

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة
الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة

اسم الطالبة:

منال هادي جمعان

هوية الطالبة:

1115221127

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

ملخص البحث:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث في شتى مجالات وميادين الحياة؛ بسبب الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي تزايد اهتمام المؤسسات بالبيئة المحيطة بالعاملين لديها؛ فقد أصبحت تُدرك مدى أهمية بيئة العمل في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه.

ذا فقد جاءت هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة" لتسلط الضوء على ضرورة تحقيق عنصر الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم وصحي يساهم في احتضان العاملين المبدعين وبيئة عمل ملائمة تساهم في تطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يساهم في إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية مما يؤدي إلى ضمان استمرارية بقاء ونجاح المنظمة.

تتمثل مشكلة البحث في: أن بيئة العمل نعد مقومًا أساسيًا لنجاح المنظمة، فهي عنصر أساسي للإبداع الإداري؛ فهي تحفز على إنشاء وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والتكيف مع التغيير، وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، فأسباب النجاح والفشل لأي منظمة مرهون بقدرة الإدارة العليا فيها على قراءة الأحداث ومواكبة المتغيرات والتطورات المتسارعة على بيانات العمل والاستعداد لها من خلال النظر في عناصر البيئة ودراسة تأثيرها على إبداع العاملين.

بينما يهدف البحث إلى: بيان مدى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

كما تتبع الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث من كون التطورات التي توصلنا لها في العصر الحديث أسهمت في دفع المنظمات والإداريين إلى ضرورة التركيز والنظر في خلق ميزة تنافسية مستدامة؛ إذ تعد إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، فإن المنظمات تسعى وتبذل جهدًا كبيرًا في سبيل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، ويعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح وعنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات بعضها عن بعض، ونجد الإداريين يركزون عليه نظرًا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فأهمية الدراسة تكمن في أهمية موضوعها.

من نتائج البحث ما يأتي:

- تعمل المنظمات الحديثة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكثيرة لم تستهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي الوقت ما نفسه ما جعلها تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير الحلول والأفكار والآراء بكفاءة وفعالية من أجل النمو والاستمرار.

-أكد الكثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ومن واجب المدير أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع والتغير، حيث أصبح الإبداع أمرا ضروريا وحيويا للمنظمة.

جدول المحتويات

5	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1,1 المقدمة
7	1.2 مشكلة البحث
7	1.2.1 الفجوات النظرية
7	1.2.2 الفجوات التطبيقية
8	1.3 أهمية البحث
8	1.3.1 الأهمية النظرية
8	1.3.2 الأهمية العملية
9	1.4 أسئلة البحث
9	1.5 أهداف البحث
9	5,1 الأهداف الفرعية
9	1.6 فرضيات البحث
10	1.7 الدراسة الميدانية
11	1.8 هيكل المشروع
12	2 الفصل الثاني: الإطار النظري
13	2,1 المقدمة
14	2.2 المبحث الأول: بيئة العمل
19	2.3 المبحث الثاني: الإبداع الإداري
29	2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري
33	2,5 الخاتمة
34	3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41	4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج البحث. المصدر (الباحثة منال هادي جمعان، 2024).	الشكل 1
15	متغيرات بيئة العمل المادية. المصدر (صابرينه، 2020).	الشكل 2
16	بيئة العمل الاجتماعية المصدر (صابرينه، 2020).	الشكل 3

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة

إن المنظمات اليوم بحاجة ملحة لتنمية وتعزيز الإبداع الإداري لما له من دور هام في تطوير المؤسسة والحفاظ على بقائها، فهو أدواتها للتأقلم مع التبدلات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية وغيرها من التبدلات التي تحيط بالمنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أن الإبداع يساهم في مواجهة المشاكل المواقبة والتحديات المقبلة عن طريق ما يصل لها من حل لمواجهة هذه المشكلات بشكل أفضل وأسرع (شاهيناز، 2011، 21).

فأشار بعض الباحثين إلى مدى أهمية الإبداع الإداري في بيئة العمل فتذكر رنا فضل (2011) أن الأمم المتقدمة تبحث اليوم عن المبتكرين في كل مجال من مجالات المعرفة، بل تعمل على أن توجههم وتسهل سبل العمل والإبداع وتعطيهم من اهتمامها وتشجيعها ما يسمح لهم بالانطلاق في آفاق الاختراع والاكتشاف والتقدم؛ لذلك يجب على المنظمة بذل قصارى جهدها واهتمامها للعناية بالإبداع وتنميته، كما يشير السلمي & حداد (2022) في إطار حديثهما عن أهمية الإبداع الإداري إلى أن المؤسسات قد استجابت للاحتياج إلى الإبداع بطريقة مختلفة وبمكانة مختلفة من العناية والاهتمام، فالبعض تبنى سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، وقد قام البعض الآخر بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته مثل وحدات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي والبحوث والتطوير وغيرها.

إن بيئة العمل وتطوراتها تشكل تحدياً لأي منظمة؛ لما لها من أثر كبير في استمرارية المنظمة، وإن التطور في الجانب الإداري الذي نشهده في العصر الحديث ساهم في التركيز والاهتمام بالموارد البشري باعتباره مساهماً فعالاً في تحقيق النمو والنجاح للمؤسسات، وقد أدت تلك التطورات التقنية والتوسعات في المجال الإداري إلى ظهور العديد من المشكلات التي تُوجب ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، والتركيز على تنمية أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بها لخلق مناخ وبيئة ملائمة للتطوير والإبداع الإداري (اللوزي، 2012، ص239)

ففي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث في شتى مجالات وميادين الحياة؛ بسبب الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي تزايد اهتمام المؤسسات بالبيئة المحيطة بالعاملين لديها؛ فقد أصبحت تُدرك مدى أهمية بيئة العمل في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه.

لذا فقد جاءت هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة" لتسلط الضوء على ضرورة تحقيق عنصر الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم وصحي يساهم في احتضان العاملين المبدعين وبيئة عمل ملائمة تساهم في تطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يساهم في إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية مما يؤدي إلى ضمان استمرارية بقاء ونجاح المنظمة.

وتتمثل أسباب اختيار الموضوع في الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرياً وتطبيقياً للإسهام معرفياً وتطبيقياً في المجال الإداري، والخروج بنتائج تثري مجال الدراسة.

1.2 مشكلة البحث

تعد بيئة العمل مقومًا أساسيًا لنجاح المنظمة، فهي عنصر أساسي للإبداع الإداري؛ فهي تحفز على إنشاء وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والتكيف مع التغيير، وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، فأسباب النجاح والفشل لأي منظمة مرهون بقدرة الإدارة العليا فيها على قراءة الأحداث ومواكبة المتغيرات والتطورات المتسارعة على بيانات العمل والاستعداد لها من خلال النظر في عناصر البيئة ودراسة تأثيرها على إبداع العاملين.

1.2.1 الفجوات النظرية

قلة وعي القيادات الإدارية بأهمية التركيز على القدرات الإبداعية لدى العاملين: فإن للمورد البشري أهمية بالغة في نجاح وتقدم المنظمة التي ينتمي إليها، فمهاراته الشخصية وقدراته الفكرية والرغبة في العمل كلها أمور تساهم في ذلك؛ لذا فإنه يجب على المنظمات التركيز على التعزيز الأمثل لأعضائها من خلال الاهتمام بالرضا الوظيفي والتحسين المستمر وتوفير بيئة مناسبة، فإن بيئة العمل المناسبة لا شك بأنها لها دور في زيادة معدل التقدم الذي تحتاج فيه المؤسسات إلى الإبداع بُغية تعزيز مركزها التنافسي والحفاظ على بقائها بين المنظمات الناجحة.

الفهم غير الكافي لأهمية توفير بيئة صحية للعاملين: إن هناك ضرورة لتحقيق عنصر الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم وصحي يساهم في احتضان العاملين المبدعين وبيئة عمل ملائمة تساهم في تطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يساهم في إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية مما يؤدي إلى ضمان استمرارية بقاء ونجاح المنظمة.

1.2.2 الفجوات التطبيقية

الافتقار إلى الأبحاث التطبيقية في مجال الدراسة: على الرغم من وجود العديد من الأبحاث النظرية إلا أن هناك حاجة ماسة للأبحاث التطبيقية التي تقوم على دراسة ميدانية في أرض الواقع مما يُفضي إلى نتائج أكثر دقة.

سؤال البحث الرئيس

إن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

1.3 أهمية البحث

تتبع الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث من كون التطورات التي توصلنا لها في العصر الحديث أسهمت في دفع المنظمات والإداريين إلى ضرورة التركيز والنظر في خلق ميزة تنافسية مستدامة؛ إذ تعد إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، فإن المنظمات تسعى وتبذل جهدًا كبيرًا في سبيل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، ويعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح وعنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات بعضها عن بعض، ونجد الإداريين يركزون عليه نظرًا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فأهمية الدراسة تكمن في أهمية موضوعها، ومن هنا يمكن الإشارة إلى الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية فيما يأتي:

1.3.1 الأهمية النظرية

تنبثق أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعًا هامًا يوضح علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري باعتبار أن بيئة العمل الملائمة تُشكل تحديًا للمنظمات والقادة، فهو وسيلة هامة لتحسين وتطوير الأداء، وزيادة إنتاجية الموظفين.

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة تقديم جهدًا متواضعًا عليه يسهم في الإثراء المعرفي لمجال الدراسة، ويكون إضافة مثرية للدراسات العلمية باعتبار أنها دراسة تجمع ما بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وتُكمل حيث توقف الباحثين السابقين.

1.3.2 الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة في تقديم نتائج تسهم في لفت انتباه الجهة المعنية لمدى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، وذلك من خلال معالجة الثغرات التي تمت الإشارة إليها في مشكلة الدراسة مما يؤدي إلى الإسهام في التحسين من الأداء الإداري في المنظمة.

تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات تسهم في توفير رؤى حول استراتيجيات تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بداخل المنظمة.

1.4 أسئلة البحث

ما هو أثر أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي والتدريب والأنظمة والتعليمات) على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

ما هو أثر بيئة العمل على أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة) لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة؟

1.5 أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى بيان مدى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

5,1 الأهداف الفرعية

ينبثق من هذا الهدف الرئيس العديد من الأهداف الفرعية الآتية:

بيان أثر أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي والتدريب والأنظمة والتعليمات) على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

بيان أثر بيئة العمل على أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة) لدى العاملين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة.

1.6 فرضيات البحث

من أجل معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، طُورت الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وتعزيز الإبداع الإداري.

ويتشعب من هذه الافتراضية العديد من الافتراضات الفرعية التي تتمثل فيما يأتي:

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على الأصالة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على الطلاقة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على المرونة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على قبول المخاطرة.

1.7 الدراسة الميدانية

مكان التطبيق:

إن شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران هي مؤسسة سعودية معتمدة من ISO للصيانة والإصلاح والعمرة تقدم خدمات الصيانة للطائرات بأعلى معايير الجودة والسلامة.

هي شركة عالمية تقدم الخدمات التي تلبي كافة احتياجات الطيران، وهي شركة مشهورة تقدم خدمات دعم الطيران والتي تميزت كمزود خدمة لسنوات في المملكة العربية السعودية وفي جميع أنحاء العالم.

على مر السنين، التزمت FCAS بتعزيز صناعة خدمات الطيران في المملكة العربية السعودية. لقد تطرقت إلى العديد من مجالات صناعة الطيران ولعت دورًا مهمًا في الحفاظ على معايير الصناعة واتباعها.

FCAS هي مزود صيانة وداعم لتوطين الصناعة لتطوير قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية بمساعدة الحكومة.

تقدم خدمات استبدال وإصلاح وتركيب عجلات الطائرات والفرامل والبطاريات، وكذلك توزيع قطع الغيار بمخزون يزيد عن 6000+ قطعة غيار، كما تتوفر جميع أنواع أعمال الصيانة والإصلاح للطائرات في FCAS، كما توفر أيضًا اختبارات الطيران غير المدمرة (NDT)، لديها فريق من الخبراء والمهنيين ذوي الخبرة الذين يقومون بحل المشكلات في الإجراءات القياسية مما يوفر مخرجات عالية الجودة (شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران، 2024).

