

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري

"دراسة تطبيقية على المدينة الطبية الجامعية مستشفى الملك خالد الجامعي"

مشروع مقدم كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص إدارة الأعمال

اعداد الباحث

عبد العزيز عطا الله سالم العمراني

الرقم الأكاديمي / 251000637

اشراف

أ.د فايز جراد

أ.د الفيصل عبد الحميد

د. سعيد الشاذلي

1447 هـ / 2026 م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتمّ بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا
ونبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد؛

فإن شكرَ الناس من شكرِ الله، وإن من كمال الامتنان لنِعَمِهِ تعالى
الاعترافُ بفضل من كان سببًا في تحقيقها. وانطلاقًا من ذلك، أتقدّم بخالص
الشكر وعظيم التقدير إلى أساتذتي الأفاضل الأستاذ الدكتور/ الفیصل عبد
الحمید، والأستاذ الدكتور/ فايز جراد، مشرفي هذه الرسالة، لما بذلاه من
جهدٍ كريم، وما قدّماه من توجيهٍ علميٍّ ودعمٍ متواصل، فجزاهما الله عني
خير الجزاء.

كما أتوجّه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الكرام في قسم إدارة
الأعمال بجامعة ميدأوشن، على ما قدموه لي من إرشادٍ وتوجيهٍ ومساندة
خلال مسيرتي العلمية.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل ذلك كله في ميزان حسناتهم، وأن
يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحث

عبد العزيز العمراني

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
ح	المستخلص باللغة العربية
ى	Abstract
1	الفصلُ الأوّل: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
9	مقدمة
9	أولاً: الإطار النظري:
9	المحور الأول: بيئة العمل:

10	مفهوم بيئة العمل.
12	أهمية بيئة العمل.
14	عناصر بيئة العمل.
15	العوامل المؤثرة على بيئة العمل.
17	النظريات المفسرة لبيئة العمل.
21	أبعاد بيئة العمل.
24	المحور الثاني: الإبداع الإداري:
25	مفهوم الإبداع الإداري.
27	أهمية الإبداع الإداري.
30	مراحل الإبداع الإداري.
31	أبعاد الإبداع الإداري.
33	معوقات الإبداع الإداري.
35	ثانيا: الدراسات السابقة:
35	أولا: الدراسات التي اهتمت ببيئة العمل:
39	ثانيا: الدراسات التي اهتمت بالإبداع الإداري:
42	ثالثا: الدراسات التي اهتمت بتقصي العلاقة بين بيئة العمل وتحقيق الإبداع الإداري:
48	رابعا: التعليق على الدراسات السابقة:
50	أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:
50	الإضافات التي ستقدمها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:
52	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:
52	منهج الدراسة.
52	مجتمع الدراسة.
53	عينة الدراسة.
53	خصائص أفراد عينة الدراسة.

58	أداة الدراسة.
64	خطوات وإجراءات الدراسة.
65	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:
68	عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.
96	توصيات الدراسة.
97	مقترحات لدراسات مستقبلية.
98	المراجع:
99	أولاً: المراجع العربية.
106	ثانياً: المراجع الأجنبية.
108	ملاحق الدراسة.

فهرس الجداول

م	الموضوع	الصفحة
1	جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.	53
2	جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر.	54
3	جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	55
4	جدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.	56
5	جدول رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي	57
6	جدول رقم (6) معاملات ارتباط بنود المحور الأول والمحور ككل	60
7	جدول رقم (7) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني والمحور ككل.	61
8	جدول رقم (8) معاملات ثبات ألفا كرونباخ.	63
9	جدول رقم (9) تصحيح أداة الدراسة.	64
10	جدول رقم (10) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة	64

68	11	جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد محور بيئة العمل الرئيسية في مستشفى الملك خالد الجامعي
70	12	جدول رقم (12) استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول الخاص بالهيكل التنظيمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
72	13	استجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني: الدعم التنظيمي المدرك، مرتبة حسب المتوسط الحسابي.
75	14	استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث: التمكين القيادي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
77	15	استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
80	16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد محور الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي
82	17	استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول: الأصالة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
84	18	استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني: الطلاقة الفكرية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
86	19	استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث: المرونة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
88	20	استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع: الحساسية للمشكلات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
90	21	استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس: المخاطرة المحسوبة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
92	22	استجابات افراد العينة على عبارات البعد السادس: الالتزام بالتنفيذ الإبداعي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

94	معامل الارتباط بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي	23
95	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance for Regression)	24

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	م
54	شكل رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.	1
55	شكل رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر.	2
56	شكل رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	3
57	شكل رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.	4
58	شكل رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي.	5

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	م
109	ملحق (1) نموذج الاستبانة في صورتها النهائية.	1

المستخلص باللغة العربية

عنوان الدراسة: تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المدينة الطبية الجامعية

(مستشفى الملك خالد الجامعي).

إعداد: عبد العزيز عطا الله سالم العمراني.

إشراف: أ.د. الفيصّل عبد الحميد - أ.د. فايز جراد - د. سعيد الشاذلي

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد

الجامعي بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت

الدراسة على عينة عددها (235) من موظفي المستشفى وطاقتها الطاقم الطبي والإداري، واستخدمت الدراسة

الاستبانة كأداة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، واشتملت الاستبانة على محورين رئيسيين: المحور الأول:

بيئة العمل في مستشفى الملك خالد الجامعي، والمحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى

الملك خالد الجامعي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

■ أن مستوى توافر أبعاد بيئة العمل الرئيسة في مستشفى الملك خالد الجامعي جاء مرتفعاً بوجه عام،

حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.94) بانحراف معياري (0.99)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة

الدراسة يتفقون بدرجة عالية على توفر هذه الأبعاد داخل بيئة العمل. وقد جاء بُعد الهيكل التنظيمي

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.98)، مما يعكس وضوح الهيكل

التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المستشفى. في حين جاء بُعد الدعم التنظيمي المدرك

في المرتبة الأخيرة رغم أنه تحقق بدرجة عالية أيضاً، بمتوسط (3.89)، وهو ما قد يعكس وجود تباين

نسبي في إدراك العاملين لمستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة لهم.

- أن مستوى توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.30) بانحراف معياري (0.64)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لتمتع العاملين بدرجة عالية جداً من الإبداع الإداري بمختلف أبعاده، في مستشفى الملك خالد الجامعي. وقد جاء بُعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، مما يدل على قدرة العاملين العالية على التكيف مع التغيرات والتعامل بمرونة مع المواقف المختلفة.
 - كما بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي (معامل الارتباط = 0.748، وقيمة $R^2 = 0.559$)، مما يعني أن بيئة العمل تفسر نحو 55.9% من التباين في مستوى الإبداع الإداري في المستشفى.
- وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات المرتبطة بها.
- الكلمات المفتاحية: بيئة العمل – الإبداع الإداري – مستشفى الملك خالد الجامعي.

Abstract

The title of the study: The impact of the work environment on achieving administrative creativity "An applied study at the University Medical City, King Khalid University Hospital"

Prepared by: Abdulaziz Attallah Salem Al-Amrani

Supervision: Prof. Al-Faisal Abdul Hamid - Prof. Fayez Jarad- Dr Saeed Elshazely

The study aimed to reveal the impact of the work environment on achieving administrative creativity at King Khalid University Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objective, the researcher used the descriptive analytical method. The study was applied to a sample of (235) hospital employees and staff, including medical and administrative personnel. The study used a questionnaire as a tool to obtain the necessary data for the study. The questionnaire included two main axes: The first axis: the work environment at King Khalid University Hospital, and the second axis: the level of administrative creativity among employees at King Khalid University Hospital.

The study reached several conclusions, the most important of which are:

- The availability of the main work environment dimensions at King Khalid University Hospital was generally high, with an overall mean of 3.94 and a standard deviation of 0.99. This indicates that the study participants largely agreed on the availability of these dimensions within the work environment. The organizational structure dimension ranked first, with a mean of 3.97 and a standard deviation of 0.98, reflecting the clarity of the organizational structure and the definition of powers and responsibilities within the hospital. In contrast, the perceived organizational support dimension ranked last, although it was also achieved to a high degree, with a mean of 3.89. This may reflect a relative variation in employees' perceptions of the level of support provided by management.

- The level of administrative creativity among employees at King Khalid University Hospital was very high, with an overall mean of 4.30 and a standard deviation of 0.64. This reflects the sample group's perception that employees at King Khalid University Hospital possess a very high degree of administrative creativity across its various dimensions. The flexibility dimension ranked first, with a mean of 4.38, indicating the employees' high ability to adapt to changes and deal flexibly with different situations.
- The results also showed a strong and statistically significant positive relationship between the work environment and the achievement of administrative creativity at King Khalid University Hospital (correlation coefficient = 0.748, $R^2 = 0.559$). This means that the work environment explains approximately 55.9% of the variance in the level of administrative creativity at the hospital.

Considering the findings, the study made several related recommendations.

Keywords: Work environment – Administrative creativity – King Khalid University Hospital.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.

مقدمة:

تسعى المؤسسات والمنظمات المختلفة في العصر الحالي إلى تحقيق التميز والريادة، وتعمل جاهدة على تعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على موقعها في المقدمة والصدارة. ويُعد الإبداع والابتكار والتجديد المستمر من أهم السمات التي تميز المنظمات الناجحة، إذ تمكنها من التكيف مع التغيرات العالمية والتفوق في أدائها. كما تدرك هذه المنظمات أن دعم الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة تسهم في استثمار طاقاتهم وقدراتهم على نحو فعال، بما يحقق الأهداف المنشودة ويرسخ ثقافة التميز المؤسسي (السلمي وحداد، 2022).

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التميز المنظمي، فالتطورات التي أفرزتها ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات معقدة ألقت بظلالها على المنظمات، الأمر الذي يتطلب منها أن تقوم بدعم القدرات الإبداعية واستثمارها لتحقيق مخرجات إبداعية تميز المنظمة عن مثيلاتها؛ فعن طريق دعم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات والتغلب على المعوقات، لذلك يمثل مدخل الإبداع الإداري أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهو ثروة الفكر والطاقة الذهنية لمواردها البشرية (لبوخ وبويهي، 2018).

وتُعد بيئة العمل من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى الأداء والإبداع داخل المؤسسات، إذ تهيئ المناخ المناسب الذي يُحفز العاملين على التفكير الإبداعي وتبني أساليب جديدة في إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات. كما أن فلسفة المؤسسة في تعاملها مع موظفيها ونظرتها الإيجابية نحوهم تقود إلى خلق مناخ من الاستقرار الوظيفي، مما يحفز العاملين على البذل والعطاء وإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية لذلك لا بد من الاهتمام ببيئة العمل من أجل تحقيق ذلك كله، كما أن قدرات المنظمة المادية وثقافتها التنظيمية وغطها القيادي والإداري والدعم التنظيمي من قبل الإدارة العليا يساهم بشكل فاعل في العملية الإبداعية والابتكارية (المسلمية، 2022).

ويُعتبر قطاع الرعاية الصحية واحدًا من أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية؛ نظرًا لأهميته الكبيرة للمجتمع، بالإضافة إلى العدد الكبير من العاملين في هذا المجال. وطبيعة بيئة العمل في مجال الرعاية الصحية تمتاز بتشابك مجموعة من العلاقات التي تؤثر بشكل كبير في تحقيق التوافق النفسي والرضا المهني لدى الموظفين. وكلما كانت بيئة العمل ملائمة في مجال الرعاية الصحية، كلما زاد أداء الفرق الطبية وزادت جودة الخدمات الصحية المقدمة، وبالتالي، يمكن تحقيق رضا المرضى، وهذا هو الهدف النهائي والأسمى للمؤسسات الصحية وقطاع الرعاية الصحية بشكل عام (الثبتي وآخرون، 2023).

لذلك أصبح أمراً ضرورياً للمؤسسات الصحية أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير وتحسين بيئة العمل؛ من أجل ضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء الكفاء والفعال، مما يجعل دراسة تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري ضرورة علمية وعملية لفهم العوامل التي تعزز أو تعيق هذا الإبداع في المستشفيات الجامعية. وفي ضوء ما سبق تتناول هذه الدراسة بيئة العمل في المدينة الطبية الجامعية ممثلة في مستشفى الملك خالد الجامعي، لما لها من خصوصية كونها تجمع بين الطابع الأكاديمي والإداري والطبي، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصحية في العصر الحالي العديد من التحديات التنظيمية والإدارية؛ نتيجة التطورات التكنولوجية، وارتفاع مستوى توقعات المستفيدين، وتنامي المنافسة في تقديم الخدمات الطبية. ويُعد الإبداع الإداري أحد المراكز الأساسية التي تمكّن هذه المؤسسات من الاستجابة بفاعلية لهذه التحديات من خلال تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. إلا أن تحقيق هذا الإبداع لا يمكن أن يتم بمعزل عن بيئة عمل محفزة، توفر للعاملين الشعور بالأمان الوظيفي، والتمكين، والحرية في طرح المقترحات والتعبير عن الأفكار،

إضافةً إلى دعم القيادات وتشجيع المبادرة. ومن ثم، فإن العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري تعد علاقة تبادلية تتحدد من خلالها قدرة المنظمة على التميز والتطور.

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الثبتي وآخرون (2023)، ودراسة حمزة (2023)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن بيئة العمل في المؤسسات الصحية تعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين ومستوى إبداعهم، كما أشارت دراسات كل من بلحاج والجابري (2020)، والغامدي وتوحيد (2023)، وعقيلي وعبد العزيز (2025)، إلى أن الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية لا يعتمد فقط على الكفاءات البشرية والنظم الإدارية الحديثة، بل يتطلب كذلك بيئة عمل متكاملة تشجع على المبادرة والتعاون وتكافئ الأداء المتميز، ومن هنا تنبع أهمية التعرف على مدى تأثير عناصر بيئة العمل المختلفة على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصحية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة تحليل العلاقة بين بيئة العمل بمكوناتها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي، والتعرف على العوامل البيئية التي تُعزز الإبداع الإداري، وتلك التي قد تُعيقه، بغية اقتراح سبل عملية لتحسين بيئة العمل ودعم الإبداع كمدخل للتميز المؤسسي في المستشفيات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. وللتصدي لهذه المشكلة فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في المدينة الطبية الجامعية –

مستشفى الملك خالد الجامعي؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية؛ حيث تُساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين

بيئة العمل والإبداع الإداري، خاصة في المجال الصحي بالمملكة العربية السعودية.

2. تقدم الدراسة تحليلاً علمياً للعوامل التي تعزز أو تعيق الإبداع الإداري في المستشفيات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.

3. فتح آفاق البحث العلمي، حيث تفتح المجال لدراسات مستقبلية في مجالات الإدارة الصحية والإبداع الإداري.

4. تعزيز المفاهيم المرتبطة بالإبداع الإداري في بيئة العمل الصحية، مما يساعد في تطوير النظريات ذات الصلة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

5. تحسين بيئة العمل؛ حيث تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين بيئة العمل في مستشفى الملك خالد الجامعي، مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري.

6. زيادة فعالية الأداء؛ حيث تساعد المؤسسات الصحية على فهم العوامل التي تحفز أو تعيق الإبداع الإداري، وبالتالي تحسين أداء العاملين وجودة الخدمات الصحية.

7. توجيه السياسات الصحية والإدارية، حيث تساهم الدراسة في توجيه وتطوير السياسات الإدارية في المؤسسات الصحية من خلال تقديم رؤى استراتيجية تستند إلى تحسين بيئة العمل، مما يدعم بناء بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار المستمر، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والتطوير المستمر في تقديم الخدمات الصحية.

8. تساهم الدراسة في رفع القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية السعودية، وتعزيز قدرة المستشفيات على التكيف بمرونة مع التحديات العالمية المتزايدة، من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع الإداري، كما تساعد المؤسسات الصحية على تقديم خدمات صحية مبتكرة، مما يعزز مكانتها التنافسية محلياً ودولياً.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية بصورة رئيسية إلى تقديم رؤية شاملة حول تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع

الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي، وقد تفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى توافر أبعاد وعناصر بيئة العمل الرئيسية (الهيكلة التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك،

التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي) في مستشفى الملك خالد الجامعي.

2. تقييم مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي وفقاً لأبعاده

المختلفة مثل الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة المحسوبة،

والالتزام بالتنفيذ الإبداعي.

3. دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك

خالد الجامعي، وتحليل تأثير كل بعد من أبعاد بيئة العمل على الإبداع الإداري.

تساؤلات الدراسة:

للتصدي لمشكلة الدراسة فإن الدراسة حاولت الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير بيئة

العمل على تحقيق الإبداع الإداري في المدينة الطبية الجامعية – مستشفى الملك خالد الجامعي؟

وقد تفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد وعناصر بيئة العمل الرئيسية (الهيكلة التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك،

التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي) في مستشفى الملك خالد الجامعي؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي، بأبعاده المختلفة

(الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة المحسوبة، الالتزام بالتنفيذ

الإبداعي)؟

3. ما طبيعة العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك

خالد الجامعي؟

فرضية الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، سعت الدراسة الحالية لاختبار الفرضية التالية:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل بأبعادها

المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة تأثير بيئة العمل في مستشفى الملك

خالد الجامعي على الإبداع الإداري لدى العاملين في المستشفى.

2. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدينة الطبية الجامعية ممثلة في مستشفى الملك خالد

الجامعي، في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2025 / 2026 م.

4. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي، من مختلف

التخصصات الطبية والإدارية والفنية، حيث سيتم اختيار العينة من موظفي المستشفى لتمثيل

مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الإطار النظري.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

تناول الفصل الحالي الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد اشتمل الفصل على جزأين رئيسيين؛ الأول: الإطار النظري، واشتمل على محورين، المحور الأول: بيئة العمل: وقد عرض هذا المحور لبيئة العمل من حيث مفاهيمها، وأهميتها، وعناصرها، والعوامل المؤثرة عليها، والنظريات المفسرة لها، وأبعادها، أما المحور الثاني فقد تناول الإبداع الإداري من حيث مفهومه، وأهميته، ومراحلها، وأبعاده، ومعوقاته. بينما اختص الجزء الثاني من هذا الفصل بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري:

تناول الإطار النظري أهم المفاهيم التي وردت في عنوان الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى عدة محاور، كما يلي:

المحور الأول: بيئة العمل:

تُعد بيئة العمل أحد المرتكزات الأساسية التي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات والشركات؛ إذ إن توفير بيئة عمل مناسبة وفعّالة من شأنه تحفيز الموظفين على الابتكار وتشجيعهم على التفكير الخلاق، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي ويساعد على تحقيق المزيد من التميز والنجاح. كما أن الإبداع الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد من عناصر بيئة العمل، من أبرزها الثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة والتوجيه الإداري، وطبيعة العلاقات والتفاعل بين الموظفين، والمناخ العام السائد في المؤسسة، إضافة إلى برامج التدريب والتطوير، والتقنيات المستخدمة، ونظم الحوافز والمكافآت (مسعود، 2023).

1- مفهوم بيئة العمل:

تُعد بيئة العمل من المفاهيم متعددة الأبعاد التي يصعب حصرها في تعريف واحد جامع، نظراً لاختلاف زوايا تناولها باختلاف التخصصات العلمية، ففي مجال الإدارة، يُنظر إلى بيئة العمل على أنها المناخ التنظيمي الذي يؤثر في سلوك العاملين، بينما يركز علم النفس التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية المؤثرة في الأداء، وفيما يلي عرض تفصيلي لمفهوم بيئة العمل:

تُعرف بيئة العمل بأنها: الإطار العام الذي يضم مجموعة من الخصائص والعناصر التنظيمية التي تميّز مؤسسة ما عن غيرها، وتنتشر في المؤسسة ككل وتسود جميع أقسامها بصورة شمولية، وتتمتع هذه الخصائص بدرجة من الاستقرار النسبي، ويُدركها أعضاء المؤسسة والعاملون فيها، وهي تؤثر بشكل مباشر في سلوكهم وفي مستوى أدائهم لمهامهم الوظيفية (الصمادي، 2015).

كما تعرف بأنها: الحيز الذي يعمل فيه الأفراد وتتواجد فيه الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، التي يتفاعل معها الفرد وتتفاعل هي الأخرى مع بعضها البعض؛ لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها المنظمة نصب أعينها، لتلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين لديها بشكل خاص والمجتمع على وجه العموم، ومن هذه العناصر على سبيل المثال وليس الحصر الآلات والمعدات والأنظمة والتشريعات واللوائح والقوانين والقيم والسلوكيات والهياكل التنظيمية والحوافز المادية والمعنوية (المسلمية، 2022).

