دار البازوري، العراق، بغداد، 2018، ص13.

⁶ Nader mohammad Aljawarneh Administration creativity and job performance – empirical study at Jadara university Internationnal jornal of psychosocial rehabilitation vole24 issue.08.2020. p 3.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

هو استغلال الموظف لجميع مهاراته الشخصية الإبداعية في استخراج أنماط إدارية جديدة، أو استغلالها لتوصله إلى حلول إبداعية للمشاكل الإدارية التي تواجه المنظمة.

رابعا: خصائص الإبداع الإداري

يمكن تلخيص خصائص الإبداع الإداري على النحو التالي¹:

- الإبداع هو التمايز والاختلاف عن الآخرين.
- إنها تطرح كل ما هو جديد كلياً أو جزئياً.
- هو مزيج من الأشياء القديمة مع الأشياء الجديدة بطريقة جديدة.
- يأتي الإبداع بمنتج جديد في السوق يختلف عن المنتجات التقليدية.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص.

المطلب الثاني: سمات وخصائص الشخصية المبدعة

هناك العديد من السمات و الخصائص في الشخصية المبدعة، حيث يمكن أن تتوفر كلها أو بعضها في الشخص المبدع، من أهمها²:

- دائم التساؤل.
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة و المتنوعة و التي تحتمل أكثر من تفسير.
- يميل إلى المغامرة و يحب التحريب.
- يسعى دائما لتحسين عمله.
- قوي الإرادة.

و أيضا من بين خصائص الشخص المبدع مايلي³:

- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.
- التعلم: و هو يؤكد على المنطق الذي يعيق الإبداع.

¹ مراد حسين سالم النهود، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد45، 2022، ص3.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن، عمان، 2009، صص25،26.

³ غانية ابطاحين، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 5، العدد2، 2015، صص5،6.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة وهو مستقل و مثابر و عالي الدافعية، متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التسامح مع العزلة و لديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، و من الألف أنه قد واجه اضطرابات عائلية.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويًا على نفسه بل إنه يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

المطلب الثالث: دوافع مهارات الإبداع الإداري

- من خلال هذا المطلب سيتم الإجابة على 3 أسئلة مهمة و المتمثلة في: لماذا يتجه البعض إلى نحو الإبداع بدلا من طريق العادة و المحاكاة و التقليد؟ و لماذا يبدأ البعض في طريق الإبداع ويتوقف، بينما البعض الآخر يستمر بالرغم من كل الإحباطات و الخيبات التي تأتيه من عمله أو من العالم الخارجي؟ و لماذا يختلف الشخص المبدع عن الشخص العادي؟

أولا: دوافع الإبداع الإداري

الإجابة عن السؤالين الأولين السابقين هي التي جعلت الباحثين ينقبون عن دوافع خاصة لدى بعض الأشخاص تجعلهم أميل للتفرد و الإبداع، حيث تنقسم هذه الدوافع إلى 3 مجموعات كما يلي¹:

1. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تحقيق مساهمة و قيم جديدة مبتكرة.
- معالجة الأشياء الغامضة و المعقدة.
- الحصول على رضا النفس و تحقيق الذات.
- الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق.

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري: في التنظيم و التنسيق، دار المعتز، عمان، 2014، ص ص 21، 22.

2. الدوافع البيئية الخارجية:

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- التصدي للمشكلات العامة و الخاصة.
- أننا في عالم سريع التغير و يحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم و الازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

3. دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير و ثناء و سمعة و شهرة جيدة.

4. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام " اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، و الرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن جديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة وعندها ينبعث السرور في النفس و تنشأ رغبة قوية في الاستمرار".

ثانيا: مهارات الإبداع الإداري

إن الإجابة على السؤال الثالث المذكور سابقا توضح لنا أن الميزة التي يختص بها الشخص المبدع هي نتيجة لامتلاكه لبعض المهارات التي بتوفرها لدى الفرد ينتج العمل الإبداعي، و نذكر منها:

- 1- **طلاقة التفكير:** هي قدرة الشخص على إنتاج أكثر عدد ممكن من الاقتراحات و الأفكار خلال وحدة زمنية محددة. و تصنف الطلاقة إلى نوعين¹:

 - الطلاقة الفكرية: تعني معدل تدفق الأفكار التي تتولد خلال فترة زمنية محددة.
 - الطلاقة اللفظية: يقصد بها التمكن على تحضير أزيد أعداد ممكنة من الكلمات و العبارات نفس الدلائل المتباينة.

¹ خالد عبد الله السلمي، محمد عبد الكريم أحمد بخاري حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، مجلد 6، عدد 23، 2022، ص10.

2- **المرونة:** و هي القدرة على معالجة المسائل، و الموضوعات و المشكلات بصورة شمولية ورؤية الأشياء من زوايا متعددة و توظيف إستراتيجيات و اتجاهات عديدة¹.

3- **الأصالة:** يقصد بها أن يكون للمبدع تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار من حوله، و معيار الحكم على الفكرة بأصالة أنها لا تخضع للأفكار المتداولة و كذلك المعترف بها هي خروجها عن التقليد وتمييزه. و لقد زاد الأسلوب التقليدي من درجة أصالة الفكرة والخروج بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بشكل يختلف عما يظنه الآخرون بشرط أن تكون مفيدة و علمية و عملية².

4- **الخيال الخلاق:** المقصود بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات و تنمية مدارك العقل و إثراء معرفته³.

5- **الدافعية الداخلية للإبداع:** أن تتوفر الواقعية الداخلية للموظف و حماسه للإبداع و إقباله عليه كأمر أساسي⁴.

6- **الإحساس بالمشكلات:** تتعلق بالقدرة على إدراك حقيقة و عمق المشكلة، فاكتشاف و إدراك المشكلة يدفع بالحاجة لتوليد الأفكار و تحقيق التغيير، ورؤية جميع الجوانب المباشرة للمشكلة، وصولا إلى العوامل الخفية المباشرة ذات الصلة و التي تسبب تأثيرات جانبية في المشكلة، و تشمل هذه القدرة أيضا على توقع ولادة مشكلة جديدة إذا ما تركت الأمور على ما هي عليه أو حتى تمت مواجهتها بما ينتج عن هذه المواجهة من مشكلات أخرى⁵.

¹ هوارى معراج، خليل عبد الرزاق ، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 6، العدد 6، غرداية، 2006، ص68.

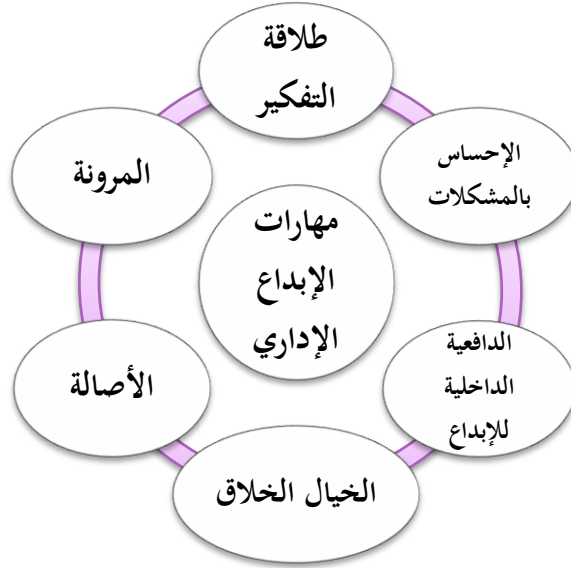
² Eltahir Ahmed Mohammed Ali, **The work environment and its impact on administrative creativity**, journal Of Legal and Economic Studies, Vol : 05, No:01, 2022, p08.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ مرجع سبق ذكره، ص25.

⁵ مزروق سارة، دراسة استطلاعية لواقع المستوى الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 37، 2019، ص276.

الشكل رقم (07): مهارات الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع خالد عبد الله السلمي، محمد عبد الكريم أحمد بخاري حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، مجلد 6، عدد 23، 2022، ص10. و هواري معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري ظاهرة معقدة متعددة الوجوه نظرا لإيجاده طرائق جديدة في حل مشكلات العمل من جهة، وسعيه لتحسين المناخ العام فيه و كذا تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن من الاستمرار و مواصلة أداء الأعمال من جهة أخرى، و لبلوغ هذا يجب احترام مجموعة من المبادئ أثناء ممارسته.

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري

قام Drucker (1985) بوضع مبادئ للإبداع الإداري وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها و أطلق على هذه المجموعة (the do's)، كما حدد مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها و أطلق عليها (the don't's)، وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي¹:

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير في مصادر الفرص الإبداعية و على الرغم من أهمية كل مصدر من المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر، إذ يجب دراسة و تحليل جميع المصادر بشكل منتظم.

¹ مصطفى يوسف كاني، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد، عمان، 2014، ص ص 194، 195.

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة.
- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا و مركزا نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال و الأفراد وغيرها من المصادر.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع الإداري

تعددت تقسيمات الإبداع الإداري بحسب وجهات نظر الباحثين، فمنهم من اعتبر أن أنواع الإبداع هي نفسها أنواع الإبداع الإداري، و منهم من خصص أنواع محددة للإبداع الإداري. حيث سنقوم بعرض تقسيمين أساسيين و المتمثلين في:

• التقسيم الأول: يرى أنه يمكن التمييز بين 3 أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، و التي تتمثل في:

1- الإبداع على المستوى الفردي: و يتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، و يعبر عنها في سلوك إبداعي. و يتوقف على عدة شروط نفسية و اجتماعية متداخلة مثل: الشخصية و مستوى الذكاء و السياق الاجتماعي الذي يشمل المدرسة، الجماعة الغير رسمية و جميع منظمات المجتمع، و النظام القيمي و القاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع¹.

2- الإبداع على مستوى المجموعة: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج تتعلق بالإبداع الجماعي أهمها²:

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة المنسجمة أكثر استعدادا أو حماسا و نشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعات قديمة التكوين.
- أن الإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات و المعرفة و المهارات ، لكن شريطة عدم الاتكال على الغير.

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2014، ص 69.

² مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الإقتصاد الدولي و العولمة، المجلد2، العدد3، 2019، ص7.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهد التعاوني لجميع أعضاء

المؤسسة، حيث أشارت الدراسات و الأبحاث إلى أن المنظمات الإبداعية تتميز بالخصائص التالية¹:

- الاتجاه الميداني و الميل إلى الممارسة والتجريب المستمر بالرغم من الفشل .
- وجود داعمين و داعمين للإبداع يشجعون و يوجهون المبدعين .
- البساطة و عدم الرقي في الهيكل الإداري من حيث عدد المستويات و الوحدات التنظيمية .
- تطوير المبادئ و القيم و أخلاقيات العمل التي يعرفها الجميع و يعمل على احترامها و تنفيذها.

• **التقسيم الثاني:** نأخذ بعين الاعتبار في تقسيم الإبداع الإداري على مؤشرين أساسيين والمتمثلان في:

استحداث تكنولوجيا جديدة، و درجة التأثير في السوق. حيث تم حصر أنواع الإبداع الإداري في أربعة أنواع الرئيسية التالية²:

1- الإبداع الجزئي: يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

2- الإبداع الجديد الداخلي: يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

3- الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا حديثة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق .

4- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

¹ مراد حسين سالم النهود، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص6.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص24،23.

الشكل رقم (08): أنواع الإبداع الإداري

| | | | |
|------------------|-----|--|--|
| التأثير في السوق | Hig | الإبداع الجديد الداخلي New insight innovation | الإبداع العالمي الجديد New world innovation |
| | low | الإبداع الجزئي Incremental innovation | الإبداع التخصصي Specialist innovation |

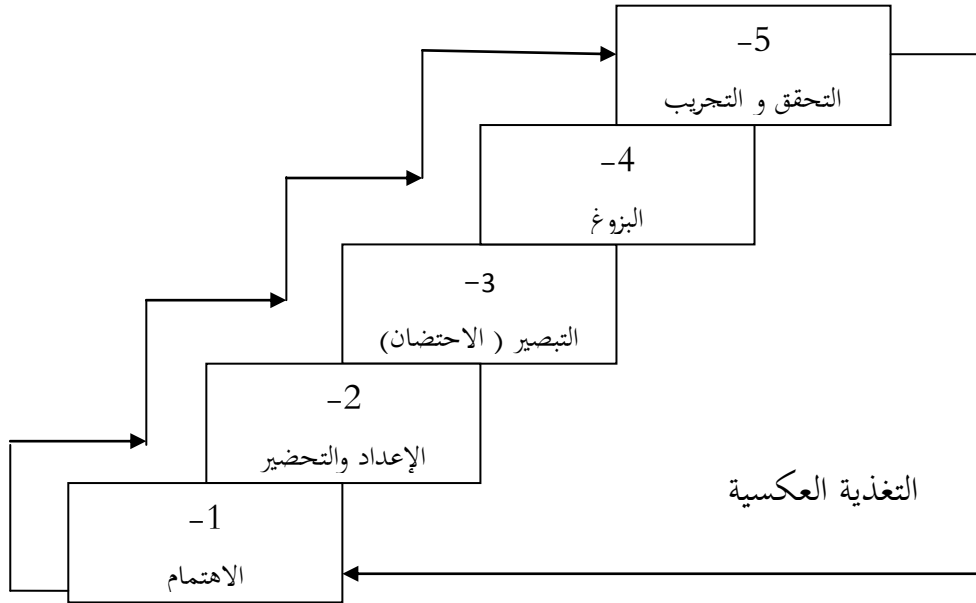
استحداث تكنولوجيا جديدة Established new technology

المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 23.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري

باعتبار أن الإبداع هو عملية معناه أنه هناك بعض الخطوات التي يجب على المبدع المرور بها، حيث قدم العلماء العديد من التصنيفات لمراحل العملية الإبداعية و التي يمكن حصر أهمها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): مراحل الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 17، 18. وعادل بوجمان، محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد9، العدد3، الجزء الثاني، 2019، ص 226 .

المرحلة الأولى: الاهتمام.

إذ لابد من شيء موروث يفرض نفسه في المشكلة.

المرحلة الثانية: الإعداد والتحضير.

تتمثل في جمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع و يتم هنا تخطيط مرحلة التفكير¹.

المرحلة الثالثة: التبصير.

وهي تمثل أدق مراحل الإبداع و أهمها و فيها تحدث محاولات هائلة إرادية و عفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث و الحلول المناسبة. و باختصار فإنها تمثل مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث و معلوماته و موضوع البحث زائد مرحلة تفرغ الحلول و بدائلها الممكنة².

المرحلة الرابعة: البزوغ.

يصف الباحثان ودورث و شوسبرغ حالة البزوغ على أنها حالة العودة من الطريق الخاطئ الذي قد تكون الشخصية قد سارت فيه وهي تحاول أن تهتدي إلى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها إلى الطريق السليم، بمعنى أنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره و ترابطها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك في تقديرهما عندما يتم إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المعينة ويحتويها ويصبح العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلا نموذجيا فيتدفق الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين³.

أي أنه يتم في هذه المرحلة الظهور الفعلي للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي، حيث تعد هذه المرحلة فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين مايقوم به المبدعون. فالمراحل السابقة بقدر أهميتهم وصعوبتهم، إلا أنهم في الواقع مراحل يمكن لأي باحث المرور بهم، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

¹ ماهر صبري درويش، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مرجع سبق ذكره، ص11.

² عادل بوجمان، محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد9، العدد3، الجزء الثاني، 2019، ص 226.

³ زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص ص17، 18.

المرحلة الخامسة: التحقق.

و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر و الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ و ذلك للتحقق من صحتها و تحديد طرق تطبيقها، مضاعفات التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك وهكذا... فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ¹.

ويرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي، و إنما هو نتيجة لأربعة مراحل أساسية هي²:

1. **مرحلة التشيع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها، والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

2-**مرحلة التفكير العميق:** و هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها و تنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

3-**مرحلة التأمل:** و يمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

4-**مرحلة التحقق:** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلاءم تلك الخصائص و عرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

أما نموذج الإبداع الجماعي فتناول أربع مراحل أساسية للإبداع والمتمثلة في³:

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تدرك الجامعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

¹ زيد منير عبيوي، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص18.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ أحمد زياد يوسف، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، 2018/2017، ص ص 26، 27.

2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات:

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة و معايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري ومعوقات تحقيقه

أصبح الإبداع الإداري من الأمور المهمة في المؤسسات وذلك لما يحقق لها من نتائج إيجابية ويمكنها من حل المشكلات من خلال استعمال طرق مختلفة، ما أوجب عليها كسر الحواجز التي تعرقل الموظفين لأن ذلك يسمح بتنمية روح الإبداع فيهم ويجعلهم قادرين على إنتاج أكبر قدر من الأفكار بأقل وقت وجهد، وإظهار كل ما لديهم من طاقات إبداعية لضمان النجاح والتفوق الدائم لمؤسستهم. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف الطرق المستخدمة في التفكير الإبداعي والعوامل التي تنمي الإبداع الإداري ومعوقاته

المطلب الأول: الأساليب المستخدمة في التفكير الإبداعي

تضافرت جهود المعنيين بالإبداع والتفكير الإبداعي في وضع عدد كبير من أساليب وطرق التفكير الإبداعي لدى الأفراد، نتناول أهمها:

أولاً: أسلوب العصف الذهني

وهو أسلوب يستخدم لتحفيز دماغ الإنسان نحو توليد أفكار جديدة حول موضوع معين عن طريق الاستفادة من مصادر الجماعة بدلا من الاعتماد على أفكار فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد. ويعتمد على مبدئين أساسيين، هما¹:

- تأجيل الحكم على قيمة الأفكار: أي أنه لا ينبغي تقييم الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى في الجلسة، لأن نقد أي فكرة وتقييمها قبل نضج العمل والوصول به إلى نهايته قد يؤدي إلى فشل الجانب الإبداعي.
- الكمية تولد النوعية: أي أن كم الأفكار يولد نوعية جيدة منها، وذلك لأن كم الأفكار المتولدة يؤدي إلى تنوعها، وبالتالي جدتها وأصالتها.