بيئة العمل: الأوضاع المحيطة التي تحيط بموقع العمل، فمنها التهوية والإضاءة والضوضاء وترتيب الأثاث ونظافته والتحضيرات التقنية المساندة في موقع العمل والاهتمام بالأوضاع المادية وغيرها (الشريبي وآخرون، 2009، ص 391).

الإبداع الإداري: الإتيان بشيء مفيد وجديد وقد يكون هذا الشيء خدمة أو فكرة أو سلعة أو نشاط أو نظرية تنجز في داخل المنشأة من خلال السلوك المميز الذي يمارسه الشخص من تبني للتغيير أو تشجيع الابتكار واستخدام أساليب وطرق حديثة في مجال العمل وحبه للتجريب وعدم الانصياع للأوامر والمناظرة التي تقلل من اتساع تفكيره وقدرته على المرونة والتكيف والمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات ولكثرة الاتصالات (النفيعي، 2003، ص 10).

1.8 هيكل المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

1, 2 المقدمة

يُعدّ البحث العلمي عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص ويدعى الباحث، من أجل تقصي وتفسير الحقائق التي تتعلق بمسألة أو مشكلة معينة تدعى موضوع البحث، وذلك من خلال طريقة علمية منظمة تسمى منهجية البحث العلمي، والتي تهدف إلى الوصول إلى حلول ملائمة أو نتائج صالحة قابلة للتعميم على المشكلات، كما يعتبر البحث العلمي محاولة لاكتشاف المعرفة والبحث عنها وتطويرها وتنميتها وفحصها وتحقيقها بدقة ونقد عميق، ومن ثم عرضها بشكل متكامل لكي تسير على نهج الحضارة العلمية والمعارف البشرية التي تساهم إسهاماً حياً وشاملاً في العديد من المجالات الحياتية للمجتمع في جميع أنحاء العالم (الدليمي وصالح، 2014).

وتكمن أهمية البحث العلمي في النقاط الآتية: (عيساوي، د.ت)

يساعد البحث العلمي في إيجاد العديد من الحلول والحقائق التي تساهم بشكل كبير في حل العديد من المشكلات المختلفة التي تواجه المجتمعات في مختلف المجالات والتي ترتبط بحياته اليومية سواء كانت (اقتصادية أو صحية أو تعليمية أو سياسية أو بيئية أو اجتماعية).

يساعد على تغذية وتنمية المعارف والعلوم الفردية والجماعية للعديد من الإدارات والجماعات والمجتمعات المختلفة، كما يساهم في توفير التفسير النقدي للعديد من الآراء والمذاهب والأفكار في العديد من المجالات العلمية والثقافية.

يساهم البحث العلمي بشكل كبير في تدريب العديد من الأفراد على اتقان العديد من المهارات في العديد من المجالات، واكتشاف العديد من الأفكار والمعارف الجديدة في المجالات العلمية والثقافية والتي تساهم بشكل كبير في تقدم وارتقاء الأمم والشعوب

يساعد الطالب أو الباحث في معرفة كيفية استخدام قواعد ومناهج البحث العلمي، والتعود على أدبيات الممارسة العلمية والموضوعية والمنهجية في حل العديد من القضايا، وإيجاد حلول للعديد من المشكلات بشكل حيادي وموضوعي.

إرساء قواعد وتقاليد البحث العلمي في الحوار والنقاش والجدال بين الباحثين، وتبادل الآراء المختلفة والمتعددة بينهم، ومن ثم تقييمها وتقويمها والحكم عليها.

يساعد في مداومة العقل البشري على التمرين المستمر في مجالات البحث العلمي المختلفة، وذلك بهدف رفع كفاءة القدرات العقلية للفرد في مختلف المجالات.

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة البوصلة التي توجه ربان السفينة إلى شاطئ الامان ؛ بحيث تأخذ الباحث إلى الطريق المعبد لكي يمر بسلامة؛ فالخطوات الرئيسة التي يجب إتباعها في إعداد خطوات البحث هو الاطلاع على ما كتب من بحوث سابقة ، ومما له من علاقة مباشرة بموضوع البحث، ثم إن اطلع الباحث على الدراسات السابقة له عدة فوائد بالنسبة للباحث وللموضوع معا (يحياوي، 2021).

2.2 المبحث الأول: بيئة العمل

مفهوم بيئة العمل:

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلا عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الإشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية (الشنواني، 1994).

ويقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل كما يمكن تعريفها إجرائيا بأنها المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل طبيعة ظروف العمل ونوع القيادة الإدارية الهيكل التنظيمي المطبق والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة (بن راجحي، 2019).

أنواع بيئة العمل:

تنقسم بيئة العمل إلى نوعين هي: البيئة العامة والبيئة الخاصة كما يأتي: (العميان، 2010)

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل المنظمات بما فيها المنظمة المعينة وبالتالي تأثير هذه البيئة ينسحب مع فيه جميع على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ ومشابه.

أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المتينة وتوضح علاقتها المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذي يجب أن تتفاعل معهم البيئة.

السياسية والبيئة الخارجية والبيئة الداخلية: البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية إلخ.

أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كالظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات

في هذه الناحية إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من المنظمة لأخرى و هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة و الفلسفة الإدارية المطبقة و الأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة.

متغيرات بيئة العمل:

المتغيرات المادية لبيئة العمل مع تطور علم النفس الصناعي أعطيت للبيئة المادية في المكان العمل أهميتها من الدراسات التي فحصت تأثير الإضاءة والحرارة والضوضاء على إنتاجية العمال وبعد دراسات الهاوثرن بدأ العلماء في تحويل الانتباه إلى دراسة البيئة النفسية والاجتماعية واثارها على السلوك التنظيمي مما أدى إلى ظهور علم النفس التنظيمي ثم عاد الحديث مرة أخرى عن بيئة العمل المادية لأهميتها، وتشمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهووية والإضاءة والنظافة وضغط العمل ومساحات العمل والضجيج وساعات العمل وفترات الراحة، وهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها (لعباضي وبرباخ، د.ت).

العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه وإذا ما كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في أداء بالإيجاب والعكس صحيح.

ومن بين هذه العناصر نذكر منها ما يلي: (أهنائي، 2016)

الإضاءة: هي من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر في مكان العمل وقد أجريت العديد من الدراسات حول أهمية تواجد الإضاءة المناسبة في بيئة العمل وتوصلوا عن وجود علاقة بين نوعية الإضاءة وبين إنتاجية الموظف.

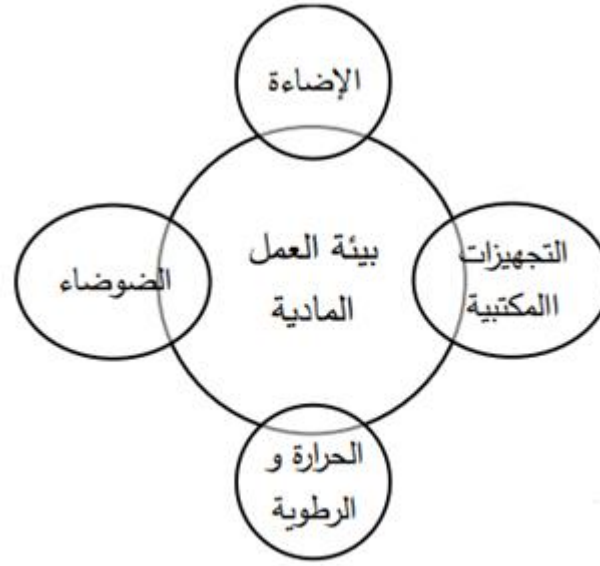
التهووية والحرارة: إن راحة الموظف هو من أولويات الشركات التي تريد خلق قوة بشرية داخل المؤسسة أن عمليات التهوية والتكييف هي من العوامل التي تساعد الموظف على تنمية حسه الإبداعي في عمله.

الضوضاء: حسب الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة في العمل حوالي 7% من العمال في أوروبا يعانون من الصعوبات في السمع بسبب العمل ويمثل هذا المرض حوالي ثلث جميع الأمراض المرتبطة بالعمل وقد يفقد الموظف سمعه بصفة مؤقتة أو دائمة غالبا يحدث تدريجيا مع مرور الوقت بسبب تعرضه لفترات طويلة إلى الضوضاء بحيث لا يشعر بمرضه، وليس هذا فحسب بل قد يلزمه طنين في الأذنين يؤدي به إلى اضطراب النوم، إذا لابد من الحد من مستوى الضوضاء داخل المكاتب بطرق عصرية مثل تصميم مكاتب تمتص الصوت للحفاظ على صحة الموظف.

التجهيزات المكتبية: تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية لذا يجب ان يراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة (زويل، 1999).

الرغبة في العمل عند أي موظف تكون عندما يرى نفسه أنه محل اهتمام رؤساء عمله وأنهم دائما يدعمونه ماديا ومعنويا وتوفير مكان عمل مناسب له هو من الأمور التي تجعله سعيدا بعيدا عن ظروف العمل المزية التي تفتقر إلى أدنى شروط العمل مثل: ضيق المكاتب وعدم نظافة المكان، ومكاتب قديمة جدران مهترئة بفعل الرطوبة مما تجعل العامل في حالة من التوتر والقلق إذ يجب مراعاة نفسية الموظف ليقدم الإضافة المنتظرة منه باعتماد تصاميم عصرية وتحديث المكاتب مع مراعاة احتياجات كل مكتب.

الشكل 2: متغيرات بيئة العمل المادية



المصدر: (صابرينه، 2020).

المتغيرات الاجتماعية لبيئة العمل: (صابرينه، 2020).

يشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين وبعضهم وعلاقة الرؤساء بمرؤوسهم.

علاقة الموظف بالموظف: ولما كان الصراع ظاهرة حتمية وجب على المنظمة الحرص على جعل بيئة عملها قادرة على استيعاب الخلافات والاختلافات بين الموظفين وإذابتها من خلال العمل على تحسين علاقاتهم وتقريب وجهات نظرهم وتوحيد جهودهم وأهدافهم بما يحفز العمل الجماعي ويحسن أداء المنظمة بشكل كبير.

علاقة الموظف بالقائد: أوردت الدراسات أن أغلب حالات ترك العمل وكثرة الغيابات الموظفين بسبب القيادة السيئة وتقهر العلاقة بين الموظف وقائده وأن القيادة السليمة لا تتوقف فقط على من يمتلك صفات القائد إنما يجب توفير بيئة عمل جيدة تساعده في قيادته. وتؤكد الدراسات أن القائد الديمقراطي هم الأكثر نجاحا مع وجود تحفظات حول " أفضل طريقة للقيادة " لأن فكرة وجود طريقة واحدة مثلى للقيادة تعني تجاهل دور

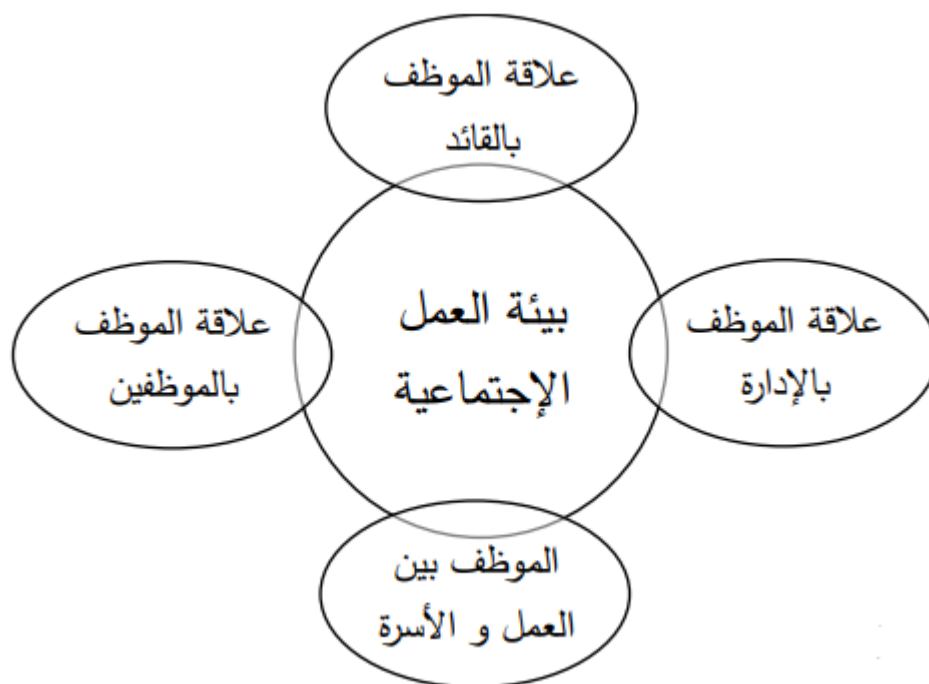
العوامل الظرفية والطارئة في تحديد فعالية أسلوب القيادة، ويبقى القائد داخل منظومة العمل من الأساسيات التي يجب ان تكون موجودة بتأثيرها الإيجابي على الموظفين وعلى الجو العام للعمل بأسلوبه القيادي العادل والديمقراطي وديناميكية لتعامل مع مختلف الأوضاع ومواقف (صابرينة، 2020).