ويعرفها الحمزة (2023) بأنها: البيئة التي يعمل فيها العامل وتتوافر فيها الإمكانيات اللازمة لتأدية عمله الموكول إليه بكفاءة، بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد أورد الشبتي وآخرون (2023) مجموعة من التعريفات لبيئة العمل، أبرزها:

- **بيئة العمل:** هي السياق الذي يتفاعل فيه العاملون داخل المؤسسة، وهي تؤثر بشكل كبير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها.

- وهي مجموعة من العوامل التي تحيط بالمؤسسة وتتفاعل معها، وهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة؛ حيث تلعب دورا محوريا في تحديد كيفية توجيه الجهود داخل المنظمة، كما ان تأثيرها يمتد إلى عدة جوانب من العمل، بما في ذلك جمع المعلومات وتنوع الأداء والاستفادة من الموارد.
- كما تعرف بأنها: مجموعة شاملة من العوامل المؤثرة في أداء المنظمة، حيث تتضمن العوامل البشرية والفنية والمالية والمعلوماتية، إضافة إلى النظم والسياسات والإدارة والتجهيزات ومستوى التكنولوجيا.. الخ، وهي تلعب دورا حيويا في تحديد كفاءة وأداء المنظمة بأكملها.

كما عرفت بيئة العمل ايضا بأنها: كل ما يحيط بالعامل أثناء قيامه بالعمل، وهي تتكون من شقين: بيئة العمل المادية، وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والإضاءة والنظافة وضغط العمل، ومساحات العمل والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة... الخ، أما الشق الثاني فيتمثل في بيئة العمل النفسية والاجتماعية، والتي تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم، وعلاقات مجلس إدارة المنظمة بعضهم ببعض (على، 2025).

ومن خلال العرض السابق لمفهوم بيئة العمل يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- بيئة العمل هي مفهوم شامل ومتكامل؛ إذ لا يقتصر على مكان العمل المادي فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب التنظيمية والنفسية والاجتماعية والتشريعية التي تحيط بالعاملين وتؤثر في سلوكهم وأدائهم.
- تتعدد أبعاد بيئة العمل وتتداخل عناصرها؛ حيث تتكون من عناصر مادية كالأدوات والتجهيزات والظروف الفيزيائية، وعناصر غير مادية كالعلاقات الإنسانية، والقيم، والثقافة التنظيمية، والمناخ النفسي والاجتماعي، وجميعها مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.

■ تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر في أداء العاملين وكفاءة المنظمة؛ إذ تسهم البيئة الإيجابية في رفع مستوى

الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين، وزيادة الإنتاجية، في حين تؤدي البيئة السلبية إلى انخفاض الأداء

وارتفاع معدلات التوتر والغياب والدوران الوظيفي.

■ تمثل بيئة العمل عاملاً أساسياً في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتلبية حاجات

العاملين، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وخدمة المجتمع بشكل عام.

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحث بيئة العمل بأنها: "منظومة متكاملة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها

لتؤثر في العامل أثناء قيامه بعمله داخل المؤسسة، وتشمل الجوانب المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية، وغيرها

من العوامل التي تؤثر على اتجاهات العاملين ورضاهم ودافعيتهم نحو العمل."

2. أهمية بيئة العمل:

يُعد الاهتمام ببيئة العمل – على المستويين النظري والتطبيقي – من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات

وتحقيق أهدافها، لما لها من دور محوري في دعم التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات المعاصرة. حيث تُسهم

بيئة العمل السليمة بشكل فعال في عملية التطوير المؤسسي، كما تُعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى

رضا العاملين عن مؤسساتهم. وتبرز أهمية بيئة العمل في تأثيرها المباشر على المخرجات السلوكية للعاملين داخل

المؤسسة، حيث تؤدي دوراً مهماً في تنمية مستوى الالتزام الوظيفي والأخلاقي لديهم، إلى جانب تعديل القيم

والاتجاهات والسلوكيات التي يظهرها العاملون في مواقع العمل. كما يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على توفير بيئة

عمل مستقرة، تعتمد على تلبية الاحتياجات المادية والنفسية للعاملين (الجبالي، 2014).

كذلك تؤثر بيئة العمل تأثيراً واضحاً في مستوى الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، نتيجة لما تخلقه من شعور

بالاستقرار والطمأنينة لدى العاملين، وما يترتب على ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية. وتسهم المؤسسات التي توفر

بيئة عمل داعمة ومشجعة في تحقيق إنتاجية أعلى ومستويات متقدمة من الإبداع لدى العاملين، من خلال الاهتمام

بآرائهم، والعمل على تحسين أدائهم بصورة مستمرة، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إلى جانب تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة في آنٍ واحد (الشمري، 2015).

وتتزايد أهمية بيئة العمل في ظل التحديات العالمية المعاصرة، والمتمثلة في شدة المنافسة، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، حيث تفرض هذه التحديات على المؤسسات السعي إلى تبني أساليب حديثة في التجديد والتطوير، والتعامل معها بإيجابية ومرونة بما يضمن استمراريتها وقدرتها على مواجهة هذه التحديات (النويقة، 2011).

ويرى الخزاعلة (2022) أن لبيئة العمل أهمية كبيرة نظرا لأن معظم الأشخاص يقضون وقتا كبيرا فيها يقدر بحوالي ثلث اليوم، ولها دور كبير في تحفيز العاملين، ومساعدتهم على انجاز الأعمال المناطة إليهم ويمكن تلخيص أهمية بيئة العمل فيما يلي:

- تساهم بيئة العمل في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم ومواهبهم وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، وخاصة إذا توفرت بها قيادات إدارية مشجعة لإطلاق الأفكار والقدرات وتحفيزها.
- تساهم في خلق روح المودة بين الموظفين والأعمال المرتبطة بهم وجعلهم يشعرون بأنهم يملكون العمل، مما يجعل ولائهم للوظيفة أكبر ويؤدي إلى الإبداع والابتكار والخروج بالأفكار الجديدة في بيئة العمل.
- تحقيق المصالح المشتركة للموظفين من خلال التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصبوا إليها المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم والذي سيكون انعكاسه إيجابيا على إيرادات المؤسسة وإنتاجيتها وزيادة أرباحها.
- تعتبر بيئة العمل عنصر جاذب للموارد البشرية الطموحة والكفاءات العالية، والتي تمثل عامل مهم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بها إلى مصاف المنظمات المتقدمة.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن أهمية بيئة العمل تنبع من كونها أحد المحددات الرئيسية لسلوك العاملين داخل المؤسسات، إذ لا يقتصر دورها على توفير مكان للعمل، بل تمتد لتشمل التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية للعامل، حيث وتتجلى أهمية بيئة العمل فيما يلي:

- تحقيق الرضا الوظيفي؛ إذ تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز شعور العاملين بالرضا، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم واستقرارهم الوظيفي.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي؛ فكلما كانت بيئة العمل داعمة ومحفزة، زادت قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.
- تقليل الضغوط المهنية؛ حيث تساعد بيئة العمل الجيدة على الحد من التوتر والضغط النفسية التي قد تؤثر سلباً على صحة العاملين.
- تعزيز الانتماء التنظيمي؛ حيث يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة عندما توفر له بيئة عمل عادلة وآمنة ومحترمة.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛ حيث تُعد بيئة العمل الإيجابية عاملاً مهماً في جذب الكفاءات والمحافظة عليها.

3. عناصر بيئة العمل:

يرى عقيلي (2015) أن بيئة العمل تتكون من عدة عناصر تؤثر على تجربة العاملين في المؤسسة، ويشمل ذلك العناصر التالية:

- المكان الذي يتم فيه العمل، ويشمل ذلك التصميم الداخلي والخارجي للمبنى والمكاتب والأثاث وتوفير الإضاءة وعناصر التهوية.

- الموارد المتاحة في مكان العمل، وتشمل المعدات والأدوات والتقنيات والبرمجيات والخدمات الأخرى التي تساعد العاملين في القيام بعملهم.
 - العلاقات الاجتماعية في مكان العمل وتشمل العلاقات بين الموظفين، وبين الموظفين والإدارة، كما تشمل أيضاً الثقافة والقيم المؤسسية.
 - سياسات وإجراءات العمل، وتشمل سياسات التوظيف والترقيات والمكافآت والعلاوات والإجازات والإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن في مكان العمل.
 - الطبيعة العامة للعمل ومتطلبات العمل، بما في ذلك الجدول الزمني وحجم العمل ونوعية المهام التي يتعين على العاملين القيام بها.
 - مستوى التعليم والتدريب، ويشمل ذلك البرامج التدريبية والتعليمية المتاحة للموظفين والدعم الذي يتم توفيره لهم لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- يتضح مما سبق أن هناك العديد من العناصر التي تؤثر على بيئة العمل، وتشكل تجربة العاملين في المؤسسة، بحيث يجب على الإدارة والقيادة تحليل هذه العوامل وتحديد الاحتياجات والتغيرات اللازمة والملائمة لتحسين وتطوير بيئة العمل داخل المؤسسة.

4. العوامل المؤثرة على بيئة العمل:

يذكر الشمري (2013) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل، أبرزها ما يلي:

أ- النمط القيادي:

يؤثر النمط القيادي بشكل مباشر على بيئة العمل ودافعية العاملين؛ فالقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة والحوار وتزيد من الانتماء الوظيفي، أما القيادة السلطوية فقد تؤدي إلى التوتر وضعف الإبداع. وبصفة عامة فإن

القائد الجيد يوازن بين الحزم والدعم ويحفّز العاملين على الأداء بشكل أفضل، كما يساهم في بناء الثقة والالتزام داخل المؤسسة.

ب- السياسات الإدارية:

تمثل السياسات الإدارية الإطار المنظم للعمل داخل المؤسسة، فكلما كانت السياسات واضحة وعادلة زاد شعور الموظفين بالأمان والاستقرار. فالسياسات الجيدة تقلل من النزاعات داخل المؤسسة وتوضح الحقوق والواجبات، أما السياسات المعقدة أو غير العادلة فتؤدي إلى الإحباط وضعف الرضا الوظيفي، لذلك يجب مراجعتها وتحديثها باستمرار.

ج- هيكل المنظمة:

تحدد الهياكل التنظيمية توزيع السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، فالهيكل الواضح يساعد على سرعة اتخاذ القرار وسهولة الاتصال بين الإدارات، أما الهياكل المعقدة فتؤدي إلى البيروقراطية وتعطيل العمل. كما يؤثر الهيكل على التعاون والعمل الجماعي؛ حيث أن التنظيم الجيد يرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

د- القيم المهنية:

القيم المهنية مثل النزاهة والاحترام والانضباط تشكل ثقافة العمل داخل المؤسسة. عندما تسود القيم الإيجابية، يتحسن السلوك الوظيفي وتزداد الثقة بين العاملين. القيم المهنية تشجع الالتزام بأخلاقيات العمل وجودة الأداء. غياب هذه القيم يؤدي إلى الفوضى والصراعات. لذا فهي أساس بيئة عمل صحية.

هـ- الموارد المالية:

تلعب الموارد المالية دورًا مهمًا في دعم بيئة العمل وتطويرها؛ حيث توفر التمويل اللازم للأجور والتدريب والتقنيات الحديثة. وفي حالة ضعف الموارد المالية فإن ذلك قد يحد من الحوافز ويؤثر على استقرار الموظفين. والإدارة الجيدة للموارد المالية تضمن الاستدامة والنمو للمؤسسة، كما تنعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي.

و- الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، حيث ان كفاءة العاملين ومهاراتهم تؤثر مباشرة على جودة العمل والإنتاجية، ويؤدي سوء إدارة الموارد البشرية إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، كما يؤدي الاستثمار في العنصر البشري والاهتمام بالتدريب والتطوير إلى تحقيق النجاح المؤسسي.

ز- المواد الخام:

توفر المواد الخام بالجودة والكمية المناسبة يؤثر على سير العمل والإنتاج. ونقص المواد أو رداءة جودتها يسبب تأخيرًا وخسائر. كما ان الإدارة الجيدة للمخزون تضمن استمرارية العمليات، كما تساعد على تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة. لذلك فهي عنصر مهم ومؤثر في بيئة العمل الإنتاجية.

ح- الصفات الشخصية للعاملين:

تؤثر الصفات الشخصية للعاملين مثل التعاون والانضباط وتحمل المسؤولية على جو العمل، والموظفون الإيجابيون يساهمون في خلق بيئة عمل محفزة. أما الصفات السلبية فتسبب التوتر والصراعات داخل بيئة العمل. كما ان التنوع في الشخصيات داخل بيئة العمل قد يكون مصدر قوة إذا أُحسن إدارته، لذا يجب مراعاة الجوانب السلوكية عند اختيار الموظفين.

5. النظريات المفسرة لبيئة العمل:

هناك العديد من النظريات المفسرة لبيئة العمل، ويمكن تقسيم هذه النظريات إلى ثلاث محاور رئيسية، النظريات الكلاسيكية مثل النظرية البيروقراطية ونظرية التقسيم الإداري ونظرية الإدارة العلمية، والنظريات الإنسانية والسلوكية مثل نظرية الحاجات الإنسانية ونظرية العلاقات الإنسانية، والنظريات الحديثة مثل نظرية X و Y ونظرية نظرية Z اليابانية، ونظرية الثقافة التنظيمية، ونظرية جودة الحياة الوظيفية، وفيما يلي عرض موجز لكل نظرية:

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

أ. النظرية البيروقراطية:

يعود الفضل في صياغة هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) في بدايات القرن العشرين، وتنظر النظرية البيروقراطية إلى بيئة العمل باعتبارها منظومة رسمية تقوم على القواعد المكتوبة، والتدرج الهرمي، والتوزيع الواضح للسلطات والمسؤوليات. وتؤكد على أن الأداء الفعال يتحقق عندما يخضع العاملون للوائح ثابتة وإجراءات موحدة تقلل من الاجتهادات الشخصية. وتتميز بيئة العمل البيروقراطية بالفصل بين المنصب والشخص، بحيث تُتخذ القرارات وفق الصلاحيات لا العلاقات. كما تعتمد على التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والخبرة. وتسهم هذه البيئة في تحقيق العدالة والاستقرار التنظيمي، لكنها قد تؤدي إلى الجمود والبطء في اتخاذ القرار إذا بالغت في الالتزام بالقواعد (Daft, 2018).

ب. نظرية التقسيم الإداري:

يرجع تطوير هذه النظرية إلى الإداري الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) في أوائل القرن العشرين، حيث عرض أفكاره في كتابه General and Industrial Management الذي نُشر عام 1916. وتركز نظرية التقسيم الإداري على بناء بيئة عمل فعالة من خلال تنظيم الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة وتوزيعها بوضوح؛ حيث حدد فايول وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. وتبرز “ملامح بيئة العمل” هنا في وضوح الهيكل، وسلاسة خطوط السلطة والاتصال، وتحديد المسؤوليات، بما يقلل التعارض والازدواجية. ومن أشهر أفكار هذه النظرية مبادئ مثل (تقسيم العمل، المركزية/اللامركزية، الانضباط الإداري، العدالة، واستقرار العاملين). وتسهم هذه البيئة في تحسين الأداء والاستقرار، لكنها قد تحتاج إلى مرونة أكبر في البيئات المعاصرة سريعة التغير (Wren & Bedeian, 2018).

ج. نظرية الإدارة العلمية:

أسس هذه النظرية المهندس الأمريكي فريدريك وينسلو تايلور (Frederick W. Taylor) في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، وبلورها رسميًا في كتابه الشهير *The Principles of Scientific Management* عام 1911. وتركز نظرية الإدارة العلمية على تحسين بيئة العمل المادية والتنظيمية بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية؛ حيث تعتمد على دراسة العمل علميًا من خلال تحليل الحركات والزمن، واختيار أفضل طريقة لأداء المهام. كما تهتم بتوحيد الأدوات والإجراءات، وتدريب العاملين وفق معايير محددة، وربط الأجر بالإنتاج. وتتمثل ملامح بيئة العمل في هذه النظرية في التنظيم الدقيق، والرقابة المستمرة، وتوفير الظروف التي تقلل الجهد والوقت الضائع. وقد أسهمت هذه النظرية في رفع الإنتاج الصناعي، إلا أنها تعرضت للنقد لإهمالها الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين (Wren & Bedeian, 2018).

ثانيا: النظريات الإنسانية والسلوكية:

أ. نظرية الحاجات الإنسانية:

وضع هذه النظرية عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) عام 1943، ونشرها في مقالته الشهيرة *A Theory of Human Motivation*. وترى هذه النظرية أن بيئة العمل تؤثر في سلوك الأفراد من خلال مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم الإنسانية، فقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مستويات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات (Robbins & Judge, 2021). وتؤكد النظرية أن الموظف لا يحقق أداءً عاليًا إذا لم يتم تلبية حاجاته الأساسية أولاً. وتتمثل ملامح بيئة العمل الجيدة هنا في توفير الأمان الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية، والتقدير، وفرص النمو. وقد ساعدت هذه النظرية الإدارات على فهم الدافعية، لكنها لا تُعد ترتيبًا جامدًا للحاجات لدى جميع الأفراد (McConnell & Metz, 2025).

ب. نظرية العلاقات الإنسانية:

ارتبطت هذه النظرية بعالم الاجتماع الأسترالي إلتون مايو (Elton Mayo)، وتركز على البعد الاجتماعي والنفسي في بيئة العمل، وتؤكد على أن اهتمام الإدارة بالعاملين، وبناء علاقات إنسانية إيجابية معهم يرفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد الإنتاجية. وترى أن سلوك العامل يتأثر بالمعايير غير الرسمية مثل القبول الاجتماعي ونظرة الاقران.. الخ، أكثر من القواعد الرسمية أحياناً. ومن ملامح بيئة العمل وفق هذه النظرية: التواصل الفعال، القيادة الداعمة، المشاركة، والشعور بالانتماء. وقد أسهمت النظرية في تحويل الاهتمام من العمل الميكانيكي إلى الإنسان، لكنها قد تهمل أحياناً الجوانب الهيكلية والتنظيمية (Roethlisberger & Dickson, 1993).

ثالثاً: النظريات الحديثة:

أ. نظرية X و Y:

قدم هذه النظرية عالم الإدارة الأمريكي دوغلاس ماكغريغور (Douglas McGregor) عام 1960 في كتابه The Human Side of Enterprise. وترى هذه النظرية أن "افتراضات الإدارة عن العامل" هي التي تشكل بيئة العمل الناجحة أو الفاشلة. فنظرية X تفترض أن العامل كسول بطبعه، يكره العمل ويحتاج رقابة صارمة، وينتج عن هذا الافتراض بيئة عمل متشددة تركز على الأوامر والعقاب وتقليل المخاطرة. أما نظرية Y فتفترض أن العامل يمكن أن يكون مبادراً ومسؤولاً إذا توفرت له أهداف واضحة وتمكين وثقة، فتننتج بيئة عمل إبداعية ومحفزة. ويتطلب التحول لبيئة Y العديد من الأمور، أبرزها: إشراك العاملين في صناعة القرار، وتطوير قدرات العاملين.. الخ (McGregor, 1990).

ب. نظرية Z اليابانية:

طور هذه النظرية الباحث الأمريكي ويليام أوتشي (William G. Ouchi) عام 1981 متأثراً بأساليب الإدارة اليابانية. وتركز نظرية Z على الثقة والولاء طويل الأمد بين المنظمة والعاملين. كما تؤكد على العمل

الجماعي، والاستقرار الوظيفي، والتدريب المستمر، وخلق بيئة عمل داعمة تعزز الانتماء والالتزام، والإسهام في رفع إنتاجية المؤسسة من خلال الالتزام العميق والثقافة المؤسسية القوية أكثر من الرقابة الصارمة. إلا أن تطبيق هذه النظرية قد يواجه صعوبات في البيئات شديدة التنافسية (Ouchi, 1981).

ج. نظرية الثقافة التنظيمية:

وتركز على دراسة القيم والمعتقدات والعادات السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين وطرق تفكيرهم، حيث تُعد الثقافة التنظيمية إطاراً غير رسمي يوجّه القرارات والتصرفات اليومية، كما تؤثر في مستوى الالتزام والرضا الوظيفي وتعزز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وتساعد الثقافة القوية والإيجابية على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى توافق ثقافتها مع بيئتها الداخلية والخارجية وأهدافها العامة (Schein & Schein, 2016).

د. نظرية جودة الحياة الوظيفية:

تُعدّ نظرية جودة الحياة الوظيفية من النظريات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة واحتياجات العاملين. وتركز هذه النظرية على توفير ظروف عمل عادلة وآمنة تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي. كما تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية. وتؤكد أيضاً على أهمية التطوير المهني المستمر وتحقيق الاستقرار الوظيفي. وتسعى جودة الحياة الوظيفية إلى تحسين الأداء والإنتاجية من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل. وفي النهاية، تُسهم هذه النظرية في بناء منظمات أكثر كفاءة واستدامة (Abdullah et al., 2021; Martins et al., 2021).