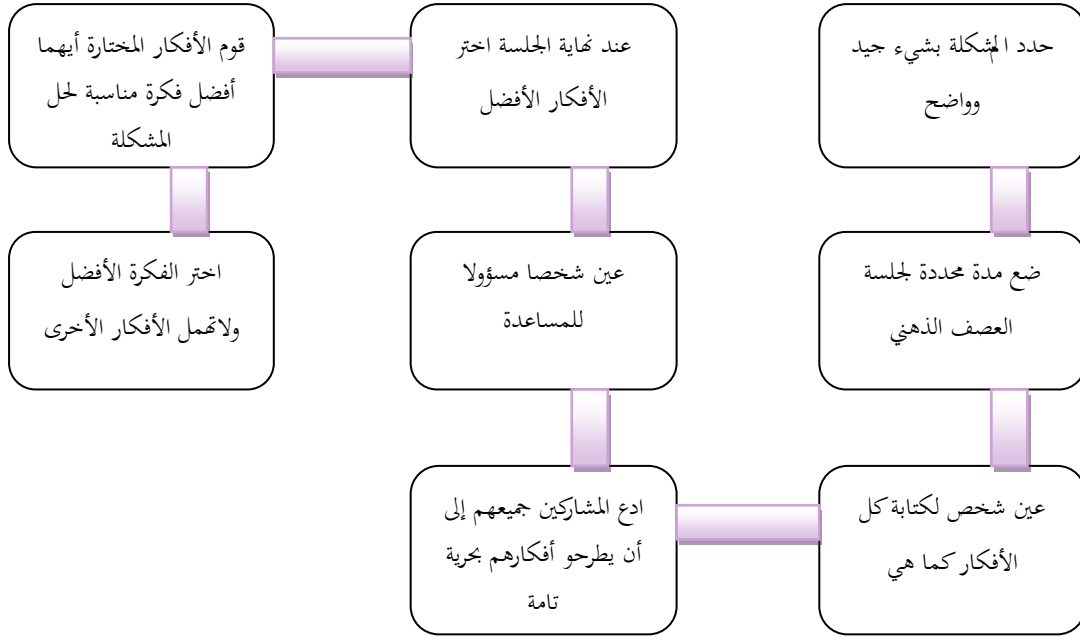
وعادة ما يستعمل العصف الذهني في²:

- المشكلات التي تحتاج إلى حلول: بحيث نجد تفكيرنا التقليدي غالباً ما يكون قاصراً عن مدنا بالحلول التي نحتاجها، فنحن غالباً ما نحتاج إلى العصف الذهني ليمطرنا بأكبر عدد من الأفكار التي نحتاجها.
- اتخاذ القرارات: عندما نرغب في الوصول إلى قرار فإنه من المفيد في كثير من الأحيان أن نحصل على أكبر قدر ممكن من الخيارات أو البدائل حتى نتمكن من اتخاذ القرار، فالعصف الذهني يعمل على طرح العديد من الخيارات التي تساهم في اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة.
- غايات تحتاج إلى وسائل جديدة: قد لا يكون لدينا مشكلة محددة، لكننا نعرف الغاية التي نسعى لها ونريد أن نكثر من الوسائل لبلوغ تلك الغاية أو نريد وسائل أسرع أو أقل كلفة. فهنا نحن بحاجة لمن يمتطرنا بأفكار جديدة يتوسع منها مدى الخيارات المطروحة لبلوغ تلك الغايات.

¹ عبد الله علي هادي العفاد وسارة عيضة مهدي الحيلة، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 13، صنعاء، يونيو 2022، ص 86.

² بادي سوهام، العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 02، جامعة تبسة، 2013، ص 14.

الشكل رقم (10): الخطوات المتبعة في جلسات العصف الذهني



المصدر: من إعداد الطالبتين باستعمال معطيات المرجع بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص ص 276، 278.

ثانيا: أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية

في هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، و من أهم الخطوات المتبعة¹:

1. أن يسجل كل فرد على حده أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
2. يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
3. يفتح النقاش ويمنع النقد.
4. بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

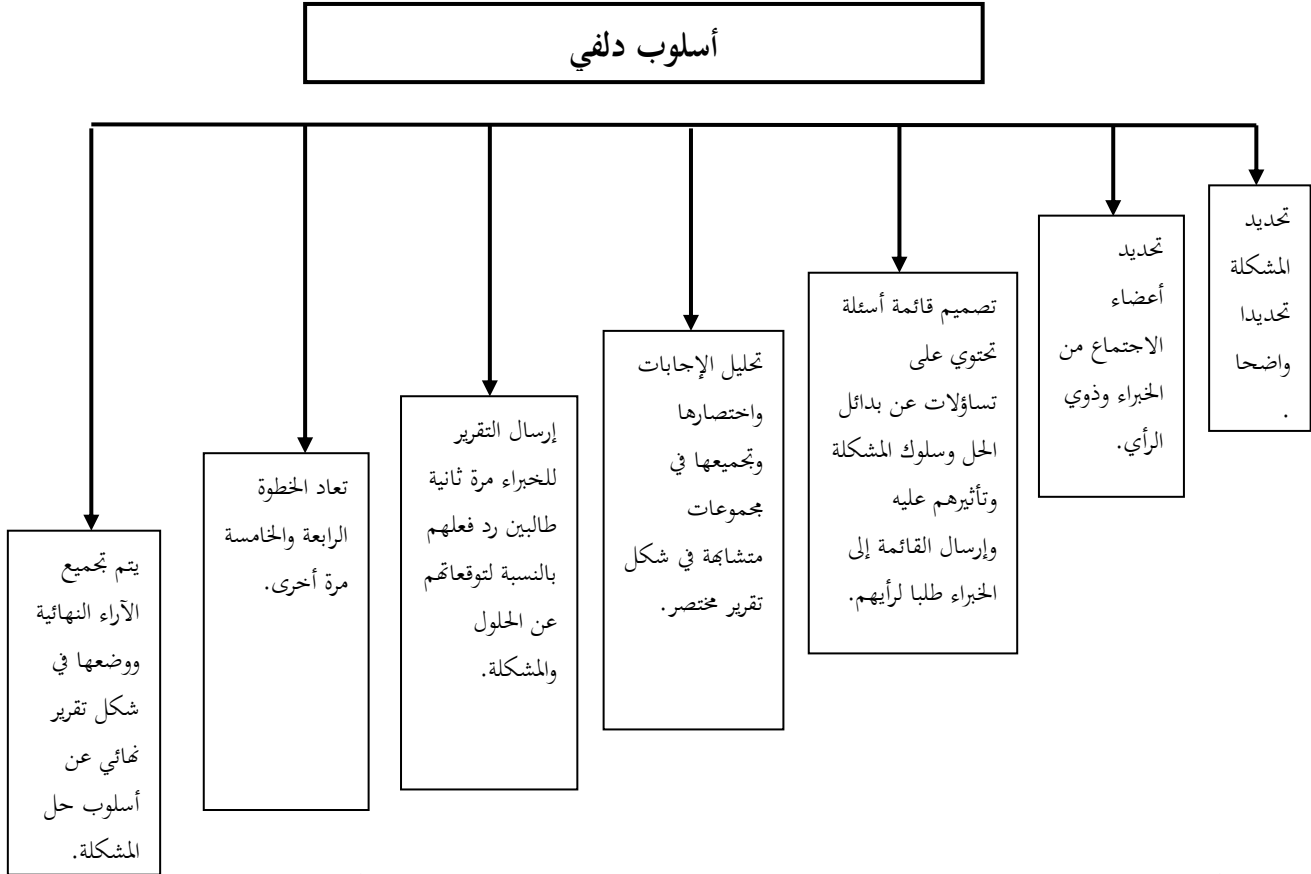
ثالثا: أسلوب دلفي: هذا الأسلوب يقوم على الاستعانة بخبراء و متخصصين في خارج المنظمة أو من داخلها، يقوموا بوضع خبرتهم في وضع حلول المشكلة تحتاج إلى قرار وتدریس هذه الحلول لأكثر من مرة حتى يتم التوصل

¹ خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 401.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

إلى أفضل الحلول لحل المشكلة وبالتالي الوصول إلى القرار المناسب¹.

الشكل رقم (11): الخطوات المتبعة بطريقة دلفي



المصدر: من إعداد الطالبين باستعمال معطيات المرجع محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2003، ص57.

رابعاً: أسلوب القبعات الستة

هذه الطريقة مفيدة للتفوق والنجاح في المواقف العملية والشخصية، حيث تقوم بتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى؛ أي أن الشخص يمكن أن يلبس أيا من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لونا من ألوان التفكير².
ويمثل الجدول التالي تقسيم ألوان القبعات الست حسب المفكر دي بونو:

¹ راكان نواف القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج، عمان، 2010، ص 62.

² بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص268.

الجدول رقم (03): ألوان القبعات الست

| | |
|---|---|
| القبعة البيضاء | القبعة الحمراء |
| النظرة الموضوعية للأمور | الإنفعال والحدس والتفكير الفطري |
| وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي ، وما يحيط به من مشاكل و ملاسبات. | وهي خاصة بالمشاعر، أي أن الشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به تجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب. |
| القبعة الخضراء | القبعة الزرقاء |
| الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق | ضبط عملية التفكير |
| وهي تزودنا بالأفكار ا لإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات. | ومهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج. |
| القبعة الصفراء | القبعة السوداء |
| الممكن والمنطق الإيجابي | التفكير السلبي |
| تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء. | وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه. |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع مصطفى يوسف كاني، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2016، ص36.

خامسا: أسلوب حلقات الجودة

يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعاملون في المنظمة؛ للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل، وتقديم الحلول الابتكارية لها، لذلك فإن هذه الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية، واستفادة المنظمة من إمكانيات العاملين إلى أقصى حد ممكن؛ لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على الابتكار، وتطوير شخصياتهم.

حيث يتم تنظيم حلقة مكونة من 6 إلى 10 أفراد يسعون إلى حل المشكلات وتحسين الجودة؛ يستعمل فيها القائد خرائط توضيحية ووسائل مرئية مسموعة وجدول بالملاحظات وذلك لتوضيح المشكلة، بعدها يتم ترتيب المشكلات المرغوب مناقشتها طبقا للأولويات. ثم تحديد جميع عناصر المشكلة بواسطة فريق الجودة. وفيها

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

يتم إتاحة كافة المعلومات، وتوليد الأفكار من خلال العصف الذهني، والتحليل الميداني لعناصر المشكلة ليتم التوصل إلى الحل النهائي لها، مع الأخذ في الاعتبار بأن يقوم المدير والإدارة بتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها من قبل الفريق¹.

سادسا: أسلوب بنوك الأفكار

تهدف بنوك الأفكار إلى نشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد والجماعات، بما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف، والتوصل إلى أفكار ابتكارية، ولذلك اتجهت الكثير من المؤسسات إلى إنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين بها، كما أن بعضها يعتمد على نظام التصويت، الذي يحدد مدى القيمة والفائدة لتلك الأفكار الجديدة، وتعتمد فكرة هذا الأسلوب على أن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار يؤدي إلى تطويرها، ووصولها إلى درجة عالية من الكمال².

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تنمية الإبداع الإداري

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري إلى قسمين رئيسيين هما:

أولاً: العوامل الداخلية

يتعرض الموظف في عمله لعدة منبهات تؤثر على العملية الإدارية، وبما أنه يقضي ثلث وقته داخل التنظيم فهو يتعامل مع عدد من المتغيرات التي يكون لهم دور متبادل في التأثير قد تكون إيجابية تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً له. كما أن هذه المنبهات تتفاوت من أن تكون رسمية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو غير رسمية مصدرها العلاقات الإنسانية وأهم هذه العوامل هي³:

1- بيئة العمل: تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد مؤثراً على العملية الإبداعية حيث أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبلها نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين، ما يؤدي بدوره إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل

¹ عدنان محمد أحمد وعزة جلال مصطفى نصر ، إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي ، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص ص 136، 135.

² مرجع سبق ذكره، ص ص 140، 141.

³ السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص 71، 74.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

الجمود والروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة . و هناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية حيث إذا سادت فيها، فإنها تمارس دورا مؤثرا على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة. وتمثل في:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

2- فرق العمل: يشجع التعامل بين العاملين والعلاقات التي تنشأ منه على خلق بيئة عمل إبداعية، حيث إن كان هذا التعامل يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإنه يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

3- الاتصالات الإدارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع. كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي لا بد أن تكون المعلومات المرسلة من المرسل إلى المرسل إليه مكتملة وبالبحجم المناسب ومتماشية مع نفس وقت حدوثها حتى لا تفقد أهميتها.

4- اتخاذ القرارات: تلعب الطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعها دورا مهما في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فجميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

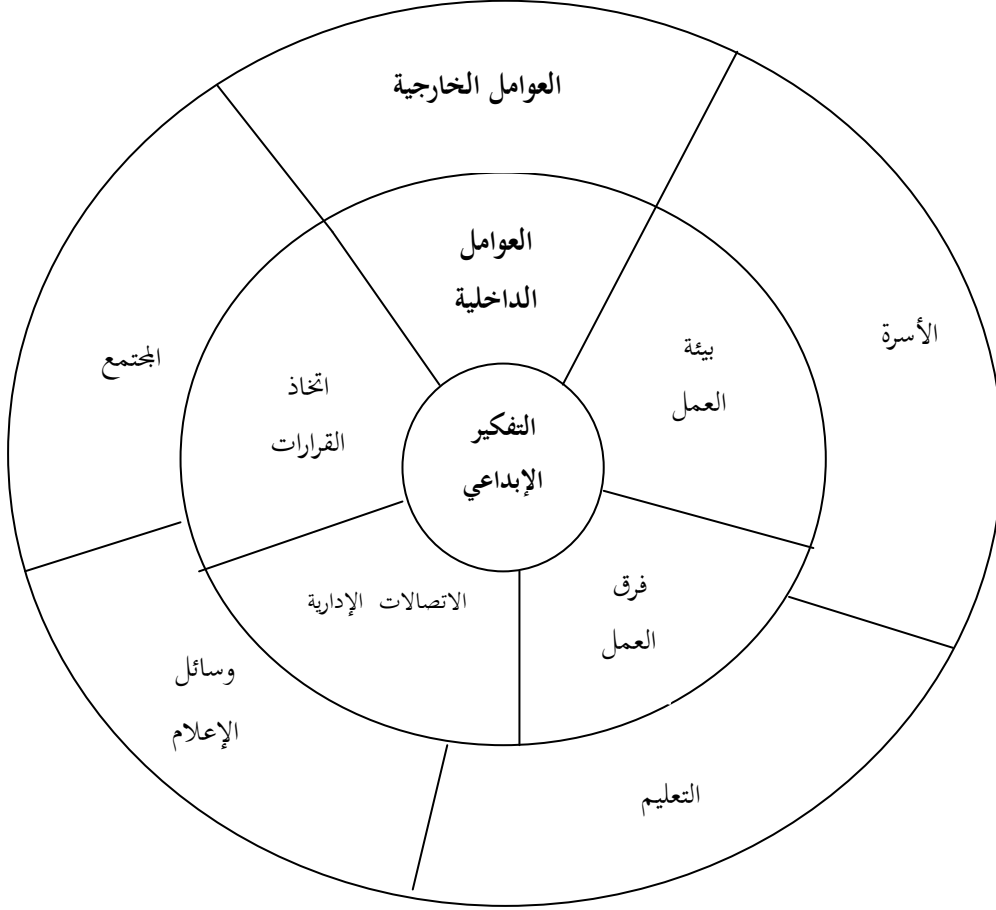
ثانيا: العوامل الخارجية

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية وتتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها¹:

¹ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 74، 76.

1. **الأسرة:** ولها دور مهم في التأثير على الفرد، إذ تغرس فيه منذ ولادته القيم والعادات والتقاليد والتي تحدد سلوكه وتميزه عن الآخرين. إذ يعد هو الآخر انعكاس له ولتصرفاته في بيئة عمله. فمنها يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا، وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية كحب الاستطلاع، والذكاء وغيرهم، حيث أن الأسرة التي تعتمد على التعبير والحب الأسري المتوازن والثقة بقدرات الطفل وحسن اختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل، هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نموا إيجابيا في القدرات الذاتية والإبداعية، فهي تسهم في تشكيلة شخصية الفرد ليكون مبدعا أو تقليديا، كما أن نجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل.
2. **التعليم:** يلعب التعليم هو الآخر دور مؤثر على حياة الفرد العملية، إذ أن شخصية الفرد لا تكتمل إلا باكتمال العملية التعليمية له. فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليما مثمرا تظهر نتائجه جليا على الفرد، والتعليم الذي يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة يعمل على تحسين وتنمية مهارات الفرد الإبداعية مما يساعد على مواجهة تحديات العصر.
3. **وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة إبداعية في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويكون ذلك عبر تقديم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، و تقديم برامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلالها. ما يساعد الفرد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.
4. **المجتمع:** الفرد كعضو اجتماعي فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. حيث تعد عاملا مهما في غرس روح الإبداع وتنميته لدى أفراد المجتمع، فعندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم معارضة للتغيير وكل ما يتعلق بالتحديد والخروج عن المعتاد فهذا بدوره يخلق مجتمعا يسوده الجمود ورافضا للتحديث والعكس صحيح. فطبيعة المناخ الاجتماعية تلعب دورا مهما في نفسية الفرد وتكوين شخصيته وتنمية مواهبه ما إذا كانت محفزا ودافعا له. فالإبداع يتطلب ظروفًا وقيما اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

الشكل رقم (12): العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد المرجع السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014، ص ص 71-76.

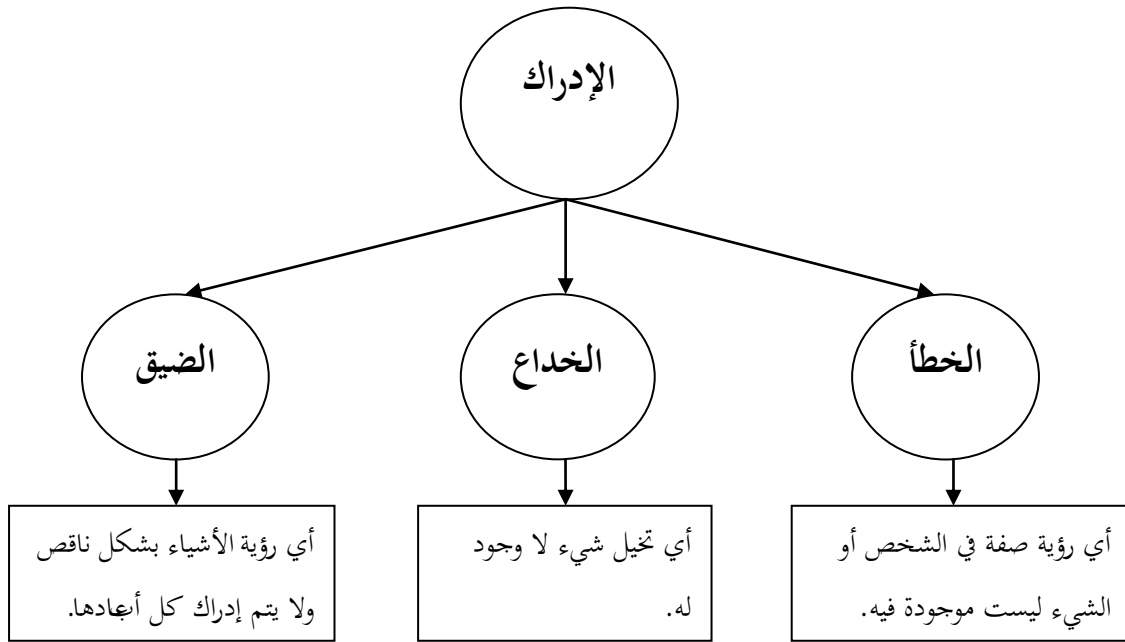
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

إن عملية الإبداع الإداري تتعرض إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية، والتي تؤثر بشكل سلبي في أداء الإداريين وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة المميزة وتحقيق أفضل النتائج، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1-المعوقات الإدراكية:

يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك و التذكر والتخيل، ولكن كثيرا ما يتعرض الإدراك مجموعة من المشكلات بشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة¹.

الشكل رقم (13): معوقات الإدراك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع نصر الدين بن عودة، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، جوان 2016، ص ص 193، 194.