علاقة الموظف بالإدارة: تنشأ هذه العلاقة منذ أول يوم للموظف في عمله فعقد العمل المبرم بينه وبين الجهة المستخدمة يترتب عنه حقوق والتزامات يجب على الطرفين احترامها وتخليه عن واجباته المهنية أو مساسه باللوائح والتعليمات يعرضه لعقوبات تأديبية متفاوتة الدرجة كما أن أي تقصير من الإدارة قد يؤثر سلباً على هذه العلاقة التي تعد سمة العمل وأحد أبعاد مناخ العلاقات الصناعية (صابرينة، 2020).

ويبقى التواصل فعال وصحيح بين الإدارة والموظف من أهم أسباب نجاح العلاقة بين الموظف وإدارته وأليات التشاور والتفاوض معهم من شأنها خلق بيئة مريحة وإيجابية بينهم فكل فرد ملتزم بأداء واجباته نحو الطرف الآخر (صابرينة، 2020).

الموظف بين العمل والأسرة: قد بدأت دراسة وربط النقاط بين العمل والأسرة عام 1960 نتيجة الصعوبات التي يواجهها الموظفون في تحقيق التوازن بين مطالب الإدارة التي يعملون بها ومطالب أسرهم الأثقل حيث أصبح من الضروري فهم العوامل الخارجة عن نطاق العمل التي تؤثر على رفايتهم والتحديات التي يواجهونها خارج العمل تجعلهم يعانون من ضغوط نفسية وعاجزين على التعامل مع مشاكل العمل (صابرينة، 2020).

الشكل 3: بيئة العمل الاجتماعية



المصدر: (صابرينة، 2020).

المتغيرات الوظيفية لبيئة العمل:

إن بيئة تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية وظروف عمل صحية وأمنة وفرص تطوير القدرات البشرية والأمن الوظيفي مرونة المهام الوظيفية وجدول العمل والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل والتعاون بين اتحادات العمال والإدارة وتطوير فرق عمل فعالة وإضافة عوامل أخرى لجودة البيئة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل والتوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل هناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والدعم التنظيمي والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية وإضافة آخر بأن جودة البيئة الوظيفية تتطلب توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات والإثراء الوظيفي وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب (محمود، 2020).

ضغوط العمل: يعد هانس سيللي أحد الأوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع يطلق عليه اسم "أب الضغوط" الذي قدم سنة 1936 فكرة الضغوط على أنها وضعية من التوتر يكون عليها الفرد نتيجة تعرضه لقوى ضاغطة وكرد فعل يحاول مقاومتها أو التكيف معها للمحافظة على الوضع الصحيح حيث قال الضغوط ليست بالضرورة شيئاً سيئاً فكل شيء متوقف على كيفية التعامل معها فهي تنعش وتخلق العمل الناجح في حين أن الفشل والذل هو الضار وقد حظيت ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل باحثين في مجالات متنوعة كعلم النفس الطب الاجتماع والإدارة حيث عرفها المعهد الوطني الأمريكي للصحة المهنية على أنها الاستجابة العاطفية والجسدية الضارة التي تحدث أثناء العمل بفعل عدم تطابق موارد وقدرات الموظف مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة فهي مرتبطة ببيئة العمل أين تلعب استعدادات الموظف وشخصيته دوراً كبيراً في التكيف معها (صابرينة، 2020).

الأجور ونظام الحوافز: وقد تكون أحد العوامل المفسرة لسلوك الموظف بشكل عام والموجهة لأدائه بشكل خاص فكلما انخفضت مستوياتها ضعفت قدرته على تأمين حاجياته الأساسية وهذا ما قد يدفعه إلى إهمال المهام الموكلة إليه في إطار وظيفته والبحث عن نشاط ثانوي مكمل لزيادة دخله ففي دراسة قام بها باكيتي بامبوغ سنة 2010 لتحديد دور الأجور ونظم التعويضات في كفاءة عمل الموظفين في الكامبيرون (بعد التدابير التي قامت بها الحكومة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية وتأمين متطلبات الإدارة العامة الجديدة والمتمثلة في حذف وظائف جديدة وتخفيض الأجور لاحظ الباحث انخفاض في جودة الخدمات العامة وانحرافات في سلوك الموظفين من اختلاس للأموال العامة الرشوة وغيرها من السلوكيات الانتهازية كالانسحاب المؤقت من الإدارة لشغل وظائف في هيئات أخرى ربحية، بالحديث عن الحوافز فإن عملية التحفيز تتدخل فيها مجموعة من المكونات المؤثرة داخل الإدارة لخصها الباحثين في ثلاث مكونات أساسية هي الموظف الوظيفة خصائص بيئة العمل (الشماع، 2004).

الموظف: يتفاوت الموظفون مسؤولين كانوا أم رؤوسين في مستويات الذكاء والاتجاهات والحاجيات والتطلعات ولذلك من المحتمل جداً أن تختلف ردود أفعالهم تجاه أي قوة تحفيز (صابرينة، 2020).

الوظيفة: تؤثر الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الموظفين يختارون الوظائف التي تنطوي على التحديات في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية وعليه ينبغي على المدير أن يدرك توجهات الموظف لتكليفه بالمهام التي تلائمها حتى يحقق أفضل أداء (صابرينه، 2020).

أهمية بيئة العمل:

إن الاهتمام بموضوع بيئة العمل على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دورها الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة، كما وأن لبيئة العمل دوراً مهماً في عملية التطوير المؤسسي، فهي تعد مؤشراً يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة (المعاينة، ٢٠١٤).

كما تتضح أهمية بيئة العمل ودورها في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث تقوم بيئة العمل ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسة؛ من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على القدرة على توفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها (الجبالي ٢٠١٤).

كما أن لبيئة العمل تأثير على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل وما ينتج عن ذلك من عوائد تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عال من الإبداع، ولذا يعد الاهتمام ببيئة العمل والتعرف على واقعها والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (الشمري، 2015).

وتتزايد أهمية بيئة العمل في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، فكل هذه التحديات تفرض على المؤسسات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير، وكل هذه التحديات تتطلب مناخاً تنظيمياً إيجابياً (النويقه، ٢٠١١).

2.3 المبحث الثاني: الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان، 1992م: 177).

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و(بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأ الشيء وبدايته أولاً، والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله، 1406: 79).

الإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات نوأكب متطلبات البيئة والعصر الحديث بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة، وقد تعددت وتنوعت تعريفات الإبداع، فقد عرفه (المهيري، 2003) بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه، في حين يراه جيلفورد (Guilford, 1986) بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل.

ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغيير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدراً من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (بامية، 1986: 69).

وقد عرف الحقباني الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (الحقباني، 1418: 15).

ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصلي. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة. (العواجي، 1406: 995).

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها. (الشبيني، 1997: 88).

أما الإبداع الإداري فقد عبر عنه (جروان، 2002) بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة

ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية، ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابياً على تطوير المؤسسة أو المنظمة (العنزي، 2008).

العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما ذكرهما النمر (1992):

1- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية بالفرد بقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تختلف من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

1- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

1- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

3- تبسيط المستويات الإدارية.

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

2- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

3- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

2- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

3- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

4- اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

1- الأسرة: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق

لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

2- التعليم: للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمًا مثمرًا وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

3- وسائل الإعلام: لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

4- دور المجتمع في الإبداع: لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

أنواع الإبداع الإداري في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي: (أبو زيد، 2010)

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, 1992) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

-المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

-التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

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

-الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

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

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165):

-الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

-المشاركة الأمانة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعت الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

-الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

-دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الرهان، 1992).

-جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

-تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

-تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

-انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

-عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

-حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، 1994)

1. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, 2002:39):

1. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

2. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

4. القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermerhorn, 2000:67)

5. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تنصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (Florida, Cushing & Gales, 2002:20).

6. أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (Schermerhorn, 2000:67).

عناصر الابداع الاداري:

هناك عدد من الخصائص يمكن القول ان اغلب الباحثين اتفقوا حولها كعناصر للإبداع الإداري وهي:-

1-الحساسية للمشكلات(Sensitivity to Problems):

يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى افكار جديدة (الصيرفي، 2003: 16)

حيث ان المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على اسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون اخرى ويدرك الاهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها (عباس، 2004، 153).

2-الطلاقة (Fluency):

وهي القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، اي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها (الشقحاء، 2003).

3-الأصالة (Originality):

ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر افكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الاصالة ان يبتعد الانسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الافكار الاصلية- فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا. وتشير ايضاً الى الامر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد او مختلف (الصيرفي، 2003).

4-المرونة (Flexibility):

وتعني النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن امثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003).

5-المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الافكار او أساليب جديدة وتبني مسؤولية نتائجه (النمر، 1994).

6-القدرة على التحليل:

تعنى القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية، او القدرة على تفتيت اي عمل او موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من انماط عمل، ولا يحبون التجريب والابداع لانه مرتبط بالمخاطر بل ينظر لظاهرة الابداع كظاهرة منحرفة (القيوتي، 2000).

مراحل الابداع الاداري:

ويمكن ايجازها بالمرحل الاربعة الآتية (عبد الحليم، 2005):

1-مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع او المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

2-مرحلة التبصر والتفريغ: وتمثل هذه المرحلة ادق مراحل الابداع واهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان.

3-مرحلة البزوغ والاشراق: تتجسد هذه المرحلة حالات الابداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يقوم به الباحث والمبدعون، فعملية البزوغ عملية مفاجئة للفكرة الجوهرية والعمل النموذجي.

4-مرحلة التحقق والتنفيذ: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، فالإبداع يقدم الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها بل ان الانتاج الابداعي لا يتحقق الا اذا مر مرحلة التحقق.

معوقات تطبيق الابداع الإداري:

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الابداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومنها:

1-سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبمنط الإشراف السائد، واسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الانسان ويحجمها (القيوتي، 2000:308).

2-المعوقات الإدراكية: وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى ان رأيه الوحيد على الصواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر (حسن، 2004:131).

3-المعوقات البيئية: وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي (حسن، 2004:131).

4-المعوقات التعبيرية: وهي عدم قدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرد نفسه، ومن امثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة اجنبية معينة عند محاولة استخدامها (حسن، 2004: 131).

5-المعوقات النفسية والعاطفية: كثيراً ما تطرأ على الناس افكار جديدة، ولكنهم يطردونها او لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، او انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها (هيجان، 1999: 416-417).