6. أبعاد بيئة العمل:

لا تقتصر بيئة العمل على الجوانب المادية فقط، بل تمتد لتشمل الأبعاد التنظيمية والإدارية والنفسية التي تحكم العلاقات وأساليب العمل داخل المنظمة، ويسهم الاهتمام بهذه الأبعاد في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى

الالتزام والانتماء المؤسسي. ومن ثمّ أصبحت دراسة أبعاد بيئة العمل ضرورة أساسية لتحقيق الكفاءة والتميز والاستدامة التنظيمية. ويمكن توضيح أبرز أبعاد بيئة العمل فيما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي:

وهو آلية رسمية يتم من خلالها إدارة المنظمة وذلك من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (النيل وسليمان، 2018)، وتعرفه المسلمية (2022) بأنه الإطار الرسمي الذي تتبعه المؤسسة لتنظيم العلاقات والاتصالات وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية واختيار أساليب العمل الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة. والهيكل التنظيمي الواضح والمتوازن للمؤسسة يساعد على تقليل الغموض الوظيفي وتداخل الاختصاصات، ويُسهّم في سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الانسجام بين الإدارات. أما الهيكل غير الملائم، فيؤدي إلى تضارب الصلاحيات، وبطء الإجراءات، وضعف التنسيق، مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام والمعنويات الوظيفية (النيل، 2018).

ب. الدعم التنظيمي المدرك:

ويقصد به درجة اهتمام المنظمة بمساعدة الموظفين ومراعاة احتياجاتهم ومساندتهم إلى مستوى يجعلهم يبذلون أقصى جهودهم من أجل معاملة المنظمة بالمثل، وقد تدعمهم المنظمة من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تشبع رغباتهم وتوفر لهم الراحة والرفاهية لهم مما يؤدي إلى زيادة روح الولاء والانتماء ومستوى الرضا الوظيفي لديهم (الرشيدي، 2019). وتعرفه المسلمية (2022) على أنه مدى اهتمام المؤسسة بأهداف العاملين وتقدير جهودهم وتوجيههم ودعمهم ومساندتهم لضمان قدرتهم على أداء المهام الملقاة عليهم من أجل ضمان استقرارهم الوظيفي بالمؤسسة.

ويتحقق هذا الدعم من خلال العدالة في السياسات، والاهتمام بالتدريب والتطوير، وتقدير الجهود، وتوفير بيئة آمنة نفسيًا ومهنيًا، فعندما يشعر العاملون بالدعم، يزداد انتمائهم وولائهم، ويصبحون أكثر استعدادًا لبذل

جهد إضافي والمشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة. وفي المقابل، فإن ضعف الدعم التنظيمي يولد الإحباط ويقلل الدافعية ويزيد معدلات الدوران الوظيفي (عبد العظيم، 2017).

ج. التمكين القيادي:

ويقصد بالتمكين القيادي المنهج أو الإطار الذي تتبناه المنظمة بمستوياتها القيادية المختلفة لجعل الموظفين قادرين على إيجاد حلول لمشكلات العمل التي يواجهونها، والعمل بروح الفريق لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ويكون ذلك عن طريق منح الموظفين الصلاحيات والثقة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مع تحميلهم المسؤولية عن النتائج. ويُعد هذا البعد مؤشراً على نضج القيادة داخل المنظمة، إذ ينتقل القائد من دور المتحكم إلى دور الداعم والموجه. التمكين يعزز الشعور بالاستقلالية والكفاءة، ويشجع الإبداع وحل المشكلات، ويساهم في بناء صف ثانٍ من القادة. أما غياب التمكين، فيؤدي إلى الاعتماد المفرط على الإدارة العليا، وضعف المبادرة، وجمود الأداء (المسلمية، 2022).

د. التخطيط الاستراتيجي:

ويقصد به النهج المتبع من المنظمة والمبنى على تحديد الأهداف والأولويات وتطويرها وتهيئة الموارد والأنشطة والخدمات لتكون منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية (المسلمية، 2022). ويمثل التخطيط الاستراتيجي البوصلة التي توجه جهود المنظمة ومواردها نحو المستقبل. وهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها. وجود تخطيط استراتيجي واضح ينعكس إيجابياً على بيئة العمل، لأنه يوضح الأولويات، ويقلل الارتباك، ويمنح الموظفين شعوراً بالهدف والمعنى. كما يساعد على مواءمة جهود الأفراد مع التوجه العام للمنظمة، بينما يؤدي ضعف التخطيط إلى العشوائية، وتضارب الأهداف، واستنزاف الموارد (ثابت، 2021).

هـ. الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المنظمة وتوجّه تصرفات العاملين. وهي تؤثر بشكل مباشر في أسلوب العمل والعلاقات بين الأفراد. فالثقافة الإيجابية القائمة على الثقة والاحترام تشجع التعاون والانتماء. كما تخلق مناخًا داعمًا للتعلم والابتكار وتحمل المسؤولية. في المقابل، تؤدي الثقافة السلبية إلى انتشار الصراعات والخوف وضعف الأداء. لذلك تُعد الثقافة التنظيمية أحد أهم أبعاد بيئة العمل (ضيايف، 2024).

و. العدالة التنظيمية:

وتتعلق بإحساس الموظفين بالإنصاف في ثلاثة أمور: عدالة النتائج (رواتب، مكافآت، ترقية)، وعدالة الإجراءات (كيف تُتخذ القرارات وهل المعايير واضحة؟)، وعدالة التعامل (الاحترام والكرامة في التواصل). هذا البعد يحدد كثيرًا من سلوكيات الموظفين: إذا شعروا بالظلم قد يقلّ الالتزام وتظهر السلبية أو الصراع. وإذا شعروا بالعدالة، حتى القرارات الصعبة تُقبل بشكل أفضل لأنّ “الطريقة” كانت منصفة ومحترمة (المشوط، 2011).

ز. الموارد وظروف العمل:

وتشمل ما يحتاجه الموظف كي ينجح، مثل: الأدوات التقنية، والوقت المناسب، والبيئة الآمنة، والتدريب، ونظم العمل الواضحة.. الخ. وترجع أهمية هذا البعد إلى أن كثير من مشكلات الأداء لا تكون بسبب ضعف الموظف، بل بسبب نقص الموارد أو الإجراءات المعطلة؛ لذلك فتحسين هذا البعد يرفع الإنتاجية بسرعة لأنه يقلل الهدر: سواء هدر الوقت في انتظار الموافقات، أو هدر الجهد وهدر الطاقة في مهام غير ضرورية (الرشيدي، 2019).

المحور الثاني: الإبداع الإداري:

يُعدّ الإبداع الإداري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، فهو لا يقتصر على ابتكار الأفكار الجديدة فحسب، بل يشمل تطوير الأساليب الإدارية وتحسين طرق اتخاذ القرار، كما يساعد على رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، ويسهم في تحفيز العاملين وتنمية روح المبادرة والعمل الجماعي بينهم، إضافة إلى دوره في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية والتحديات التنظيمية، ولذلك أصبح الإبداع الإداري ضرورة حتمية لضمان النجاح والتطور المستمر في عالم الأعمال المعاصر.

1. مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه: تطبيق للأفكار الجديدة والمفيدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المؤسسة، ويهدف إلى إحداث أثر إيجابي ناجح على أداء ونتائج المؤسسة (نصر الدين، 2010).

ويعرفه محمد ومرسى (2012) بأنه: قدرة المدراء والعاملين داخل المؤسسة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية العليا؛ لابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر فعالية في رفع كفاءة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

كما يُعرّف الإبداع الإداري بأنه: عملية توظيف منهجي وفعال للقدرات العقلية والفكرية لدى الأفراد العاملين في المنظمات، والتي تتسم بدرجات مرتفعة من الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والأصالة، والحساسية تجاه المشكلات التنظيمية، إلى جانب القدرة التحليلية المتقدمة لمعالجتها، بما يفضي إلى توليد ترابطات جديدة، واكتشاف علاقات مبتكرة، وصياغة أفكار أو تطوير أساليب عمل غير تقليدية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات الإدارية (الشمري، 2012).

ويعرفه إسحاق (2012) بأنه: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى ترقية المناخ العام في المنظمة وتطوير الأداء المتميز من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً، وبطرق غير مألوفة في التفكير.

كما يعني استثارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها في المنظمة لتحسين عمليات المؤسسة المختلفة، ويظهر هذا الإبداع في صورة خدمة أو سلعة أو أفكار جديدة لتطوير إجراءات وأساليب العمل، أو أهداف وسياسات المنظمة، أو هياكلها التنظيمية، أو تطوير الأساليب التكنولوجية، أو تغيير اتجاهات العمال وسلوكياتهم الوظيفية للأفضل (النفيعي، 2015).

ويعرفه صلاح الدين (2018) بأنه: قدرة المدراء والموظفين على استخدام المهارات الإبداعية التي يمتلكونها في الوصول إلى حلول مبتكرة وغير مألوفة للمشكلات الإدارية التي تواجهها المؤسسة، أو التوصل إلى تصورات تساعد في معالجة المشكلة من خلال الجهود الإبداعية المنظمة والتحليل الهادف الذي يكون متصل اتصالاً وثيقاً بالحس الإدراكي المبني على التحليل المنطقي والتجربة والاختبار.

كما يقصد بالإبداع الإداري تلك القدرات العقلية المتميزة للموظفين والتي ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق غير مألوفة لمواجهة المواقف وتحمل مسؤولية ما يقوم به لإنجاز تلك الأعمال بأسلوب متطور وجديد، وذلك فيما يتعلق بالعديد من الأبعاد مثل الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، تحمل المخاطرة، ظروف العمل.. الخ (المدني، 2019).

والإبداع الإداري هو: الأفكار الجديدة وغير التقليدية التي تساعد على حل المشكلات وتطوير المهارات وزيادة كفاءة المنظمة (عمور، 2019).

كما يعرف بأنه: القدرة على التميز والتفرد من خلال التنبؤ بالمشاكل والمخاطر داخل المؤسسة، قبل حدوثها، والعمل على وضع حلول إبداعية وغير مألوفة للتغلب عليها، والقدرة على تغيير الاستراتيجيات والسياسات

وطرق وأساليب العمل من فترة إلى أخرى، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات في الأسواق، ولكسر حاجز الروتين وزيادة الانتاجية بأقل وقت وتكلفة، والعمل على وضع الأفكار والمقترحات الإبداعية وضع التنفيذ، مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق (البرقاوي ومصطفى، 2023).

ومن خلال العرض السابق لمفهوم الإبداع الإداري يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- أن الإبداع الإداري عملية منظمة ومستمرة تقوم على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية وتطبيقها عملياً داخل المؤسسة، وليس مجرد أفكار نظرية مجردة.
- أن الإبداع الإداري يعتمد بشكل أساسي على القدرات العقلية والذهنية العليا للعاملين والمديرين، مثل الطلاقة الفكرية، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل واتخاذ القرار.
- أن الهدف الرئيس للإبداع الإداري يتمثل في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة وفاعلية العمل، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
- أن الإبداع الإداري يساهم في حل المشكلات الإدارية بطرق مبتكرة وغير مألوفة، والتنبيه بالمشكلات قبل وقوعها، والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية والتنظيمية.
- أن الإبداع الإداري يمثل أحد العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تطوير السياسات والاستراتيجيات وأساليب العمل ومواكبة التطورات الحديثة.
- أن نجاح الإبداع الإداري يرتبط بوجود مناخ تنظيمي داعم يشجع على المبادرة، وتحمل المخاطرة، وتحفيز العاملين على الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث الإبداع الإداري بأنه: "قدرة المدراء أو الموظفين على ابتكار أفكار

وأساليب جديدة في التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرار، بما يحقق تحسين الأداء، وحل المشكلات بطرق غير

تقليدية، ورفع كفاءة وفعالية المنظمة. كما يمكن تعريفه بأنه توظيف التفكير الخلاق داخل العمل الإداري لإيجاد حلول مبتكرة، أو تطوير إجراءات ونظم وأساليب العمل بما يضيف قيمة حقيقية للمنظمة."

2. أهمية الإبداع الإداري:

ذكر سعيد (2010)، وخصاونة (2011) أن أهمية الإبداع الإداري تتمثل في:

- الإبداع الإداري هو أحد وسائل تطوير ونمو المؤسسات، وأفضل وسيلة لمواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى.
- يكشف عن طريق جديدة في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة، كما يساهم في تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة تلبي حاجة المستهلكين.
- تسهم الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع للمبدعين أنفسهم، من خلال حصولهم على المكافآت من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.
- يعزز الإبداع الإداري القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة.
- يساعد في اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين.
- يساهم في اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء للمنظمة.

- يساعد في التقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات
- يعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق.

كما ذكر ترايسى (2015) أن أهمية الإبداع الإداري تتمثل فيما يلي:

- يساعد الإبداع الإداري المؤسسات على مواجهة مشكلاتها الحالية والتحديات المستقبلية، من خلال إيجاد حلول جديدة وغير تقليدية بدلاً من الاعتماد على الأساليب الروتينية.
- ينمي الإبداع الإداري روح الابتكار لدى العاملين، ويشجعهم على طرح الأفكار الجديدة، ويعزز الحوافز والدافعية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- تسهم الأفكار الإبداعية في تقليل التكاليف، وتحسين استغلال الموارد، ورفع الكفاءة الإنتاجية، كما تساعد على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تحقق عوائد مادية ومعنوية للمؤسسة.
- يساعد المؤسسة على التميز عن غيرها، وتحسين سمعتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على المنافسة.
- تحسين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي؛ حيث يسهم الإبداع في خلق مناخ إيجابي داخل المنظمة، قائم على الثقة والانتماء، مما يرفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من ولائهم واستقرارهم الوظيفي.
- يساعد الإبداع الإداري على وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ودعم مسارات التطوير والتحديث، وجعل العاملين يسيرون وفق نهج إبداعي يخدم أهداف المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يحدد الباحث أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

- **تحسين كفاءة الأداء المؤسسي:** حيث يساهم الإبداع الإداري في تطوير طرق العمل والإجراءات التنظيمية، مما يؤدي إلى تقليل الروتين والهدر في الوقت والجهد، وتحسين جودة القرارات الإدارية. فالإداري المبدع يبحث دائماً عن أساليب أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

- **تعزيز القدرة على حل المشكلات:** تواجه المؤسسات العديد من المشكلات، ويُمكن الإبداع الإداري القادة من التفكير بطرق غير تقليدية لإيجاد حلول مبتكرة ومرنة لهذه المشكلات، وهذا يساعد على التعامل مع الأزمات بسرعة وكفاءة، بدل الاعتماد على حلول تقليدية قد لا تكون مناسبة.
- **تحقيق التميز والتنافسية:** حيث يساعد الإبداع الإداري المؤسسات على التميز عن غيرها من خلال تقديم خدمات أو منتجات بأساليب إدارية مبتكرة. فالمنظمات التي تتبنى الإبداع في إدارتها تكون أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات السوق، وأكثر جذباً للعملاء والمستثمرين.
- **تنمية الموارد البشرية:** حيث يشجع الإبداع الإداري العاملين على المشاركة وتقديم الأفكار الجديدة، مما يعزز روح المبادرة والانتماء الوظيفي. كما يساهم في اكتشاف المواهب وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.
- **دعم التغيير والتطوير التنظيمي:** يُعدّ الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في إدارة التغيير، حيث يساعد المؤسسة على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تتماشى مع التطورات التكنولوجية والإدارية. وبدون الإبداع، يصبح التغيير صعباً وقد يواجه مقاومة كبيرة من العاملين.
- **تحسين جودة الخدمات والقرارات:** فمن خلال الإبداع الإداري، يمكن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ورفع مستوى الرضا لديهم. كما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة، قائمة على التفكير التحليلي والابتكار بدلاً من الاعتماد على الأنماط الجامدة.

3. مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل، كما يلي: (المشوط، 2011)

- **الإحساس بالمشكلة وجمع المعلومات:** وتبدأ هذه المرحلة بإدراك وجود مشكلة إدارية أو فرصة للتطوير داخل المنظمة، حيث يشعر المدير أو العاملون بأن الأساليب الحالية غير كافية أو غير

فعّالة. ويتم في هذه المرحلة تحديد أبعاد المشكلة بشكل واضح ودقيق، كما يتم جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة من مصادر مختلفة، وتشمل هذه المصادر التقارير، الخبرات السابقة، وآراء العاملين. وكلما كانت المعلومات أدق، زادت فرص الوصول إلى حل إبداعي مناسب.

■ الاحتضان والتفكير الإبداعي: وفي هذه المرحلة يتم التفكير في المشكلة بعمق دون التوصل لحل

فوري، حيث يبتعد الفرد مؤقتًا عن التفكير المباشر ويترك العقل يعمل بشكل غير واعٍ، وتبدأ الأفكار في التداخل والارتباط بطريقة جديدة وغير تقليدية، ويتم استخدام الخيال وربط المعلومات المتاحة بطرق مبتكرة. وتُعد هذه المرحلة ضرورية لتوليد أفكار مختلفة عن الحلول التقليدية، وغالبًا ما تمهد هذه المرحلة لظهور فكرة إبداعية مميزة.

■ الإلهام وتوليد الحلول: وتظهر في هذه المرحلة الفكرة الإبداعية أو الحل الجديد بشكل واضح،

حيث يشعر الفرد بأن فكرة الحل جاءت فجأة أو بعد تفكير طويل. وتكون الفكرة غالبًا غير مألوفة مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية. وقد يظهر أكثر من حل، مما يتيح بدائل متعددة للاختيار. وتتميز هذه الأفكار بالمرونة والقدرة على تحسين الأداء الإداري. وتُعد هذه المرحلة جوهر عملية الإبداع الإداري.

■ التقييم والتطبيق: ويتم في هذه المرحلة فحص الحل الإبداعي وتحليل جدواه، ويتم تقييم الفكرة

من حيث التكلفة، والإمكانات، والنتائج المتوقعة، ويتم اختيار الحل الأنسب والأكثر توافقًا مع أهداف المنظمة، وبعد ذلك تبدأ مرحلة التطبيق العملي للفكرة الإبداعية. ويتطلب التنفيذ تخطيطًا جيدًا وتعاونًا بين جميع الأطراف. وأخيرًا تتم متابعة النتائج للتأكد من نجاح الحل وتحقيق أهدافه.

4. أبعاد الإبداع الإداري:

يتضمن الإبداع الإداري مجموعة من الأبعاد أو العناصر، أبرزها ما يلي:

أ. الأصالة:

وتشير الأصالة إلى قدرة الفرد أو القائد الإداري على تقديم أفكار جديدة وغير مألوقة، والابتعاد عن الحلول التقليدية المكررة، وتعكس الأصالة التفكير المستقل الذي لا يخضع للأنماط السائدة أو القوالب الجاهزة. ويُعد المدير الناجح قادرًا على ابتكار أساليب عمل تضيف قيمة حقيقية للمنظمة. كما تسهم الأصالة في تحقيق التميز التنافسي وتحسين الأداء المؤسسي. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأصالة تُعد من الأبعاد الجوهرية للإبداع الإداري لدى القيادات (kthiar & Al-Hindawy, 2022).

ب. الطلاقة الفكرية:

وتعني الطلاقة الفكرية قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة في زمن قصير عند مواجهة مشكلة معينة. وتُعد مؤشرًا على غزارة التفكير وسرعته، مما يساعد المدير على استعراض بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار. كما تزيد الطلاقة من فرص الوصول إلى حلول إبداعية غير تقليدية. وتؤكد الأدبيات أن الطلاقة تمثل أحد المكونات الأساسية للتفكير التباعدي المرتبط بالإبداع الإداري (الحمادي، 2020).

ج. المرونة:

تشير المرونة إلى قدرة القائد الإداري على تغيير أساليب التفكير والتكيف مع المواقف والظروف المتغيرة. وتعكس الاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة وعدم الجمود عند رأي واحد. وتساعد المرونة على التعامل الفعال مع الأزمات وتعزيز الابتكار داخل المنظمة. كما تسهم في تحسين العلاقات التنظيمية ورفع كفاءة العمل الجماعي. وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المرونة والإبداع الإداري (الزهراني، 2025).

د. الحساسية للمشكلات:

تعني الحساسية للمشكلات قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات مبكرًا والشعور بوجود خلل قبل أن يتفاقم. وتعكس هذه القدرة وعيًا إداريًا عاليًا ودقة في الملاحظة والتحليل. ويساعد هذا البعد القيادات الإدارية على

تبني أسلوب استباقي في حل المشكلات بدلاً من الأسلوب العلاجي. كما تُعد الحساسية للمشكلات منطلقاً أساسياً لتوليد الأفكار الإبداعية. (الحمادي، 2020).