2-المعوقات الشخصية:

وهي مختلف العقبات التي تتعلق بالفرد نفسه والمتمثلة فيما يلي²:

¹ نصر الدين بن عودة، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، جوان 2016، ص ص 193، 194.

² عواطف مام وخضرة حلاب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، العدد 0، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مارس 2016، ص 32.

- أ. ضعف الثقة بالنفس: ويشير إلى خوف الفرد من الظهور أمام الآخرين بجلول غير مألوفة، حتى لا يوقع موقع السخرية، وهذا ما يجعله حافظاً لأفكاره المبتكرة وعدم الإفصاح بها.
- ب. الخوف من الفشل: حيث يؤدي الخوف إلى الإحجام و الحذر والتردد، و مع تكرره بطبيعة الحال يؤدي إلى الخمول و التخاذل و نقص الثقة بالنفس، و هذا ما يؤدي بالفرد أخذ صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود الفكري وبالتالي لا يكون هناك إبداع.
- ج. الخوف من المخاطرة: حيث نجد أغلب الأشخاص ينشون في بيئة تكافئهم على الوصول للحلول وعند إخفاقهم في حل المشكلة يؤدي إلى عقابهم، و عندما تكون هناك فكرة للإبداع يضطر الفرد إلى كبتها لأنها تعتبر مخاطرة وقد يفقد الفرد وظيفته، وعليه يصبح هناك نوع من الخوف من المخاطرة.
- د. قلة التحدي: في هذه الحالة من غير الممكن قيام الفرد بأي عمل ما إن حفز نفسه، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجاز، و هنا لابد ارتباط الإبداع بدوافع الفرد و رغبته في تحقيق ذاته.
- هـ. الميل إلى تقييد بالمشكلة: عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم.

3- معوقات الدافعية:

أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للحديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، و لابد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد و تحفيزه بالطريقة الملائمة و عدم حصوله على احترام و تقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقه الإبداع و وضع حاجز ضد الأفكار الجديدة¹.

4- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليداً أو أعرافاً معينة، و يتوقع منهم الالتزام بهذه التقاليد و الأعراف، فالأب يتوقع من ابنه سلوكاً معيناً، والمدير يتوقع من مرؤوسيه سلوكاً معيناً، و يميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم و يصبخوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، و بالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين

¹ دالة محمد وعادل بزويو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار- أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جامعة بسكرة، مارس 2020، ص 124.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها¹.

5-المعوقات التنظيمية:

تمس هذه المعوقات الجانب التنظيمي للمؤسسة و أسلوب العمل فيها و كيفية تحقيق الأهداف و درجة المركزية أو اللامركزية السائدة فيها و مدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع و الابتكار، فالتنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم و لا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل و المساهمة في رسم خططه، و الذي يحدد اللوائح و التعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، فإن ذلك يجد من فرص الإبداع الإداري ويجعلهم يتهربون من المسؤولية نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد، خوفا من الفشل والعقاب؛ ما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر و التعليمات، مما يجد بقوة من فرص الإبداع و الابتكار و التجديد.

6-المعوقات البيئية:

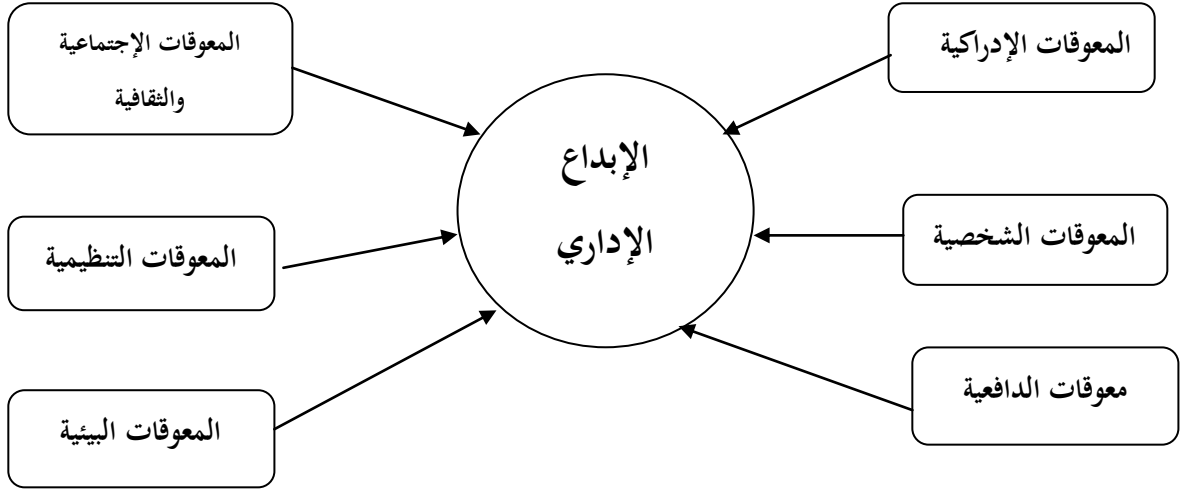
هناك عدد من المصائد التي يمكن أن يقع فيها القائد في تعامله مع موضوع الإبداع وهي²:

- أ. **مصيدة البيئة:** فقد يقول القائد أن البيئة بما فيها من إمكانيات غير مشجعة على الإبداع، فهي بيئة محدودة في إمكانياتها، مرتبطة بنظام مركزي غير قابل للإبداع.
- ب. **مصيدة المخاطرة:** فالقائد يعتبر أن الإبداع يولد أفكارا غير مألوفة، والأخذ بها يعد مخاطرة يصعب التكهن بنتائجها، مع أن المخاطرة هي التي تحمل الحلول الناجحة والأفكار التطويرية.
- ج. **مصيدة الوقت:** فقد يعتقد القائد أن ما لديه من أعمال يومية تكفي لشغل الوقت كله، فلا يمكن إضافة عبء جديد اسمه الإبداع، علما بأن الإبداع يعد حلا مفيدا لمشكلاته و تطوير روتين عمله.
- د. **مصيدة المال:** فقد يعتقد القائد أن الإبداع سوف يضطر إلى بذل الأموال في تجريب أفكار غريبة غير معروفة النتائج، و بالتالي تحميل ميزانية تكاليف طائلة، و لم ينظر له باعتباره نوع من الاستثمار.

¹ عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاته الإدارية: دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، قدمت هذه الرسالة لإتمام متطلبات شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص43.

² نصر الدين بن عودة، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مرجع سبق ذكره، ص ص 192، 193.

الشكل رقم (14): معوقات الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عواطف مام وخضرة حلاب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مارس 2016، ص 32، و عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاته الإدارية: دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، قدمت هذه الرسالة لإتمام متطلبات شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص 43.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن الإبداع الإداري عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة التي تخص كيفية أداء العمل و وضعها محل التنفيذ من قبل أفراد و جماعات العمل، و لتحقيق هذا على المؤسسات في جميع المجالات تنمية هذه القدرات من خلال تبني أساليب التفكير الإبداع. فتشجيع الإبداع ليس بالأمر السهل، إنما هو بمثابة تحدي بالنسبة للمؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تتعامل مع أفراد لكل واحد منهم شخصيته و مميزاته وبالتالي أسلوب معين يمكنه من تفجير الطاقة الإبداعية لديه، فعدم التمكن من إظهارها هو بمثابة إهدار لطاقات كانت من الممكن أن تمنح للمؤسسة ميزة و تضمن استمراريتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة
اتصالات الجزائر بولاية قالمة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري لدراستنا من خلال المفاهيم الأساسية للموضوع، والمتمثلة في بيئة العمل والإبداع الإداري، حاولنا الإلمام بقدر المستطاع بالمعلومات والمفاهيم الأساسية، نقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية لدور بيئة العمل في الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة، حيث تعتبر من المؤسسات الهامة التي تعمل على مواكبة التطورات وتحسين مستوى خدماتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى كونها متعامل ورائد في مجال الاتصالات في الجزائر ومن أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا في كافة مناطق الوطن.

المبحث الأول: تقديم مديرية اتصالات الجزائر لولاية قالمة

تعتبر الجزائر واحدة من الدول التي بدأت تدر أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، لذا سنحاول التحدث عن المؤسسة ابتداء من نشأتها وتقديمها مرورا بميكلها وتوزيع المسؤوليات وصولا إلى نشاطاتها وخدماتها.

المطلب الأول: تقديم عام لاتصالات الجزائر

أولا: نشأة و تطور المديرية العامة لاتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 اوت 2001 وبدأت نشاطها انطلاقا من 06 ل جانفي 2002، وذلك تبعا للمرسوم 04 والمتعلق بتوزيع الموظفين واملا إدارة البريد والمواصلات، وهي شركة ذات - التنفيذي رقم 02 أسهم برأس مال افتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم. ثم رفع رأس مال المؤسسة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 10000000 سهم، تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كل تراب وطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخميس المحمدية 16211.

ثانيا: تعريف المديرية الولائية لاتصالات الجزائر (قالمة)

هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة.

وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قالمة وحدة عملية للاتصالات تابعة للمديرية الإقليمية لولاية عنابة وهي وحدة تضم 263 موظف.

تقع المؤسسة في وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا القبضة الرئيسية للبريد والشرق قبضة الضرائب ومن الجنوب شركة سونلغاز وغربا الحديقة العمومية سريدي محمد الطاهر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر (قالمة)

يسير الفرع وفق هيكل تنظيمي متكون من عدة مصالح وبأبي على رأس هرم الهيكل التنظيمي مدير الفرع الذي يقوم بتسيير الوكالة، والتنسيق بين المصالح داخل الوكالة من جهة، والمؤسسات الإدارية والمالية التي لها علاقة مباشرة بالوكالة من جهة أخرى ويمثل الإدارة العليا بالوكالة وصاحب القرارات النهائية يعمل على التسيير الجيد للوكالة لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين. واستنادا على الهيكل التنظيمي في الشكل رقم تم إبراز توزيع الأقسام الموضحة فيه وسنقوم بتوضيحها كالتالي:

1-المدير التنفيذي: يقوم بإدارة شبكة المبيعات والعلاقات مع العملاء وهذا يشمل ضمان رضا العملاء والتشغيل السليم للهيكل التجارية (الموارد البشرية والمادية)، ومتابعة معالجة الشكاوي، وكذا البيع والتنقيب من خلال الوقوف على إنشاء العملية اللازمة لترويج المبيعات والتنقيب عن عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في الخطة، بالإضافة إلى إدارة المخزون وذلك من خلال ضمان توريد المنتجات التجارية من وكالات وتوقع الحاجات.

2-مسؤول الاتصالات: هو المتحدث الرسمي باسم الشركة وهو المسؤول أيضا عن التحضير لمختلف الأحداث التي تنظمها المديرية العامة للاتصالات الجزائرية في الجزائر العاصمة وذلك بعد تنفيذ أسلوب الإدارة المركزية.

3-مسؤول الأمن والحماية: هذه المصلحة مسؤولة عن:

- حماية الموظفين وممتلكات الشركة من جميع المخاطر وكل ذلك بالتعاون مع مدير العمليات.
- مراقبة أوضاع الموظفين.
- التحقق من مواقع الحراسة الأمنية.
- التحقق من عدد الحوادث كل شهر.

4-المديرية الفرعية للوسائل والدعم: هذه المديرية لها عدة أقسام والمتمثلة في:

- **قسم المشتريات والخدمات اللوجيستية :** والذي يضمن اقتناء الإمدادات والمعدات والموارد وفقا للإجراءات واللوائح المعمول بها في اتصالات الجزائر، مع الاهتمام المستمر بتحسين جودة الخدمة، ومراقبة تنفيذ الالتزامات اتجاه الشركاء لاسيما فيما يتعلق بالمدفوعات، بالإضافة إلى ضمان الرقابة والمراقبة الدقيقة لتحركات المخزون على مستوى المتجر لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.
- **قسم المالية والمحاسبة:** مسؤول عن الفحص والتحقق من صحة جميع العمليات المالية المنفذة

وكذلك تدوينها المحاسبي على البيانات المالية في تطبيق المعايير والمبادئ المحاسبية، بالإضافة إلى التأكد من المتابعة والامتثال للميزانية التي يتم إخطار إدارة التشغيل بها، كما هو مسؤول عن التحقق من صحة التقارير التي يتم إعدادها شهريا وإرسالها إلى قسم المالية والمحاسبة. والتأكد من متابعة الأوضاع المالية للخزينة على مستوى اتجاه التشغيل.

- **قسم الموارد البشرية:** رئيس قسم الموارد البشرية مسؤول عن:
 - ضمان تنسيق الأنشطة المختلفة للموظفين داخل التوجيه التشغيلي ولاسيما التوظيف والاستقبال، التكامل والتعيين والترقية... إلخ.
 - تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأها الإدارة العامة.
 - إجراء التحليلات والدراسات نيابة عن الإدارة العامة، تطوير التوظيف والموارد البشرية.
 - تقديم المشورة والمساعدة بالتعاون مع المستوى المركزي بشأن ممارسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية لمديري وموظفي مديرية التشغيل.
- **قسم الموارد:** يتولى هذا المسؤول المهام التالية:
 - تزويد إدارة العمليات بالموارد العامة والإمدادات والمواد الاستهلاكية.
 - يدعم تحقيق مشاريع البناء والتنمية وإعادة تأهيل البنية التحتية.
 - ضمان إدارة أصول الشركة والحفاظ عليها.
 - تنظيم الأصول العقارية للشركة.
 - إجراء عمليات الإصلاح وإدارة الأصول.
 - التأكد من تطبيق متطلبات عقود التأمين المختلفة.
 - التأكد من أرشفة مستندات الشركة.
- **الخدمة القضائية:** يتولى رئيس القسم القانوني إصدار الفتاوى التي تدخل في اختصاصها في مسودات المواصفات والعقود (العقود والتعديلات ضمن الحدود المنصوص عليها في لوائح السوق)، وإدارة التقاضي والتعامل مع الطلبات.
- **خدمة دعم نظم المعلومات:** رئيس هذا القسم مسؤول بشكل أساسي عن عملية التوريد والتركيب وصيانة المعدات من معدات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الإدارة التشغيلية، والتأكد من تطبيق سياسة أمن تكنولوجيا المعلومات على محطات عمل إدارة العمليات والمواقع ذات الصلة.

5-المديرية الفرعية للمبيعات:

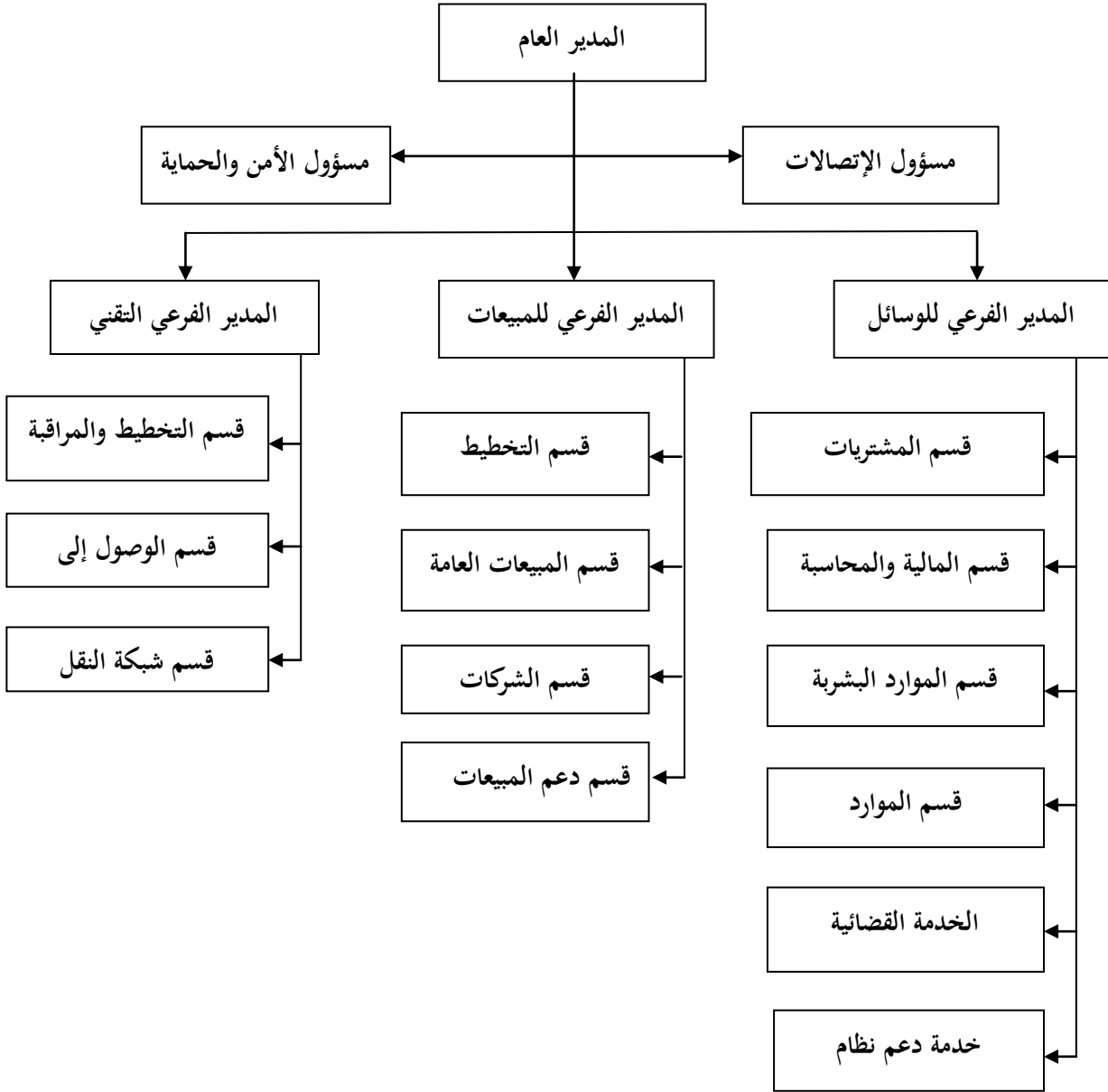
- قسم التخطيط والمراقبة: تتوزع اتصالات الجزائر على التراب الوطني في 50 مديرية تشغيلية و 174 وكالة اتصالات تجارية.
- يرأس قسم عمليات الاتصال قالمة مدير بشكل عام، يتم تقسيم مديرية عمليات الاتصالات إلى ثلاثة إدارات فرعية هي المديرية الفرعية التقنية، قسم المبيعات، وظيفة دعم المديرية الفرعية.
- قسم المبيعات العامة: يضمن هذا القسم العناية الجيدة بالعميل طوال رحلتهم (قبل البيع، و عند البيع، و بعد البيع)، ويقوم بثلاث مهام رئيسية:
 - اقتراح خطة العمل التجاري في نهاية العام للسنة المالية التالية والتأكد من متابعة تنفيذ الإجراءات المصادق عليها على مدار العام نيابة عن مبيعات المستهلكين والشركات.
 - ضمان مهمات التسويق الجغرافي على المستوى المحلي.
- قسم الشركات: هذا القسم مخطط، منظم ويراقب تنفيذ إجراءات الشركات، كما يدعم مطالب العملاء المحترفين (عروض محددة، معالجة الطلبات، دراسة الحاجات... إلخ) ، بالإضافة إلى ضمان متابعة عملية الفواتير والتحصيل وتنسيق إقتناء المعدات مع قسم مبيعات الشركة (على مستوى الإدارة العامة) والقيود الأخرى المعنية.
- قسم دعم المبيعات: هذا القسم يضمن الاستخدام السليم لأنظمة المعلومات والفواتير على المستوى المحلي بالإضافة إلى المراقبة التصحيحية لحالات التشغيل الشاذة في نظم المعلومات، ومراقبة عملية إصدار الفواتير والدفوعات للسنة المالية الحالية.