2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري

أولاً ظروف العمل:

تعد ظروف العمل عاملاً أساسياً في التأثير على المنظمة وهي عنصر أساسي للإبداع الإداري، إذ تحفز على إنشاء منتجات وخدمات جديدة والتكيف مع التغيير وقدرة المنظمة على المنافسة في السوق، وتبين أن لكل فرد قدراته الإبداعية وتوافر كافة المستلزمات التي يحتاجها الموظف في بيئة العمل من التنظيم وغيرها من وسائل التكنولوجيا والراحة ومستلزمات ضرورية والظروف المريحة يزيد من الإبداع، وتقع تلك المسؤولية على المدير أو مجلس الإدارة، إذ أن العمل الناجح لا يركز فقط على معدلات الربح بل على العمل المنظم، والأثر الناتج عن توافر هذه الإمكانيات في زيادة الإبداع الإداري فيرى بعض أن الإبداع لا يحتاج إلى أي دوافع حتى يظهر، فالموظف يستخدم طرقه الإبداعية حتى في أصعب الظروف كافة، بينما رأي موظفون آخرون أن حس الإبداع لا يظهر دون اكتشاف وتشجيعه لتخرج كفاءات إدارية قادرة على العمل في كافة الظروف، وتختلف دوافع الإبداع في مدى تأثيرها على الموظف إذ أن زيادة في توفير كافة الظروف المناسبة تعطى نتائج مختلفة عن اكتفاء بالتشجيع المعنوي للموظف، وينعكس الإبداع الإداري على المؤسسة في القدرة على تقديم أفكار عديدة فريدة من نوعها ووجهات نظر متنوعة ، والتالي يمكن القول أن ظروف العمل ذات أثر جيد على الإبداع الإداري (خشعي، 2020).

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على بالإبداع الإداري ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي - باعتباره يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات - ونظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، إذا كان الهيكل جامد وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأي علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي وبهؤلاء إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، كذلك لا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض ما بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي لأنهم يتصورون أنه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضرر من

وجودها، مما يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف المحددة وهذا ما يخلق جواً مساعداً على الإبداع الإداري (سمسوم، 2008).

ثالثاً: التدريب:

قد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن التطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها تتم من خلال عملية جميع التدريب فأنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقات حيث تساهم هذه أفكار المقدمة على تحسين البيئة الداخلية، ويعد التدريب أحد أهم العوامل وأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي خصوصاً أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاء الأولوية والتركيز، حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظاً على مستوى أدائه وتطوير مهارته ومعارفه وقدراته ومواكبة التطورات الحديثة، ومن المتفق عليه بين الكتاب والباحثين هو أن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص إذا أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، ويلعب التدريب دور كبيراً في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد والاعتراف بمساهمة الآخرين، كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل، وكذلك نجد أن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تتدربوا عليها في التعامل مع المشاكل التي يواجهونها في العمل وخارجها، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق (الطاهر، وأحمد، 2020).

رابعاً: التكنولوجيا

تتمثل علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة بالإبداع الإداري والتي يمكن أن نتناولها في النقاط التالية:

إن استخدام نظم المعلومات المحسوبة يسهل عملية الإبداع الإداري، وذلك لتخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية، والتالي انجاز العمل بدقة وسرعة وكفاءة أكبر بتكلفة أقل.

إن الاهتمام والسعي الدائم من قبل المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية سيدفعها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على زيادة الاهتمام بالتدريب والبحث والتطوير، والذي بدوره يساهم في تنمية القدرات الإبداعية إن البحث والتطوير يشكلان أهم جوانب التطوير والتقدم التكنولوجي، كونه وسيلة مهمة لاكتساب المعارف التكنولوجية التي تعتمد على عملية الابتكار والإبداع إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تعزيز التعاون والاتصال بين كافة الدوائر والمستويات الإدارية المختلفة، ما ينعكس على شكل فرص مناسبة لعمليات إبداعية

جديدة. الاستفادة من البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع، وكذلك السعي للاستفادة من تجارب الدول الرائدة، سيعزز من إمكانية نجاح العملية الإبداعية.

الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا لها دور مهم في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل بيئة تنظيمية تشجع المبدعية والعمل الإبداعي.

خامساً: الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية وعليه ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد وبذل مزيد من الجهد من الانجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية المناسبة للتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز ، فإنها تصبح ذات اثر مهم على الإبداع أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفا وربما يكون معدوما (وهيبة، 2014).

سادساً: القيادة الإدارية

ان عنصر القيادة الادارية في كل المستويات ضروري لتوليد الابداع في المؤسسة كما تعد القيادة الادارية العامل الرئيسي في بيئة العمل لتحقيق اهداف المؤسسة في البقاء والاستمرارية والنمو من خلال التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وترقية بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الابداع وتنمية المواهب الخلاقة والاهتمام بها واستثمار جميع الامكانيات المتاحة كل ذلك من اجل الحصول على نتائج ملموسة ذات قيمة مضافة تعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة مع محيطها الخارجي، على هذا الاساس فالمؤسسة ككيان اجتماعي ومن خلال قيادتها الواعية والمؤهلة يستلزم عليها تفجير القدرات الكامنة لمواردها البشرية وتطوير وتنمية المهارات الابداعية لديهم لذا من الضروري لنجاح المؤسسات الحديثة وضمان بقائها وكذا تحقيق نموها مرهونا بكفاءة وفعالية قيادتها الادارية الواعية المدركة لأهمية الابداع، الذي هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال الذي أصبح مطلبا ضروريا لمواكبة التغييرات والتطورات التي تفرضها التحديات الحالية والمقبلة، واعتماد مفهوم الابداع من قبل العاملين متوقف على درجة الدعم والتعزيز الذي توفره القيادة الادارية. من خلال خلق بيئة ملائمة، وتشجيع وتفعيل قدراتهم الإبداعية (ظريف، 1993).

وتوجد العديد من الأساليب التي تستخدمها القيادة الادارية لتشجيع وتنمية الابداع في المؤسسة اهمها باختصار:

- تهيئة المناخ الملائم للإبداع.
- الإيمان والثقة في القدرات وإمكانات مواردها البشرية.

• تدريب وتشجيع الافراد على الابداع

• بناء الثقافة التنظيمية الابداعية

وبناء على ما سبق فإن إشراك الادارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ أهداف ومهام المنظمة أمر محفز على بناء تفاعلات اجتماعية ونفسية بين العمال و بين الرئيس والمرؤوسين، فاحترام رأي المرؤوسين شكل من أشكال التنمية الادارية كونه يثبت روح التفاهم سائدة في المنظمة وبالتالي وجود علاقات إدارية واجتماعية بين الرئيس والمرؤوس يسودها التفاهم والانسجام كفريق عمل واحد يساهم في تنمية قدراتهم وسلوكياتهم الإبداعية داخل المنظمة وتؤدي الظروف المناخية السائدة في المنظمة دور فعال في بيئة العمل المحفزة على الإبداع كالتهوية والإضاءة والنظافة وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، والتخلص من الضغوط والتوترات، وتوفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين حمايتهم كلها تلعب أدوار السلامة في المحافظة على سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل، فالمنظمة كبيئة عمل مادية ومعنوية دور في تنمية روح الأبداع في الإدارة.

تطوير بيئة العمل لزيادة الإبداع الإداري:

ترى الإدارة بتمتع إمكانية القضاء على نقاط الضعف ، بل تقوية نقاط القوة لفريق العمل لتجنب الوقوع في فخ السلبية والتأثير على الأداء العام.

يعد الاهتمام بمكان العمل أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الإنجاز ، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة مناسبة وديكور جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها. وهو ما ينعكس في نفسية الموظفين وشعورهم بالانتماء إلى الشركة.

يوفر الموقع المناسب وسائل اتصال موثوقة وأدوات تكنولوجية حديثة من أجل تحسين التواصل بين الموظفين.

من الأفضل صياغة التعليمات والتعليقات بطريقة جذابة مع تجنب الكلمات الحادة والغامضة التي قد لا يفهمها البعض، ومحاولة تجنب استخدام لغة التهديد أو التخويف بهذه الطريقة يمكنك التخلص من غضب الموظفين.

يمكن تعيين مهام مختلفة بطريقة تتوافق مع قدرات ومهارات الموظفين، ويجب تجنب التحميل الزائد للقدرة بهذه الطريقة لن تكون مرهقا في المستقبل.

المرونة والتفاعل النشط من أهم الأمور التي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها بشرط أن يفضل صاحب العمل ظروف فريق العمل ، والحرف حسب طبيعته البشرية ، ويضمن مشاركتهم في شيء يعزز ترابط علاقاتهم الاجتماعية.

عندما يتم رصد الحوافز والمكافآت؛ من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية، وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقا لأفضل أداء مع الشكر والثناء.

من الضروري اختيار فريق العمل بعناية، فيكون لديهم خبرة وأيضًا القدرة على التعاون لتحمل الضغط وأخذ الأزمات على محمل الجد.

2,5 الخاتمة

على ضوء ما تم تقديمه يتأكد لنا أهمية الإبداع في المنظمات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال؛ إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، ونشير إلى النتائج الآتية:

-يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث حيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة (أبو دبلوح وجردات، 2013).

- تعمل المنظمات الحديثة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكثيرة لم تستهدفها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي الوقت ما نفسه ما جعلها تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير الحلول والأفكار والآراء بكفاءة وفعالية من أجل النمو والاستمرار.

-أكد الكثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ومن واجب المدير أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع والتغير، حيث أصبح الإبداع أمرا ضروريا وحيويا للمنظمة.

-استجابت المنظمات الحديثة بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام بالإبداع وتبني سياسات جديدة وشاملة على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، لكن دائما تبقى في حاجة إلى إبداع أكثر لان الإبداع يساهم في تحسين الأداء العمالي وتطوير إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ يعتبر الأداء الجيد داخل المنظمة الركيزة الأساسية لنموها وتطورها وتحقيق الكفاية الإنتاجية وبالجودة العالية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها في السوق والاستمرار وتحقيق التطور والازدهار والسمعة الجيدة (غانية، 2015).

وللبحث آثار مستقبلية تتمثل في:

تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المنظمات في عملية الإبداع الإداري بهدف معالجتها، وذلك يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

كما تكمن إسهامات البحث العلمية في:

- تقديم بحث علمي في إحدى الموضوعات الإدارية الهامة.
- رفع الثقافة التنظيمية التي ليست مبنية على الإبداع بل تقوم على تحييد الأفراد المبدعين.

وصل اللهم وسلم على نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يعد المنهج ذا أهمية كبيرة في إبراز قيمة النتائج المتوصل إليها من الناحية اللغوية يعبر المنهج عن الطريق أو المسلك أما اصطلاحاً فقد عرف هذا المصطلح عديد من التعاريف منها ما يلي: عرف محمود بدوي المنهج على أنه " مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول الى الحقيقة العلمية او انه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة (مؤلفين، 2019: 14).

أما عامر مصباح فقد عرفه بأنه " مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي سلكها الباحث في مناقشته او معالجته ظاهرة اجتماعية أو سياسية او اعلامية معينة، أما مورييس انجرس فيعرفه انه " عبارة عن جواب السؤال كيف؟ نصل الى الاهداف في حين ان التقنيات تشير الى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول الى هذه الأهداف (مؤلفين، 2019: 14).

من خلال التعاريف السابق يتضح لنا أن المنهج يمثل مجموعة القواعد والضوابط التي يتقيد بها الباحث خلال معالجته لظاهرة ما هذه الضوابط ترسم له الطريق الذي يسلكه في بحثه بهدف تحقيق الغاية التي تم تسطيرها لهذا البحث.