ه. المخاطرة المحسوبة:

وتشير المخاطرة المحسوبة إلى استعداد المدير لتجربة أفكار وأساليب جديدة مع دراسة النتائج المحتملة وتقليل الآثار السلبية. وتُعد هذه السمة ضرورية لتحقيق التغيير والتطوير داخل المنظمات، فالإبداع الإداري يتطلب قدرًا من الجرأة المصحوبة بالتخطيط والتحليل. كما تعزز المخاطرة المحسوبة روح المبادرة والابتكار لدى العاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية هذا البعد في تحقيق التفوق الاستراتيجي (Alamer, 2023).

و. الالتزام بالتنفيذ الإبداعي:

يعني الالتزام بالتنفيذ الإبداعي تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي قابل للتطبيق داخل المنظمة. فالإبداع لا يقتصر على توليد الأفكار، بل يتطلب المتابعة والتنفيذ والتقييم. ويعكس هذا البعد الجدية والمسؤولية لدى القيادات الإدارية. كما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن التنفيذ الفعال يمثل الحلقة المكملية للإبداعية (الحمادي، 2020).

5. معوقات الإبداع الإداري:

هناك العديد من الصعوبات التي تعوق الإبداع الإداري، ذكرها يونس وآخرون (2023)، كما يلي:

أ. المعوقات التنظيمية:

تتمثل المعوقات التنظيمية في الهياكل الإدارية الجامدة التي لا تسمح بالمرونة أو حرية اتخاذ القرار. كما أن المركزية الشديدة في الإدارة تقلل من فرص المبادرة والابتكار لدى الموظفين. ومن المعوقات التنظيمية أيضاً ضعف نظم الحوافز وعدم مكافأة الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى الإحباط وفقدان الدافعية. كذلك، كثرة اللوائح والإجراءات

الروتينية والتي تعيق التجريب والتطوير، بالإضافة إلى غياب الدعم من القيادات العليا والذي يعد من أهم العوائق أمام الإبداع. إضافة إلى ذلك، ضعف التواصل الإداري مما يحد من تبادل الأفكار المبتكرة.

ب. المعوقات الشخصية:

ترتبط المعوقات الشخصية بخصائص الفرد نفسه مثل الخوف من الفشل أو النقد، كما ان ضعف الثقة بالنفس يجعل الفرد يتردد في طرح الأفكار الجديدة. ومن هذا النوع من المعوقات أيضا الاعتماد على الأساليب التقليدية في التفكير مما يحد من القدرة على الابتكار. كما أن نقص المهارات والخبرات اللازمة للإبداع يؤثر سلبًا على الأداء الإبداعي، يضاف إلى ما سبق الكسل الذهني وعدم الرغبة في التعلم المستمر، وكذلك التوتر والضغط الشخصية، والتي تقلل من القدرة على التفكير الخلاق.

ج. المعوقات الاجتماعية:

تظهر المعوقات الاجتماعية نتيجة تأثير المجتمع المحيط على الفرد داخل العمل وخارجه. فالثقافة الاجتماعية التي ترفض التغيير وتفضل المألوف تحد من الإبداع. كما ان ضعف العمل الجماعي وعدم التعاون بين الزملاء يقلل من تبادل الأفكار. كما أن انتشار المحسوبية أو التحيز يؤثر على العدالة ويقتل روح الابتكار. كما ان النقد السلبي المستمر من الآخرين يضعف القدرة على الإبداع. كذلك، غياب التقدير الاجتماعي للأفكار الجديدة والفريدة يؤدي إلى الإحباط.

د. المعوقات البيئية:

تتعلق المعوقات البيئية بظروف العمل المادية والمحيطة بالمؤسسة، مثل سوء بيئة العمل بسبب الضوضاء أو عدم توفر التجهيزات المناسبة مما يؤثر على التركيز، ونقص الموارد المالية والتقنية، مما يحد من تنفيذ الأفكار الإبداعية. كما أن ضغط الوقت وكثرة الأعباء الوظيفية يقلل من فرص التفكير الابتكاري، كما ان عدم الاستقرار الاقتصادي أو الإداري يخلق حالة من القلق، وكل ذلك يعوق الإبداع.

هـ. المعوقات النفسية:

ترتبط المعوقات النفسية بالحالة الداخلية للفرد ومشاعره، فالخوف من التغيير أو من تحمل المسؤولية يعيق الإبداع الإداري، كما أن القلق الزائد والتوتر المستمر يقللان من صفاء الذهن. كما أن الشعور بالإحباط نتيجة تجارب فاشلة سابقة يمنع المحاولة مرة أخرى. يضاف إلى ما سبق أن التفكير السلبي والتشاؤم يؤثران على توليد الأفكار الجديدة. كما أن انخفاض الدافعية الداخلية يقلل من الرغبة في الإبداع. وأخيراً، فإن الصراعات النفسية الداخلية تعوق التركيز والابتكار.

ثانياً: الدراسات السابقة:

بعد البحث والاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالموضوع والتي تناولت بيئة العمل، والإبداع الإداري، وقف الباحث على عدة رسائل علمية ودراسات منشورة في مجالات علمية مختلفة تتناول الموضوع، أبرزها ما يلي:

أولاً: الدراسات التي اهتمت ببيئة العمل:

1. دراسة بخيت (2024):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على السلامة المهنية وتوضيح أفضل الطرق التي يجب أن تستند عليها عملية التدريب والتعلم. وقد تكونت عينة الدراسة من موظفي الأمانة العامة للحكومة -ولاية سنار بدولة السودان، وتم اختيار العينة عن طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة لعدد 56 موظفاً، واعتمد الباحث الاستبانة بغرض جمع البيانات. وتم استخدام التحليل الكمي للبيانات، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي والصحة والسلامة المهنية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين محاور بيئة العمل (المهام والواجبات، بيئة العمل المادية، بيئة العمل التكنولوجية) والصحة والسلامة المهنية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين محوري بيئة العمل (المهام والواجبات،

الهيكل التنظيمي) والتدريب والتعلم، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين محوري بيئة العمل (بيئة العمل المادية، بيئة العمل التكنولوجية) والتدريب والتعلم. اهم التوصيات توفير جداول عمل مرنة لأداء المهام خارج ساعات العمل، استخدام الأمانة مقياس لقياس فاعليتها التنظيمية وفقا (أسلوب الأهداف - تحليل الانحرافات -مراجعة وتقييم المراجع).

2. دراسة بنى خالد (2024):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على تعزيز المخرجات التنظيمية من خلال مشاركة الموظفين كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وشملت عينة مكونة من 377 موظفًا من 12 بنكًا تجاريًا أردنيًا. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على المخرجات التنظيمية من خلال مشاركة الموظفين، حيث تمثل أبعاد بيئة العمل تأثيرًا كبيرًا على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام الوظيفي، بينما كان لمشاركة الموظفين دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز بيئة العمل بشكل إيجابي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير بيئة عمل مريحة تحافظ على التوازن بين العمل والحياة وتدعم تعلم الموظفين وتوفير فرص النمو.

3. دراسة الطراونة (2024):

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على تحسين بيئة العمل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، مع التركيز على الإبداع السلوكي كمتغير وسيط. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على 177 موظفًا من مكاتب الدائرة في مختلف مناطق محافظة عمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز،

والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) تؤثر بشكل إيجابي على تحسين بيئة العمل، وأن الإبداع السلوكي يعمل كوسيط لهذه العلاقة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها ضرورة تعزيز القيادة التحويلية لتطوير بيئة العمل وتشجيع الأداء العالي من خلال تحفيز الأفراد وتطوير رؤيتهم الشخصية.

4. دراسة العويسية (2024):

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين بيئة العمل والولاء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في محافظة مسقط، مع التركيز على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى موظفي 10 مؤسسات تعليمية خاصة في مسقط، حيث شملت العينة 200 موظف. وقد أظهرت النتائج أن بيئة العمل لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وهو بدوره يؤثر على الولاء الوظيفي للموظفين. وتم تحديد أن أبعاد بيئة العمل مثل سياسات العمل، وظروف العمل، وجودة العمل، تساهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط يعزز العلاقة بين بيئة العمل والولاء الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يشعرون بالراحة والرضا في بيئة عملهم يميلون إلى البقاء في العمل وتحقيق أداء أعلى. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة من خلال تحسين ظروف العمل، وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة، وتوفير بيئة عمل تحفز الإبداع والابتكار. كما تدعو إلى تنفيذ سياسات تحفز الموظفين وتعزز من ولائهم للمؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة.

5. دراسة الشبيقي وآخرون (2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد بيئة العمل (التدريب، الحوافز، التمكين التقني، طبيعة وظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) على أداء الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بالقطاع الصحي السعودي من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وبلغت عينة الدراسة (112)

من الممرضين العاملين بمستشفى (الإيمان العام بالرياض، مجمع الملك عبد الله الطبي بجدة، مستشفى القنفذة العام) بالمملكة العربية السعودية، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مربع معامل الارتباط المتعدد Rsquare أو معامل التحديد يساوي (0.898) للمتغيرات المستقلة وهو: (أبعاد بيئة العمل) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (89.8%) من التباين الكلي في أداء الممرضين في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، كما تبين صلاحية النموذج للتنبؤ بأداء الممرضين من خلال الدرجة الكلية لأبعاد بيئة العمل. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجية إدارة المستشفيات لضمان توفير التجهيزات التقنية الحديثة والمعدات الطبية الحديثة التي تعزز من أداء المهام الوظيفية بفعالية داخل بيئة العمل. وتعزيز مستوى التحفيز والتشجيع للممرضين ومنحهم سلطات أكبر وتمكينهم داخل المستشفيات لزيادة استدامة أدائهم وكفاءتهم. واهتمام إدارة المستشفيات بتوفير كافة أبعاد بيئة العمل بشكل مناسب بحيث يساهم في زيادة أداء الممرضين في تقديمهم أفضل الخدمات الصحية وبأعلى جودة.

6. دراسة فتح الله وإبراهيم (2023):

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ظروف بيئة العمل على أداء العاملين في المستشفيات اللبنانية الخاصة في شمال لبنان خلال الأزمة المالية اللبنانية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 95 موظفاً من مختلف المناصب في المستشفيات الخاصة في شمال لبنان (مستشفى الشمال مستشفى معوض مستشفى سيدة شمال لبنان). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS، واستخدمت إحصائيات وصفية وتحليلية في عملية التحليل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية والسلوكية لبيئة العمل على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في شمال لبنان خلال الأزمة المالية في لبنان، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

7. دراسة الزهراني والألفي (2019):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الحصول على دورات تدريبية في الإبداع)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (873) معلماً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود درجة كبيرة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.94)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة تعزى إلى متغيرات الدراسة: (المرحلة التعليمية) لصالح معلمي المرحلة الثانوية، (سنوات الخبرة) لصالح المعلمين من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، و(الحصول على دورات تدريبية في الإبداع) لصالح المعلمين الحاصلين على دورات: ووفقاً لهذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات كان من أبرزها: توجيه مديري المدارس إلى حث المسؤولين عن العملية التعليمية بمنطقة الباحة على دعم وتشجيع الإبداع الإداري لمديري المدارس، مع استثمار الواقع المحقق في تطوير العملية التعليمية والتربوية والإدارية داخل المدارس؛ بما يحقق نقلة نوعية في مسار جودة هذه العملية

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بالإبداع الإداري:

8. دراسة البلوى والعنزي (2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعة تبوك وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على 354 فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادات الأكاديمية

للإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.619). كما بينت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية تمارس الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، حيث تراوحت أبعاد الإبداع الإداري بين الأصالة والمرونة والطلاقة وحساسية المشكلات بمعدل متوسط. في المقابل، أظهرت النتائج أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في المجالات مثل جودة التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية كانت أيضاً بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادات الأكاديمية في تبني أساليب الإبداع الإداري بهدف تعزيز الميزة التنافسية للجامعة من خلال برامج تدريبية وتطوير القيادات الأكاديمية.

9. دراسة الحلو (2025):

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري في مراكز اللياقة البدنية والصحية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وجمعت البيانات من 163 مدرباً ومدربة في محافظة الزرقاء عبر استبانتين لقياس العدالة التنظيمية والإبداع الإداري. وقد أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت عالية، حيث كانت العدالة الأخلاقية في أعلى مستوى، تليها العدالة التوزيعية، ثم العدالة الإجرائية والتقييمية. أما الإبداع الإداري، فكان بمستوى متوسط بشكل عام، حيث سجلت المحاور مثل تشجيع الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرار مستويات مرتفعة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات مثل العمر والخبرة والجنس والمستوى التعليمي. وأوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز العدالة التنظيمية في مراكز اللياقة البدنية والصحية لتعزيز الإبداع الإداري.

10. دراسة العلفي والوصابي (2025):

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإبداع الإداري في تعزيز استدامة البنوك اليمنية في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم توزيع 230 استبانة على العاملين في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة، وتم استرجاع 200 استبانة للتحليل باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت

النتائج أن الإبداع الإداري يلعب دورًا محوريًا في استدامة البنوك اليمنية، خاصة من خلال أبعاد مثل الطلاقة الفكرية، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وإدارة المخاطرة. كما أكدت النتائج أن البنوك التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الاستمرار في ظل الأزمات. ومع ذلك، تبين أن الطلاقة الفكرية، المرونة، والأصالة قد لا تكون مفعلة بشكل كافٍ في بعض البنوك، مما يشير إلى ضرورة تحسين تطبيق هذه الأبعاد لربطها بشكل مباشر مع متطلبات الاستدامة في البيئة المصرفية. وأوصت الدراسة بتطوير سياسات إدارية مبتكرة في البنوك اليمنية، وتحفيز الإبداع الإداري بين الموظفين من خلال برامج تدريبية موجهة، بالإضافة إلى تعزيز أدوات إدارة المخاطر باستخدام أنظمة تكنولوجية حديثة لرصد الأزمات المالية والاقتصادية.

11. دراسة عبيدي وآخرون (2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الريادية على الإبداع الإداري داخل المعهد العالي للقضاء في سلطنة عمان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استبانة مكونة من عدة محاور تتعلق بالقيادة الريادية مثل الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، والإبداع، وتحمل المخاطر، وكذلك أبعاد الإبداع الإداري مثل الأصالة والطلاقة والمرونة والقدرة على التحليل. وتم تطبيق الاستبانة على 60 موظفًا من المعهد، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية مرتفعة، وكذلك مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية من أبعاد القيادة الريادية (باستثناء تحمل المخاطر) على الإبداع الإداري، حيث كانت الرؤية الاستراتيجية والإبداع هما العاملين الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار داخل المعهد، وتقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة الريادية والإبداع الإداري، مع توفير بيئة عمل تشجع على المخاطرة المدروسة وتعزز التفكير الإبداعي لتحقيق التميز المؤسسي.

12. دراسة أبو ليفة وآخرون (2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على 127 معلمًا في المدارس الثانوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، حيث سجلت أبعاد المناخ التنظيمي مثل أسلوب القيادة، نظام الحوافز، ونمط الاتصال مستويات عالية من الممارسة، مما ساهم في تعزيز الإبداع الإداري. كما تبين أن أبعاد الطلاقة والأصالة كانت ذات مستويات عالية، في حين أن الحساسية للمشاكل كانت في مستوى متوسط. وأكدت نتائج الدراسة أن تطوير المناخ التنظيمي يعد عنصرًا أساسيًا لدعم الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

ثالثًا: الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين بيئة العمل وتحقيق الإبداع الإداري:

13. دراسة الرماضنة (2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل بأبعادها المختلفة (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الأنظمة المستخدمة، ومحفزات العمل) على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في لواء دير علا. في منطقة الأغوار الوسطى بمحافظة البلقاء بالملكة الأردنية الهاشمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 49 مديرًا ومديرة من مدارس في اللواء، وتوزعت بين 14 مدرسة ثانوية و35 مدرسة أساسية. أظهرت النتائج أن بيئة العمل بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الإداري لدى المدراء، حيث تبين أن درجة تأثير بيئة العمل تصل إلى 99.1%. من بين التوصيات، أوصت الدراسة بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمدارس لتكون أكثر مرونة ووضوحًا، مع تحسين طرق التواصل بين مستويات الوظائف المختلفة وتعريف المهام والمسؤوليات بشكل دقيق.

14. دراسة (Elnagi & Alotibi 2024)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مجموعة شركات عبد الله التويجري في مدينة الخبر، وتحليل تأثير بيئة العمل والثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع الإداري. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع استبيان لقياس متغيرات بيئة العمل، مثل توفير الدعم والموارد اللازمة، القيادة القوية، وجود بيئة مرنة تدعم الإبداع، إضافة إلى قياس مستوى الإبداع الإداري. تم اختيار عينة عشوائية من 140 موظفاً من بين 840 موظفاً في المؤسسة، وتنوعت سمات العينة بين الأعمار والوظائف. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة كان متوسطاً (المتوسط = 3.237) وأن العوامل مثل توفير الموارد والقيادة الداعمة كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع الإداري. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مؤكدة أن بيئة العمل التي تدعم الإبداع تسهم في تحسين الأداء الإبداعي للموظفين. وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وضمان توفر الموارد المناسبة لتحقيق الإبداع الإداري.

15. دراسة البرقاوي ومصطفى (2023):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بيئة العمل المادية (التصميم المعماري، التصميم الداخلي) والإبداع الإداري (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، التحدي والمغامرة). وقد تكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية للعاملين في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (903) إدارياً، فيما تكونت عينة الدراسة من (313) إدارياً من كلا الجنسين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الموافقة على توافر عناصر البيئة المادية الداخلية لجامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت متوسطة (3.33)، فيما كان مستوى الإبداع الإداري لديهم متوسط أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإبداع من وجهة نظرهم (3.33)، وأتت المرونة في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.37)، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين كلا من مستوى الإبداع الإداري من ناحية، وبين بيئة العمل المادية من ناحية أخرى، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة بين

المتغيرين بشكل كلي (0.40) وهي قيمة مرتفعة ذات دلالة إحصائية. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين في الجامعة على تحسين بيئة العمل المادية بناء على الاحتياجات الحقيقية للعاملين لديها، وذلك بعد الاستماع إليهم أولاً، وعمل مسح ودراسة لهذه الاحتياجات، وأن يكون التطوير في بيئة العمل المادية بشكل دائم ومستمر وبما يتناسب مع مكانة جامعة اليرموك المحلية والدولية.

16. دراسة يونس وآخرون (2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل بأبعادها (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، تكنولوجيا العمل، الأنظمة المستخدمة، محفزات العمل) على الإبداع الإداري بالتطبيق على مشروع جبل مرة للتنمية الريفية بدولة السودان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمشروع جبل مرة للتنمية الريفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا الموضوع، وتم استخدام الاستبانة كأداة بحث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري، ووجود علاقة بين اتخاذ القرارات والإبداع الإداري، وبين تكنولوجيا العمل والإبداع الإداري، وبين الأنظمة المستخدمة والإبداع الإداري، وبين محفزات العمل والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارة المشروع المزيد من العمل الجماعي والاستشارات والمشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى الإبداع الإداري، وتوجيه المزيد من الاهتمام بالأنظمة المستخدمة الحالية مع المزيد من التطوير والمواكبة، وضرورة بذل المزيد من الجهود لتقديم دراسات الجدوى للحصول على التمويل للحفاظ على الدعم المادي والمعنوي للعاملين.

17. دراسة بن حمو (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري للموظفين في المديرية الجهوية لموبليس في ولاية بشار بدولة الجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة مكونة من 63 موظفًا، وقد شملت الدراسة أبعاد بيئة العمل مثل الاتصال، ظروف العمل، التكنولوجيا المستخدمة، العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بيئة العمل تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الإداري، حيث كان للمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز تأثير كبير على الإبداع. بينما كان التأثير بين التكنولوجيا والإبداع الإداري أقل وضوحًا. كما بينت الدراسة أن معظم الموظفين كانوا راضين عن ظروف العمل بشكل عام، ولكن لديهم ملاحظات حول تحسين العلاقات بين الموظفين والمشاركة في اتخاذ القرارات. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين بيئة العمل وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن يعزز الإبداع الإداري لدى الموظفين.

18. دراسة المسلمية (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل بأبعادها (الهيكلي التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي) على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، كما سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تحديد مستوى أهمية بيئة العمل، التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، ودراسة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الميسرة والتي بلغ حجمها (241) شخص من العاملين بمؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد بيئة العمل الأربعة (الهيكلي التنظيمي، الدعم التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي) والإبداع

الإداري. كذلك أوضحت النتائج أن مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت متوسطة بنسبة (68%). وقد أوصت الباحثة الاهتمام بتطوير بيئة العمل، عقد دورات تدريبية للمسؤولين والموظفين بشكل عام لرفع مستوى وعيهم ومهاراتهم حول بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري ومنح العاملين الفرصة لإبداء الرأي وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.