6-المديرية الفرعية التقنية:

- قسم التخطيط والمراقبة: هو المسؤول عن تخطيط ومراقبة جميع العمليات المتعلقة بإنشاء شبكات الوصول بجودة أفضل وتكلفة أقل، ويعمل هذا القسم بالتعاون مع قسم التخطيط والمراقبة في مديرية المبيعات الفرعية.
- قسم الوصول إلى الشبكة: هو المسؤول عن توفير شبكات الهاتف لأكثر عدد من العملاء.
- قسم شبكة النقل: هي المسؤولة عن ربط شبكات الألياف الضوئية بأكثر عدد من العملاء، ويعمل هذا القسم بالتعاون مع إدارة شبكة الوصول.

ويظهر الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر (قالمة) في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بقالمة



المصدر: مديرية اتصالات الجزائر لولاية قالمة

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة

أولاً: مهام المؤسسة محل الدراسة

تعدد مهام المديرية الولائية (قلمة)، وهنا سنقوم بذكر البعض منها:

- تقديم خدمات الهاتف النقال وبطاقة الدفع المسبق.
- تقديم خدمات الانترنت والاتصالات الفضائية.
- الاستماع الجيد لطلبات وشكاوي الزبائن.
- المعرفة الجيدة لاحتياجات الزبائن ومعالجة الشكاوي في وقت قصير.
- تقديم المساعدات للزبائن فيما يخص كيفية استعمال خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تقديم جميع المعلومات التي يطلبها الزبون التي تممه.
- إعطاء تبريرات مقنعة للزبائن عند وقوع في الأخطاء.
- الاستقبال الجيد للزبون.
- تقديم خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي.

ثانياً: أهداف المؤسسة محل الدراسة

تعدد الأهداف التي تسعى المديرية الوصول إليها، فهناك أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية:

1- الأهداف الاقتصادية:

- تلبية الحاجات والرغبات المتزايدة للزبائن.
- تنويع الخدمات من خلال البحث والتطوير.
- تحقيق النمو والاستمرارية.
- تحسين نوعية خدمة الانترنت.
- الزيادة في تدفق الانترنت.
- تحقيق الريادة وتفوق في السوق .
- كسب زبائن أوفياء ودائمين.
- توزيع الشبكة بالنسبة للمناطق النائية.

2- الأهداف الاجتماعية:

- تقديم خدمات ذات نوعية وجودة وذلك تماشياً مع القدرة الشرائية للزبائن.
- تقديم أسعار في متناول كافة شرائح المجتمع.
- تقديم عروض وتخفيضات مهمة في المناسبات خاصة في شهر رمضان.

المبحث الثاني: المنهج و أدوات الدراسة

يعرف منهج الدراسة على أنه مجمل الإجراءات والعمليات الذهنية التي يقوم بها الباحث لإظهار حقيقة الأشياء أو الظواهر التي يدرسها¹، ويمكن القول أيضاً أنه يتمثل في وضع الطريقة التي قمنا باستخدامها في القيام بالدراسة الميدانية من أجل الوصول إلى إجابة للإشكالية محل الدراسة ومدى تطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة المستقبلة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف مجتمع الدراسة والعينة والخطوات المتبعة لإجراء الدراسة، وكذلك أدوات جمع المعلومات، وأدوات التحليل المتبعة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

قبل تحديد مجتمع الدراسة نتطرق أولاً إلى تحديد حدود الدراسة كما يلي:

أولاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** موضوع الدراسة حول أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة -.
- **الحدود البشرية:** اقتصرنا هذه الدراسة على عينة مستهدفة سحبت من مديرية اتصالات الجزائر - قالمة -.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022، وذلك من تاريخ 09 أفريل 2023 إلى 20 أفريل 2023.

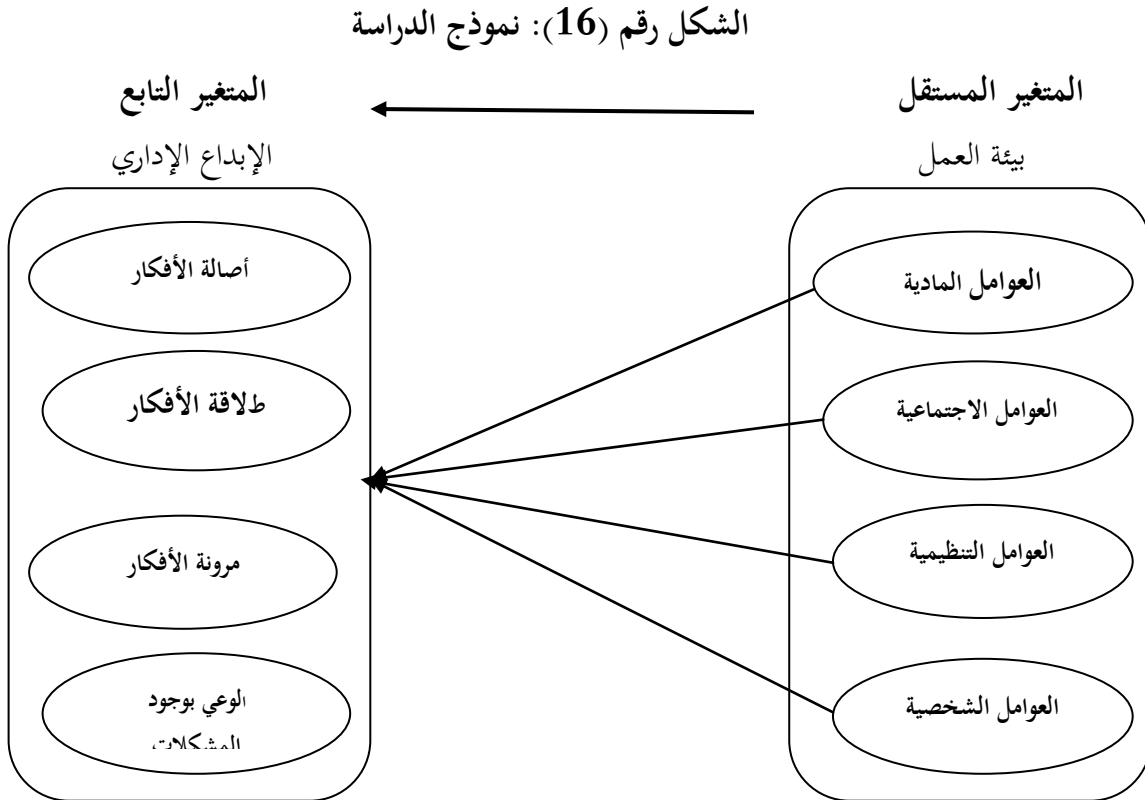
¹ رياض عميراي، إشكالية منهجية البحث في العلوم الإنسانية بين التقنية والعلمية - التفسير و علوم القرآن - مجلة الدراسات الإسلامية، المجلد 7، العدد 2، جانفي 2019، ص 122.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-قلمة- نظرا للأهمية الكبيرة للمؤسسة من ناحية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لما تقدمه من خدمات كبيرة للمجتمع في الولاية خاصة وفي الجزائر عامة، أما العينة هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث¹. حيث شملت العينة الإداريين من جميع المستويات الوظيفية بالمؤسسة باعتبار أن متغيرات البحث تمس جميع الأفراد بالمؤسسة، وقد تم توزيع 50 استمارة، استرجعنا منها 05 غير صالحة للدراسة، وتم إلغاء بعض الاستثمارات الأخرى نظرا لعدم صلاحيتها وكذلك التي لم يتم الإجابة عليها من طرف الأفراد وبهذا سنعمد على 41 استمارة كنموذج للدراسة.

ثالثا: نموذج الدراسة

في إعداد نموذج الدراسة، قمنا وضع بيئة العمل كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، سوريا، دمشق، 2000، ص205.

رابعاً: متغيرات الدراسة

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

➤ **المتغير المستقل:** يتمثل في بيئة العمل، ويتكون من أربع أبعاد والمتمثلة في: عوامل مادية، عوامل اجتماعية، عوامل تنظيمية وعوامل شخصية، وقد تم قياسه من خلال 16 عبارة موزعة كما يلي:

x1: 03 عبارات.

x2: 04 عبارات.

x3: 06 عبارات.

x4: 03 عبارات.

➤ **المتغير التابع:** يتمثل في الإبداع الإداري، ويتكون من 04 متغيرات والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة والوعي بوجود المشكلات، وقد تم قياسها من خلال 16 عبارة موزعة كما يلي:

- أصالة الأفكار: 03 عبارات.

- طلاقة الأفكار: 04 عبارات.

- مرونة الأفكار: 05 عبارات.

- الوعي بوجود المشكلات: 04 عبارات.

واعتمدنا في تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة على الدراسة التي لها صلة بالموضوع وكذلك بأخذ مشورة الأستاذ المشرف.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

توجد مجموعة من الأدوات والخطوات التي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية هي:

أولاً: أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري: وتتجسد في المراجع العربية والأجنبية والمذكرات وبعض مواقع الانترنت.

ثانيا: أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب الميداني

خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها اعتمدنا على المصادر التالية في الحصول على المعلومات:

- **الملاحظة:** قد اعتمدنا على الملاحظة المباشرة، عند النزول للميدان لكيفية تأدية المهام، نشاط العمال وجو بيئة العمل الداخلي للمؤسسة، مما سمح لنا باستيفاء معلومات حقيقية غير مزيفة.
- **المقابلة الشخصية:** لقد قمنا بمقابلة شخصية مع عدة موظفين من أجل التحديد الدقيق لعينة الدراسة وكذلك من أجل الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- **الاستبيان:** لقد تم إعداد الاستبيان اعتمادا على نموذج الدراسة السابق والشامل لمتغيرات دراستنا، حيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تمكن من خلالها التوصل إلى نتائج وإجابات على فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

ثالثا: أدوات التحليل

بعد توزيع الإستيبيانات وجمعها وفرزها تم اللجوء في معالجة الموضوع على البرنامج الإحصائي (SPSS20) لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ.
- مقياس ليكارت الخماسي.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- معامل بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (بيئة العمل والإبداع الإداري).
- نموذج الانحدار المتعدد (اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار المعنوية المنطقية، اختبار ستيودنت، اختبار فيشر).

المطلب الثالث: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

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

- ✓ قمنا بالاتصال بالمؤسسة من أجل ضمان قبولنا لإجراء الدراسة الميدانية.
- ✓ قمنا بأخذ توصية من قبل رئيس قسم علوم التسيير و المتمثلة في وثيقة موجهة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ ثم قمنا بمجموعة من الخطوات (المذكورة في المطلب الثاني) من أجل إجراء الدراسة الميدانية.

1- خطوات إعداد الاستبيان:

قمنا بخطوتين هما: إعداد الاستبيان وتصميم الاستبيان.

• إعداد الاستبيان:

قمنا بإعداد الاستبيان بالاستعانة بالمحتوى الذي تم التطرق له في الجانب النظري، و قمنا باختيار مجموعة من الأسئلة وتصنيفها بما يتناسب مع محاور الدراسة، كما قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة بعدما قام الأستاذ المشرف بإعطائنا اقتراحات للعبارات ليسهل فهمها من قبل عينة الدراسة.

1- تصميم الاستبيان:

أولا قمنا بعرض موضوع الدراسة، بعدها قمنا بتشجيع عينة الدراسة على الإجابة على الاستبيان بكل موضوعية لأن الاستبيان معد لغرض البحث العلمي وليس لأمر شخصي.

- يحتوي الاستبيان على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- المحور الأول: خصص لبيئة العمل ويتضمن 4 أبعاد فرعية.
- المحور الثاني: خصص للإبداع الإداري ويتضمن 4 أبعاد فرعية.

2- تجريب الاستبيان:

قمنا بتجريب الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل إعطائنا اقتراحاتهم وبعض التصحيحات في العبارات.

3- اختيار مقياس الاستبيان:

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

4- صدق وثبات المقياس:

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

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| محاور الدراسة | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | نسبة الصدق والثبات |
|----------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| محور بيئة العمل | 16 | 0.869 | 86.90% |
| محور الإبداع الإداري | 16 | 0.935 | 93.50% |
| محاور الاستبيان ككل | 32 | 0.917 | 91.70% |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20.

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول الذي تضمن بيئة العمل قدرت بـ 0.869 أي 86.90%، في حين قدرت نسبة 0.935 أي 93.50% للمحور الثاني الذي تضمن الإبداع الإداري، بينما قدرت محاور الاستبيان ككل بـ 0.917 أي 91.70% وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، وبذلك أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة التي أتت بعد عمليات إعداد الاستبيان، توزيعه واستلام جميع الإجابات من أفراد العينة.

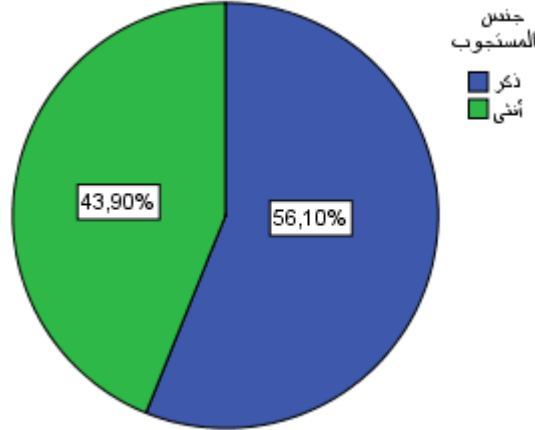
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتعرف على توزيع أفراد الدراسة ووصفها حسب متغيرات البيانات الشخصية، ولقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: الجنس

و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



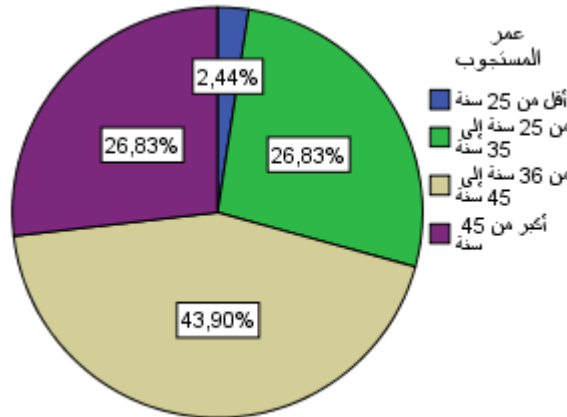
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من الشكل أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كان بنسب غير متساوية، حيث بلغت نسبة الذكور 56.10%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 43.90%، مما يدل على أن مديرية اتصالات الجزائر تعتمد في التوظيف على الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: العمر

و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



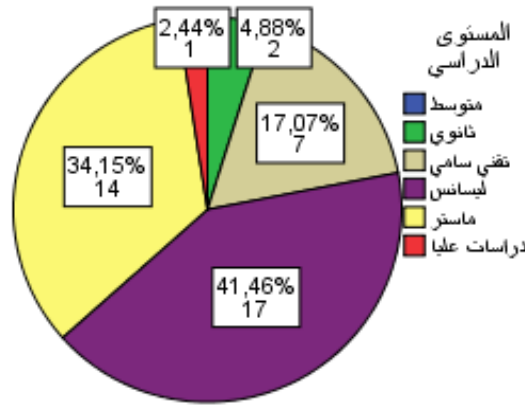
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

يظهر تحليل متغير السن أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة أي بنسبة 43.90%، وتليها نسبي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، والأكبر من 45 سنة بنسب متساوية تقدر ب 26.83%، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتوي على موظفين في مقتبل العمر وهذا من أجل الاستفادة من خبراتهم المهنية، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يقل عمرهم عن 25 سنة بنسبة 2.44%.

ثالثا: المستوى التعليمي

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



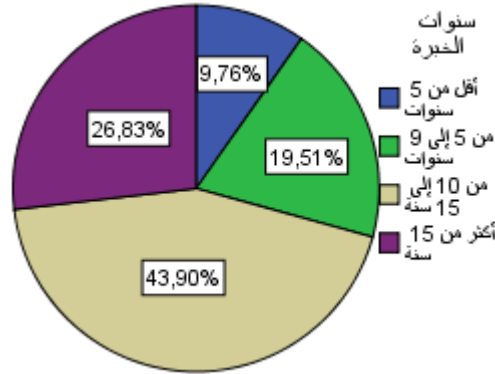
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة ذات مستوى ليسانس بنسبة 41.46%، تليها نسبة الذين لديهم مستوى ماستر والتي قدرت ب 34.15%، ثم يأتي بعدها مستوى تقني سامي بنسبة 17.07%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 4.88%، ليأتي في الأخير مستوى الدراسات العليا بنسبة 2.44%، وهذا يدل على أن العينة المستهدفة لم تشمل جميع الموظفين.

رابعا: الخبرة المهنية

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



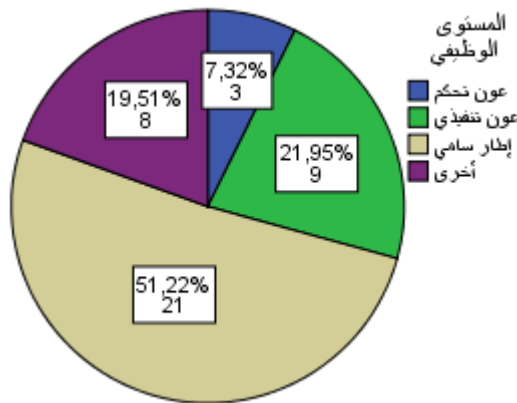
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

نلاحظ من خلال تحليل متغير الخبرة المهنية أن أقل نسبة من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 9.76%، ما يدل على أن المؤسسة لم توظف عمال جدد ؛ ثم تليها نسبة الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 19.51%، ليأتي بعد ذلك الأفراد ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 15 سنة بنسبة 26.83%، في حين يحتل الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة أكبر نسبة وهي 43.90%.

خامسا: المستوى الوظيفي

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

المطلب الثاني: عرض إجابات الدراسة حسب المحاور

بهدف معرفة إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يقوم على 5 درجات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وذلك للدلالة على درجة موافقة أو اعتراض المبحوثين على الظاهرة ويتم تحديد الإجابات عن طريق حساب طول خلايا المقياس وذلك لحساب المدى العام للعلاقة التالية:

$$E = X_{max} - X_{min}$$

$$= 5 - 1$$

$$= 4$$

ولإيجاد طول الخلايا الصحيح نقسم النتيجة السابقة على عدد درجات مقياس التقييم المعتمد (ليكارت الخماسي)، $4/5 = 0.8$ ، ويمكن توضيح طول الخلايا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

| رقم الفئة | الخلية | المجال |
|-----------|----------------|-------------|
| 1 | غير موافق بشدة | [1.79-1.00] |
| 2 | غير موافق | [2.59-1.80] |
| 3 | محايد | [3.39-2.60] |
| 4 | موافق | [4.19-3.40] |
| 5 | موافق بشدة | [5.00-4.20] |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت

أولاً: الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة

ينعكس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال مدى ارتباط عبارات الاستمارة ككل ومدى ارتباط العبارات التي توضع في مجال واحد من محاور الدراسة، وللتأكد من مدى ترابط العبارات مع بعضها البعض الاعتماد على برنامج SPSS20 أو عبارات الاستمارة، حيث تم استخدامه لقياس ترابط عبارات المحور الأول الذي يدرس بيئة العمل وهذا من خلال أبعادها، بالإضافة إلى حساب معاملات عبارات المحور الثاني الذي تناول الإبداع الإداري في المؤسسة.