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات وطرق جمع البيانات وأنواع البيانات وطرق وإجراءات تحليل البيانات

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.2.1 بيئة العمل (المتغير المستقل)

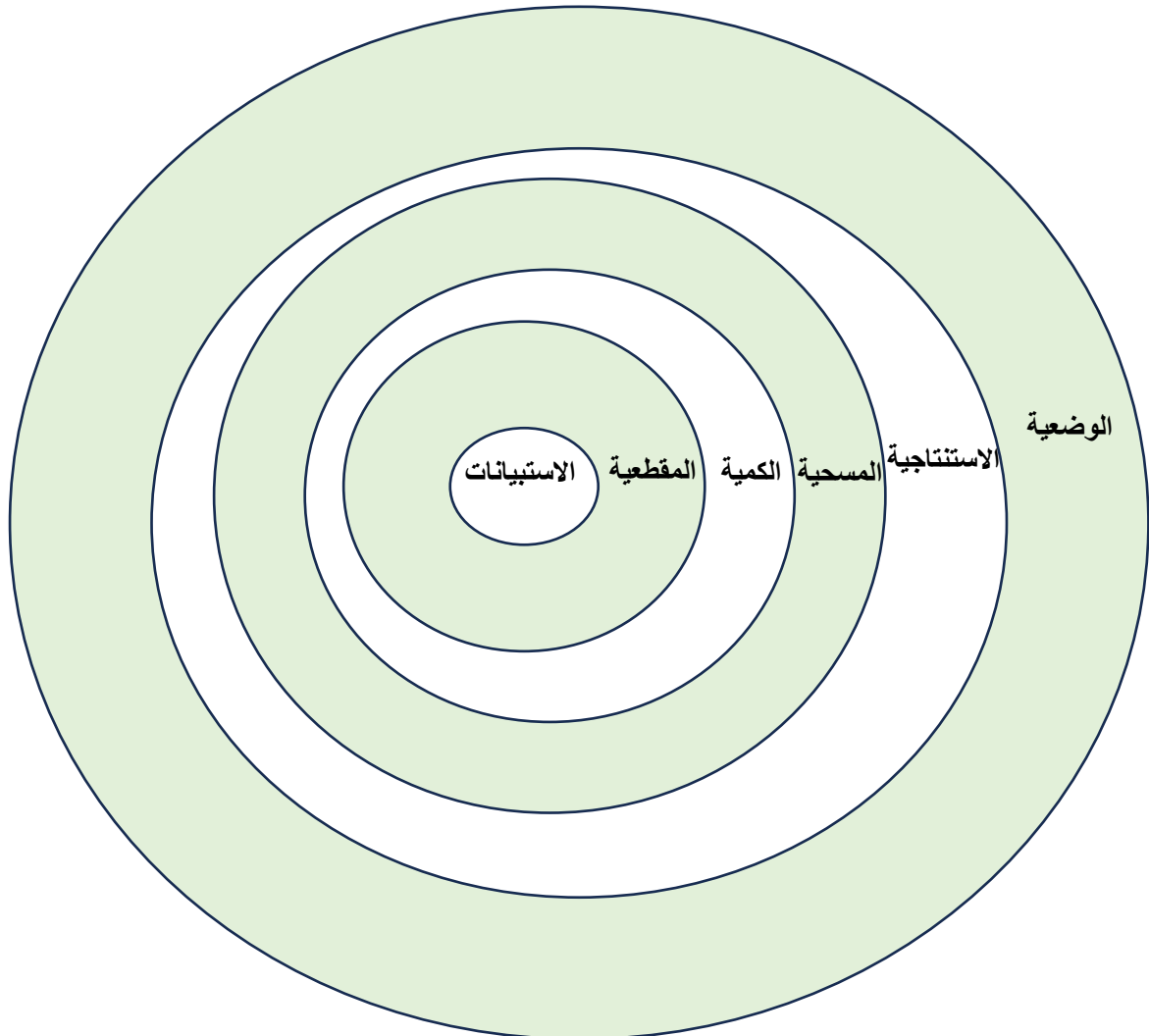
بيئة العمل: الأوضاع المحيطة التي تحيط بموقع العمل، فمنها التهوية والإضاءة والضوضاء وترتيب الأثاث ونظافته والتحضيرات التقنية المساندة في موقع العمل والاهتمام بالأوضاع المادية وغيرها.

3.2.2 الإبداع الإداري (المتغير التابع)

الإبداع الإداري: الإتيان بشيء مفيد وجديد وقد يكون هذا الشيء خدمة أو فكرة أو سلعة أو نشاط أو نظرية تنجز في داخل المنشأة من خلال السلوك المميز الذي يمارسه الشخص من تبني للتغيير أو تشجيع الابتكار واستخدام أساليب وطرق حديثة في مجال العمل وحبه للتجريب وعدم الانصياع للأوامر والمناظرة التي تقلل من اتساع تفكيره وقدرته على المرونة والتكيف والمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات وكثرة الاتصالات.

3.3 تصميم البحث

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: الاستنتاجية
- استراتيجية البحث: المسحية
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمني: المقطعية
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

3.4.1 مجتمع البحث

عدد الموظفين	التصنيفات	اسم الشركة
5	الإدارة العليا	شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران
30	الموظفين	

المصدر: الباحثة (2024)

3.4.2 عينة البحث

بناء على الجدول المجاور فإن مجتمع البحث يتمثل من 35 شخص، وعليه فإن العينة تكون 32 شخص.

Table 3.1									
Table for Determining Sample Size of a Known Population									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	163	850	263	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	1000000	384

Note: N is Population Size; S is Sample Size

Source: Krejcie & Morgan, 1970

حجم العينة	عينة البحث
35 موظف	نستهدف الموظفين في شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران

المصدر: الباحثة (2024)

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

أسلوب أخذ العينات:

العينات الاحتمالية: حيث يتم اختيار وحدات العينة بشكل عشوائي وتسمى العينة العشوائية. ويتم سحب العينة وفق طرق معينة. فلا يتدخل الباحث في اختيار العينة.

طريقة أخذ العينات:

العينة العشوائية البسيطة: عينة تتساوى فيها فرص جميع عناصر المجتمع الإحصائي في أن يقع عليها الاختيار في العينة.

3.5 طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختيار فرضيات البحث، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، وتعرض الأقسام التالية الأدوات تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5.1 المتغير المستقل (بيئة العمل)

اعتمدت الباحثة على استبانة بريقة، وعيشاوي (2020) وذلك لقياس المتغير المستقل، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: الهيكل التنظيمي، والتدريب، والأنظمة والتعليمات بإجمالي 11 فقرة للمتغير كله، حيث إن البعد الأول يتكون من 3 عناصر، والبعد الثاني يتكون من 4 عناصر والبعد الثالث يتكون من 4 عناصر، نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي: موافق- محايد- غير موافق

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
فاطمة بريقة، كريمة عيشاوي (2020)، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل (فرع المطاحن) بأدرار.	3	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	بيئة العمل
	4	البعد الثاني: التدريب	
	4	البعد الثالث: الأنظمة والتعليمات	
	11	العدد الكلي	

المصدر: الطالبة

3.5.2 المتغير التابع (الإبداع الإداري)

اعتمدت الباحثة على استبانة بريكة، وعيشاوي (2020) وذلك لقياس المتغير التابع، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: الأصالة والطلاقة والمرونة وقبول المخاطرة بإجمالي 16 فقرة للمتغير كله، حيث إن البعد الأول يتكون من 3 عناصر، والبعد الثاني يتكون من 5 عناصر والبعد الثالث يتكون من 5 عناصر، والبعد الرابع يتكون من 4 عناصر، نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي: موافق- محايد- غير موافق

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
فاطمة بريكة، كريمة عيشاوي (2020)، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل (فرع المطاحن) بأدرار.	3	البعد الأول: الأصالة	الإبداع الإداري
	5	البعد الثاني: الطلاقة	
	4	البعد الثالث: المرونة	
	4	البعد الرابع: قبول المخاطرة	
	16	العدد الكلي	

المصدر: الطالبة

3.6 أنواع البيانات

البيانات الأولية: الاستبيانات.

البيانات الثانوية: الكتب- المقالات- الدوريات- التقارير الرسمية.

3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة أثر ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل بأبعادها مجتمعة والإبداع الإداري في شركة الدرجة الأولى للطيران.
- توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى بيئة العمل تُعزى للمتغيرات الشخصية.
- الإبداع الإداري هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة.

4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

1. مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر S28 .

2. خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات الدراسة وفقاً للجنس، والسن، والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

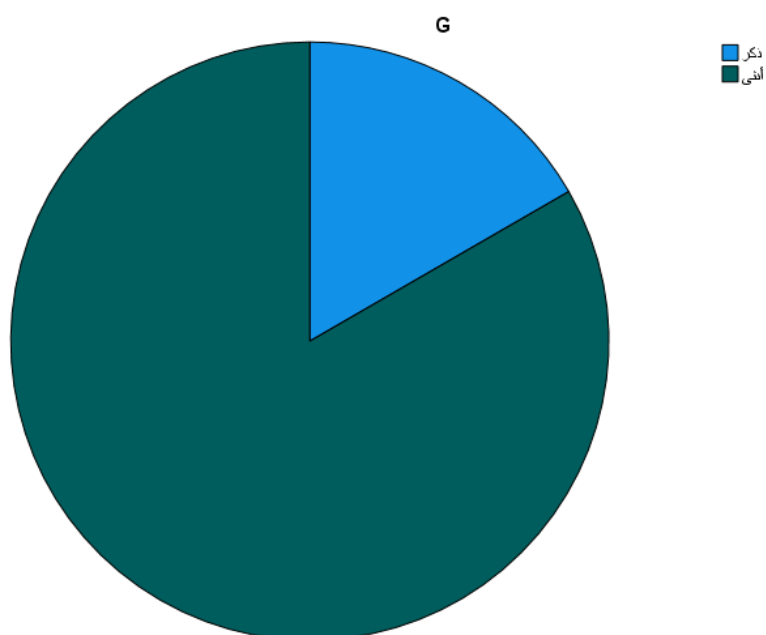
- الجنس ويشتمل على: ذكر- أنثى.
- السن ويشتمل على: 20-30 سنة، 30-40 سنة، 40 سنة فما فوق.
- المستوى التعليمي ويشتمل على: متوسط، ثانوي، جامعي.
- الخبرة وتشتمل على: أقل من 4 سنوات- من 4-10 سنوات- 10 سنوات فما فوق.

الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

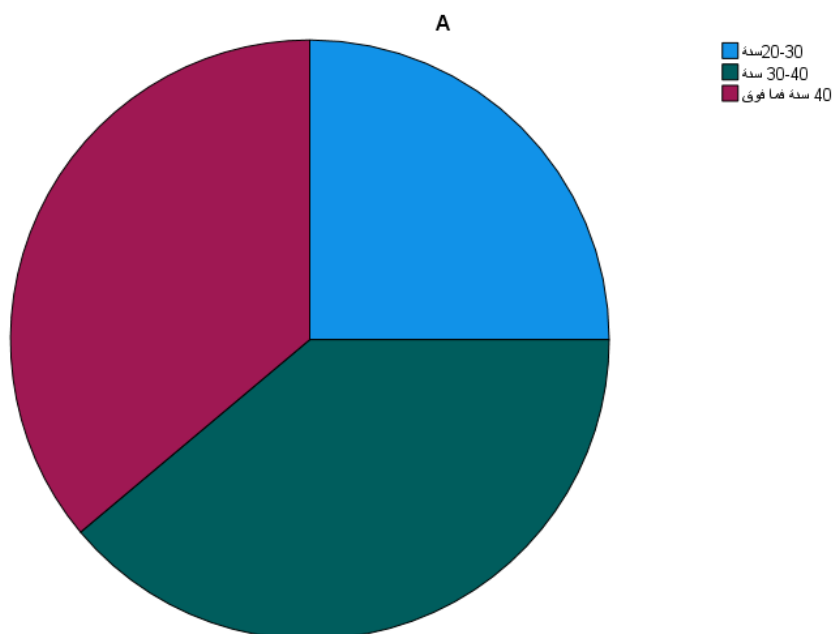
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	6	%16.7
	أنثى	30	%83.3
	الإجمالي	36	%100
السن	30-20 سنة	9	%25.0
	40-30 سنة	14	%38.9
	40 سنة فما فوق	13	%36.1
	الإجمالي	36	%100
المستوى التعليمي	جامعي	24	%66.7
	ثانوي	12	%33.3
	متوسط	0	0
	الإجمالي	36	%100
الخبرة	أقل من 4 سنوات	14	%38.9
	من 4-10 سنوات	13	%36.1
	10 سنوات فما فوق	9	%25.0
	الإجمالي	36	%100

رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة:

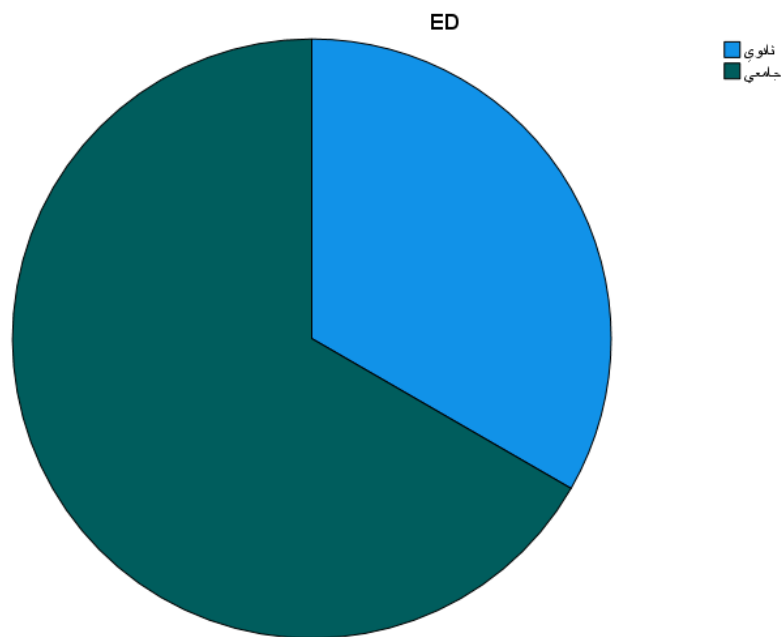
الرسم البياني لمتغير الجنس:



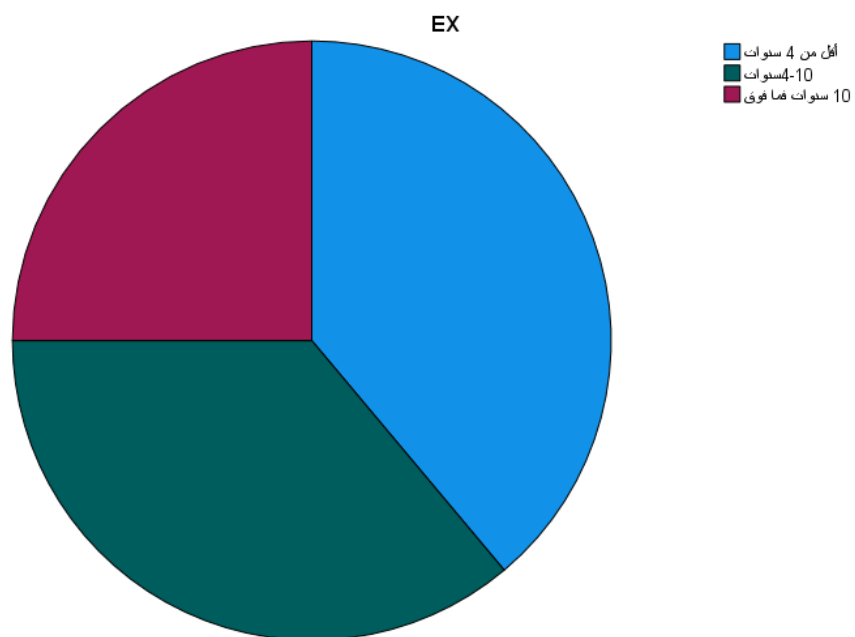
الرسم البياني لمتغير السن:



الرسم البياني لمتغير المستوى التعليمي:



الرسم البياني لمتغير الخبرة:



4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج **Extracted Variance Average**. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ **alpha s'Cronbach** من خلال نموذج المعادلة البنائية **modeling equation Structural** باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** بالإصدار 28 . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (**Average Variance Extracted**)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة Kaiser ١٩٧٤ معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي **Convergent Validity** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج **AVE**، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقا ل (Hair et al. ٢٠٠٦) الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة **T** المحسوبة، وقيمة **P value** بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج **AVE** لقياس الصدق التقاربي الاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية **SPSS** بالإصدار 28 كما يلي:

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج	
المتغير الأول	البعد الأول	A1	850	827	609	0.00	3.178	0.999
		A2		848	513	0.00		
		A3		863	467	0.00		
	البعد الثاني	B1		950	447	0.00	0.307	
		B2		894	500	0.00		
		B3		915	500	0.00		
		B4		813	535	0.00		
	البعد الثالث	C1		981	467	0.00	0.059	
		C2		885	500	0.00		
		C3		775	467	0.00		
		C4		949	485	0.00		
	المتغير الثاني	البعد الأول		D1	695	644	513	
D2			732	815		0.00		
D3			911	535		0.00		
البعد الثاني		E1	865	586		0.00	1.5	
		E2	853	535		0.00		
		E3	600	525		0.00		
		E4	789	586		0.00		
		E5	670	535		0.00		
البعد الثالث		F1	805	586		0.00	0.16	
		F2	719	586		0.00		
		F3	655	607		0.00		
البعد الرابع		G1	561	604		0.00	0.03	
	G2	793	635	0.00				

		G3		562	652	0.00		
		G4		750	500	0.00		

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده) ، عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 . وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس . كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE، يتضح ان قيمته لمتغير (المتغير المستقل) هو 0.999

< 0.5 ، وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (المتغير التابع) الذي يساوي 1.00 وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨ وفقا لـ (Hare all ٢٠١٠) ، يجب ان تكون القيمة أكبر من ٠/٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

المتغير		عدد العبارات	Cronbach's alpha	
المتغير الأول	البعد الأول	3	.951	.933
			.946	
			.920	
	البعد الثاني	4	.920	
			.920	

			0924	
	البعد الثالث	4	.919	
			.921	
			.927	
			.919	
المتغير الثاني	البعد الأول	3	.941	.946
			.959	
			.941	
	البعد الثاني	5	.940	
			.942	
			.941	
			.941	
			.939	
	البعد الثالث	3	.939	
			.941	
			.940	
	البعد الرابع	4	.938	
			.944	
			.942	
			.940	

المتغير الأول والأبعاد: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0924/920./920./946./951.) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

المتغير الثاني والأبعاد: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (940./942./944./938./940./941./939./939./941./941./942./940./941./959./941.) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	درجة الأهمية
من 1 إلى 1.66	غير موافق	من 33% إلى 55%	منخفض
من 1.67 إلى 2.33	محايد	من 55.66% إلى 77.66%	متوسط
من 2.34 إلى 3	موافق	من 78% إلى 100%	مرتفع

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الثلاثي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	2.666667	364.4122			موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	2.8				موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	2.77				موافق		مرتفع	
المتغير الثاني	البعد الأول	2.53	355.8106			موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	2.67				موافق		مرتفع	
	البعد الثالث	2.66				موافق		مرتفع	
	البعد الرابع	2.56				موافق		مرتفع	

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي لكلا من أبعاد الاستبيان، ففي المتغير الأول ثلاث أبعاد حصل فيها البعد الأول على المتوسط الآتي: 2.666667

بينما البعد الثاني متوسطه 2.8 والبعد الثالث 2.77 ومتوسط المتغير كاملاً 364 فيما يخص المتغير الأول، أما المتغير الثاني فإن متوسط بعده الأول 2.53 والبعد الثاني 2.67 والبعد الثالث 2.66 أما البعد الرابع والآخر 2.56 وإجمالي متوسط المتغير بكافة أبعاده 355.

5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

Correlation Matrix^a

		A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
Correlation	A1	1.000	.432	.332	.192	.117	.211	.146
	A2	.432	1.000	.364	.166	.056	.167	.278
	A3	.332	.364	1.000	.934	.764	.764	.648
	B1	.192	.166	.934	1.000	.831	.831	.717
	B2	.117	.056	.764	.831	1.000	.771	.641
	B3	.211	.167	.764	.831	.771	1.000	.855
	B4	.146	.278	.648	.717	.641	.855	1.000
Sig. (1-tailed)	A1		.004	.024	.130	.248	.108	.197
	A2	.004		.015	.167	.374	.165	.051
	A3	.024	.015		.000	.000	.000	.000
	B1	.130	.167	.000		.000	.000	.000
	B2	.248	.374	.000	.000		.000	.000
	B3	.108	.165	.000	.000	.000		.000
	B4	.197	.051	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = .001

Correlation Matrix^a

		D1	D2	D3	E1	E2	E3	E4	E5	F1	F2	F3	G1	G2	G3	G3_A
Correlation	D1	1.000	.190	.694	.634	.694	.737	.694	.737	.729	.444	.601	.630	.421	.645	.724
	D2	.190	1.000	.087	.140	.087	.137	.087	.204	.140	.379	.141	.242	.164	.239	.175
	D3	.694	.087	1.000	.548	.800	.747	.800	.747	.639	.639	.675	.708	.267	.464	.641
	E1	.634	.140	.548	1.000	.548	.775	.639	.868	.833	.500	.536	.647	.708	.574	.781
	E2	.694	.087	.800	.548	1.000	.543	.800	.645	.639	.548	.675	.620	.340	.464	.641
	E3	.737	.137	.747	.775	.543	1.000	.645	.793	.682	.589	.548	.579	.453	.594	.681
	E4	.694	.087	.800	.639	.800	.645	1.000	.747	.639	.456	.675	.620	.485	.464	.641
	E5	.737	.204	.747	.868	.645	.793	.747	1.000	.775	.589	.638	.759	.601	.427	.789
	F1	.729	.140	.639	.833	.639	.682	.639	.775	1.000	.500	.536	.728	.642	.648	.878
	F2	.444	.379	.639	.500	.548	.589	.456	.589	.500	1.000	.777	.808	.509	.574	.586
	F3	.601	.141	.675	.536	.675	.548	.675	.638	.536	.777	1.000	.884	.570	.642	.565
	G1	.630	.242	.708	.647	.620	.579	.620	.759	.728	.808	.884	1.000	.666	.677	.686
	G2	.421	.164	.267	.708	.340	.453	.485	.601	.642	.509	.570	.666	1.000	.590	.622
	G3	.645	.239	.464	.574	.464	.594	.464	.427	.648	.574	.642	.677	.590	1.000	.613
Sig. (1-tailed)	G3_A	.724	.175	.641	.781	.641	.681	.641	.789	.878	.586	.565	.686	.622	.613	1.000
	D1		.134	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	.005	<.001	<.001
	D2	.134		.306	.208	.306	.212	.306	.116	.208	.011	.206	.077	.169	.080	.153
	D3	.000	.306		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.058	.002	.000
	E1	.000	.208	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	E2	.000	.306	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.021	.002	.000
	E3	.000	.212	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	E4	.000	.306	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.001	.002	.000
	E5	.000	.116	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000
	F1	.000	.208	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000
	F2	.003	.011	.000	.001	.000	.000	.003	.000	.001		.000	.000	.001	.000	.000
	F3	.000	.206	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	G1	.000	.077	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	G2	.005	.169	.058	.000	.021	.003	.001	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	G3	.000	.080	.002	.000	.002	.000	.002	.005	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	G3_A	.000	.153	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط الخطي حيث -1 تعني ارتباطا سلبيا مثاليا ، +1 تعني ارتباطا إيجابيا مثاليا ، و 0 تعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرات.

6. نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وتعزيز الإبداع الإداري.