19. دراسة المعاينة وأبو زيد (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددهم (2100) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً وموظفة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة، كما تطوير استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS 23. V). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المتوسط الكلي لإجابات المستجيبين حول مجالات بيئة العمل بلغ (3.92) بدرجة مرتفعة، كما أن المتوسط الكلي لإجابات المستجيبين حول مجالات الإبداع الإداري بلغ (3.98) وجاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين بيئة العمل ومستوى تحقيق الإبداع الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (بيئة العمل) في المتغير التابع (الإبداع الإداري). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ببذل المزيد من الجهود لتوفير الظروف العمل المناسبة التي تجعلها قادرة على تشجيع الأداء الإبداعي للعاملين وتحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري.

20. دراسة السرور والعظامات (2020):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل الداخلية متمثلة بـ (الموارد، القدرات، الكفاءات) على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة وعددها (24). ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة في الجامعات الخاصة في شمال الأردن وعددها (4) جامعات، ضمن مجتمع دراسة يتألف من جميع الجامعات الخاصة في الأردن. وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، والاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية لعينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود أثر قوي لتوفر الموارد المادية والبشرية على الإبداع الإداري في الجامعات كما بينت وجود أثر متوسط لقدرة الجامعات على خلق بيئة عمل تحفز العاملين على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى وجود أثر متوسط في ما يتعلق بتوافر الكفاءات اللازمة لخلق بيئة عمل مبدعة في الجامعات. أما بالنسبة للمتغير التابع (الإبداع الإداري) فقد أوجدت الدراسة أن الجامعات تقوم بإنجاز عملياتها وأنشطتها بأسلوب متجدد ومبتكر بعيد عن الروتين في العمل. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة التركيز على الإبداع الإداري واستخدام أفضل الطرق لتحقيقه، بالإضافة إلى العمل على تدعيم عوامل البيئة الداخلية في الجامعات الخاصة وإعطائها الأولوية.

21. دراسة عمور (2019):

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 بدولة الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 42 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من 82 فرداً، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS)، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية. ووجود تأثير

ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على الإبداع الإداري. وعدم 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).

22. دراسة (Ramos et al 2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل بيئة العمل على الأداء الإبداعي من خلال تحليل تصورات الموظفين في بيئات صناعية بالبرازيل. وقد استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا لجمع البيانات من موظفين صناعيين وتحليلها إحصائيًا باستخدام استبيان يقيس متغيرات بيئة العمل مثل الهيكل التنظيمي، العلاقات الاجتماعية، الموارد، الحرية، والتحدي، بالإضافة إلى قياس الأداء الإبداعي للموظفين. وقد أكدت نتائج الدراسة أن هناك عدة عوامل في بيئة العمل ترتبط إيجابيًا بالأداء الإبداعي، مثل العلاقات الاجتماعية الداعمة، الحرية في العمل، ووجود التحدي في المهام. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن تحسين بيئة العمل لا يقتصر فقط على المعدات والبنى الفيزيائية، بل يمتد ليشمل العلاقات والدعم الاجتماعي، مما يمكن أن يساهم في رفع مستوى الأداء الإبداعي للموظفين، رغم أن ليس كل عامل بيئي له تأثير متساوٍ.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، اختلافها واتفاقها في بعض النقاط فكانت كلها مرتبطة ببيئة العمل وبالإبداع الإداري وكانت متنوعة ما بين دراسات عربية وأخرى أجنبية، وذلك نابع من أهمية متغيرات الدراسة بشكل عام، وقد أشارت جميع هذه الدراسات إلى أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات المختلفة. ويمكن التعليق على الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

من حيث الهدف:

ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري، فعلى سبيل المثال اهتمت دراسة بنحيت (2024) بالتعرف على أثر بيئة العمل على السلامة المهنية والتدريب، بينما ركزت دراسة بنى خالد (2024) على بيئة العمل ودورها في تعزيز المخرجات التنظيمية عبر مشاركة الموظفين. وقد بينت هذه الدراسات التوجهات المختلفة لدراسة هذه العلاقة، حسب طبيعة القطاع مثل البنوك التجارية (دراسة بنى خالد)، والقطاع الصحي (دراسة الثبيتي وآخرون، 2023)، وكذلك المؤسسات التعليمية (دراسة الزهراني والألفي، 2019). وقد اتفقت جميع هذه الدراسات على أن بيئة العمل تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر في الإبداع الإداري.

من حيث المنهج:

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسات الطراونة (2024)، والزهراني والألفي (2019)، والثبيتي وآخرون (2023)، وهو المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات المتعددة في بيئة العمل والإبداع الإداري، كما تم استخدام أساليب تحليلية متقدمة مثل SPSS لتحليل البيانات، وهو ما يتيح فحص العلاقة بين العوامل المؤثرة بدقة.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

تنوعت العينة في الدراسات السابقة بين عدة قطاعات، حيث تطرقت بعض الدراسات إلى القطاعات العامة مثل مؤسسات التعليم العالي (دراسة الزهراني والألفي، 2019) والقطاع الحكومي (دراسة عمور، 2019)، في حين ركزت دراسات أخرى على القطاع الخاص مثل البنوك التجارية (دراسة بنى خالد، 2024). كما يلاحظ أنه في بعض الدراسات، تم اختيار عينات صغيرة مثل دراسة بنحيت (2024)، بينما استخدمت دراسات أخرى عينات أكبر مثل دراسة فتح الله وإبراهيم (2023).

من حيث أدوات الدراسة:

كانت الاستبانة هي الأداة الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، مثل دراسة فتح الله وإبراهيم (2023) ودراسة الزهراني والألفي (2019). فهذه الأداة تتيح جمع بيانات كمية وموثوقة من المشاركين حول بيئة العمل والإبداع الإداري. واستخدام هذه الأداة يوفر بيانات قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق ويعزز من مصداقية النتائج.

من حيث النتائج:

أظهرت معظم الدراسات أن بيئة العمل تمثل عاملاً حيويًا في تعزيز الإبداع الإداري. ففي دراسة بنى خالد (2024) أظهرت النتائج أن بيئة العمل تعزز المخرجات التنظيمية من خلال مشاركة الموظفين، كما أظهرت نتائج دراسة الثبيتي وآخرون (2023) أن تحسين بيئة العمل يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي السعودي. وفي المقابل، تناولت بعض الدراسات تأثيرات جزئية مثل دراسة فتح الله وإبراهيم (2023) التي ركزت على تأثير الظروف المادية لبيئة العمل على أداء العاملين في المستشفيات. كما أظهرت دراسة الزهراني والألفي (2019) أن القيادة ونظام الحوافز لهما تأثير قوي على الإبداع الإداري، مما يعزز من أهمية توفر بيئة داعمة للإبداع.

أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الرئيسية لبيئة العمل التي تؤثر على الإبداع الإداري، واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة مثل الاستبانة. كما استفاد من النتائج السابقة في تحديد العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري في المستشفيات، وهو ما يشكل الأساس لتطبيق الدراسة الحالية في مستشفى الملك خالد الجامعي. كما تم الاستفادة كذلك من توصيات الدراسات السابقة في تحسين بيئة العمل، مثل ضرورة تعزيز الحوافز والتفاعل بين الموظفين والإدارة.

الإضافات التي ستقدمها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

- ◆ تركز الدراسة الحالية على بيئة العمل في المستشفيات الجامعية، مما يعزز من التطبيق العملي لموضوع الإبداع الإداري في القطاع الصحي السعودي مقارنة بالدراسات السابقة التي شملت القطاعات الأخرى مثل البنوك والتعليم في دول أخرى.
- ◆ تستكشف الدراسة الحالية تأثير بيئة العمل بشكل مباشر على الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يضيف بُعداً جديداً في التطبيق.
- ◆ تركز الدراسة على تحسين بيئة العمل داخل المستشفيات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات موجهة للإدارة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات إدارة هذه المستشفيات وتحقيق نتائج إبداعية أفضل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- خصائص أفراد عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- إجراءات تطبيق الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعت في الدراسة الحالية، حيث تم استعراض المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات بناء أداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما شمل عرضاً لإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفيما يلي عرض تفصيلي على النحو التالي:

1. منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة؛ فالمنهج الوصفي من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية؛ حيث يمكن من خلاله الإحاطة بكل أبعادها ومحاورها، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه المنهج البحثي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كمياً وكيفياً وتفسيرها بطريقة رقمية، وهو أيضاً ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في حل المشكلة (الختاتنة والنوايسة، 2011).

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدينة الطبية الجامعية ممثلة في مستشفى الملك خالد الجامعي بمدينة الرياض، من مختلف التخصصات الطبية والإدارية والفنية، ويشمل ذلك: الأطباء، والمرضى، والمرضات، والفنيين، والإداريين، وذلك باختلاف مستوياتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية، وسنوات خبرتهم، خلال الفترة الزمنية

التي تُجرى فيها الدراسة (العام الدراسي 2025 / 2026م)، حيث تم توجيه أداة الدراسة (الاستبانة) إلى هذه الفئات لقياس آرائهم حول بيئة العمل وأثرها على تحقيق الإبداع الإداري داخل المستشفى.

3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد العينة (250) فرداً، قام الباحث بإرسال الاستبانات الإلكترونية إليهم، مع رسالة توضح أهداف الدراسة وكيفية تعبئة الاستبانة، إضافة إلى التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وقد حصل الباحث على (235) رداً من الردود الإلكترونية، مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة (94%) من إجمالي الاستبانات المرسلة.

4. خصائص أفراد عينة الدراسة:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي، والذين تم تطبيق الاستبانة عليهم؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي)، ونفصلها كما يلي:

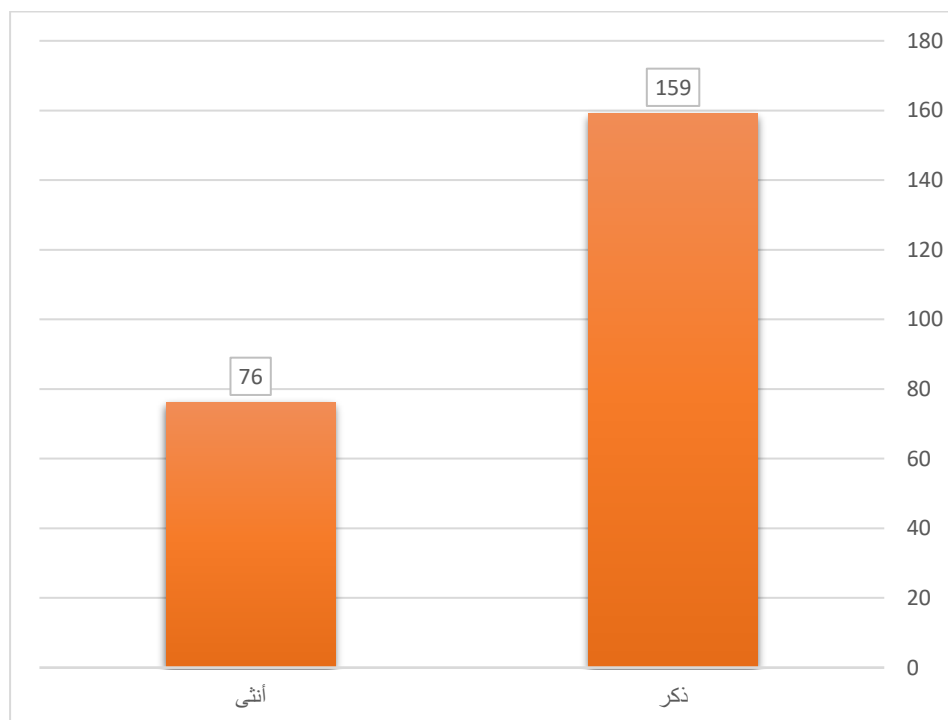
أ- الجنس:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
67.7	159	ذكر
32.3	76	أنثى
%100	235	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن يتضح من الجدول السابق أن (159) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 67.7%، من الذكور وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (76) منهم يمثلون ما نسبته 32.3%، من الإناث، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

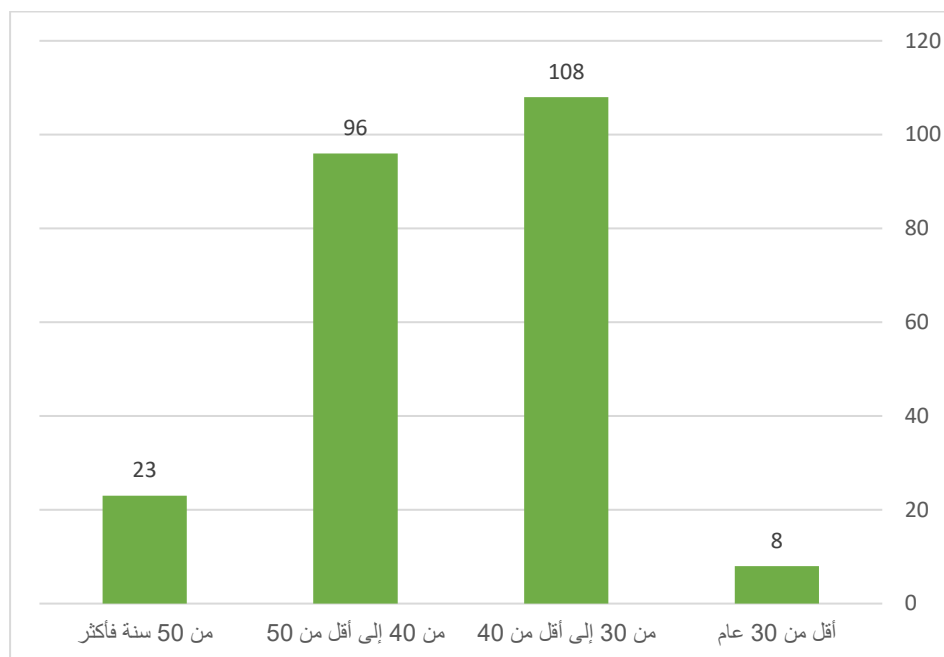
ب- الفئة العمرية:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
3.4%	8	أقل من 30 سنة.
46%	108	من 30 إلى أقل من 40 سنة.
40.9%	96	من 40 إلى أقل من 50 سنة.
9.8%	23	من 50 سنة فأكثر.
100%	235	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن الفئة العمرية الأكبر في عينة الدراسة هم الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 عام، بنسبة بلغت 46% في حين أن الفئة الأقل من 30 سنة هم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

ج- المؤهل العلمي:

جدول رقم (3)

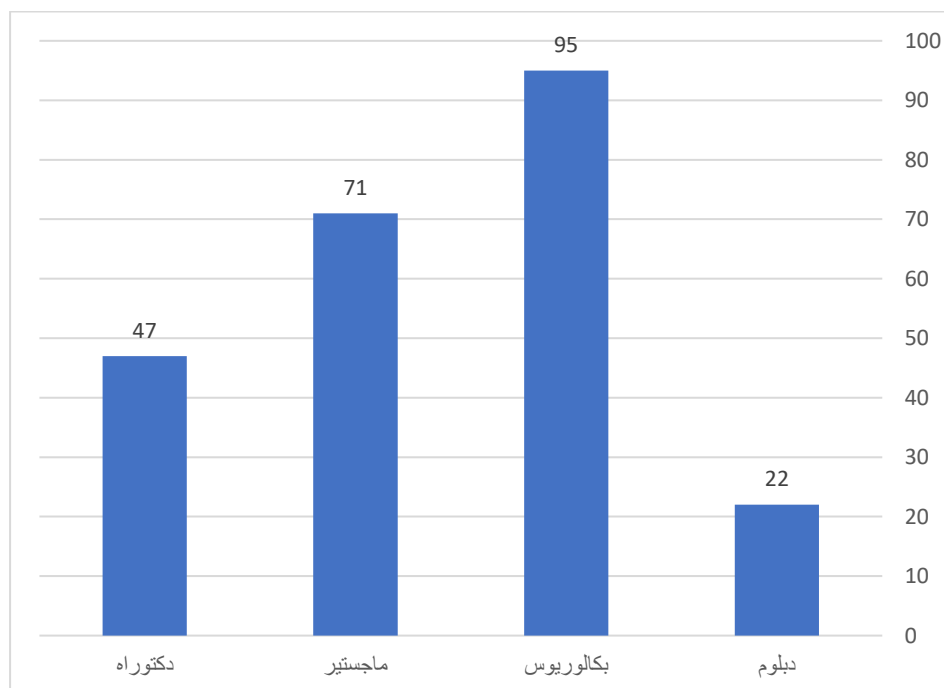
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
9.4%	22	دبلوم
40.4%	95	بكالوريوس
30.2%	71	ماجستير
20%	47	دكتورة
100%	235	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس،

بنسبة بلغت 40.4 %، في حين أن الفئة الأقل في عينة الدراسة كانت من الحاصلين على الدبلوم بنسبة، 9.4

% والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

د- المسمى الوظيفي:

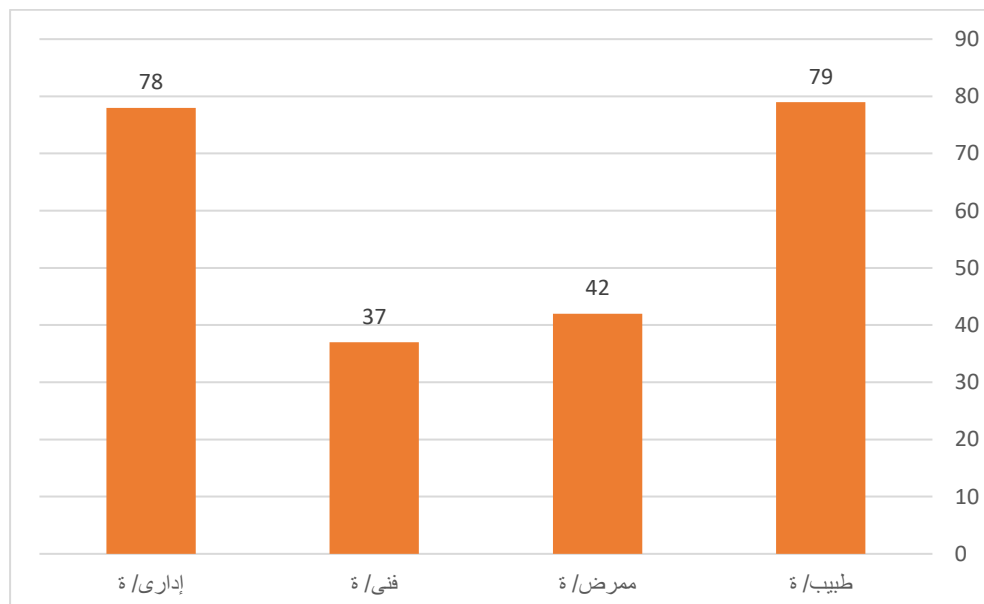
جدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
33.3%	79	طبيب/ة
17.9%	42	ممرض/ة
15.7%	37	فني/ة
33.1%	78	إداري/ة
100%	235	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هم من الأطباء، بنسبة بلغت 33.3% في

حين أن الفئة الأقل في عينة الدراسة كانت من الفنيين بنسبة، 15.7%، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوظيفة

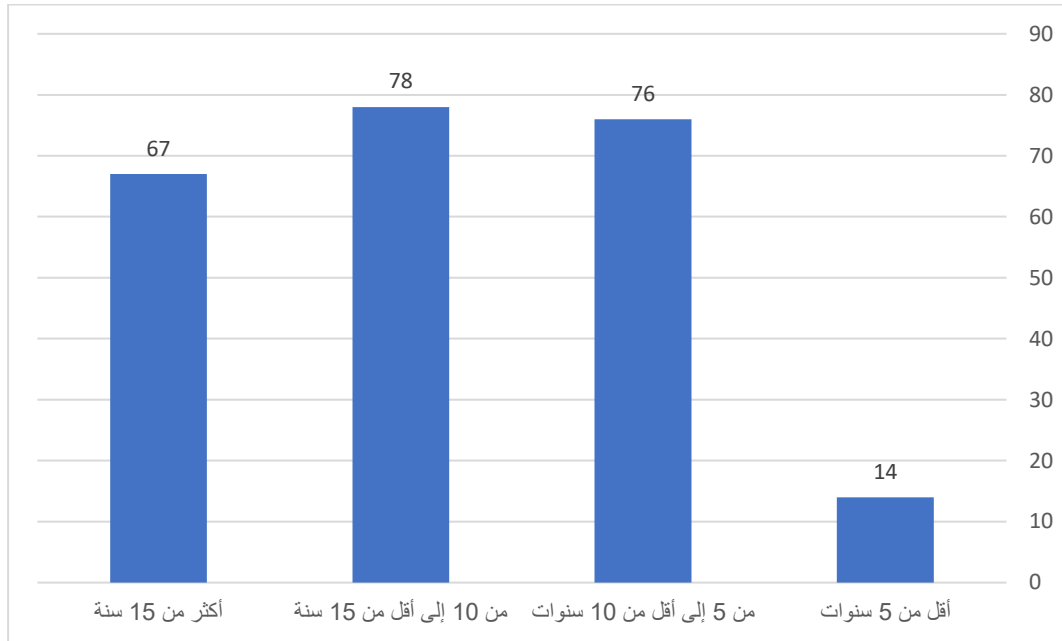
هـ- عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي
6%	14	أقل من 5 سنوات
32.3%	76	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
33.2%	78	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
28.5%	67	أكثر من 15 سنة
100%	235	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن 78 من عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته 33.2% من ذوي الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن 14 منهم يمثلون ما نسبته 6% من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي

5. أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛ نظراً لما تمتاز به من قدرة على الوصول إلى شريحة واسعة من المبحوثين في وقت قصير وبتكلفة منخفضة، كما أنها تتيح جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يعزز دقة النتائج، كما تتميز الاستبانة بسهولة التصميم والتوزيع، إضافة إلى قدرتها على ضمان خصوصية المشاركين، مما يزيد من مصداقية إجاباتهم (عدس وعبيدات وعبد الحق، 2021).