المحور الأول: بيئة العمل

يتكون محور بيئة العمل من أربعة أبعاد تمثلت في ما يلي:

1. العوامل المادية: أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل المادية

| رقم العبارة | 1 | 2 | 3 | X1 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|----|
| معامل بيرسون | | | | |
| 1 | | | | |
| 2 | ,303 | | | |
| 3 | ,595** | ,229 | | |
| X1 | ,811** | ,454** | ,626** | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد العوامل المادية مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 1 و 2 و 3 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و 0.05، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 1 و 3 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين درجة الحرارة مناسبة في مكان العمل وإضاءة مكان العمل ملائمة، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 1 مع بعد العوامل المادية.

2. العوامل الاجتماعية: أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل الاجتماعية

| رقم العبارة | 4 | 5 | 6 | 7 | X2 |
|--------------|---------------|--------|--------|---------------|----|
| معامل بيرسون | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | ,488** | | | | |
| 6 | ,384* | ,622** | | | |
| 7 | ,687** | ,593** | ,492** | | |
| X2 | ,739** | ,777** | ,682** | ,832** | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قائمة -

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد العوامل الاجتماعية مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 4 و 5 و 6 و 7 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و 0.05، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 4 و 7 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين العلاقة الجيدة مع رئيس العمل وعمل المؤسسة على تسهيل عملية التواصل بين العامل والإدارة، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 7 مع بعد العوامل الاجتماعية.

3. العوامل التنظيمية: أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل التنظيمية

| رقم العبارة | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | X3 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 8 | | | | | | | |
| 9 | ,660** | | | | | | |
| 10 | ,498** | ,571** | | | | | |
| 11 | ,540** | ,162 | ,426** | | | | |
| 12 | ,418** | ,481** | ,289 | ,137 | | | |
| 13 | ,494** | ,252 | ,231 | ,396* | ,431** | | |
| X3 | ,821** | ,709** | ,607** | ,525** | ,705** | ,735** | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد العوامل التنظيمية مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 8، 9، 10، 11، 12 و 13 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و 0.05، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 8 و 9 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمنح راحة في العمل ووجود وضوح في الوظائف الموكلة لكم، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 8 مع بعد العوامل التنظيمية.

4. العوامل الشخصية: أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات العوامل الشخصية

| رقم العبارة | معامل بيرسون | 14 | 15 | 16 | X4 |
|-------------|--------------|--------|--------|--------|----|
| 14 | | | | | |
| 15 | | ,184 | | | |
| 16 | | ,135 | ,213 | | |
| X4 | | ,427** | ,666** | ,616** | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد العوامل الشخصية مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 14، 15 و 16 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و 0.05، و يلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 15 و 16 ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين استخدام القدرات الشخصية في أداء المهام وتوظيف أخلاقيات العمل، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 15 مع بعد العوامل الشخصية.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

يتكون محور الإبداع الإداري من العبارات التالية:

1. أصالة الأفكار: أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين عبارات بعد أصالة الأفكار

| رقم العبارة | معامل بيرسون | 17 | 18 | 19 | Y1 |
|-------------|--------------|--------|--------|--------|----|
| 17 | | | | | |
| 18 | | ,359* | | | |
| 19 | | ,290 | ,384* | | |
| Y1 | | ,708** | ,776** | ,765** | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة -

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد أصالة الأفكار مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 17، 18، 19 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية **0.01** و**0.05**، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 18 و 19 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين وجود مهارة النقاش والحوار أثناء الاجتماعات ومحاولة كسر الروتين في مكان العمل ، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 18 مع بعد أصالة الأفكار.

2. طلاقة الأفكار: أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات بعد طلاقة الأفكار

| رقم العبارة | 20 | 21 | 22 | 23 | Y2 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|----|
| معامل بيرسون | | | | | |
| 20 | | | | | |
| 21 | ,726** | | | | |
| 22 | ,786** | ,842** | | | |
| 23 | ,737** | ,859** | ,922** | | |
| Y2 | ,880** | ,923** | ,955** | ,958** | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد طلاقة الأفكار مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 20، 21، 22، 23 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية **0.01** و**0.05**، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 22 و 23 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين القدرة اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل و القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 23 مع بعد طلاقة الأفكار.

3. المرونة الأفكار:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين بعد مرونة الأفكار

| Y3 | 28 | 27 | 26 | 25 | 24 | رقم العبارة معامل بيرسون |
|----|--------|--------|--------|--------|---------------|-----------------------------|
| | | | | | | 24 |
| | | | | | ,662** | 25 |
| | | | | ,598** | ,443** | 26 |
| | | | ,456** | ,518** | ,691** | 27 |
| | | ,665** | ,382* | ,610** | ,670** | 28 |
| | ,818** | ,849** | ,701** | ,820** | ,857** | Y3 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد المرونة مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 24، 25، 26، 27، 28 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و0.05، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 24 و27 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين القدرة على تقديم أفكار متجددة من حين لآخر والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة ، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 24 مع بعد المرونة.

4. الوعي بوجود المشكلات:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الوعي بوجود المشكلات

| Y4 | 32 | 31 | 30 | 29 | رقم العبارة معامل بيرسون |
|----|--------|--------|--------|---------------|-----------------------------|
| | | | | | 29 |
| | | | | ,618** | 30 |
| | | | ,557** | ,504** | 31 |
| | | ,551** | ,449** | ,526** | 32 |
| | ,804** | ,777** | ,785** | ,849** | Y4 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قائمة -

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد عامل الوعي بوجود المشكلات مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 29، 30، 31، 32 المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و 0.05، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 29 و 30 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين إمكانية التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها والقدرة على توقع مشاكل العمل في الكثير من الأحيان، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 29 مع بعد الوعي بوجود المشكلات

ثاني: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة

سنحاول توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة.

المحور الأول: بيئة العمل

1-العوامل المادية:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المادية

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق | العبارات | |
|---------|-------------------|-----------------|-----------|-----------|-------|-------|-------|--|---------|
| | | | بشدة | موافق | العدد | العدد | العدد | | بشدة |
| | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | | |
| موافق | 1.257 | 3.98 | 20 | 11 | 0 | 09 | 1 | 1-إضاءة مكان العمل ملائمة | |
| | | | 48.8 | 26.8 | 0 | 22 | 2.4 | | |
| موافق | 0.501 | 4.73 | 31 | 9 | 1 | 0 | 0 | 2- درجة الحرارة مناسبة في مكان العمل | |
| بشدة | | | 75.6 | 22 | 2.4 | 0 | 0 | | |
| موافق | 0.674 | 4.46 | 23 | 14 | 4 | 0 | 0 | 3-تعتقد بأن مكان العمل يتوفر على النظافة اللازمة | |
| بشدة | | | 56.1 | 34.1 | 9.8 | 0 | 0 | | |
| موافق | | 4.39 | 3 | | | | | | المجموع |
| بشدة | | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد العوامل المادية يساوي 4.39، هذا يعني استحابة عينة الدراسة كانت ايجابية على كل العبارات حيث أن العبارة رقم 2 التي تنص على: درجة الحرارة مناسبة في مكان العمل هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.73 ، وانحراف معياري بلغ 0.501،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة -

وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين العبارة رقم 1 التي تنص على: إضاءة مكان العمل ملائمة، هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري بلغ 1.257، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتوفير جو الملائم في مكان العمل.

2-العوامل الاجتماعية:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل الاجتماعية

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات |
|------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | % | % | % | % | % | |
| موافق | 790.0 | 4.02 | 11 | 22 | 6 | 2 | 0 | 1-تعمل المؤسسة على تسهيل عملية التواصل بين العامل والإدارة |
| | | | 26.8 | 53.7 | 14.6 | 4.9 | 0 | |
| موافق | 0.900 | 4.12 | 16 | 17 | 5 | 3 | 0 | 2-تشعر بأن روح العمل الجماعي سائدة في مكان العمل |
| | | | 39 | 41.5 | 12.2 | 7.3 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.628 | 4.39 | 19 | 19 | 3 | 0 | 0 | 3- تقوم العلاقة بين الموظفين في العمل على الاحترام و التقدير المتبادل |
| | | | 46.3 | 46.3 | 7.3 | 0 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.722 | 4.32 | 18 | 19 | 3 | 1 | 0 | 4- علاقتك مع رئيس عملك جيدة |
| | | | 43.9 | 46.3 | 7.3 | 2.4 | 0 | |
| موافق بشدة | | 4.212 | 4 | | | | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعده العوامل الاجتماعية يساوي 4.212، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 3 التي تنص على: تقوم العلاقة بين الموظفين في العمل على الاحترام والتقدير المتبادل ، هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.39، وانحراف معياري بلغ 0.628، وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين العبارة رقم 1 التي تنص على: تعمل المؤسسة على تسهيل عملية التواصل بين العامل والإدارة، هي الأقل ما بين متوسطات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قائمة -

الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 4.02 وبانحراف معياري بلغ 0.790، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة تسهل عملية التواصل بين العامل والإدارة وتحرص على وجود جو يسوده الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.

3-العوامل التنظيمية

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة العوامل التنظيمية

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | % | % | % | % | % | |
| محايد | 1.392 | 3.37 | 10 | 13 | 6 | 6 | 6 | 1- يوجد وضوح في الوظائف الموكلة لكم |
| | | | 24.4 | 31.7 | 14.6 | 14.6 | 14.6 | |
| موافق | 1.050 | 3.56 | 6 | 20 | 8 | 5 | 2 | 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمنحكم راحة في العمل |
| | | | 14.6 | 48.8 | 19.5 | 12.2 | 4.9 | |
| موافق | 0.629 | 4.17 | 12 | 24 | 5 | 0 | 0 | 3- يساعد نظام الاتصال في المؤسسة على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات |
| | | | 29.3 | 58.5 | 12.2 | 0 | 0 | |
| موافق | 0.844 | 3.71 | 7 | 18 | 13 | 3 | 0 | 4- تفتح المؤسسة المجال لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل |
| | | | 17.1 | 43.9 | 31.7 | 7.3 | 0 | |
| موافق | 1.206 | 3.46 | 5 | 23 | 4 | 4 | 5 | 5- ترى بأن ترتيب مكان العمل و تصميمه الداخلي ملائم للقيام بعملك |
| | | | 12,2 | 56.1 | 9.8 | 8.9 | 12.2 | |
| موافق | 1.164 | 3.46 | | 20 | 5 | 7 | 3 | 6- أوقات الراحة التي تمنحها المؤسسة لك مقارنة بالمهام التي تؤديها كافية |
| | | | 14.6 | 48.8 | 12.2 | 17.1 | 7.3 | |
| موافق | | 3.621 | 6 | | | | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعدها العوامل التنظيمية يساوي 3.621، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 3 التي تنص على: يساعد

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة -

نظام الاتصال في المؤسسة على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات، هي الأعلى ما بين المتوسطات بمقسط حسابي 4.17، وبانحراف معياري بلغ 0.629، وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين العبارة رقم 1 التي تنص على: يوجد وضوح في الوظائف الموكلة لكم هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 3.37 وبانحراف معياري بلغ 1.392، وقد كان اتجاه هذه العبارة محايد وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام لضرورة وصول المعلومات إلى المعنيين بها ولكن يبقى الإشكال في عدم وضوح الوظائف بالنسبة للعمال نوعا ما.

4-العوامل الشخصية:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل الشخصية

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات |
|------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | % | % | % | % | % | |
| موافق | 0.787 | 4.07 | 12 | 22 | 5 | 2 | 0 | 1- تعتقد أن المهام الموكلة إليك تتماشى مع قدراتك |
| | | | 29.3 | 53.7 | 12.2 | 4.9 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.634 | 4.44 | 21 | 17 | 3 | 0 | 0 | 2- توظف أخلاقيات العمل أثناء تأدية عملك |
| | | | 51.2 | 41.5 | 7.3 | 0 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.597 | 4.49 | 22 | 17 | 2 | 0 | 0 | 3- تستخدم قدرتك الشخصية في أداء مهامك |
| | | | 53.7 | 41.5 | 4.9 | 0 | 0 | |
| موافق بشدة | | 4.333 | 3 | | | | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعده العوامل الشخصية يساوي 4.333، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 3 التي تنص على: تستخدم قدرتك الشخصية في أداء مهامك، هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.49، وبانحراف معياري بلغ 0.597، وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين العبارة رقم 1 التي تنص على: تعتقد أن المهام الموكلة إليك تتماشى مع قدراتك، هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 4.07

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة -

وبانحراف معياري بلغ 0.787، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق بشدة وهذا يدل على أن المؤسسة تراعي قدرات عمالها الشخصية عند التوظيف.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإبداع الإداري

| النتيجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات |
|------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | % | % | % | % | % | |
| موافق | 0.818 | 4.07 | 13 | 20 | 6 | 2 | 0 | 1- تنجز الأعمال المسندة لك بأسلوب متجدد |
| | | | 0 | 48 | 14.6 | 4.9 | 0 | |
| موافق | 0.892 | 4.17 | 18 | 14 | 7 | 2 | 0 | 2- تحاول كل مرة كسر حاجز الروتين في العمل |
| | | | 43.9 | 34.1 | 17.1 | 4.9 | 0 | |
| موافق | 0.949 | 4 | 12 | 22 | 3 | 3 | 1 | 3- لديك المهارة في النقاش والحوار أثناء الاجتماعات |
| | | | 29.3 | 53.7 | 7.3 | 2.4 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.742 | 4.27 | 17 | 19 | 4 | 1 | 0 | 4- لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في مجال عملك |
| | | | 41.5 | 46.3 | 9.8 | 2.4 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.782 | 4.20 | 16 | 18 | 6 | 1 | 0 | 5- تقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل |
| | | | 39 | 43.9 | 14.6 | 2.4 | 0 | |
| موافق | 0.768 | 4.10 | 13 | 20 | 7 | 1 | 0 | 6- لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة |
| | | | 31.7 | 48.8 | 17.1 | 2.4 | 0 | |
| موافق | 0.805 | 4.05 | 13 | 18 | 9 | 1 | 0 | 7- لديك القدرة على صياغة الأفكار لتوظيفها في مواقف معينة |
| | | | 31.7 | 43.9 | 22 | 2.4 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.742 | 4.27 | 18 | 16 | 7 | 0 | 0 | 8- تمتلك القدرة على تقديم أفكار متجددة من حين لآخر |
| | | | 43.9 | 39 | 17.1 | 0 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.687 | 4.32 | 18 | 18 | 5 | 0 | 0 | 9- تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه |
| | | | 43.9 | 43.9 | 12.2 | 0 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.722 | 4.32 | 18 | 19 | 3 | 1 | 1 | 10- تقوم بتعديل موقفك عندما تقتنع بعدم صحته |
| | | | 43.9 | 46.3 | 7.3 | 2.4 | 0 | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة -

| | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|------|------|------|-----|---------|--|
| موافق | 0.961 | 4.02 | 16 | 13 | 9 | 3 | 0 | 11- تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة |
| | | | 39 | 31.7 | 22 | 7.3 | 0 | |
| موافق | 0.700 | 4.10 | 12 | 21 | 8 | 0 | 0 | 12- لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة |
| | | | 29.3 | 51.2 | 19.5 | 0 | 0 | |
| موافق | 0.893 | 3.95 | 13 | 15 | 11 | 2 | 0 | 13- يمكنك التوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها |
| | | | 31.7 | 36.6 | 26.8 | 4.9 | 9 | |
| موافق | 0.600 | 4.12 | 10 | 26 | 5 | 0 | 0 | 14- تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل |
| | | | 24.4 | 63.4 | 12.2 | 0 | 0 | |
| موافق بشدة | 0.582 | 4.24 | 13 | 25 | 3 | 0 | 0 | 15- تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل |
| | | | 31.7 | 61 | 7.3 | 0 | 0 | |
| موافق | 0.834 | 3.83 | 10 | 15 | 15 | 1 | 0 | 16- لديكم قدرات عالية في اكتشاف مشكلات العمل الخاصة بالأفراد الآخرين |
| | | | 24.4 | 36.6 | 36.6 | 2.4 | 0 | |
| موافق | | 4.126 | 16 | | | | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور الإبداع الإداري يساوي 4.126، هذا يعني استحابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 9 التي تنص على: تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه ، والعبارة 10 التي تنص على: تقوم بتعديل موقفك عندما تقتنع بعدم صحته كانا متساويتان في المتوسط الحسابي والذي قدر ب 4.32، وبانحراف معياري 0.687 للأولى و0.722 للثانية، وقد كان اتجاه هذه العبارتين موافق بشدة في حين أن العبارة رقم 16 التي تنص على: لديكم قدرات عالية في اكتشاف مشكلات العمل الخاصة بالأفراد الآخرين، هي الأقل ما بين المتوسطات والذي قدر ب 3.83 وبانحراف معياري بلغ 0.834، وقد كان اتجاه العبارة موافق.

وهذا يدل على أن عمال المؤسسة يمتلكون قدرات ومهارات عالية في أداء أعمالهم مع حرصهم على الاستفادة من مهارات الآخرين والأخذ بها وتعاونهم في حل مشكلات بعضهم البعض .

المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة العلاقة بين بيئة العمل و الإبداع الإداري في المؤسسة، حيث تم طرح التساؤل الذي انبثقت منه 4 فرضيات فرعية و من أجل اختبار فرعية الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد و اختبار فيشر لاختيار الدلالة الإحصائية للمتغيرين المستقل و التابع، و الوصول إلى النتائج و استخلاص العلاقة بين بيئة العمل المتغير المستقل و الإبداع الإداري التابع.

أولاً: صياغة النموذج الخطي

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد بيئة العمل و تتمثل في العوامل المادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية، أما المتغير الثاني فيتمثل في الإبداع الإداري، و نرمز لهذه المتغيرات كالتالي:

1- المتغيرات المستقلة: ونقش في:

- العوامل المادية يرمز له x_1 .
- العوامل الاجتماعية يرمز له x_2 .
- العوامل التنظيمية يرمز له x_3 .
- العوامل الشخصية يرمز له x_4 .

2- المتغير التابع: ويتمثل في الإبداع الإداري ويرمز له بالرمز Y .