ويتشعب من هذه الافتراضية العديد من الافتراضات الفرعية التي تتمثل فيما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على الأصالة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 ^a	.238	.167	.371

a. Predictors: (Constant), D3, D2, D1

ANOVA^a

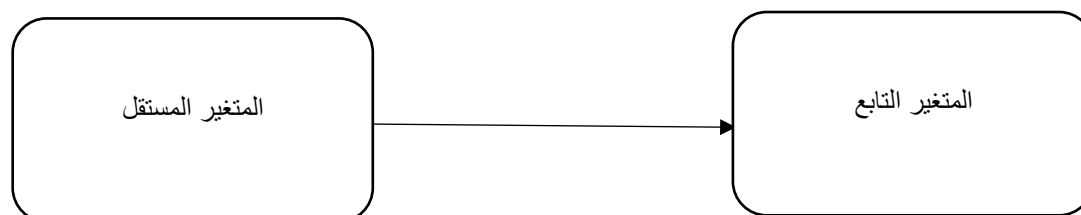
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.375	3	.458	3.332	.032 ^b
	Residual	4.402	32	.138		
	Total	5.778	35			

a. Dependent Variable: OrganizationalChart

b. Predictors: (Constant), D3, D2, D1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.746	.377		4.630	<.001
	D1	.194	.173	.245	1.124	.269
	D2	-.079	.079	-.158	-1.000	.325
	D3	.215	.163	.282	1.314	.198



R=0488

R2=0.238

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على الطلاقة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.279	.345

a. Predictors: (Constant), E5, E2, E3, E4, E1

ANOVA^a

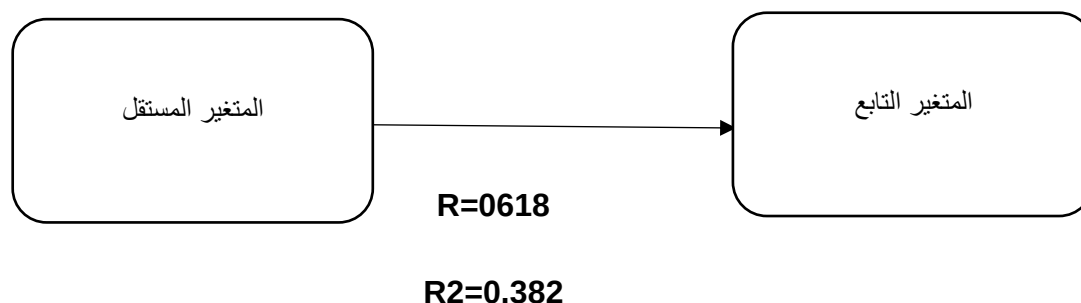
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.205	5	.441	3.704	.010 ^b
	Residual	3.572	30	.119		
	Total	5.778	35			

a. Dependent Variable: OrganizationalChart

b. Predictors: (Constant), E5, E2, E3, E4, E1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.392	.344		4.044	<.001
	E1	-.081	.210	-.117	-.387	.701
	E2	.479	.183	.630	2.612	.014
	E3	.066	.192	.085	.343	.734
	E4	-.041	.212	-.054	-.193	.848
	E5	.054	.270	.070	.201	.842



الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على المرونة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.412 ^a	.170	.092	.387

a. Predictors: (Constant), F3, F1, F2

ANOVA^a

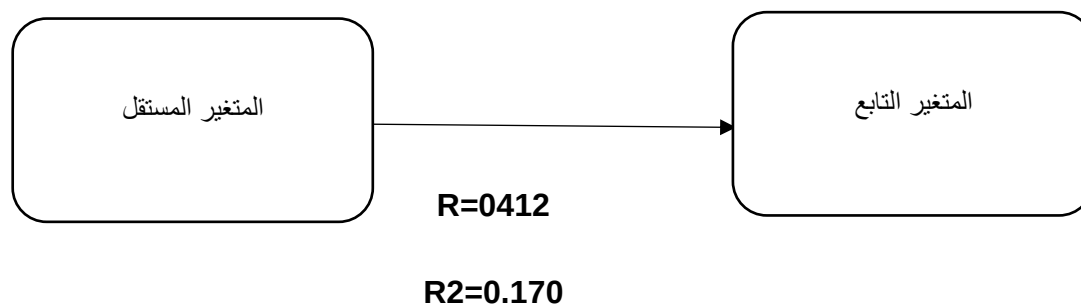
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.982	3	.327	2.183	.109 ^b
	Residual	4.796	32	.150		
	Total	5.778	35			

a. Dependent Variable: OrganizationalChart

b. Predictors: (Constant), F3, F1, F2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.898	.351		5.407	<.001
	F1	.180	.134	.259	1.342	.189
	F2	-.091-	.180	-.130-	-.503-	.618
	F3	.208	.178	.310	1.166	.252



الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على قبول المخاطرة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.214	.112	.383

a. Predictors: (Constant), G3_A, G3, G2, G1

ANOVA^a

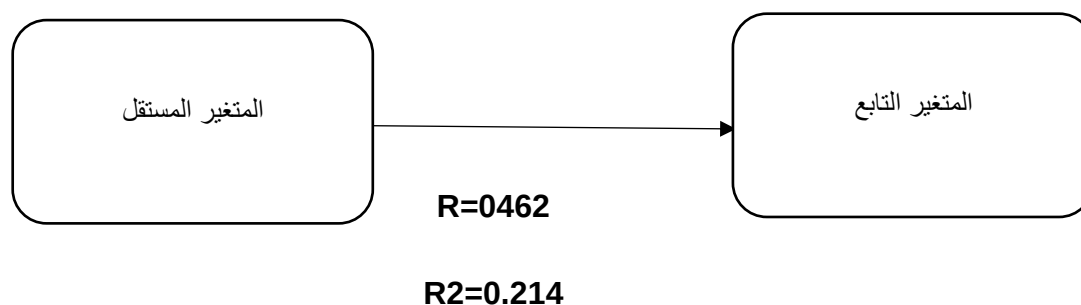
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.235	4	.309	2.107	.104 ^b
	Residual	4.543	31	.147		
	Total	5.778	35			

a. Dependent Variable: OrganizationalChart

b. Predictors: (Constant), G3_A, G3, G2, G1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.719	.366		4.698	<.001
	G1	.133	.174	.198	.766	.450
	G2	-.109	.126	-.197	-.863	.395
	G3	-.089	.143	-.142	-.621	.539
	G3_A	.403	.191	.496	2.106	.043



الخاتمة:

من خلال نتائج الإحصائيات السابقة يتضح أن:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على الأصالة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على الطلاقة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على المرونة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل على قبول المخاطرة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو دلبوح، موسى، وجرادات، صفاء. (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. مجلة المنارة. مج19، ع3.
- أبو زيد، خالد ذيب حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان.
- أهناي، نجاح. (2016). علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة الوادي.
- بامي، سلوى. (1986م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- بن راجحي، محمد بن حسين. (2019). أثر بيئة العمل على نية التسرب الوظيفي. المجلة العربية للنشر العلمي. الرياض: جامعة جدة. ع10.
- 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، عجلون: الأردن.
- جروان، فتحي. (2002). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحله، العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- حسن، ماهر محمد صالح. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، اربد.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

- خشعي، إيمان.(2020). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة- بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر.
- الدليمي، عصام حسن وصالح، علي عبدالرحيم، (2014). البحث العلمي أسسه ومناهجه. الطبعة الأولى. دار الرضوان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الرهان، أميمه.(1992). نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفي .
- زويل، محمود أمين.(1999). الإدارة المكتبية الحديثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- السلمي، خالد عبد الله، حداد، محمد.(2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج6، ع23، 221-250.
- سمسوم، عائشة.(2008). مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية-دراسة حالة الإدارة الجامعية جامعة سعد دحلب بلبلية-، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بلبلية، البلية.
- شاهيناز، درويش.(2011). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة متتوري قسنطينة، الجزائر.
- الشبيني، هاشم (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).
- الشربيني، زكريا وآخرون.(2009) علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط2، جدة: مكتبة الشقري.
- الشقحاء، عادل(2003): علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
- الشماع، خليل محمد حسن.(2004). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
- الشمري، عادل عايد.(2015). واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج16، ع1.
- الشنواني، صلاح.(1994). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003): الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطاهر، أحمد محمد علي، وأحمد، نسرين موسى أحمد.(2020). أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة بين 2010-2020، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. مج2، ع2.
- ظريف، شوقي.(1993). السلوك القيادي وفعالية الأداء. القاهرة: دار غريب.
- عباس، سهيلة(2003): القيادة الابتكاريين والاداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- عبد الحليم، رفعت(2005): ادارة الابداع التنظيمي، جامعة اليرموك، اربد.
- عساف، محمد عبد المعطي (1999)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة المحتسب.
- العساف، وفاء عبد العزيز (2005):" واقع الإبداع ومعوقاته"، رسالة ماجستير، الرياض.
- العميان، سلمان محمود.(2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5.
- العنزي، عويد. (2008). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمُشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- العواجي، إبراهيم. (1406هـ—). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- عيساوي، أحمد محمود،(د.ت). المدخل الوجيز إلى مناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية وكتابة الرسائل والبحوث العلمية (ليسانس. ماستر. ماجستير. دكتوراه). كلية العلوم. جامعة باتنة. الجزائر.
- غانية ا. (2015). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، مج5، ع2.
- فضل الله، فضل الله. (1406هـ—). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، س (10)، ع (3).
- فضل، رنا سالم صالح.(2011). تأثير بيئة العمل الداخلية في إبداع العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول الخاصة في محافظة /عدن"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، عدن.
- القريوتي، محمد قاسم(2000): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- لعياضي، عبد الحكيم، وبراخ، رابح.(د.ت). واقع بيئة العمل لدى العاملين بمعاهد وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية. جامعة المسيلة.
- اللوزي، موسى.(2012). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، عمان: دار وائل للنشر.
- محمود، نجوى عبد الله.(2020). أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للعلوم ونشر مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع4.
- المعاينة، عبد العزيز.(2014). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة جامعة القدس. مج2، ع4.
- المهيري، عبدالله. (2003). الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، القاهرة: دار المعارف.
- موقع شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران.(2024). متاح على: <https://firstclass.sa> تم الاطلاع على الرابط بتاريخ 2024/3/17.
- النفيعي، ضيف الله.(2003). الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م17، ع1.
- النمر، سعود، واخرون(1997): الادارة العامة: الاسس والوظائف، ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

- النويقه، عطا الله بشير.(2011). المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج25، ع1.
- هيجان، عبد الرحمن(1999): المدخل الابداعي لحل المشكلات، ط1، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- وهيبة، قرماش.(2014). مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، مج3، ع8.
- يحياوي ا. (2021). الدراسات السابقة أهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 10(1)، 341-319.
- مجموعة مؤلفين.(2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين- المانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

المراجع الأجنبية:

- Guilford, j. p. (1986). Creative talents: Their nature, uses and development, New York: bearily cimited.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Oragan izational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin.
- Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5th ed). John wiley
- Smith, M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press.
- Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8.

فصل الملاحق

استبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث بهدف إتمام أطروحة بعنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة الدرجة الأولى لخدمات الطيران في مدينة جدة"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي نوضح مدلولاتها فيما يلي:

بيئة العمل: الأوضاع المحيطة التي تحيط بموقع العمل، فمنها التهوية والإضاءة والضوضاء وترتيب الأثاث ونظافته والتحضيرات التقنية المساندة في موقع العمل والاهتمام بالأوضاع المادية وغيرها.

الإبداع الإداري: الإتيان بشيء مفيد وجديد وقد يكون هذا الشيء خدمة أو فكرة أو سلعة أو نشاط أو نظرية تنجز في داخل المنشأة من خلال السلوك المميز الذي يمارسه الشخص من تبني للتغيير أو تشجيع الابتكار واستخدام أساليب وطرق حديثة في مجال العمل وحبه للتجريب وعدم الانصياع للأوامر والمناظرة التي تقلل من اتساع تفكيره وقدرته على المرونة والتكيف والمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات وكثرة الاتصالات.

من أجل ذلك نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

good greeting ,

I am honored to place in your hands this questionnaire prepared for research purposes with the aim of completing a thesis entitled "The impact of the work environment on administrative creativity by applying it to the first class aviation services company in the city of Jeddah", through which we seek to get to know your opinions on the topics included in the questionnaire form, which we explain. Its meanings are as follows:

Work environment: The surrounding conditions surrounding the work site, including ventilation, lighting, noise, furniture arrangement and cleanliness, supporting technical preparations at the work site, attention to physical conditions, and others.