أ- خطوات بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري واستبيانات ومقابلات، وبعد توجيهات وتعديلات السادة المشرفين تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد

الباحث في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وصيغت العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)، وعند صياغة عبارات الاستبانة تم مراعاة الآتي:

- وضوح العبارة وانتمائها للمحور.
- ألا تحتل العبارة أكثر من فكرة أو معنى.
- الابتعاد عن الكلمات التي تحتل أكثر من معنى.
- وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

❖ الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي).

❖ الجزء الثاني: ويتكون من (42) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

■ المحور الأول: وقيس (بيئة العمل في مستشفى الملك خالد الجامعي) ويشتمل على (22) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية.

■ المحور الثاني: وقيس (مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي) ويشتمل على (20) عبارة، موزعة على ستة أبعاد رئيسية.

ب- صدق أداة الدراسة:

يشير صدق الأداة (Validity) إلى قدرتها على قياس ما يفترض أن تقيسه (علام، 2012)، وقد قام

الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

- الصدق الظاهري للاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات وانتمائها للمحور وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (3) من المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم ووضعت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (1) وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لبنود أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما توضحه الجداول التالية:

المحور الأول: بيئة العمل في مستشفى الملك خالد الجامعي:

جدول رقم (6) معاملات ارتباط بنود المحور الأول والمحور ككل

م	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات.	**0.724
2	يسهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي.	**0.703
3	يتيح الهيكل التنظيمي فرصاً للتواصل الفعال بين الأقسام، مما يشجع على تبادل الأفكار الإبداعية.	**0.759
4	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بالتكيف مع التغيرات الإدارية.	**0.826
5	يشجع الهيكل التنظيمي الموظفين على طرح الأفكار والمقترحات التطويرية.	**0.826
6	الوصف الوظيفي لكل موظف واضح ودقيق، ويساعده على أداء مهامه المنوطة به بكفاءة وإبداع.	**0.811
7	تشجع الإدارة العاملين على التفكير بأساليب غير تقليدية.	**0.713
8	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المبدعين.	**0.826
9	تتم الاستفادة من مقترحات الموظفين لتطوير بيئة العمل.	**0.808
10	توفر الإدارة الدعم الكافي للعاملين عند مواجهة الصعوبات أثناء تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة.	**0.805

11	يسود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.	**0.721
12	يمنح القادة الصلاحيات الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملهم.	**0.724
13	يدعم القادة الابتكار والمبادرات الفردية داخل فرق العمل.	**0.703
14	تتبنى الإدارة نهجاً يُعامل الأخطاء كفرص للتعلّم والتحسين بدلاً من اللوم والعقاب.	**0.759
15	يتعامل القادة مع الموظفين بروح الفريق الواحد.	**0.826
16	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم القيادية.	**0.826
17	تلتزم المستشفى بخطة استراتيجية واضحة ومعلنة تتضمن أهدافاً محددة لتعزيز الإبداع والتطوير المستمر.	**0.811
18	تعمل الإدارة على مراجعة الخطط الاستراتيجية بانتظام لتقييم نتائجها وإجراء التعديلات اللازمة.	**0.713
19	تعمل الخطط الاستراتيجية على موازنة الأداء الحالي مع الرؤية المستقبلية للمستشفى.	**0.820
20	تتابع الإدارة بانتظام مؤشرات الأداء المرتبطة بالإبداع الإداري لتحسينه.	**0.808
21	تتضمن الخطط الاستراتيجية برامج تدريب مستمرة لدعم وتنمية الإبداع الإداري.	**0.809
22	تركّز الخطط الاستراتيجية للمستشفى على تطوير بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع الإداري.	**0.729

**** عبارات دالة عند مستوى أقل من 0.01**

من الجدول السابق يتّضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى أقل من (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع

الفقرات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي:

جدول رقم (7) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني والمحور ككل

م	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط
1	أبتكر أفكاراً جديدة وغير تقليدية لتحسين أساليب العمل في المستشفى.	**0.868
2	أسعى إلى التميّز في أداء مهامي بطرق إبداعية ومبتكرة.	**0.726
3	أبحث عن حلول غير مألوفة عند مواجهة المشكلات في العمل.	**0.735
4	أعمل على تحويل أفكارى الإبداعية إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل.	**0.913

5	أتمكن من توليد عدد كبير من الأفكار عندما أواجه مشكلة في العمل.	**0.761
6	أستطيع اقتراح أكثر من بديل لحل أي موقف إداري.	**0.738
7	أجد سهولة في التفكير بطرق متعددة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	**0.642
8	أُتفاعل بإيجابية مع الأفكار الجديدة التي تُطرح في العمل.	**0.804
9	أتكيف بسهولة مع التغيرات في بيئة العمل.	**0.750
10	أغيّر طريقتي في التفكير أو الأداء عندما أجد طريقة أفضل.	**0.812
11	أُعامل بمرونة مع الزملاء والمسؤولين لتحقيق أهداف العمل.	**0.883
12	أستطيع ملاحظة المشكلات الإدارية قبل أن تتفاقم.	**0.872
13	أُحلل أسباب المشكلات بطريقة منهجية ومنظمة.	**0.868
14	أُسهم في اقتراح حلول واقعية وعملية للمشكلات القائمة.	**0.726
15	أُقيم على تجريب أفكار جديدة بعد دراسة نتائجها المحتملة.	**0.735
16	لا أتردد في اتخاذ قرارات جريئة عندما أكون واثقاً من تحليل الموقف.	**0.913
17	أوازن بين الابتكار وتقدير المخاطر قبل التنفيذ.	**0.761
18	أُتعاون مع زملائي في المستشفى لتنفيذ المبادرات الإبداعية.	**0.738
19	أُتابع خطوات تنفيذ الأفكار الجديدة لضمان نجاحها.	**0.642
20	أُستخدم الموارد المتاحة بأفضل شكل لتحقيق الأفكار الإبداعية.	**0.870

**** عبارات دالة عند مستوى أقل من 0.01**

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى أقل من (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع

الفقرات المكوّنة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ج- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة؛ تم استخدام أسلوب الفاصل الزمني مع إعادة التطبيق، حيث طبقت أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية ذاتها مرة أخرى بعد مضي أسبوعين للحصول على استجاباتهم، ومن ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بين استجاباتهم في المرتين الأولى والثانية. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

معايير الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الاستبانة
0.863	22	المحور الأول
0.926	20	المحور الثاني
0.906	42	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيم معامل الثبات ألفا ما بين (0.863 – 0.926) على التوالي؛ كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.906)، وجميعها قيم ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

د- تصحيح الاستبانة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبداية الموضحة في الجدول التالي؛ ليتم معالجتها احصائياً، كما يلي:

جدول رقم (9)

تصحيح أداة الدراسة

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5-1) \div 3 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (10)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
أوافق بشدة	من 5.00 – 4.21
أوافق	من 4.20 – 3.41
محايد	من 3.40 – 2.61
لا أوافق	من 2.60 – 1.81
لا أوافق بشدة	من 1.80 – 1.00

6. خطوات وإجراءات الدراسة:

سارت الدراسة وفقاً للخطوات والإجراءات التالية:

- ◆ إعداد الإطار النظري بعد مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية، والدراسات السابقة المتصلة بالموضوع.
- ◆ بناء أداة الدراسة؛ لمعرفة تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي.
- ◆ عرض الأداة على مجموعة من السادة المحكمين من المتخصصين في موضوع الدراسة، واستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة الاستبانة ومدى أهمية فقراتها ومدى ملاءمتها للمحاور التي تنتمي إليها، وتعديل الأداة طبقاً لآرائهم.

♦ تطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري على عينة استطلاعية؛ وذلك لتحديد مدى التجانس (الاتساق الداخلي لها).

♦ قياس ثبات الأداة.

♦ إقرار الأداة في صورتها النهائية، وتحويلها إلى استبانة إلكترونية عن طريق نماذج جوجل، على الرابط:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdKOK6lluEkZOGJWIKUCjEl0ZYBrqlkBDv_fikyMj0NbHzjmQ/viewform?usp=header

♦ إرسال رابط الاستبانة إلى عينة البحث.

♦ تجميع الاستجابات، وتحليل النتائج، ومعالجتها إحصائياً، وتفسيرها.

♦ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وحساب صدق وثبات

الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

♦ التكرارات والنسبة المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

♦ المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة

الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

♦ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي،

حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة

إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

- ◆ معامل ارتباط بيرسون "Pearson"؛ لقياس صدق أداة الدراسة.
- ◆ معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ◆ تحليل الارتباط (Correlation Analysis): تم استخدام تحليل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (بيئة العمل) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).
- ◆ تحليل الانحدار (Regression Analysis): تم استخدام تحليل الانحدار لفحص تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري. والهدف من هذا الأسلوب هو تحديد مدى قدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

- إجابة السؤال الأول.
- إجابة السؤال الثاني.
- إجابة السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات والمقترحات

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثمّ تحليل هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي وردت ضمن الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. نتائج إجابة السؤال الأول: ما مستوى توافر أبعاد وعناصر بيئة العمل الرئيسة (الهيكل التنظيمي، الدعم

التنظيمي المدرك، التمكين القيادي، التخطيط الاستراتيجي) في مستشفى الملك خالد؟

للتعرف على مستوى توافر أبعاد وعناصر بيئة العمل الرئيسة في مستشفى الملك خالد، وللإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات المحور الأول، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد محور بيئة العمل الرئيسة في مستشفى الملك خالد الجامعي

أبعاد بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: الهيكل التنظيمي.	3.97	0.98	بدرجة عالية	1
البعد الثاني: الدعم التنظيمي المدرك.	3.89	1.00	بدرجة عالية	4
البعد الثالث: التمكين القيادي.	3.92	1.06	بدرجة عالية	3
البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي.	3.96	0.92	بدرجة عالية	2
الإجمالي	3.94	0.99	بدرجة عالية	

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يُظهر جدول رقم (11) أن مستوى توافر أبعاد بيئة العمل الرئيسة في مستشفى الملك خالد الجامعي جاء مرتفعاً بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.94) بانحراف معياري (0.99)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بدرجة عالية على توفر هذه الأبعاد داخل بيئة العمل.
 - وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.98)، مما يعكس وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المستشفى. كما حلّ بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.92)، وهو ما يدل على وجود توجه استراتيجي واضح وخطط مستقبلية مدروسة.
 - في حين جاء بعد التمكين القيادي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92)، مما يشير إلى أن القيادات تمارس أدواراً داعمة لتمكين العاملين، ولكن بدرجة أقل نسبياً مقارنة بالهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي. أما بعد الدعم التنظيمي المدرك فقد جاء في المرتبة الأخيرة رغم أنه تحقق بدرجة عالية أيضاً، بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (1.00)، وهو ما قد يعكس وجود تباين نسبي في إدراك العاملين لمستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة لهم.
 - وبصفة عامة، تعكس نتائج الجدول أن بيئة العمل في مستشفى الملك خالد الجامعي تتسم بالإيجابية والتكامل في أبعادها المختلفة، الأمر الذي يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا لدى العاملين، مع وجود مجال لتعزيز الدعم التنظيمي بشكل أكبر لضمان اتساق إدراك جميع العاملين له.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراساتي بخيت (2024) وبني خالد (2024) اللتين أكدتا أن ارتفاع مستوى توافر أبعاد بيئة العمل التنظيمية، ولا سيما وضوح الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، يسهم في تحسين الأداء

ورفع مستوى الرضا الوظيفي، كما تتوافق مع دراسة الشيتي وآخرين (2023) التي بينت أن بيئة العمل الإيجابية في المستشفيات تعزز كفاءة العاملين واستقرارهم الوظيفي.

وفيما يلي تفصيل نتائج هذه الأبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (12)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول الخاص بالهيكل التنظيمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	الترتيب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محدد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات.	ك	130	55	24	15	11	4.18	0.99	أوافق	2
		%	55.3	23.4	10.2	6.4	4.7				
2	يسهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي.	ك	42	156	18	12	7	3.91	0.85	أوافق	4
		%	17.9	66.4	7.7	5.1	3				
3	يتيح الهيكل التنظيمي فرصاً للتواصل الفعّال بين الأقسام، مما يشجع على تبادل الأفكار الإبداعية.	ك	139	48	27	14	7	4.27	1.07	أوافق بشدة	1
		%	59.1	20.4	11.5	6	3				
4	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بالتكيف مع التغيرات الإدارية.	ك	33	142	35	15	33	3.83	0.96	أوافق	5
		%	14	60.4	14.9	6.4	14				
5	يشجع الهيكل التنظيمي الموظفين على طرح الأفكار والمقترحات التطويرية.	ك	129	49	37	11	9	4.16	0.89	أوافق	3
		%	54.9	20.9	15.7	4.7	3.8				
6	الوصف الوظيفي لكل موظف واضح ودقيق، ويساعده على أداء مهامه المنوطة به بكفاءة وإبداع.	ك	43	141	26	15	10	3.81	0.95	أوافق	6
		%	18.3	60	11.1	6.4	4.3				
	الإجمالي							3.97	0.98	أوافق	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البعد الأول من أبعاد بيئة العمل بمستشفى الملك خالد وهو بُعد الهيكل التنظيمي، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (3.97 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 – 4.20) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون على أن هذا البعد متوافر بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي يُعد من نقاط القوة في بيئة العمل بالمستشفى.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات بُعد الهيكل التنظيمي بمستشفى الملك خالد؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البعد ما بين (3.81 – 4.27) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي "يتيح الهيكل التنظيمي فرصاً للتواصل الفعال بين الأقسام، مما يشجع على تبادل الأفكار الإبداعية." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.27 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.18 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (5) وهي "يشجع الهيكل التنظيمي الموظفين على طرح الأفكار والمقترحات التطويرية." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.16 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "يسهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي." في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.91 من 5.00).

• جاءت العبارة رقم (6) وهي "الوصف الوظيفي لكل موظف واضح ودقيق، ويساعده على أداء مهامه

المنوطة به بكفاءة وإبداع." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.81 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بُعد الهيكل التنظيمي في مستشفى الملك

خالد متوافر بدرجة مرتفعة ويُعد من أبرز عناصر القوة في بيئة العمل، لما يتميز به من وضوح في توزيع المهام

والمسؤوليات، ودوره الفعّال في تعزيز التواصل بين الأقسام وتشجيع تبادل الأفكار الإبداعية وطرح المقترحات

التطويرية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الاستقرار والرضا الوظيفي. ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود مجال

للتحسين في جانب وضوح ودقة الوصف الوظيفي، بما يسهم بشكل أكبر في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: الثبيتي وآخرين (2023) التي بينت

أن وضوح الهيكل التنظيمي وتفعيل قنوات التواصل بين الأقسام في المستشفيات يسهمان في تشجيع تبادل الأفكار

الإبداعية بين العاملين، إضافة إلى ما توصلت إليه دراسة فتح الله وإبراهيم (2023) من أن وضوح الأدوار والوصف

الوظيفي يدعم الاستقرار الوظيفي ويرفع مستوى الأداء داخل المؤسسات، وكذلك دراسة الطراونة (2024) التي

أكدت أن مرونة الهيكل التنظيمي ووضوح العلاقات التنظيمية يعززان قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات

الإدارية ويسهمان في تحسين الأداء والإبداع التنظيمي.

البعد الثاني: الدعم التنظيمي المدرك:

جدول رقم (13) استجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني: الدعم التنظيمي المدرك، مرتبة حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محدد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	تشجع الإدارة العاملين على التفكير بأساليب غير تقليدية.	ك	127	49	22	29	8	4.10	0.99	أوافق	2
		%	54	20.9	9.4	12.3	3.4				

2	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المبدعين.	ك	34	116	25	26	34	3.45	1.00	أوافق	5
			14.5	49.4	10.6	11.1	14.5				
3	تم الاستفادة من مقترحات الموظفين لتطوير بيئة العمل.	ك	119	50	30	20	16	4.00	0.90	أوافق	3
			50.6	21.3	12.8	8.5	6.8				
4	توفر الإدارة الدعم الكافي للعاملين عند مواجهة الصعوبات أثناء تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة.	ك	40	122	31	28	14	3.62	0.98	أوافق	4
			17	51.9	13.2	11.9	6				
5	يسود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.	ك	133	68	20	4	10	4.32	0.99	أوافق بشدة	1
			56.6	28.9	8.5	1.7	4.3				
	الإجمالي							3.89	1.00	أوافق	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البُعد الثاني من أبعاد بيئة العمل بمستشفى الملك خالد وهو بُعد الدعم التنظيمي المدرك، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البُعد (3.89 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 – 4.20) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون على أن بُعد الدعم التنظيمي المدرك في مستشفى الملك خالد متوافر بدرجة مرتفعة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات بُعد الدعم التنظيمي المدرك بمستشفى الملك خالد؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البُعد ما بين (3.45 – 4.32) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثاني تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (5) وهي "يسود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين." في المرتبة الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.32 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تشجع الإدارة العاملين على التفكير بأساليب غير تقليدية." في المرتبة الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.10 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "تم الاستفادة من مقترحات الموظفين لتطوير بيئة العمل." في المرتبة الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.00 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "توفر الإدارة الدعم الكافي للعاملين عند مواجهة الصعوبات أثناء تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة." في المرتبة الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.62 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المبدعين." في المرتبة الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.45 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بُعد الدعم التنظيمي المدرك في مستشفى

الملك خالد متوافر بدرجة مرتفعة بوجه عام، ولا سيما فيما يتعلق بسيادة جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وتشجيع الإدارة على التفكير الإبداعي والاستفادة من مقترحات الموظفين، في حين يظهر أن جانب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمبدعين ما زال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير مقارنة ببقية عبارات هذا البعد. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: فتح الله وإبراهيم (2023) التي أكدت أن الدعم التنظيمي المدرك، المتمثل في مساندة الإدارة للعاملين والاستفادة من مقترحاتهم وتقدير جهودهم، يعد من العوامل الرئيسة في تهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الإبداع الإداري، مع الإشارة إلى أن ضعف نظم الحوافز قد يحد من تعظيم أثر هذا الدعم.

البعد الثالث: التمكين القيادي:

جدول رقم (14)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث: التمكين القيادي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	يُمح القادة الصلاحيات الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملهم.	ك	45	141	23	16	10	3.83	0.96	أوافق	3
		%	19.1	60	9.8	6.8	4.3				
2	يدعم القادة الابتكار والمبادرات الفردية داخل فرق العمل.	ك	116	57	36	18	8	4.09	1.02	أوافق	2
		%	49.4	24.3	15.3	7.7	3.4				
3	تتبنى الإدارة نمجاً يعامل الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلا من اللوم والعقاب.	ك	42	133	28	20	12	3.74	1.06	أوافق	5
		%	17.9	56.6	11.9	8.5	5.1				
4	يتعامل القادة مع الموظفين بروح الفريق الواحد.	ك	117	66	30	14	8	4.25	1.09	أوافق بشدة	1
		%	49.8	28.1	12.8	6	3.4				
5	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم القيادية.	ك	53	120	30	21	11	3.78	1.4	أوافق	4
		%	22.6	51.1	12.8	8.9	4.7				
	الإجمالي							3.92	1.06	أوافق	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البُعد الثالث من أبعاد بيئة العمل بمستشفى الملك خالد وهو بُعد التمكين القيادي، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البُعد (3.92 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة

الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 – 4.20) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون على أن بُعد التمكين القيادي في مستشفى الملك خالد متوافر بدرجة مرتفعة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات بُعد التمكين القيادي بمستشفى الملك خالد؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البعد ما بين (3.74 – 4.25) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (4) وهي "يتعامل القادة مع الموظفين بروح الفريق الواحد." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.25 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "يدعم القادة الابتكار والمبادرات الفردية داخل فرق العمل." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.09 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "يمنح القادة الصلاحيات الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملهم." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.83 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (5) وهي "تتبع تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم القيادية." في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.78 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "تتبع الإدارة نهجاً يُعامل الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلا من اللوم والعقاب." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.74 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بُعد التمكين القيادي في مستشفى الملك

خالد متوافر بدرجة مرتفعة، حيث يسود نمط قيادي قائم على العمل بروح الفريق الواحد، مع توفير الدعم للابتكارات

والمبادرات الفردية، ومنح الموظفين قدراً مناسباً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، الأمر الذي يعكس بيئة عمل إيجابية داعمة للموظفين. ومع ذلك، تُظهر النتائج حاجة هذا البُعد إلى مزيد من الاهتمام بتعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء وتنمية المهارات القيادية لدى الموظفين بما يساهم في رفع مستوى التمكين القيادي بشكل أشمل ومستدام داخل المستشفى.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: الطراونة (2024) التي أكدت أن تبني القيادات لأسلوب العمل بروح الفريق الواحد، ودعم المبادرات الفردية، ومنح الصلاحيات المناسبة للعاملين يساهم في تعزيز التمكين القيادي وتحسين الأداء والإبداع التنظيمي، كما تتفق مع دراسة الثبتي وآخرين (2023) التي توصلت إلى أن القيادات الداعمة في المؤسسات الصحية، تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الإبداع الإداري.

البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (15)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	تلتزم المستشفى بخطة استراتيجية واضحة ومعلنة تتضمن أهدافاً محددة لتعزيز الإبداع والتطوير المستمر.	ك	108	72	32	14	9	4.22	0.97	أوافق	1
		%	46	30.6	13.6	6	3.8				
2	تعمل الإدارة على مراجعة الخطط الاستراتيجية بانتظام لتقييم نتائجها وإجراء التعديلات اللازمة.	ك	46	135	37	7	10	3.85	0.86	أوافق	4
		%	19.60	75.4	15.7	3	4.3				
3	تعمل الخطط الاستراتيجية على مواءمة الأداء الحالي مع الرؤية المستقبلية للمستشفى.	ك	106	75	35	13	6	4.11	0.92	أوافق بشدة	2
		%	45.1	31.9	14.9	5.5	2.6				

4	ك	44	138	32	13	8	3.83	0.90	أوافق	5	تتابع الإدارة بانتظام مؤشرات الأداء المرتبطة بالإبداع الإداري لتحسينه.
5	ك	105	77	30	15	8	4.09	0.91	أوافق	3	تتضمن الخطط الاستراتيجية برامج تدريب مستمرة لدعم وتنمية الإبداع الإداري.
6	ك	45	130	30	23	7	3.78	0.96	أوافق	6	تركز الخطط الاستراتيجية للمستشفى على تطوير بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع الإداري.
							3.96	0.92	أوافق		الإجمالي

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البعد الرابع من أبعاد بيئة العمل بمستشفى الملك خالد وهو بُعد التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (3.96 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 – 4.20) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون على أن بُعد التخطيط الاستراتيجي في مستشفى الملك خالد متوافر بدرجة مرتفعة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي بمستشفى الملك خالد؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البعد ما بين (3.78 – 4.22) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تلتزم المستشفى بخطة استراتيجية واضحة ومعلنة تتضمن أهدافاً محددة لتعزيز الإبداع والتطوير المستمر." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.22 من 5.00).

- جاءت العبارة رقم (3) وهي "تعمل الخطط الاستراتيجية على مواءمة الأداء الحالي مع الرؤية المستقبلية للمستشفى." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.11 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (5) وهي "تتضمن الخطط الاستراتيجية برامج تدريب مستمرة لدعم وتنمية الإبداع الإداري." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.09 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "تعمل الإدارة على مراجعة الخطط الاستراتيجية بانتظام لتقييم نتائجها وإجراء التعديلات اللازمة." في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.85 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (6) وهي "تركّز الخطط الاستراتيجية للمستشفى على تطوير بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع الإداري." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (3.78 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بُعد التخطيط الاستراتيجي في مستشفى الملك خالد متوافر بدرجة مرتفعة بوجه عام، ويُعد من الأبعاد المهمة في بيئة العمل، حيث يعكس وجود رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة تسهم في توجيه الأداء المؤسسي نحو الإبداع والتطوير المستمر، مع توافق الخطط الاستراتيجية مع الرؤية المستقبلية للمستشفى. كما تشير النتائج إلى اهتمام الإدارة بالتدريب وتنمية الإبداع الإداري، إلا أن ذلك يستدعي مزيداً من التركيز على تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة بيئة عمل أكثر دعماً وتحفيزاً للإبداع الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: العويسية (2024) التي أكدت أن التخطيط الواضح وتوجه الإدارة نحو تحسين بيئة العمل يسهمان في تعزيز الولاء الوظيفي ورفع مستوى الأداء المؤسسي، كما تتفق مع دراسة الزهراني والألفي (2019) التي توصلت إلى أن وجود تخطيط استراتيجي فعال، قائم على رؤية مستقبلية واضحة وبرامج تطوير مستمرة، يسهم في تنمية الإبداع الإداري وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات، ويعزز قدرتها على مواكبة التغيرات والتحديات التنظيمية.

2. نتائج إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي

بأبعاده المختلفة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة المحسوبة، الالتزام

بالتنفيذ الإبداعي) في مستشفى الملك خالد؟

للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي، وللإجابة عن

السؤال الثاني قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات المحور الثاني، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد محور الإبداع

الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي

أبعاد بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: الأصالة.	4.27	0.76	بدرجة عالية جداً	5
البعد الثاني: الطلاقة الفكرية.	4.26	0.09	بدرجة عالية جداً	6
البعد الثالث: المرونة.	4.38	0.58	بدرجة عالية جداً	1
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات.	4.32	0.60	بدرجة عالية جداً	2
البعد الخامس: المخاطرة المحسوبة.	4.30	0.46	بدرجة عالية جداً	3
البعد السادس: الالتزام بالتنفيذ الإبداعي.	4.27	0.66	بدرجة عالية جداً	4
الإجمالي	4.30	0.64	بدرجة عالية جداً	

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

■ يُظهر جدول رقم (16) أن مستوى توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد

الجامعي جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.30) بانحراف معياري (0.64)، وهو

ما يعكس إدراك أفراد العينة لمتنوع العاملين بدرجة عالية جداً من الإبداع الإداري بمختلف أبعاده، في مستشفى الملك خالد الجامعي.

■ وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، مما يدل على قدرة العاملين العالية على التكيف مع التغيرات والتعامل بمرونة مع المواقف المختلفة، تلاه بُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية بمتوسط (4.32)، وهو ما يشير إلى وعي العاملين بالمشكلات وسرعة إدراكهم لها داخل بيئة العمل بمستشفى الملك خالد.

■ كما حل بعد المخاطرة المحسوبة في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.30)، مما يعكس استعداد العاملين لاتخاذ قرارات مبتكرة مع مراعاة تقليل المخاطر المحتملة. وجاء الالتزام بالتنفيذ الإبداعي في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.27)، وهو ما يدل على حرص العاملين على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي

■ أما بعد الأصالة فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.27)، يليه بعد الطلاقة الفكرية في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (4.26)، ومع ذلك فقد ظلت جميع الأبعاد ضمن مستوى درجة عالية جداً من التوافر، مما يؤكد أن الإبداع الإداري يُعد سمة بارزة لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي

■ وبشكل عام، تعكس نتائج جدول (16) بيئة عمل داعمة للإبداع الإداري، تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المستشفى.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة الشبيبي وآخرين (2023) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصحية بأبعاده المختلفة، ولا سيما المرونة والحساسية للمشكلات، كما تتفق مع دراسة فتح الله وإبراهيم (2023) التي أظهرت تمتع العاملين بدرجة عالية من الإبداع الإداري، تمثلت في الأصالة والطلاقة الفكرية والالتزام بالتنفيذ الإبداعي، وأشارت إلى أن توفر مناخ تنظيمي مشجع يسهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

وفيما يلي تفصيل نتائج هذه الأبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: الأصالة:

جدول (17) استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول: الأصالة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	أبتكر أفكاراً جديدة وغير تقليدية لتحسين أساليب العمل في المستشفى.	ك	119	81	26	6	3	4.30	0.86	أوافق بشدة	2
		%	50.6	34.5	11.1	2.6	1.3				
2	أسعى إلى التميّز في أداء مهامي بطرق إبداعية ومبتكرة.	ك	62	156	13	2	2	4.19	0.63	أوافق	3
		%	26.4	66.4	5.5	0.9	0.9				
3	أبحث عن حلول غير مألوفة عند مواجهة المشكلات في العمل.	ك	121	97	10	5	5	4.42	0.83	أوافق بشدة	1
		%	51.5	41.3	4.3	2.1	2.1				
4	أعمل على تحويل أفكارى الإبداعية إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل.	ك	68	147	14	4	2	4.17	0.70	أوافق	4
		%	28.9	62.6	6	1.7	0.9				
	الإجمالي							4.27	0.76	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البعد الأول من أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد وهو بُعد الأصالة، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (4.27 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.21 – 5.00) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مستوى الأصالة لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات البُعد الأول؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البُعد ما بين (4.17 – 4.42) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي "أبحث عن حلول غير مألوفة عند مواجهة المشكلات في العمل." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.42 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أبتكر أفكاراً جديدة وغير تقليدية لتحسين أساليب العمل في المستشفى." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.30 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "أسعى إلى التميز في أداء مهامي بطرق إبداعية ومبتكرة." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.19 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "أعمل على تحويل أفكارى الإبداعية إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.17 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الأصالة لدى العاملين في

مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع، وهو ما يشير إلى امتلاك العاملين قدرات عالية على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة وغير التقليدية، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المرتبطة بالعمل، إضافة إلى سعيهم للتميز في أداء مهامهم بأساليب إبداعية. كما تعكس هذه النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل، رغم أن ذلك جاء بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية عبارات هذا البُعد، إلا أنه لا

يزال ضمن المستوى المرتفع، الأمر الذي يؤكد توافر مقومات الأصالة كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في المستشفى.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: الزهراني والألفي (2019) التي

توصلت إلى أن الأصالة تُعد من أبرز أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين، وتتجلى في قدرتهم على ابتكار أفكار

جديدة وغير تقليدية، والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، والسعي إلى التميز في أداء المهام بطرق

إبداعية، مؤكدة أن ارتفاع مستوى الأصالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

البعد الثاني: الطلاقة الفكرية:

جدول رقم (18)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني: الطلاقة الفكرية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	أتمكن من توليد عدد كبير من الأفكار عندما أواجه مشكلة في العمل.	ك	120	89	16	8	2	4.35	0.82	أوافق بشدة	1
		%	51.1	37.9	6.8	3.4	0.9				
2	أستطيع اقتراح أكثر من بديل حل أي موقف إداري.	ك	65	150	15	5	0	4.17	0.60	أوافق	3
		%	27.7	63.8	6.4	2.1	0				
3	أجد سهولة في التفكير بطرق متعددة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	ك	114	100	12	7	2	4.33	0.83	أوافق بشدة	2
		%	48.5	42.6	5.1	3	0.9				
4	أنتفاعل بإيجابية مع الأفكار الجديدة التي تُطرح في العمل.	ك	73	138	17	6	1	4.16	0.65	أوافق	4
		%	31.1	58.7	7.2	2.6	0.4				
	الإجمالي							4.26	0.09	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البُعد الثاني من أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد وهو بُعد الطلاقة الفكرية، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (4.26 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.21 – 5.00) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مستوى الطلاقة الفكرية لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات البُعد الثاني؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البعد ما بين (4.16 – 4.35) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أتمكن من توليد عدد كبير من الأفكار عندما أواجه مشكلة في العمل." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.35 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "أجد سهولة في التفكير بطرق متعددة لتحقيق الأهداف المطلوبة." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.33 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "أستطيع اقتراح أكثر من بديل لحل أي موقف إداري." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.17 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (4) وهي "أتفاعل بإيجابية مع الأفكار الجديدة التي تُطرح في العمل." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.16 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الطلاقة الفكرية لدى العاملين

في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع؛ إذ يعكس ذلك تمتع العاملين بقدرات فكرية إبداعية تسهم في توليد أفكار

متنوعة، وبدائل متعددة عند مواجهة المشكلات الإدارية، وسهولة التفكير بطرق مبتكرة لتحقيق الأهداف، فضلاً

عن التفاعل الإيجابي مع الأفكار الجديدة، الأمر الذي يدل على توافر بيئة عمل محفزة للإبداع الإداري وداعمة له

في مستشفى الملك خالد الجامعي.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: الشبيبي وآخرين (2023) التي توصلت

إلى ارتفاع مستوى الطلاقة الفكرية لدى العاملين، وأشارت إلى أن قدرة العاملين على توليد عدد كبير من الأفكار،

واقترح بدائل متعددة لحل المشكلات، والتفكير بطرق متنوعة لتحقيق الأهداف.

البعد الثالث: المرونة:

جدول (19) استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث: المرونة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	أتكيف بسهولة مع التغيرات في بيئة العمل.	ك	111	102	17	4	1	4.35	0.69	أوافق بشدة	2
		%	47.2	43.4	7.2	1.7	0.4				
2	أغير طريقي في التفكير أو الأداء عندما أجد طريقة أفضل.	ك	79	147	8	1	0	4.29	0.52	أوافق بشدة	3
		%	33.6	62.6	3.4	0.4	0				
3	أتعامل بمرونة مع الزملاء والمسؤولين لتحقيق أهداف العمل.	ك	127	101	7	0	0	4.51	0.53	أوافق بشدة	1
		%	54	43	3	0	0				
	الإجمالي							4.38	0.58	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البعد الثالث من أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد وهو بُعد المرونة، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (4.38 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.21 – 5.00) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مستوى المرونة لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء العينة حول عبارات البعد الثالث؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البعد ما بين (4.29 – 4.51) وهي متوسطات تقع في الفئة (الخامسة) من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن خيار موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث تشير إلى (أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي "أتعامل بمرونة مع الزملاء والمسؤولين لتحقيق أهداف العمل." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.51 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أتكيف بسهولة مع التغيرات في بيئة العمل." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.35 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "أغيّر طريقي في التفكير أو الأداء عندما أجد طريقة أفضل." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.29 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى المرونة لدى العاملين في مستشفى

الملك خالد الجامعي مرتفع؛ مما يعكس قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، والتعامل الإيجابي مع الزملاء والمسؤولين،

وتبني أساليب تفكير وأداء متنوعة، الأمر الذي يسهم في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: الطراونة (2024) التي توصلت إلى أن المرونة تُعد من أبرز أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين، وتتجلى في قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، وتعديل أساليب التفكير والأداء، والتعامل الإيجابي مع الزملاء والرؤساء بما يسهم في تحقيق أهداف العمل بكفاءة، وأكدت الدراسة أن ارتفاع مستوى المرونة يعزز من فاعلية الأداء ويساعد المنظمات على مواجهة التحديات المتغيرة.

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات:

جدول (20)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع: الحساسية للمشكلات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	أستطيع ملاحظة المشكلات الإدارية قبل أن تتفاقم.	ك	81	141	12	1	0	4.29	0.58	أوافق بشدة	2
		%	34.5	60	5.1	0.4	0				
2	أحلل أسباب المشكلات بطريقة منهجية ومنظمة.	ك	116	106	12	1	0	4.43	0.61	أوافق بشدة	1
		%	49.4	45.1	5.1	0.4	0				
3	أسهم في اقتراح حلول واقعية وعملية للمشكلات القائمة.	ك	76	140	18	1	0	4.24	0.60	أوافق بشدة	3
		%	32.3	59.6	7.7	0.4	0				
	الإجمالي							4.32	0.60	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البُعد الرابع من أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد وهو بُعد الحساسية للمشكلات، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (4.32 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.21 – 5.00) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء العينة حول عبارات البُعد الرابع؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البُعد ما بين (4.24 – 4.43) وهي متوسطات تقع في الفئة (الخامسة) من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن خيار موافقة أفراد العينة على عبارات البُعد الرابع تشير إلى (أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي "أُحلل أسباب المشكلات بطريقة منهجية ومنظمة." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.43 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أستطيع ملاحظة المشكلات الإدارية قبل أن تتفاقم." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.43 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "أسهم في اقتراح حلول واقعية وعملية للمشكلات القائمة." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.24 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع، حيث يعكس ذلك قدرة العاملين على استشعار المشكلات الإدارية في مراحلها المبكرة، وتحليل أسبابها بصورة منهجية ومنظمة، والمساهمة في اقتراح حلول واقعية وعملية لها،

وهو ما يشير إلى توافر مستوى عالٍ من الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: فتح الله وإبراهيم (2023) التي

توصلت إلى أن الحساسية للمشكلات تُعد من الأبعاد الجوهرية للإبداع الإداري، وتتمثل في قدرة العاملين على استشعار المشكلات في مراحلها المبكرة، وتحليل أسبابها بصورة منهجية، واقتراح حلول عملية وواقعية لها، وأكدت الدراسة أن ارتفاع مستوى الحساسية للمشكلات يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات.

البعد الخامس: المخاطرة المحسوبة:

جدول (21)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس: المخاطرة المحسوبة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	أقدم على تجريب أفكار جديدة بعد دراسة نتائجها المحتملة.	ك	103	106	22	4	0	4.31	0.65	أوافق بشدة	2
		%	43.8	45.1	9.4	1.7	0				
2	لا أتردد في اتخاذ قرارات جريئة عندما أكون واثقاً من تحليل الموقف.	ك	74	139	15	7	0	4.19	0.67	أوافق	3
		%	31.5	59.1	6.4	3	0				
3	أوازن بين الابتكار وتقدير المخاطر قبل التنفيذ.	ك	111	109	13	2	0	4.40	0.61	أوافق بشدة	1
		%	47.2	46.4	5.5	0.9	0				
	الإجمالي							4.30	0.46	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البُعد الخامس من أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد وهو بُعد المخاطرة المحسوبة، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (4.30 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (4.21 – 5.00) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مستوى المخاطرة المحسوبة لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء العينة حول عبارات البُعد الخامس؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البُعد ما بين (4.19 – 4.40) وهي متوسطات تقع في الفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن خيار موافقة أفراد العينة على عبارات البُعد الخامس تشير إلى (أوافق / أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي "أوازن بين الابتكار وتقدير المخاطر قبل التنفيذ." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.40 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أقدم على تجريب أفكار جديدة بعد دراسة نتائجها المحتملة." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.31 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "لا أتردد في اتخاذ قرارات جريئة عندما أكون واثقاً من تحليل الموقف." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.19 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى المخاطرة المحسوبة لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع، مما يعكس توافر قدرة واضحة لدى العاملين على اتخاذ قرارات مدروسة، والموازنة بين الابتكار وتقدير النتائج المحتملة قبل التنفيذ، الأمر الذي يساهم في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين كفاءة

الأداء المؤسسي، ويدعم توجه المستشفى نحو التطوير المستمر ومواجهة التحديات بأسلوب علمي وإع قائم على التحليل والتخطيط السليم.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: بني خالد (2024) التي توصلت إلى أن المخاطرة المحسوبة تُعد من الأبعاد المهمة للإبداع الإداري، حيث تتمثل في قدرة العاملين على اتخاذ قرارات جريئة بعد تحليل المواقف وتقدير النتائج المحتملة، والموازنة بين الابتكار وتقليل المخاطر، وأكدت الدراسة أن ارتفاع مستوى المخاطرة المحسوبة يساهم في دعم التوجه نحو التطوير المستمر وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

البعد السادس: الالتزام بالتنفيذ الإبداعي:

جدول رقم (22)

استجابات افراد العينة على عبارات البعد السادس: الالتزام بالتنفيذ الإبداعي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	أتعاون مع زملائي في المستشفى لتنفيذ المبادرات الإبداعية.	ك	73	149	9	4	0	4.24	0.60	أوافق بشدة	2
		%	31.1	63.4	3.8	1.7	0				
2	أتابع خطوات تنفيذ الأفكار الجديدة لضمان نجاحها.	ك	109	105	15	5	1	4.35	0.75	أوافق بشدة	1
		%	46.4	44.7	6.4	2.1	0.4				
3	أستخدم الموارد المتاحة بأفضل شكل لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	ك	73	143	15	4	0	4.22	0.61	أوافق بشدة	3
		%	31.1	60.9	6.4	1.7	0				
	الإجمالي							4.27	0.66	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (5.00)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على البُعد السادس من أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد وهو بُعد الالتزام بالتنفيذ الإبداعي، حيث بلغ متوسط موافقتهم على بنود هذا البعد (4.27 من 5.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة السادسة من فئات المقياس الخماسي من (4.21-5.00) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مستوى الالتزام بالتنفيذ الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء العينة حول عبارات البُعد السادس؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا البُعد ما بين (4.22 - 4.35) وهي متوسطات تقع في الفئة (الخامسة) من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن خيار موافقة أفراد العينة على عبارات هذا البُعد تشير إلى (أوافق بشدة).