و بعد القيام بترميز المتغيرات ثم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، والتي يعبر عنها كالتالي:

$$Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + E_i$$

حيث:

- Y : يمثل المتغير التابع.
- A : يمثل المتغير التابع إذا كانت قيمة كل المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.
- B_i : يمثل كل تأثير كل متغيرات مستقل على المتغير التابع مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.
- X_i : تمثل المتغيرات المستقلة.
- E_i : هو عنصر الخطأ الذي يعبر عن تأثير متغيرات أخرى غير موجودة في النموذج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالة -

انطلاقاً من بيانات الاستبيان والشكل الرياضي للنموذج وبالاعتماد على برنامج spss20، تم تقدير معلومات النموذج، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير:

الجدول رقم (19): اختبار الانحدار الخطي المتعدد

| النموذج | معاملات المتغيرات | T | درجة المعنوية | R | R deux |
|---------|-------------------|-------|---------------|--------------------|--------|
| الثابت | 1.675 | 2.387 | 0.022 | 0.713 ^a | 0.508 |
| X1 | 1.233 | 1.969 | 0.057 | | |
| X2 | 1.162 | 2.312 | 0.027 | | |
| X3 | 0.527 | 1.908 | 0.064 | | |
| X4 | 5.191 | 5.627 | 0.000 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

وبناءً على النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن صياغة النموذج الخطي وفقاً للمعادلة التالية:

$$Y=1.675+1.233x1+1.162x2 +0.527x3 +5.191x4$$

ثم نقوم بإخضاع النموذج لاختبار التوزيع الطبيعي والمعنوية المنطقية وارتباط المتغيرات.

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

إن إجراء الاختبارات الإحصائية يقتضي أن تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم اختبار Explore ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي

| المتغير | القيمة المعنوية حسب (k-S) | القيمة المعنوية حسب (Shapiro wilk) |
|---------|---------------------------|------------------------------------|
| X | 0.061 | 0.172 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه القيمة المعنوية sig لمتغيرات الدراسة التي تم الرمز لها X لكل من (k-S) والتي تساوي 0.061 و (Shapiro wilk) التي تساوي 0.172 أكبر من مستوى الدلالة

0.05؛ وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ويتم رفض الفرضية البديلة H_0 القائلة بأن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار المعنوية المنطقية:

يجب أن تتماشى إشارة معامل المتغير مع طبيعة العلاقة المنطقية التي تربط بين المتغيرين المستقل والتابع، وهو ما ينطبق مع إشارة كل المتغيرات x_1, x_2, x_3, x_4 ، وبالتالي نقبل هذه المتغيرات لأن إشارتهم موجبة.

3- درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع:

يظهر من نتائج الجدول رقم (19) أن R الذي يقيس درجة الارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، بلغت 71.3%، وهي درجة عالية وهو ما يؤكد أيضا المعامل R الذي يقيس التباين في المتغير التابع، بمعنى أن 50.80% من التباينات يفسرها نموذج الانحدار أي المتغيرات وهي نسبة مقبولة.

لقبول متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيمة sig لكل معامل أصغر أو يساوي 5%، من خلال الجدول رقم (19) نقوم بقبول المتغيرات x_2, x_4 من النموذج وهذا لأن قيمة المعامل T لكل متغير على التوالي كانت 2.312، 2.627 تقابلها قيمة sig على التوالي 0.027، 0.000 وهي أصغر أو يساوي 0.05 وهذا دليل أن المتغيرات x_2, x_4 تؤثر في المتغير التابع.

حيث نقوم بمتابعة المتغيرات x_1, x_2, x_3 و x_4 مع باقي الاختبارات Student و Fisher على كل الشروط أو لا وهذا من أجل اختبار الفرضيات.

4- اختبار ستيودنت:

بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية نقوم باختبار ستيودنت على المتغيرات x_1, x_2, x_3 و x_4 .

الجدول رقم (21): اختبار ستيودنت

| المتغيرات | T المحسوبة | T الجدولية | درجة المعنوية |
|-----------|------------|------------|---------------|
| الثابت | 1.675 | 2.04 | 0.022 |
| X1 | 1.969 | | 0.057 |
| X2 | 2.312 | | 0.027 |
| X3 | 1.908 | | 0.064 |
| X4 | 5.627 | | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

يجب أن تكون قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية والتي تحسب كما يلي:

$$T_{n-k}^{\&}$$

حيث:

$\&t$: درجة المعنوية في الدراسة.

n : عدد المشاهدات.

K : عدد المتغيرات المستقلة.

$$T_{41-4}^{0.05} = t_{37}^{0.05}$$

والتي تقابل 2.04 الجدولية وهي من أكبر المحسوبة للمتغيرات x_1, x_3 وعليه نقوم بإسقاطهم، ونقبل المتغيرات x_2, x_4 لأن قيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات على التوالي 2.312، 5.627 أكبر من T الجدولية.

5- اختبار فيشر:

يهدف هذا الاختبار إلى تأكيد المعنوية الكلية لنموذج وتكون حسب:

$$b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0 \quad \text{الفرضية العدمية } H_0$$

$$b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0 \quad \text{الفرضية البديلة } H_1$$

قد تبين من خلال قيمة f المبينة في الجدول الخاص بفischer التالي:

الجدول رقم (22): اختبار فيشر

| النموذج | F المحسوبة | F الجدولية | Sig |
|---------|------------|------------|-------|
| الدراسة | 9.308 | 2.600 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

يظهر من الجدول أن قيمة الدلالة المعنوية المساوية ل 0.000 أقل من 0.05 الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة، كما أن قيمة f المحسوبة للنموذج 9.308 وهي أكبر من الجدولية ويتم حسابها بالقانون التالي:

$$F_{n-k-1}^{\&}$$

حيث:

& : درجة المعنوية.

n : عدد المشاهدات.

K : عدد المتغيرات.

$$F^{0.05}_{37}=2.600$$

وبالتالي النموذج ككل معنوي ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك على الأقل معامل B1 لا يساوي 0.

6- الشكل النهائي للنموذج:

بعد اختبار النموذج لخضوعه للتوزيع الطبيعي، قمنا باختبار المتغيرات المنطقية ولم نقوم بإسقاط أي من المتغيرات، بعدها قمنا باختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع، وجدنا أن المتغيرات المستقلة مرتبطة بدرجة عالية مع المتغير التابع، بمقارنة المتغيرات مع درجة المعنوية sig قمنا بقبول المتغيرات x2، x4 وذلك لأن الدرجة المعنوية كانت أصغر من 0.05 وأيضا قمنا بإحضارهم لاختبار ستيودنت قمنا بإسقاط المتغيرات x1، x3 وذلك لأن قيمة T الجدولية أكبر من المحسوبة وأبقينا على المتغيرات x2، x4؛ وقمنا كذلك بإجراء اختبار فيشر وتم الاحتفاظ بهم لأنهم يتوفرون على جميع الشروط ويتوافقون مع جميع الاختبارات. وعليه الشكل النهائي للنموذج يصبح:

$$Y=1.675+1.162x2 +5.191x4$$

ثانيا: اختبار الفرضيات

قمنا بالاعتماد على الصياغة العدمية والبديلة لفرضيات الدراسة وفيما يلي عرض توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

- الفرضية العدمية H0: هي فرضية حول عينة الدراسة ويتم قبولها أو رفضها.
- الفرضية البديلة H1 : هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضيات العدمية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

الفرضية الأولى:

هدفت هذه الفرضية إلى معرفة وجهات نظر المستجوبين بخصوص: مدى أثر بعد العوامل المادية في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة.

H0: لا يوجد أثر للعوامل المادية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H1: يوجد أثر للعوامل المادية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (21) تشير نتائجه أن المتغير x_1 الذي يدل على بعد العوامل المادية أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 1.969 أقل من قيمة T الجدولية 2.04 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 التي مفادها لا يوجد أثر للعوامل المادية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد أثر للعوامل الاجتماعية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H1: يوجد أثر للعوامل الاجتماعية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (21) تشير نتائجه أن المتغير x_2 الذي يدل على بعد العوامل الاجتماعية أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 2.312 أكبر من قيمة T الجدولية 2.04 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر للعوامل الاجتماعية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H1: يوجد أثر للعوامل التنظيمية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (21) تشير نتائجه أن المتغير x_3 الذي يدل على بعد العوامل التنظيمية أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 1.908 أقل من قيمة T الجدولية 2.04 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 التي مفادها لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر للعوامل الشخصية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

H1: يوجد أثر للعوامل الشخصية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (21) تشير نتائجه أن المتغير x_4 الذي يدل على بعد العوامل الشخصية أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 5.627 أكبر من قيمة T الجدولية 2.04 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر للعوامل الشخصية ذو دلالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

ومنه نستنتج أن تنمية الإبداع الإداري تعادل ما قيمته 1.675 إذا لم يكن أي تأثير لبيئة العمل، أي إذا زادت العوامل الاجتماعية بوحدة واحدة فإن الإبداع الإداري يتحسن ويزيد بمقدار 2.312 أي 23.12%، كما أنه إذا زادت العوامل الشخصية بوحدة واحدة فإن الإبداع الإداري يتحسن ويزيد بمقدار 5.627 أي 56.27%، ومنه فإن لبيئة العمل دور في تنمية الإبداع الإداري بقيمة 50.80%.

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة - ، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاو الدراسة، حيث قدر أفراد العينة 41 مفردة، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS20 ، من أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة إجابات العينة المدروسة، وتم الاستعانة بأساليب الإحصاء والاستدلال المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد واختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ستودنت وفisher، وذلك من أجل تحديد دور المتغيرات الفرعية المستقلة (أبعاد بيئة العمل) في تنمية المتغير التابع (الإبداع الإداري).

خاتمة عامة

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية يتحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها و استمراريتها، إذ أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلا لما له من انعكاسات سلبية كالروتين و البيروقراطية لأن محيط المؤسسات الإدارية أصبح يتسم بالحركة و الديناميكية

لهذا تعد تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم و إبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل و تنفيذ الخطط حيث الاهتمام ببيئة العمل يعتبر هدفا بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق و بلوغ مستوى أعلى من الكفاءة الفعلية.

و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة والتي من خلالها تم التطرق لمدخل مفاهيمي لبيئة العمل و أبعادها ومرتكزاتها، كذلك إلى السلامة المهنية، بالإضافة إلى تحديد ماهية الإبداع الإداري و أهم مبادئه وإبراز أنواعه و مراحلها بالإضافة إلى تنميته بالاعتماد على أهم أساليب التفكير الإبداعي. و ليتم بعد ذلك إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال معالجة موضوع الدراسة و تطبيقه على مؤسسة اتصالات الجزائر بقلامة.

و على أساس ما جاء في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج على النحو التالي:

• النتائج النظرية:

- بيئة العمل هي مجموعة من العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أو لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية أو كفاءة التنظيم.
- تعد بيئة العمل من أهم العوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين، إذ أن توفرها بشكل يسهل أداء مختلف المهام يدي بدوره على الزيادة في مستوى أداء العمال و العكس صحيح.
- إعداد برامج للصحة و السلامة المهني من الضروريات الواجب الاهتمام بها من قبل المؤسسات خاصة تلك التي تتميز مهامها بطابع الخطورة.
- لتوفير بيئة عمل ملائمة و آمنة و صحية، يجب الاهتمام بمختلف مكوناتها المادية والاجتماعية، التنظيمية، الشخصية...
- الإبداع هو أساس البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة من خلال قدرته على التكيف مع التغيرات الجديدة.
- للأشخاص المبدعين خصائص و صفات تميزهم عن غيرهم.

- للإبداع عناصر أساسية تتمثل في: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل،....
- الإبداع هو عملية تشتمل على عدة خطوات يجب المرور بها للوصول إلى فكرة إبداعية بشكلها النهائي.
- الإبداع الإداري هو إسقاط كل من مبادئ وأساسيات الإبداع الخاصة على العمليات الإدارية ليكون الناتج في الأخير أفكار إبداعية في حل مشكلات العمل الإداري.
- تنمية الإبداع الإداري يكون من خلال تبني أساليب التفكير الإبداعي.

● النتائج التطبيقية:

- بعد تعرفنا على بعض خصائص المؤسسة قيد الدراسة، توصلنا إلى ما يلي:
- توفر مؤسسة اتصالات الجزائر بيئة مادية ملائمة لأداء العمل وهذا من وجهة نظر أفراد العينة والتي كان اتجاه أغلب إجاباتهم نحو موافق بشدة.
 - تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تسهيل عملية التواصل بين العاملين و الإدارة حيث كان اتجاه أغلب إجابات العينة نحو موافق.
 - معظم العوامل التنظيمية المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر تمنح راحة لعمالها لتأدية مهامهم، حيث اتجهت معظم إجابات أفراد العينة نحو موافق.
 - ما يميز عمال اتصالات الجزائر علاقتهم القائمة على الاحترام والتقدير حيث كان اتجاه أغلب إجابات العينة نحو موافق بشدة.
 - تأخذ مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الاعتبار القدرات الشخصية عند التوظيف حيث كان اتجاه أغلب إجابات العينة نحو موافق بشدة.
 - كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر باختلاف وظائفهم يمتلكون قدرات إبداعية يستخدمونها في أداء مهامهم حيث اتجهت معظم إجابات أفراد العينة نحو موافق.
 - خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على الإبداع الإداري وأهم ارتباط بين العوامل الاجتماعية والعوامل الشخصية، فكلما كانت هذه الأخيرة مرتفعة زاد في مستوى الإبداع الإداري للعمال، وأقل ارتباط كان بين العوامل المادية والتنظيمية.

● اقتراحات:

تبعاً لنتائج الدراسة الميدانية، يمكن أن نشير إلى بعض الاقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة للمؤسسة محل الدراسة:

- تخصيص مهندسين مختصين في مجال تهيئة ظروف العمل على مستوى مديرية اتصالات الجزائر.
- إجراء صيانة دورية لأجهزة التكييف، والحرارة، والإضاءة، والنظافة في مكان العمل.
- استخدام أساليب التفكير الإبداعي الجماعي في المديرية مثل " العصف الذهني، أسلوب دلفي"، لزيادة كفاءة وقدرات الموظفين الإبداعية.
- العمل على تحسين بيئة العمل لدى الموظفين و الإداريين بالمديرية، خاصة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي و عدم إغفال ذلك حيث يرتبط إيجابياً بمستوى الإبداع الإداري.
- تسهيل فرص التعاون الجماعي بين الموظفين، و زيادة التنسيق بين المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة.
- العمل على تحسين عملية تدفق الاتصالات في المديرية، و العمل على إزالة ما يعيق تدفق المعلومات و الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية و في جميع الاتجاهات.
- تشجيع التنافس في إبراز واقتراح الأفكار الجديدة المتعلقة بطريقة العمل الإداري، و منح الموظفين المبدعين المكافأة المحزية سواء المالية أو المعنوية.
- إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات، و في رسم السياسات والتوجهات المستقبلية التي تدخل ضمن نطاق أعمالهم، مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للموظفين، ويقوي من دافعيتهم على المبادرة والإبداع.
- معرفة نقاط قوة وضعف العاملين و إتاحة الفرص لهم يساعد على تحسين مهاراتهم و صقلها و نموها و دعمها بعدة طرق.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين.
- إجراء دورات تكوينية منتظمة للموظفين، لإكسابهم مهارات استخدام التكنولوجيا في العمل.

● توصيات ببحوث مستقبلية:

بعد دراستنا لموضوع أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري، لاحظنا أن هناك بعض الجوانب الهامة التي لها صلة بالموضوع والتي نقتربها لتكون مواضيع للبحوث القادمة، والتي هي:

- دراسة حول أساليب تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.
- بيئة العمل الإبداعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- واقع الإبداع الإداري في القطاع الخاص.
- دور القيادة في تنمية الإبداع الإداري.
- أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

• المراجع باللغة العربية:

أولاً: القرآن الكريم

1- سورة الأعراف، الآية 74.

2- سورة يوسف، الآية 56.

3- سورة النحل، الآية 97.

ثانياً: الكتب

- 4- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 5- السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014.
- 6- رakan نواف القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج، عمان، 2010.
- 7- أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية: مدخل سلوكي تنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 8- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
- 10- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن، عمان، 2009.
- 11- خالد السيد محمد عبد المجيد موسى، أحكام عقد العمل عن بعد، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، 2014.
- 12- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 13- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 14- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014.

- 15- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العملية، دار الفكر، سوريا، دمشق، 2000.
- 16- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إربد، الأردن، 2005.
- 17- زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 18- سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال: المفاهيم النظرية و المداخل الفكرية، دار اليازوري، بغداد، العراق، 2018.
- 19- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 20- صلاح الدين الهيتي، نعمة عباس الخفاجي، تحليل أسس الإدارة العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2018.
- 21- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 22- عدنان محمد أحمد وعزة جلال مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.
- 23- عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الدار المنهجية، عمان، الأردن، 2015.
- 24- عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري: في التنظيم و التنسيق، دار المعترز، عمان، 2014.
- 25- غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب و الوثائق، بغداد، 1990.
- 26- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف، القاهرة، 1988.
- 27- فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 28- مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، يوليو 2006.
- 29- مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 30- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 31- محمود ذياب العقائلة، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 32- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2003.
- 33- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد، عمان، 2014.
- 34- محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 35- نجم العزاوي وعبد الله حكمت النجار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

36- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 37- أحمد زياد يوسف، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، 2018/2017.
- 38- أسماء بوخروبة، حوادث العمل و الأمراض المهنية وفق التشريع الجزائري، مجلة دراسات الجزائر و العالم، المجلد2، العدد5، 2017.
- 39- بن رحون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم-علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 40- طراد فارس، ديناميكية الإبداع و مدى تأثيرها على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.
- 41- عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاته الإدارية: دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، قدمت هذه الرسالة لإتمام متطلبات شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.
- 42- عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2016.

- 43- محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، جانفي 2011.
- 44- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمل بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- 45- وليد سليمان و فاطمة مصطفى، بيئة العمل الداخلية بالقطاع الخاص وأثرها على الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير بالإدارة، جامعة الجمع الذكية ، 2022.

رابعاً: المجالات

- 46- أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج ، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2019.
- 47- آسيا هيري، خولة جلجلي، المناخ التنظيمي وضغوط العمل علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، 2021.
- 48- اديث واينر و آرنولد براون، الإنسان وبيئة العمل: التفاعل وزيادة الإنتاجية في المكاتب، السنة الثالثة، العدد الثالث، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، فيفري 1995.
- 49- بوخلخال محمد الأمين، اتجاهات العمال نحو فعالية إجراءات السلامة المهنية في التقليل من حوادث العمل، مجلة قضايا معرفية، المجلد 1، العدد 3، الخلفة، 2019.
- 50- بن حمو نجاة، علاقة بيئة العمل بالابداع الاداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 01، أفريل 2022.
- 51- بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، 2016.
- 52- بوجمعة عوني، إلياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2019.

- 53-بادي سوهام، العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 02، جامعة تبسة، 2013.
- 54-خالد بن ابراهيم صالح الدغيم، السلامة والصحة المهنية في بيئات العمل ومدى تضمينها بمحتوى كتب العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 04، 2018.
- 55-خالد عبد الله السلمي، محمد عبد الكريم أحمد بخاري حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، مجلد 6، عدد 23، 2022.
- 56-خالد زحراح، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 11، 2018.
- 57-خالد زحراح، وهيبة عيشاوي، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد 03، 2020.
- 58-دالة محمد وعادل بزبو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار- أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جامعة بسكرة، مارس 2020.
- 59-دليرة عايدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية، و دورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 9، 2022.
- 60-رياض عميراوي، إشكالية منهجية البحث في العلوم الإنسانية بين التقنية و العلمية -التفسير و علوم القرآن- مجلة الدراسات الإسلامية، المجلد 7، العدد 2، جانفي 2019.
- 61-عادل بوجمان، محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد 9، العدد 3، الجزء الثاني، 2019.
- 62-عبد الله علي هادي العفاد وسارة عيضة مهدي الحيلة، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 13، صنعاء، يونيو 2022.
- 63-عبد المجيد بكاي، قياس أثر مصادر الضغوط المهنية على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الخلفة، المجلد 05، العدد 02، جانفي 2020.
- 64-عبد الرحمن العور وآخرون، خلق بيئة عمل سعيدة، مجلة صدى الموارد البشرية، مقال مترجم، معهد جريت بليس تو وورك، العدد 4، الإمارات، أبريل 2016.