ثالثاً: قام الباحث بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي "أتابع خطوات تنفيذ الأفكار الجديدة لضمان نجاحها." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.35 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أتعاون مع زملائي في المستشفى لتنفيذ المبادرات الإبداعية." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.24 من 5.00).
- جاءت العبارة رقم (3) وهي "أستخدم الموارد المتاحة بأفضل شكل لتنفيذ الأفكار الإبداعية." في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (4.22 من 5.00).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الالتزام بالتنفيذ الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي مرتفع، وهو ما يدل على وجود بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق الأفكار

الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات فعلية، إضافة إلى تمتع العاملين بدرجة عالية من المسؤولية والجدية في متابعة تنفيذ المبادرات الإبداعية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق أهداف المستشفى بكفاءة وفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: العويسية (2024) التي أكدت أن الالتزام بتنفيذ الأفكار الإبداعية يُعد من المؤشرات الرئيسة لفاعلية الإبداع الإداري، ويتجلى في متابعة تنفيذ المبادرات التطويرية، والتعاون بين العاملين، وحسن استثمار الموارد المتاحة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات عملية، وأشارت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام بالتنفيذ الإبداعي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

3. نتائج إجابة السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي؟

للتعرف على طبيعة العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي، وللإجابة عن السؤال الثالث قام الباحث باختبار فرضية الدراسة التالية:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض، قام الباحث بحساب معامل الارتباط، والجدول التالي يوضح قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة:

جدول رقم (23)

معامل الارتباط بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة

0.00	** 0.748	بيئة العمل
		الإبداع الإداري

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.748)، مما يعني وجود أثر وعلاقة طردية قوية بين المتغيرين، وعلى هذا تم قبول الفرض.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: صلاح الدين (2018)، البرقاوي (2023)، ومسعود (2023)، والرماضنة (2025)، والتي اتفقت على وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري، وأن تحسين عناصر بيئة العمل التنظيمية والمادية والنفسية يساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، من خلال تعزيز الدافعية، وتحفيز التفكير الإبداعي، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار.

اختبار الانحدار البسيط لفرضية الدراسة:

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	73.601	1	73.601	317.872	b0.000
الخطأ	39.237	233	0.221		
المجموع	112838	234			

قيمة R معامل الارتباط = 0.748
قيمة R ² معامل التحديد = 0.559

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (24) أن معامل التحديد R^2 يساوي (0.559) للمتغير المستقل (بيئة العمل)، مما يعني أن هذا المتغير يفسر (55.9%) من التباين الكلي في الأداء على تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي مستشفى الملك خالد الجامعي، مما يعني وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد، وعلى هذا تم قبول الفرض.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: المدني (2019)، والسرور (2020)، والسلمي (2022)، وبن حمو (2022)، ومسعود (2023)، ومسعود (2023)، والرماضنة (2025)، والتي بينت نتائجها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها المختلفة في تنمية وتعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وأن توافر بيئة عمل داعمة ومحفزة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، وتشجيع المبادرة، وابتكار أساليب عمل جديدة، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- تهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع الإداري داخل مستشفى الملك خالد من خلال تحسين الجوانب التنظيمية والمادية والنفسية، بما يسهم في تعزيز قدرات العاملين على الابتكار وتقديم حلول إدارية فعّالة.
- تعزيز نمط القيادة الداعمة للإبداع عبر تشجيع القيادات الإدارية على تبني الأساليب القيادية الحديثة التي تقوم على التحفيز، والتفويض، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- تحسين قنوات الاتصال الداخلي داخل مستشفى الملك خالد، بما يضمن انسيابية تبادل المعلومات والأفكار، ويعزز العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة.
- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث ترتبط بالأداء الإبداعي والإنجازات المبتكرة، مما يسهم في رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الإبداع الإداري، والتفكير الابتكاري، وحل المشكلات بأساليب حديثة.
- توفير بيئة تنظيمية داعمة للتجريب تسمح بطرح الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل، وتشجع على التعلم من الأخطاء وتحويلها إلى فرص للتحسين.
- تقليل المعوقات التنظيمية والإجرائية التي تحد من الإبداع الإداري، مثل الروتين الزائد وتعقيد الإجراءات الإدارية، والعمل على تبسيطها قدر الإمكان.
- تعزيز ثقافة الإبداع المؤسسي من خلال نشر الوعي بأهمية الإبداع الإداري ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في رسم السياسات الإدارية داخل مستشفى الملك خالد الجامعي، بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

يقترح الباحث إجراء الدراسات والبحوث التالية:

- دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية الحكومية
- أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المستشفيات الجامعية
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري في بيئات العمل الصحية
- أثر التحول الرقمي على الإبداع الإداري في القطاع الصحي الجامعي
- دور نظم الحوافز في دعم السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الطبية

المراجع

▪ المراجع العربية.

▪ المراجع الأجنبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو ليفة، عبد المنعم محمد، ابن مصطفى، الصادق عبد السلام أحمد، الصالح، أبو بكر سليمان، والسريتي، خالد الصادق. (2025). تحليل واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة - ليبيا: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع35، 116 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1600064>
- أبو نفاع، خالد (2019) القيادة الخادمة وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- بجيت، أبو بكر علي خضر. (2024). أثر بيئة العمل على السلامة المهنية: دراسة تطبيقية: الأمانة العامة للحكومة - ولاية سنار - جمهورية السودان. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج8، ع2، 205 - 221. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490873>
- البرقاوي، وفاء برهان أحمد، ومصطفى، جهاد محمد علي. (2023). بيئة العمل المادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الهيئة الإدارية في جامعة اليرموك. المجلة العربية للنشر العلمي، ع58، 424 - 440. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437620>
- بلحاج، فوزي، والجابري، خالد (2020) أثر الإبداع في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضرموت، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، مج (17) ع (1).
- البلوي، صباح سويلم عويضة، والعنزي، يوسف بن عبد الله. (2025). دور الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في تحسين الميزة التنافسية بجامعة تبوك. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع47، 417 - 458. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1558978>

- بن حمو، نجات. (2022). علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج8، ع1، 638 - 654. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1271285>
- بني خالد، مريم محمد. (2024). أثر بيئة العمل في تعزيز المخرجات التنظيمية بوجود مشاركة الموظفين كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486093>
- ترايسي، بريان (2015) الإبداع وحل المشكلات، مكتبة جرير.
- ثابت، وائل (2021) أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، مج (58)، ع (6).
- الثبتي، خالد منصور، الذروي، أماني حسن، المبروك، هيا علي، الفايز، أبرار فواز، والخيري، عبید علي. (2023). أثر بيئة العمل على أداء الممرضين في القطاع الصحي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج7، ع12، 87 - 101. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442139>
- الجبالي، زكريا أحمد (2014) المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.
- الحلو، دعاء صابر هلال. (2025). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المدرسين العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية بمحافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1598633>

- الحمادي، عبد الله بن محمد بن قويم. (2020). تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 85-112.
- حمزة، عبد الحليم. (2023). دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى عالي صالح بتبسة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج14، ع1، 162 - 177. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406606>
- الختاتنة، سامي محسن والنوايسة، فاطمة عبد الرحيم (2011): علم النفس الاجتماعي، الحامد للنشر والتوزيع.
- الخزاعلة، صهيب شلي (2022) أهمية بيئة العمل، مسترجع من الرابط التالي: https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84
- خصاونة، عاطف لطفي (2011) إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الرشيد، علي (2019) الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج (39)، ع (3)، ص ص 114-142.
- الرماضنة، بلقيس حمدان سالم. (2025). أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ديرعلا. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج45، عدد خاص، 1 - 19. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572782>
- الزهراني، فاروق حسن عبد الله. (2025). تأثير المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمدينة الرياض. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 21(4) ، 33-68 .

- الزهراني، محمد بن أحمد العليان، والألفي، أشرف عبده حسن. (2019). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، مج35، ع9، 521 - 246.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1013871>
- السرور، جمال عوده سليمان، والعظامات، عبد الله مطر نجم. (2020). أثر عوامل البيئة الداخلية على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094331>
- السلمي، خالد، وحداد، محمد (2022) أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج (6)، ع (23)، يوليو، 221-250.
- الشمري، عايد (2013) دور بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الشمري، فهد (2012) المدخل الإبداعي لإدارة الشركات، الرياض، مطابع نجد.
- الشهري، عادل عايد (2015) واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج (16)، ع (1)، ص ص 143-175.
- صلاح الدين، كرم (2018) دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ضياف، هاجر (2024) تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمديرية البيئة بولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سكيكدة، الجزائر.

- الطراونة، محمد رسول سهم عطا الله. (2024). أثر القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل من خلال الإبداع السلوكي كمتغير وسيط في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1580637>

- عبد العظيم، حازم (2017) علاقة الدعم التنظيمي بالإبداع والابتكار الإداري، مجلة علوم وفنون التربية الرياضية، مج (45)، ع (3).

- عبدي، الحاج عمر عبد الرحمن، الناعي، يعقوب بن سالم، الهنائية، منى بنت علي بن راشد، الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر، القصابي، خليفة بن أحمد بن حميد، والذهلي، ربيع بن المر بن علي. (2025). أثر القيادة الريادية على الإبداع الإداري للعاملين في المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج14، ع1، 128 - 143. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1552932>

- عدس، عبد الرحمن، عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد (2021) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- عقيلي، على جابر، عبد العزيز، أحمد عزمي (2025) دور الإبداع الإداري في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بجدة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، مج (16)، ع (2)، مسترجع من

https://jces.journals.ekb.eg/article_436749.html

- عقيلي، عمرو وصفى (2015) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، القاهرة، دار وائل.
- علام، صلاح الدين محمود (2012): البحث العلمي – كفايات للتحليل والتطبيق، دار الفكر، عمان.

- العلفي، نبيل محمد علي، والوصابي، هنادي أحمد عبد الله. (2025). دور الإبداع الإداري في استدامة البنوك: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية في أمانة العاصمة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع133، 126 - 147. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1605004>

- على، محمد ابراهيم (2025) دور بيئة العمل وانعكاسها على الإبداع الإداري، بالتطبيق على مصرف المزارع التجاري بالسودان، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، مج (4)، ع (5).
- عمور، رميلة. (2019). اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج6، ع3، 448 - 468. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/962969>

- العويسية، سهى بنت سعيد بن عبد الله. (2024). أثر بيئة العمل على الولاء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في محافظة مسقط: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1586952>

- الغامدي، أنس عبد الرحمن، وتوحيد، كمال نواوي (2022) دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين "دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج (6)، ع (23)، يوليو، 69 - 115. مسترجع من https://ajahs.journals.ekb.eg/article_248850.html

- فتح الله، غسان فواز، وإبراهيم، خالد كمال الدين الشربيني. (2023). تأثير ظروف بيئة العمل على أداء العاملين في المستشفيات اللبنانية الخاصة خلال الأزمة المالية اللبنانية: حالة المستشفيات الخاصة في شمال

لبنان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج7، ملحق، 88 - 101. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1409517>

- لبوخ، فاطمة، وبويهي، محمد. (2018). أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة

اتصالات الجزائر "موبيليس" Mobilis. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، ع6، 240 - 277.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1079984>

- محمد، ماهر، ومرسى، عمر (2012) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، مصر.

- المدني، معن بن محمد (2019) بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (181)، ج (3).

- مسعود، شحمة (2023) تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على مديرية الضرائب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة غرداية، الجزائر.

- المسلمية، دلال خلفان (2022) أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.

- المشوط، محمد سعد (2011) أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- المعايطه، علاء سعد الله محمود، وأبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1208543>

- نصر الدين، نذير (2010) الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، ع (4)، 225-238.
 - النفيعي، ضيف الله (2015) معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 31 (116).
 - النويقة، عطا الله بشير (2011) المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج (25)، ع (1)، ص ص 358-384.
 - النيل، سليمان (2018) الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات، مجلة العلوم الإدارية، ع (11).
 - يونس، عبد الشافع محمد أبكر، بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، ونور الدين، إسماعيل محمد داود. (2023). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة على مشروع جبل مرة للتنمية الريفية بولاية وسط دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1 - 30.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372874>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, N. A. C., Zakaria, N., & Zahoor, N. (2021). Developments in quality of work-life research and directions for future research. *SAGE Open*.
- AlAmer, N. A. (2023). Decision-Making Styles and Managerial Creativity of Nursing Managers in Saudi Arabia: A Multi-Center Cross-Sectional Study. *Healthcare*, 11(12)
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

- Elnagi, M. H., & Al Otibi, N. J. (2024). Work environment and administrative creativity of employees in companies. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 11145-11163.
- kthiar, F. G., & Al-Hindawy , Z. A. R. (2022). The Role of Organizational Creativity in Achieving Strategic Superiority Through Knowledge Sharing an Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers in the Kufa Cement Factory. *International Journal of Professional Business Review*, 7(5), e0869.
- Martins, S. C., et al. (2021). Quality of work life according to Walton's model: Case study... *Social Sciences*, 10 (7), 244. MDPI.
- McConnell, C., & Metz, T. (2025). Investigating the progression of Maslow's needs among traditional and modern work settings. *South Asian Journal of Marketing*.
- McGregor, D. (1990). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Ramos, M. A. W., Figueiredo, P. S., & Pereira-Guizzo, C. (2018). The impact of work environment factors on creative performance. *Innovation & Management Review*, 15(3), 269-285.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1993). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2018). *The evolution of management thought* (7th ed.). Wiley.

الملاحق

ملحق (1)

نموذج الاستبانة

استبانة لقياس تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي

اعداد الباحث

عبد العزيز عطا الله سالم العمراني

الرقم الأكاديمي / 251000637

اشراف

أ.د فايز جراد

أ.د الفيصل عبد الحميد

د. سعيد الشاذلي

1447هـ / 2025 م

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك – عزيزتي المشاركة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تستهدف التعرف على تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى الملك خالد الجامعي، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ولتحقيق هذا الهدف؛ تم إعداد استبانة تحتوي على (42) فقرة، موزعة على عدة محاور وأبعاد، وفق مقياس خماسي حسب درجة الموافقة، كما يلي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ويرجى منك الإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك بوضع علامة (✓) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك، علماً بأن دقة نتائج الدراسة تعتمد على مدى دقتك في الإجابة.

مع العلم بأن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ونحن نقدر مشاركتك في هذه الاستبانة، وأشكرك على تعاونك الصادق.

الباحث/ عبد العزيز العمراني

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

1- النوع:			
☐ ذكر		☐ أنثى	
2- الفئة العمرية:			
☐ أقل من 30 سنة.	☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.	☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.	☐ من 50 سنة فأكثر.
3- المؤهل العلمي:			
☐ دبلوم.	☐ بكالوريوس.	☐ ماجستير.	☐ دكتوراة.
4- المسمى الوظيفي:			
☐ طبيب/ة	☐ ممرض/ة	☐ فني/ة.	☐ إداري/ة.
5- عدد سنوات الخبرة في المجال الصحي:			
☐ أقل من 5 سنوات.	☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة.	☐ أكثر من 15 سنة.

← المحور الأول: بيئة العمل في مستشفى الملك خالد الجامعي:

م	العبرة أو البند	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي: (يقيس مدى وضوح التنظيم الإداري ودعمه للإبداع)						
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات.					
2	يسهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي.					
3	يتيح الهيكل التنظيمي فرصاً للتواصل الفعّال بين الأقسام، مما يشجع على تبادل الأفكار الإبداعية.					
4	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بالتكيف مع التغيرات الإدارية.					
5	يشجع الهيكل التنظيمي الموظفين على طرح الأفكار والمقترحات التطويرية.					
6	الوصف الوظيفي لكل موظف واضح ودقيق، ويساعده على أداء مهامه المنوطة به بكفاءة وإبداع.					
البعد الثاني: الدعم التنظيمي المدرك: (يقيس مدى إحساس العاملين بدعم الإدارة وتشجيعها للإبداع)						
7	تشجع الإدارة العاملين على التفكير بأساليب غير تقليدية.					
8	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المبدعين.					
9	تتم الاستفادة من مقترحات الموظفين لتطوير بيئة العمل.					

م	العبرة أو البند	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
10	توفر الإدارة الدعم الكافي للعاملين عند مواجهة الصعوبات أثناء تنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة.					
11	يسود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.					
البعد الثالث: التمكين القيادي: (يقيس مدى تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرار)						
12	يمنح القادة الصلاحيات الكافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملهم.					
13	يدعم القادة الابتكار والمبادرات الفردية داخل فرق العمل.					
14	تتبنى الإدارة نهجًا يُعامل الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلًا من اللوم والعقاب.					
15	يتعامل القادة مع الموظفين بروح الفريق الواحد.					
16	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم القيادية.					
البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي: (يقيس مدى توظيف التخطيط في دعم الابتكار والإبداع الإداري)						
17	تلتزم المستشفى بخطة استراتيجية واضحة ومعلنة تتضمن أهدافًا محددة لتعزيز الإبداع والتطوير المستمر.					
18	تعمل الإدارة على مراجعة الخطط الاستراتيجية بانتظام لتقييم نتائجها وإجراء التعديلات اللازمة.					

م	العبرة أو البند	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
19	تعمل الخطط الاستراتيجية على موازنة الأداء الحالي مع الرؤية المستقبلية للمستشفى.					
20	تتابع الإدارة بانتظام مؤشرات الأداء المرتبطة بالإبداع الإداري لتحسينه.					
21	تتضمن الخطط الاستراتيجية برامج تدريب مستمرة لدعم وتنمية الإبداع الإداري.					
22	تركز الخطط الاستراتيجية للمستشفى على تطوير بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع الإداري.					

← المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي:

م	العبرة أو البند	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: الأصالة:						
23	أبتكر أفكارًا جديدة وغير تقليدية لتحسين أساليب العمل في المستشفى.					
24	أسعى إلى التميز في أداء مهامي بطرق إبداعية ومبتكرة.					
25	أبحث عن حلول غير مألوفة عند مواجهة المشكلات في العمل.					
26	أعمل على تحويل أفكاري الإبداعية إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل.					

م	العبرة أو البند	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
البعد الثاني: الطلاقة الفكرية:						
27	أتمكن من توليد عدد كبير من الأفكار عندما أواجه مشكلة في العمل.					
28	أستطيع اقتراح أكثر من بديل لحل أي موقف إداري.					
29	أجد سهولة في التفكير بطرق متعددة لتحقيق الأهداف المطلوبة.					
30	أُتفاعل بإيجابية مع الأفكار الجديدة التي تُطرح في العمل.					
البعد الثالث: المرونة:						
31	أتكيف بسهولة مع التغيرات في بيئة العمل.					
32	أغيّر طريقتي في التفكير أو الأداء عندما أجد طريقة أفضل.					
33	أُعامل بمرونة مع الزملاء والمسؤولين لتحقيق أهداف العمل.					
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات:						
34	أستطيع ملاحظة المشكلات الإدارية قبل أن تتفاقم.					
35	أحلل أسباب المشكلات بطريقة منهجية ومنظمة.					
36	أسهم في اقتراح حلول واقعية وعملية للمشكلات القائمة.					

م	العبرة أو البند	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
البعد الخامس: المخاطرة المحسوبة:						
37	أُقدم على تجريب أفكار جديدة بعد دراسة نتائجها المحتملة.					
38	لا أتردد في اتخاذ قرارات جريئة عندما أكون واثقاً من تحليل الموقف.					
39	أوازن بين الابتكار وتقدير المخاطر قبل التنفيذ.					
البعد السادس: الالتزام بالتنفيذ الإبداعي:						
40	أتعاون مع زملائي في المستشفى لتنفيذ المبادرات الإبداعية.					
41	أتابع خطوات تنفيذ الأفكار الجديدة لضمان نجاحها.					
42	أستخدم الموارد المتاحة بأفضل شكل لتحقيق الأفكار الإبداعية.					

انتهت الاستبانة، أشكرك على تعاونك الصادق

الباحث

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration



**The impact of the work environment on achieving
administrative creativity
"An applied study at the University Medical City, King
Khalid University Hospital"**

A project submitted as a requirement for the degree of Master of Business Administration,
majoring in Human Resources Management.

Prepared by:
Abdulaziz Attallah Salem AlAmrani

Supervised by:
Prof. Faisal Abdul Hamid
Prof. Fayez Jarad
Dr. Saeed Alshazaly

2026/1447