- 65- عبد الله علي هادي العفاد وسارة عيضة مهدي الحيلة، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 2، العدد 13، يونيو 2022.
- 66- عواطف مام وخضرة حلاب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مارس 2016.
- 67- عبد الرزاق حمر العين، مستوى إدراك العمال لممارسات السلامة المهنية و علاقته بحوادث العمل في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 4، الجزائر، 2022.
- 68- غانية ايظطاحين، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 5، العدد 2، 2015.
- 69- لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 03، 2019.
- 70- مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الإقتصاد الدولي و العولمة، المجلد 2، العدد 3، 2019.
- 71- مرزوق سارة، دراسة استطلاعية لواقع المستوى الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد 37، 2019.
- 72- محمد جبوري وبوصلاح عبد اللطيف ورحماني أحمد، قياس أثر عناصر بيئة العمل و علاقتها بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوهران، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2020.
- 73- ماموني فاطمة الزهرة، تامين بيئة العمل من الأمراض المهنية تحديات ماثلة في الأفق لبلوغ عمل آمن، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 04، العدد 02، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019.
- 74- منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين، دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 34، العدد 2، جامعة دمشق، 2018.
- 75- معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 181، الجزء الثالث، يناير 2019.

- 76-ملاك نسيمه، الإجراءات المتخذة لتوفير السلامة المهنية و الخدمة الصحية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مستشفى مغنم لونس عزازقة، مجلة تطوير، المجلد 8، العدد2، الجزائر، 2021.
- 77-ماهر صبري درويش، عملية الإبداع و الشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد38، 2014.
- 78-مراد حسين سالم النهود، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد45، 2022.
- 79-مريم ضبع، حوادث العمل والأمراض المهنية (أسباب والوقاية منها)، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد، 2014.
- 80-نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها،مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 27، 2012.
- 81-نبيل سوني، أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين: حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، مارس2017.
- 82-نصر الدين بن عودة، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، جوان 2016.
- 83-هناء عرعور، السلامة و الصحة المهنية في بيئة العمل "نحو عمل آمن"، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد5، العدد3، 2020..
- 84- هواري معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد6، العدد6، غرداية، 2006.

خامسا: الملتقيات

- 85-جلال فرشيحي، المعاناة النفسية في العمل لدى أساتذة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السوسيولوجي، 2013.

سادسا: المواقع الإلكترونية

- 86-آية طقاطقة، مفهوم العمل في الإسلام، موضوع: أكبر موقع عربي في العالم، 04:10، <https://mawdoo3.com>, 2023/04/01

87-فارس قره، مؤتمر ستوكهولم للبيئة، الموسوعة السياسية، 02:04، 2023/04/01،
[.https://political-encyclopedia.org](https://political-encyclopedia.org)

• المراجع باللغة الأجنبية:

88-Eltahir Ahmed Mohammed Ali, **The work environment and its impact on administrative creativity**, journal Of Legal and Economic Studies, Vol : 05(01), 2022.

89-John R and John CH, **Safety at Work**, 7th Edition, Elsevier, UK.USA, 2007.

90-Khaled AlOmari and Haneen Okasheh, **The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan**, *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), Department of Architecture, University of Jordan, Amman, 2017.

91-Mas'udah Asmui, And all, **The Importance of Work Environment Facilities**, *International Journal of Learning & Development*, University Teknology MARA, 2(1), Malaysia, 2012.

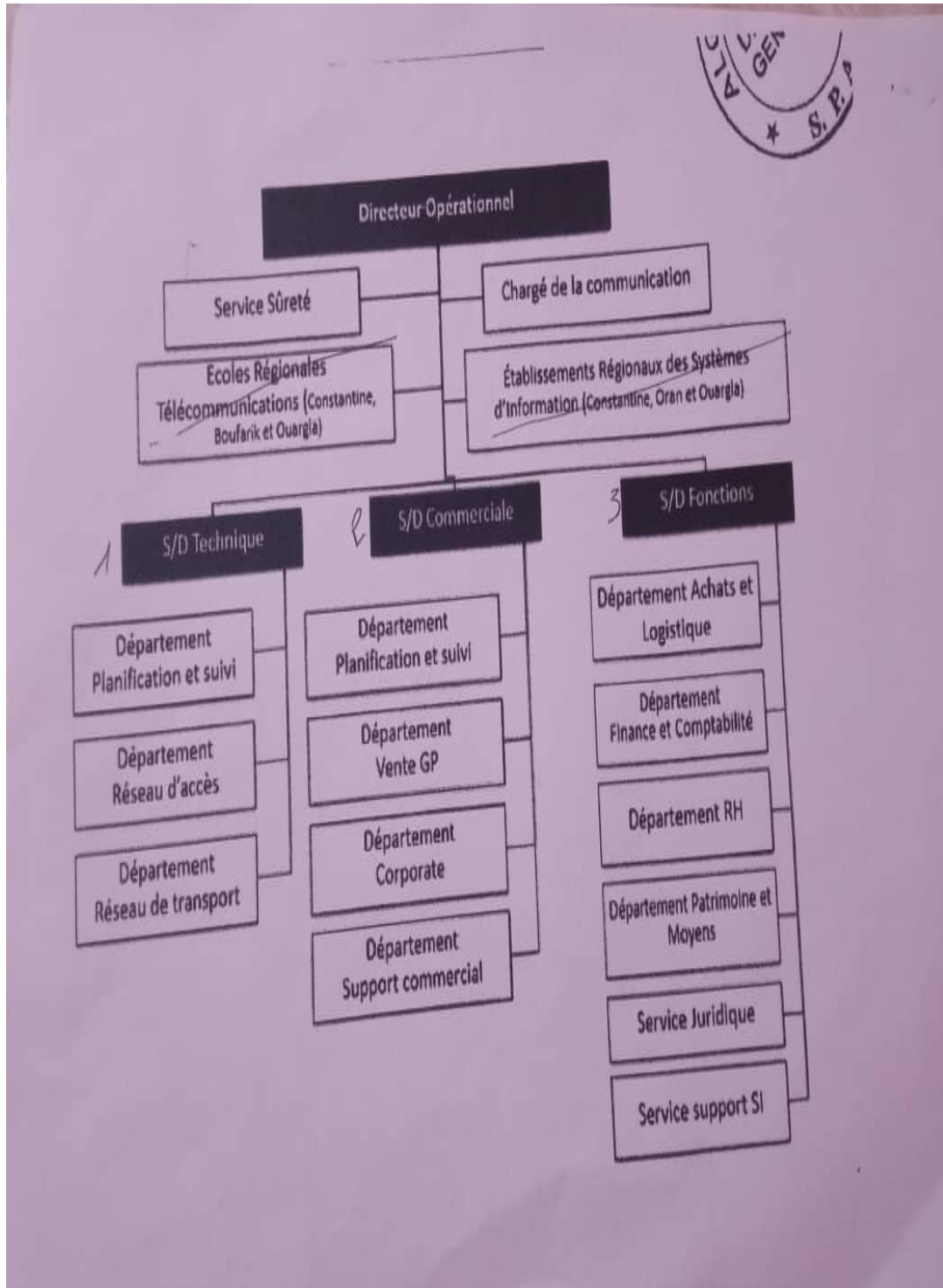
92-Nader mohammad, **Aljawarneh Administration creativity and job preformance** – empirical study at Jadara university International jornal of psychosocial rehabilitation, 24(08) ,2020.

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

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-



الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

موضوع الاستبيان:

بيئة العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري
دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بولاية قالمة

الأستاذ المشرف:

مجلخ سليم

إعداد الطالبين:

زعلائي سندس

مسعودي خلود

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، وكخطوة أساسية في إعداد المذكرة وفي سبيل إتمام الدراسة أين سنقوم بإجراء دراستنا الميدانية في مؤسستكم، يشرفنا أن نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بعنوان: بيئة العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية وكالة اتصالات الجزائر بولاية قالمة، آمليين من سيادتكم التعاون معنا والإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل دقة ومصداقية، حيث أن صحة نتائج هذا البحث تعتمد اعتمادا كلياً على صحة إجاباتكم، كما نعدكم من جهتنا بالسرية التامة في كل ما ستقدمونه من معلومات وأنها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا جزيل الشكر.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2023/2022

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة التي توافق إحتياركم:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
 من 36 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تقني سامي
 ليسانس ماجستير دراسات عليا

4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات 09 سنوات
 من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5-المستوى الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذي إطار سامي
 أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: بيئة العمل

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة وفق رأيك:

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أولاً: العوامل المادية | | | | | | |
| 01 | إضاءة مكان العمل ملائمة. | | | | | |
| 02 | درجة الحرارة مناسبة في مكان العمل. | | | | | |
| 03 | تعتقد بأن مكان العمل يتوفر على النظافة اللازمة. | | | | | |

الملاحق

| ثانيا: العوامل الاجتماعية | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|----|---|
| | | | | 04 | تعمل المؤسسة على تسهيل عملية التواصل بين العامل والإدارة. |
| | | | | 05 | تشعر بأن روح العمل كفريق مع زملائك سائدة في مكان العمل. |
| | | | | 06 | تقوم العلاقة بين الموظف ورئيسه في العمل على الاحترام المتبادل والتقدير. |
| | | | | 07 | علاقتك مع رئيس عملك جيدة. |
| ثالثا: العوامل التنظيمية | | | | | |
| | | | | 08 | يوجد وضوح في الوظائف وعدم التداخل في المسؤوليات والصلاحيات. |
| | | | | 09 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمنحك راحة في العمل. |
| | | | | 10 | يساعد نظام الاتصال في المؤسسة على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات. |
| | | | | 11 | تفتح المؤسسة المجال لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. |
| | | | | 12 | ترى بأن ترتيب مكان العمل و تصميمه الداخلي ملائم من أجل قيامك بالعمل. |
| | | | | 13 | أوقات الراحة التي تمنحها لك المؤسسة مقارنة بالمهام التي تؤديها كافية. |
| رابعا: العوامل الشخصية | | | | | |
| | | | | 14 | تعتقد أن المهام الموكلة إليك تتماشى مع قدراتك. |
| | | | | 15 | توظف أخلاقيات العمل أثناء تأدية عملك. |
| | | | | 16 | تستخدم قدرتك الشخصية في أداء مهامك. |

الملاحق

المحور الثاني: الإبداع الإداري

| أولاً: أصالة الأفكار | | | | |
|------------------------------|---|--|--|--|
| 17 | تنجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد. | | | |
| 18 | تحاول كل مرة كسر حاجز الروتين في مكان العمل. | | | |
| 19 | لديك المهارة في النقاش والحوار أثناء الاجتماعات. | | | |
| ثانياً: طلاقة الأفكار | | | | |
| 20 | لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في مجال عملك. | | | |
| 21 | تقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل. | | | |
| 22 | لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة. | | | |
| 23 | لديك القدرة على صياغة الأفكار لتوظيفها في مواقف معين. | | | |
| ثالثاً: مرونة الأفكار | | | | |
| 24 | تمتلك القدرة على تقديم أفكار متجددة من حين لآخر. | | | |
| 25 | تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه. | | | |
| 26 | تقوم بتعديل موقفك عندما تقتنع بعدم صحته. | | | |
| 27 | تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة. | | | |
| 28 | لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة. | | | |
| رابعاً: الوعي بوجود المشكلات | | | | |
| 29 | يمكنك التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها. | | | |
| 30 | تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات في العمل. | | | |
| 31 | تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل. | | | |
| 32 | تمتلك قدرات عالية في اكتشاف مشكلات العمل الخاصة بالأفراد الآخرين. | | | |

الملحق رقم (04): نتائج برنامج الحزمة الإحصائية SPSS20

معامل ألفا كرونباخ لمحور الإبداع الإداري

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,935 | 16 |

معامل ألفا كرونباخ لمحور بيئة العمل

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,869 | 16 |

معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,917 | 32 |

معامل الارتباط لبعده العوامل المادية

| Corrélations | | 1 | 2 | 3 | x1 |
|--------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,303 | ,595** | ,811** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,054 | ,000 | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 2 | Corrélation de Pearson | ,303 | 1 | ,229 | ,454** |
| | Sig. (bilatérale) | ,054 | | ,150 | ,003 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 3 | Corrélation de Pearson | ,595** | ,229 | 1 | ,626** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,150 | | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |
| x1 | Corrélation de Pearson | ,811** | ,454** | ,626** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,003 | ,000 | |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

معامل الارتباط لبعء العوامل الاجتماعية

| | | Corrélations | | | | |
|----|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | x2 |
| 4 | Corrélacion de Pearson | 1 | ,488** | ,384* | ,687** | ,739** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,001 | ,013 | ,000 | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 5 | Corrélacion de Pearson | ,488** | 1 | ,622** | ,593** | ,777** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 6 | Corrélacion de Pearson | ,384* | ,622** | 1 | ,492** | ,682** |
| | Sig. (bilatérale) | ,013 | ,000 | | ,001 | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 7 | Corrélacion de Pearson | ,687** | ,593** | ,492** | 1 | ,832** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,001 | | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| x2 | Corrélacion de Pearson | ,739** | ,777** | ,682** | ,832** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط لبعء العوامل الشخصية

| | | Corrélations | | | |
|----|------------------------|--------------|--------|--------|--------|
| | | 14 | 15 | 16 | x4 |
| 14 | Corrélacion de Pearson | 1 | ,184 | ,135 | ,724** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,248 | ,400 | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 15 | Corrélacion de Pearson | ,184 | 1 | ,213 | ,666** |
| | Sig. (bilatérale) | ,248 | | ,182 | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 16 | Corrélacion de Pearson | ,135 | ,213 | 1 | ,616** |
| | Sig. (bilatérale) | ,400 | ,182 | | ,000 |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |
| x4 | Corrélacion de Pearson | ,724** | ,666** | ,616** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 41 | 41 | 41 | 41 |

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

معامل الارتباط لبعء العوامل التنظيمية

Corrélations

| | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | x3 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 8 | | | | | | | |
| Corrélation de Pearson | 1 | ,660** | ,498** | ,540** | ,418** | ,494** | ,821** |
| Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,001 | ,000 | ,007 | ,001 | ,000 |
| N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 9 | | | | | | | |
| Corrélation de Pearson | ,660** | 1 | ,571** | ,162 | ,481** | ,252 | ,709** |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,312 | ,001 | ,111 | ,000 |
| N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 10 | | | | | | | |
| Corrélation de Pearson | ,498** | ,571** | 1 | ,426** | ,289 | ,231 | ,607** |
| Sig. (bilatérale) | ,001 | ,000 | | ,005 | ,067 | ,146 | ,000 |
| N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 11 | | | | | | | |
| Corrélation de Pearson | ,540** | ,162 | ,426** | 1 | ,137 | ,396* | ,525** |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,312 | ,005 | | ,395 | ,010 | ,000 |
| N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 12 | | | | | | | |
| Corrélation de Pearson | ,418** | ,481** | ,289 | ,137 | 1 | ,431** | ,705** |
| Sig. (bilatérale) | ,007 | ,001 | ,067 | ,395 | | ,005 | ,000 |
| N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 13 | | | | | | | |
| Corrélation de Pearson | ,494** | ,252 | ,231 | ,396* | ,431** | 1 | ,735** |
| Sig. (bilatérale) | ,001 | ,111 | ,146 | ,010 | ,005 | | ,000 |
| N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| x3 | | | | | | | |
| Corrélation de Pearson | ,821** | ,709** | ,607** | ,525** | ,705** | ,735** | 1 |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور بيئة العمل

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| اضاءة مكان العمل | 41 | 3,98 | 1,275 |
| درجة الحرارة مناسبة | 41 | 4,73 | ,501 |
| يتوفر مكان العمل على النظافة اللازمة | 41 | 4,46 | ,674 |
| تسهل المؤسسة عملية التواصل بين العامل والإدارة | 41 | 4,02 | ,790 |
| روح العمل الجماعي سائدة | 41 | 4,12 | ,900 |
| تقوم العلاقة بين الموظفين على الإحترام والتقدير | 41 | 4,39 | ,628 |
| العلاقة مع رئيس العمل جيدة | 41 | 4,32 | ,722 |
| يوجد وضوح في الوظائف | 41 | 3,37 | 1,392 |
| الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمنح راحة في العمل | 41 | 3,56 | 1,050 |
| يساعد نظام الإتصال على تدفق المعلومات بكفاءة الإتجاهات | 41 | 4,17 | ,629 |
| تفتح المؤسسة المجال لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل | 41 | 3,71 | ,844 |
| ترتيب مكان العمل وتصميمه الداخلي ملائم للقيام بالعمل | 41 | 3,46 | 1,206 |
| أوقات الراحة مقارنة بالمهام كافية | 41 | 3,46 | 1,164 |
| المهام الموكلة إليك تتماشى مع قدراتك | 41 | 4,07 | ,787 |
| توظف أخلاقيات العمل أثناء أداء العمل | 41 | 4,44 | ,634 |
| تستخدم قدراتك الشخصية في أداء مهامك | 41 | 4,49 | ,597 |
| N valide (listwise) | 41 | | |

الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع الإداري

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| تنجز الأعمال المسندة لك بأسلوب متجدد | 41 | 4,07 | ,818 |
| تحاول كل مرة كسر حاجز الروتين في العمل | 41 | 4,17 | ,892 |
| لديك المهارة في النقاش والحوار أثناء الاجتماعات | 41 | 4,00 | ,949 |
| لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في مجال عملك | 41 | 4,27 | ,742 |
| تقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل | 41 | 4,20 | ,782 |
| لديك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة | 41 | 4,10 | ,768 |
| لديك القدرة على صياغة الأفكار لتوظيفها في مواقف معينة | 41 | 4,05 | ,805 |
| تمتلك القدرة على تقديم أفكار متجددة من حين لآخر | 41 | 4,27 | ,742 |
| تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه | 41 | 4,32 | ,687 |
| تقوم بتعديل موقفك عندما تقتنع بعدم صحته | 41 | 4,32 | ,722 |
| تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة | 41 | 4,02 | ,961 |
| لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة | 41 | 4,10 | ,700 |
| يمكنك التوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها | 41 | 3,95 | ,893 |
| تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل | 41 | 4,12 | ,600 |
| تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل | 41 | 4,24 | ,582 |
| لديك قدرات عالية في اكتشاف مشكلات العمل الخاصة بالأفراد الآخرين | 41 | 3,83 | ,834 |
| N valide (listwise) | 41 | | |

الملاحق

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
| | Statistique | ddl | Signification | Statistique | ddl | Signification |
| | ,134 | 41 | ,061 | ,961 | 41 | ,172 |

on de signification de Lilliefors

معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Coefficients^a

| | Coefficients non standardisés | | Coefficients stand | T | Sig. |
|-------------|-------------------------------|-----------------|--------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | | | |
| (Constante) | 1,675 | 4,473 | | 2,387 | ,022 |
| x1 | 1,233 | ,626 | ,261 | 1,969 | ,057 |
| x2 | 1,162 | ,503 | ,352 | 2,312 | ,027 |
| x3 | ,527 | ,276 | ,285 | 1,908 | ,064 |
| x4 | 5,191 | ,922 | ,791 | 5,627 | ,000 |

dépendante : Y

اختبار فيشر

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1621,388 | 4 | 405,347 | 9,308 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 1567,728 | 36 | 43,548 | | |
| Total | 3189,117 | 40 | | | |

dépendante : Y

prédites : (constantes), x 4, x1, x3, x2

الملاحق

(T table) : الملحق رقم (05)

| DF2 | DF1 $\alpha=0.05$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | Inf |
|-----|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 12 | 15 | 20 | 24 | 30 | 40 | 60 | 120 | |
| 1 | 161.45 | 199.5 | 215.71 | 224.58 | 230.16 | 233.99 | 236.77 | 238.88 | 240.54 | 241.88 | 243.91 | 245.95 | 248.01 | 249.05 | 250.1 | 251.14 | 252.2 | 253.25 | 254.31 |
| 2 | 18.513 | 19 | 19.164 | 19.247 | 19.296 | 19.33 | 19.353 | 19.371 | 19.385 | 19.396 | 19.413 | 19.429 | 19.446 | 19.454 | 19.462 | 19.471 | 19.479 | 19.487 | 19.496 |
| 3 | 10.128 | 9.5521 | 9.2766 | 9.1172 | 9.0135 | 8.9406 | 8.8867 | 8.8452 | 8.8123 | 8.7855 | 8.7446 | 8.7029 | 8.6602 | 8.6385 | 8.6166 | 8.5944 | 8.572 | 8.5494 | 8.5264 |
| 4 | 7.7086 | 6.9443 | 6.5914 | 6.3882 | 6.2561 | 6.1631 | 6.0942 | 6.041 | 5.9988 | 5.9644 | 5.9117 | 5.8578 | 5.8025 | 5.7744 | 5.7459 | 5.717 | 5.6877 | 5.6581 | 5.6281 |
| 5 | 6.6079 | 5.7861 | 5.4095 | 5.1922 | 5.0503 | 4.9503 | 4.8759 | 4.8183 | 4.7725 | 4.7351 | 4.6777 | 4.6188 | 4.5581 | 4.5272 | 4.4957 | 4.4638 | 4.4314 | 4.3985 | 4.365 |
| 6 | 5.9874 | 5.1433 | 4.7571 | 4.5337 | 4.3874 | 4.2839 | 4.2067 | 4.1468 | 4.099 | 4.06 | 3.9999 | 3.9381 | 3.8742 | 3.8415 | 3.8082 | 3.7743 | 3.7398 | 3.7047 | 3.6689 |
| 7 | 5.5914 | 4.7374 | 4.3468 | 4.1203 | 3.9715 | 3.866 | 3.787 | 3.7257 | 3.6767 | 3.6365 | 3.5747 | 3.5107 | 3.4445 | 3.4105 | 3.3758 | 3.3404 | 3.3043 | 3.2674 | 3.2298 |
| 8 | 5.3177 | 4.459 | 4.0662 | 3.8379 | 3.6875 | 3.5806 | 3.5005 | 3.4381 | 3.3881 | 3.3472 | 3.2839 | 3.2184 | 3.1503 | 3.1152 | 3.0794 | 3.0428 | 3.0053 | 2.9669 | 2.9276 |
| 9 | 5.1174 | 4.2565 | 3.8625 | 3.6331 | 3.4817 | 3.3738 | 3.2927 | 3.2296 | 3.1789 | 3.1373 | 3.0729 | 3.0061 | 2.9365 | 2.9005 | 2.8637 | 2.8259 | 2.7872 | 2.7475 | 2.7067 |
| 10 | 4.9646 | 4.1028 | 3.7083 | 3.478 | 3.3258 | 3.2172 | 3.1355 | 3.0717 | 3.0204 | 2.9782 | 2.913 | 2.845 | 2.774 | 2.7372 | 2.6996 | 2.6609 | 2.6211 | 2.5801 | 2.5379 |
| 11 | 4.8443 | 3.9823 | 3.5874 | 3.3567 | 3.2039 | 3.0946 | 3.0123 | 2.948 | 2.8962 | 2.8536 | 2.7876 | 2.7186 | 2.6464 | 2.609 | 2.5705 | 2.5309 | 2.4901 | 2.448 | 2.4045 |
| 12 | 4.7472 | 3.8853 | 3.4903 | 3.2592 | 3.1059 | 2.9961 | 2.9134 | 2.8486 | 2.7964 | 2.7534 | 2.6866 | 2.6169 | 2.5436 | 2.5055 | 2.4663 | 2.4259 | 2.3842 | 2.341 | 2.2962 |
| 13 | 4.6672 | 3.8056 | 3.4105 | 3.1791 | 3.0254 | 2.9153 | 2.8321 | 2.7669 | 2.7144 | 2.671 | 2.6037 | 2.5331 | 2.4589 | 2.4202 | 2.3803 | 2.3392 | 2.2966 | 2.2524 | 2.2064 |
| 14 | 4.6001 | 3.7389 | 3.3439 | 3.1122 | 2.9582 | 2.8477 | 2.7642 | 2.6987 | 2.6458 | 2.6022 | 2.5342 | 2.463 | 2.3879 | 2.3487 | 2.3082 | 2.2664 | 2.2229 | 2.1778 | 2.1307 |
| 15 | 4.5431 | 3.6823 | 3.2874 | 3.0556 | 2.9013 | 2.7905 | 2.7066 | 2.6408 | 2.5876 | 2.5437 | 2.4753 | 2.4034 | 2.3275 | 2.2878 | 2.2468 | 2.2043 | 2.1601 | 2.1141 | 2.0658 |
| 16 | 4.494 | 3.6337 | 3.2389 | 3.0069 | 2.8524 | 2.7413 | 2.6572 | 2.5911 | 2.5377 | 2.4935 | 2.4247 | 2.3522 | 2.2756 | 2.2354 | 2.1938 | 2.1507 | 2.1058 | 2.0589 | 2.0096 |
| 17 | 4.4513 | 3.5915 | 3.1968 | 2.9647 | 2.81 | 2.6987 | 2.6143 | 2.548 | 2.4943 | 2.4499 | 2.3807 | 2.3077 | 2.2304 | 2.1898 | 2.1477 | 2.104 | 2.0584 | 2.0107 | 1.9604 |
| 18 | 4.4139 | 3.5546 | 3.1599 | 2.9277 | 2.7729 | 2.6613 | 2.5767 | 2.5102 | 2.4563 | 2.4117 | 2.3421 | 2.2686 | 2.1906 | 2.1497 | 2.1071 | 2.0629 | 2.0166 | 1.9681 | 1.9168 |
| 19 | 4.3807 | 3.5219 | 3.1274 | 2.8951 | 2.7401 | 2.6283 | 2.5435 | 2.4768 | 2.4227 | 2.3779 | 2.308 | 2.2341 | 2.1555 | 2.1141 | 2.0712 | 2.0264 | 1.9795 | 1.9302 | 1.878 |
| 20 | 4.3512 | 3.4928 | 3.0984 | 2.8661 | 2.7109 | 2.599 | 2.514 | 2.4471 | 2.3928 | 2.3479 | 2.2776 | 2.2033 | 2.1242 | 2.0825 | 2.0391 | 1.9938 | 1.9464 | 1.8963 | 1.8432 |
| 21 | 4.3248 | 3.4668 | 3.0725 | 2.8401 | 2.6848 | 2.5727 | 2.4876 | 2.4205 | 2.366 | 2.321 | 2.2504 | 2.1757 | 2.096 | 2.054 | 2.0102 | 1.9645 | 1.9165 | 1.8657 | 1.8117 |
| 22 | 4.3009 | 3.4434 | 3.0491 | 2.8167 | 2.6613 | 2.5491 | 2.4638 | 2.3965 | 2.3419 | 2.2967 | 2.2258 | 2.1508 | 2.0707 | 2.0283 | 1.9842 | 1.938 | 1.8894 | 1.838 | 1.7831 |
| 23 | 4.2793 | 3.4221 | 3.028 | 2.7955 | 2.64 | 2.5277 | 2.4422 | 2.3748 | 2.3201 | 2.2747 | 2.2036 | 2.1282 | 2.0476 | 2.005 | 1.9605 | 1.9139 | 1.8648 | 1.8128 | 1.757 |
| 24 | 4.2597 | 3.4028 | 3.0088 | 2.7763 | 2.6207 | 2.5082 | 2.4226 | 2.3551 | 2.3002 | 2.2547 | 2.1834 | 2.1077 | 2.0267 | 1.9838 | 1.939 | 1.892 | 1.8424 | 1.7896 | 1.733 |
| 25 | 4.2417 | 3.3852 | 2.9912 | 2.7587 | 2.603 | 2.4904 | 2.4047 | 2.3371 | 2.2821 | 2.2365 | 2.1649 | 2.0889 | 2.0075 | 1.9643 | 1.9192 | 1.8718 | 1.8217 | 1.7684 | 1.711 |
| 26 | 4.2252 | 3.369 | 2.9752 | 2.7426 | 2.5868 | 2.4741 | 2.3883 | 2.3205 | 2.2655 | 2.2197 | 2.1479 | 2.0716 | 1.9898 | 1.9464 | 1.901 | 1.8533 | 1.8027 | 1.7488 | 1.6906 |
| 27 | 4.21 | 3.3541 | 2.9604 | 2.7278 | 2.5719 | 2.4591 | 2.3732 | 2.3053 | 2.2501 | 2.2043 | 2.1323 | 2.0558 | 1.9736 | 1.9299 | 1.8842 | 1.8361 | 1.7851 | 1.7306 | 1.6717 |
| 28 | 4.196 | 3.3404 | 2.9467 | 2.7141 | 2.5581 | 2.4453 | 2.3593 | 2.2913 | 2.236 | 2.19 | 2.1179 | 2.0411 | 1.9586 | 1.9147 | 1.8687 | 1.8203 | 1.7689 | 1.7138 | 1.6541 |
| 29 | 4.183 | 3.3277 | 2.934 | 2.7014 | 2.5454 | 2.4324 | 2.3463 | 2.2783 | 2.2229 | 2.1768 | 2.1045 | 2.0275 | 1.9446 | 1.9005 | 1.8543 | 1.8055 | 1.7537 | 1.6981 | 1.6376 |
| 30 | 4.1709 | 3.3158 | 2.9223 | 2.6896 | 2.5336 | 2.4205 | 2.3343 | 2.2662 | 2.2107 | 2.1646 | 2.0921 | 2.0148 | 1.9317 | 1.8874 | 1.8409 | 1.7918 | 1.7396 | 1.6835 | 1.6223 |
| 40 | 4.0847 | 3.2317 | 2.8387 | 2.606 | 2.4495 | 2.3359 | 2.249 | 2.1802 | 2.124 | 2.0772 | 2.0035 | 1.9245 | 1.8389 | 1.7929 | 1.7444 | 1.6928 | 1.6373 | 1.5766 | 1.5089 |
| 60 | 4.0012 | 3.1504 | 2.7581 | 2.5252 | 2.3683 | 2.2541 | 2.1665 | 2.097 | 2.0401 | 1.9926 | 1.9174 | 1.8364 | 1.748 | 1.7001 | 1.6491 | 1.5943 | 1.5343 | 1.4673 | 1.3893 |
| 120 | 3.9201 | 3.0718 | 2.6802 | 2.4472 | 2.2899 | 2.175 | 2.0868 | 2.0164 | 1.9588 | 1.9105 | 1.8337 | 1.7505 | 1.6587 | 1.6084 | 1.5543 | 1.4952 | 1.429 | 1.3519 | 1.2539 |
| Inf | 3.8415 | 2.9957 | 2.6049 | 2.3719 | 2.2141 | 2.0986 | 2.0096 | 1.9384 | 1.8799 | 1.8307 | 1.7522 | 1.6664 | 1.5705 | 1.5173 | 1.4591 | 1.394 | 1.318 | 1.2214 | 1 |

الملاحق

الملحق رقم (06) : (F table)

| | P | | | | | | |
|-----------|-------|-------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 0.1 | 0.05 | 0.025 | 0.01 | 0.005 | 0.001 | 0.0005 |
| one-tail | 0.1 | 0.05 | 0.025 | 0.01 | 0.005 | 0.001 | 0.0005 |
| two-tails | 0.2 | 0.1 | 0.05 | 0.02 | 0.01 | 0.002 | 0.001 |
| DF | | | | | | | |
| 1 | 3.078 | 6.314 | 12.706 | 31.821 | 63.656 | 318.289 | 636.578 |
| 2 | 1.886 | 2.92 | 4.303 | 6.965 | 9.925 | 22.328 | 31.6 |
| 3 | 1.638 | 2.353 | 3.182 | 4.541 | 5.841 | 10.214 | 12.924 |
| 4 | 1.533 | 2.132 | 2.776 | 3.747 | 4.604 | 7.173 | 8.61 |
| 5 | 1.476 | 2.015 | 2.571 | 3.365 | 4.032 | 5.894 | 6.869 |
| 6 | 1.44 | 1.943 | 2.447 | 3.143 | 3.707 | 5.208 | 5.959 |
| 7 | 1.415 | 1.895 | 2.365 | 2.998 | 3.499 | 4.785 | 5.408 |
| 8 | 1.397 | 1.86 | 2.306 | 2.896 | 3.355 | 4.501 | 5.041 |
| 9 | 1.383 | 1.833 | 2.262 | 2.821 | 3.25 | 4.297 | 4.781 |
| 10 | 1.372 | 1.812 | 2.228 | 2.764 | 3.169 | 4.144 | 4.587 |
| 11 | 1.363 | 1.796 | 2.201 | 2.718 | 3.106 | 4.025 | 4.437 |
| 12 | 1.356 | 1.782 | 2.179 | 2.681 | 3.055 | 3.93 | 4.318 |
| 13 | 1.35 | 1.771 | 2.16 | 2.65 | 3.012 | 3.852 | 4.221 |
| 14 | 1.345 | 1.761 | 2.145 | 2.624 | 2.977 | 3.787 | 4.14 |
| 15 | 1.341 | 1.753 | 2.131 | 2.602 | 2.947 | 3.733 | 4.073 |
| 16 | 1.337 | 1.746 | 2.12 | 2.583 | 2.921 | 3.686 | 4.015 |
| 17 | 1.333 | 1.74 | 2.11 | 2.567 | 2.898 | 3.646 | 3.965 |
| 18 | 1.33 | 1.734 | 2.101 | 2.552 | 2.878 | 3.61 | 3.922 |
| 19 | 1.328 | 1.729 | 2.093 | 2.539 | 2.861 | 3.579 | 3.883 |
| 20 | 1.325 | 1.725 | 2.086 | 2.528 | 2.845 | 3.552 | 3.85 |
| 21 | 1.323 | 1.721 | 2.08 | 2.518 | 2.831 | 3.527 | 3.819 |
| 22 | 1.321 | 1.717 | 2.074 | 2.508 | 2.819 | 3.505 | 3.792 |
| 23 | 1.319 | 1.714 | 2.069 | 2.5 | 2.807 | 3.485 | 3.768 |
| 24 | 1.318 | 1.711 | 2.064 | 2.492 | 2.797 | 3.467 | 3.745 |
| 25 | 1.316 | 1.708 | 2.06 | 2.485 | 2.787 | 3.45 | 3.725 |
| 26 | 1.315 | 1.706 | 2.056 | 2.479 | 2.779 | 3.435 | 3.707 |
| 27 | 1.314 | 1.703 | 2.052 | 2.473 | 2.771 | 3.421 | 3.689 |
| 28 | 1.313 | 1.701 | 2.048 | 2.467 | 2.763 | 3.408 | 3.674 |
| 29 | 1.311 | 1.699 | 2.045 | 2.462 | 2.756 | 3.396 | 3.66 |
| 30 | 1.31 | 1.697 | 2.042 | 2.457 | 2.75 | 3.385 | 3.646 |
| 60 | 1.296 | 1.671 | 2 | 2.39 | 2.66 | 3.232 | 3.46 |
| 120 | 1.289 | 1.658 | 1.98 | 2.358 | 2.617 | 3.16 | 3.373 |
| 1000 | 1.282 | 1.646 | 1.962 | 2.33 | 2.581 | 3.098 | 3.3 |
| Inf | 1.282 | 1.645 | 1.96 | 2.326 | 2.576 | 3.091 | 3.291 |

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل و الإبداع الإداري، وتحليل مدى توفر بيئة عمل جيدة بأبعادها الأربعة (العوامل المادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالملة ، ومحاولة معرفة أثرها في تنمية الإبداع الإداري.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 41 بشكل مستهدف من الإداريين، وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات، والمعالجة في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS20.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تبين أن هناك دور لبيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالملة وبالأخص في الجانب الاجتماعي والشخصي كما خلصت بمجموعة من التوصيات تحث على ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة لأداء مختلف الأعمال في المؤسسات بمختلف أنواعها و أحجامها.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، أبعاد بيئة العمل، الإبداع الإداري، تنمية الإبداع الإداري، أبعاد

الإبداع الإداري.

Abstract:

This study aimed to present a theoretical framework about the different concepts related to work environment and administration creativity, and to analyze to what extent a good work environment applies in its four dimensions (physical factors, social factors, organizational factors, personal factors) at the Algeria Telecom Corporation in Guelma, and try to know its impact in the development of administration creativity.

It was applied to a target sample of 41 individuals, collecting information through questionnaires, and processing it in Statistical Package for Social Sciences (SPSS20).

This study concluded with results demonstrating the role of the work environment in developing the administration creativity at Algeria Telecom Corporation in Guelma, especially in the social and personal aspects. It also concluded with a set of recommendations urging the need to provide a suitable work environment for the performance of various work in institutions of all types and sizes.

Keywords: work environment, dimensions of work environment, administration creativity, development of administration creativity, dimensions of administration creativity.

Résumé :

Cette étude visait à présenter un cadre théorique sur les différents concepts liés à l'environnement de travail et à la créativité administrative, et à analyser dans quelle mesure un bon environnement de travail s'applique dans ses quatre dimensions (facteurs physiques, facteurs sociaux, facteurs organisationnels, facteurs personnels) au niveau Algeria Telecom Corporation à Guelma, et tenter de connaître son impact dans le développement de la créativité administrative.

Il a été appliqué à un échantillon cible de 41 personnes, recueillant des informations par le biais de questionnaires et les traitant dans le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS20).

Cette étude s'est conclue par des résultats démontrant le rôle de l'environnement de travail dans le développement de la créativité administrative à la Société Algérie Télécom à Guelma, notamment dans les aspects sociaux et personnels. Il s'est également conclu par une série de recommandations insistant sur la nécessité de fournir un environnement de travail adapté à l'exécution de divers travaux dans des institutions de tous types et de toutes tailles.

Mots clés : environnement de travail, dimensions de l'environnement de travail, créativité administrative, développement de la créativité administrative, dimensions de la créativité administrative.