Administrative creativity: coming up with something useful and new. This thing may be a service, idea, commodity, activity, or theory that is accomplished within the facility through the distinctive behavior that the person practices, such as adopting change or encouraging innovation, using modern methods and approaches in the field of work, his love for experimentation, and not obeying orders and debate. Which

reduces the breadth of his thinking, his ability to be flexible and adaptable, and to contribute to finding solutions to problems and the abundance of communication. For this reason, we ask you to kindly answer the questions included in the form so that we can complete this scientific research, noting that your answers will be completely confidential

البيانات الشخصية

أنثى female	ذكر male		1-الجنس Gender
40 سنة فما فوق 40years and above	30-40 سنة 30-40years	20-30 سنة 20-30years	2- السن Age
جامعي University	ثانوي High school	متوسط Intermediate	3- المستوى التعليمي education
10 سنوات فما فوق 10 years and above	4-10 سنوات 4-10years	أقل من 4 سنوات Less than 4 years	4-الخبرة Experience

أسئلة الاستبيان للمتغير الأول

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
بيئة العمل	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	3	فاطمة بريكة، كريمة عيشاوي (2020)، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل (فرع المطاحن) بأدرار.
	البعد الثاني: التدريب	4	
	البعد الثالث: الأنظمة والتعليمات	4	

أسئلة الاستبيان للمتغير الثاني

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
الإبداع الإداري	البعد الأول: الأصالة	3	فاطمة بريكة، كريمة عيشاوي (2020)، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة الهامل (فرع المطاحن) بأدرار.
	البعد الثاني: الطلاقة	5	
	البعد الثالث: المرونة	4	
	البعد الرابع: قبول المخاطرة	4	

جدول أدوات البحث

موافق بدرجة				
لا أوافق	محايد	أوافق		
			المحور الأول: بيئة العمل البعد الأول: الهيكل التنظيمي The first axis: work environment	
			1 يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالبساطة The company's organizational structure is simple	
			2 يوضح الهيكل التنظيمي للشركة اتجاهات الاتصالات في المنظمة The organizational structure of a company shows the communication directions of the organization	
			3 يساهم الهيكل التنظيمي للشركة في انتشار روح فريق العمل The company's organizational structure contributes to the spread of the work team spirit	
			البعد الثاني: التدريب	
			4 تعتبر الشركة التدريب خيارًا استراتيجيًا لإعداد كوادر بشرية مبدعة The company considers training a strategic option to prepare creative human cadres	
			5 تتميز الشركة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	

			The company is distinguished by involving employees in training courses for the purpose of developing their skills and knowledge	
			تسعى إدارة الشركة ليكون التوجه نحو التدريب كفريق عمل وليس كأفراد	6
			The company's management seeks to focus on training as a team and not as individuals	
			تعمل الشركة على إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف الإدارات	7
			The company works to provide training opportunities for all employees in various departments	
			البعد الثالث: الأنظمة والتعليمات	
			تؤدي الأنظمة والتعليمات في الشركة إلى إنجاز العمل	8
			The company's systems and instructions get the work done	
			تتوفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة في الشركة من خلال الأنظمة والتعليمات	9
			Effective control and supervision systems are available in the company through regulations and instructions	
			يؤدي عدم وضوح الأنظمة والتعليمات بالشركة إلى إرباك العمل وتأخيره	10
			Lack of clarity in the company's systems and instructions leads to confusion and delay in work	
			تمتاز الأنظمة والتعليمات في الشركة بالمرونة لتحقيق أهداف المؤسسة	11

			The company's systems and instructions are flexible to achieve the organization's goals	
			المتغير الثاني: الإبداع الإداري البعد الأول: الأصالة	
			ينجز الموظفون بالشركة ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد The company's employees carry out the work assigned to them in an innovative manner	1
			يشعر الموظفون بالشركة بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل The company's employees get bored of repeating the procedures used to complete the work	2
			يتمتع الموظفون داخل الشركة بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلكون القدرة والحجة على النقاش Employees within the company are skilled in discussion and dialogue and possess the ability and argument for debate	3
			البعد الثاني: الطلاقة	
			يحرص الموظفون في الشركة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة The company's employees are keen to present more than one idea within a short period of time	4
			يستطيع الموظفون بالشركة اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل Company employees can suggest quick solutions to address work problems	5
			يمكن للموظفين داخل الشركة إنتاج أكبر عدد من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	6

			Employees within the company can produce the largest number of words to indicate a certain idea	
			يمتلك الموظفون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة Employees have the ability to think quickly in different circumstances	7
			يمكن للموظفين بالشركة التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقف معين Company employees can express their thoughts fluently or formulate them into useful words that suit a particular situation	8
			البعد الثالث: المرونة	
			يمتلك الموظفون بالشركة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر The company's employees have the ability to provide new ideas to develop work automatically and easily	9
			يحرص الموظفون بالشركة على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه The company's employees are keen to know the opinion that differs from their own in order to benefit from it	10
			يقوم الموظفون داخل الشركة بالتعبير عن موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته Employees within the company express their position when they are convinced that it is incorrect	11
			البعد الرابع: قبول المخاطرة	

Correlation Matrix^a

		A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
Correlation	A1	1.000	.432	.332	.192	.117	.211	.146	.131	.117	.232	.172
	A2	.432	1.000	.364	.166	.056	.167	.278	.126	.278	.126	.204
	A3	.332	.364	1.000	.934	.764	.764	.648	.869	.764	.738	.813
	B1	.192	.166	.934	1.000	.831	.831	.717	.934	.831	.798	.879
	B2	.117	.056	.764	.831	1.000	.771	.641	.887	.771	.642	.825
	B3	.211	.167	.764	.831	.771	1.000	.855	.887	.771	.642	.943
	B4	.146	.278	.648	.717	.641	.855	1.000	.763	.748	.534	.809
	C1	.131	.126	.869	.934	.887	.887	.763	1.000	.887	.738	.939
	C2	.117	.278	.764	.831	.771	.771	.748	.887	1.000	.642	.825
	C3	.232	.126	.738	.798	.642	.642	.534	.738	.642	1.000	.687
	C4	.172	.204	.813	.879	.825	.943	.809	.939	.825	.687	1.000
Sig. (1-tailed)	A1		.004	.024	.130	.248	.108	.197	.223	.248	.087	.158
	A2	.004		.015	.167	.374	.165	.051	.232	.050	.232	.116
	A3	.024	.015		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	B1	.130	.167	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	B2	.248	.374	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	B3	.108	.165	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	B4	.197	.051	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	C1	.223	.232	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	C2	.248	.050	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	C3	.087	.232	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	C4	.158	.116	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = 1.817E-7

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	473.390
	df	55
	Sig.	<.001

Communalities

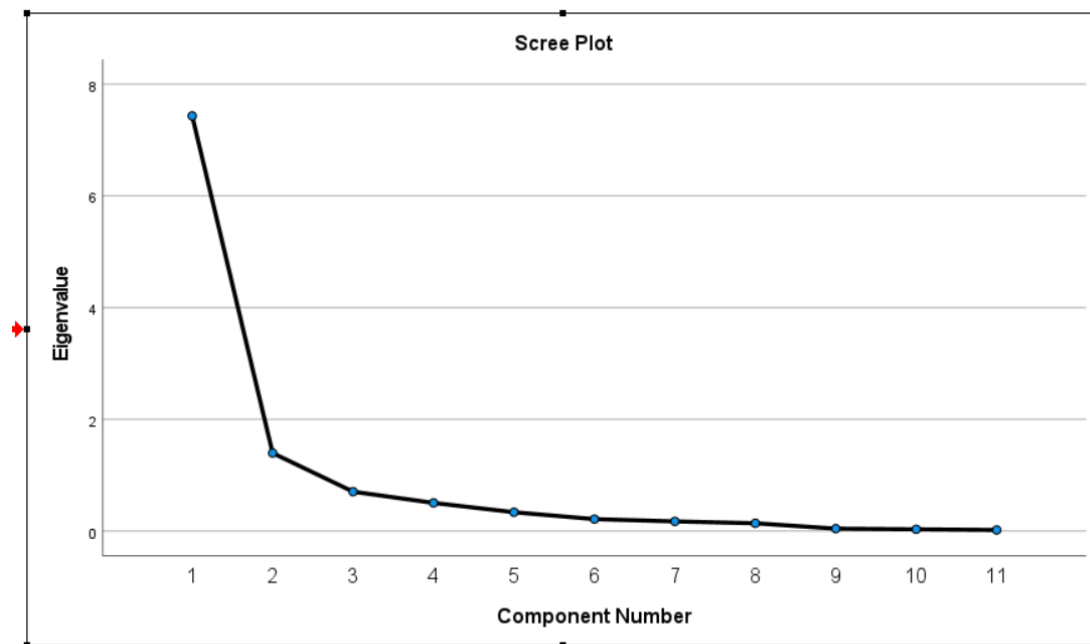
	Initial	Extraction
A1	1.000	.692
A2	1.000	.730
A3	1.000	.856
B1	1.000	.916
B2	1.000	.801
B3	1.000	.851
B4	1.000	.687
C1	1.000	.964
C2	1.000	.800
C3	1.000	.620
C4	1.000	.912

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.432	67.565	67.565	7.432	67.565	67.565	7.213	65.571	65.571
2	1.397	12.698	80.264	1.397	12.698	80.264	1.616	14.693	80.264
3	.705	6.413	86.677						
4	.504	4.585	91.261						
5	.337	3.068	94.329						
6	.214	1.948	96.277						
7	.174	1.577	97.855						
8	.140	1.276	99.130						
9	.044	.396	99.526						
10	.032	.292	99.819						
11	.020	.181	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component	
	1	2
C1	.970	
B1	.954	
C4	.952	
B3	.920	
A3	.911	
C2	.893	
B2	.873	
B4	.829	
C3	.787	
A2		.813
A1		.794

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
C1	.981	
B1	.950	
C4	.949	
B3	.915	
B2	.894	
C2	.885	
A3	.863	.333
B4	.813	
C3	.775	
A2		.848
A1		.827

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.982	.191
2	-.191	.982

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
D1	2.72	.513	36	0
D2	2.28	.815	36	0
D3	2.67	.535	36	0
E1	2.67	.586	36	0
E2	2.67	.535	36	0
E3	2.69	.525	36	0
E4	2.67	.535	36	0
E5	2.69	.525	36	0
F1	2.67	.586	36	0
F2	2.67	.586	36	0
F3	2.56	.607	36	0
G1	2.58	.604	36	0
G2	2.56	.735	36	0
G3	2.56	.652	36	0
G3_A	2.75	.500	36	0

Correlation Matrix ^a																
		D1	D2	D3	E1	E2	E3	E4	E5	F1	F2	F3	G1	G2	G3	G3_A
Correlation	D1	1.000	.190	.694	.634	.694	.737	.694	.737	.729	.444	.601	.630	.421	.645	.724
	D2	.190	1.000	.087	.140	.087	.137	.087	.204	.140	.379	.141	.242	.164	.239	.175
	D3	.694	.087	1.000	.548	.800	.747	.800	.747	.639	.639	.675	.708	.267	.464	.641
	E1	.634	.140	.548	1.000	.548	.775	.639	.868	.833	.500	.536	.647	.708	.574	.781
	E2	.694	.087	.800	.548	1.000	.543	.800	.645	.639	.548	.675	.620	.340	.464	.641
	E3	.737	.137	.747	.775	.543	1.000	.645	.793	.682	.589	.548	.579	.453	.594	.681
	E4	.694	.087	.800	.639	.800	.645	1.000	.747	.639	.456	.675	.620	.485	.464	.641
	E5	.737	.204	.747	.868	.645	.793	.747	1.000	.775	.589	.638	.759	.601	.427	.789
	F1	.729	.140	.639	.833	.639	.682	.639	.775	1.000	.500	.536	.728	.642	.648	.878
	F2	.444	.379	.639	.500	.548	.589	.456	.589	.500	1.000	.777	.808	.509	.574	.586
	F3	.601	.141	.675	.536	.675	.548	.675	.638	.536	.777	1.000	.884	.570	.642	.565
	G1	.630	.242	.708	.647	.620	.579	.620	.759	.728	.808	.884	1.000	.666	.677	.686
	G2	.421	.164	.267	.708	.340	.453	.485	.601	.642	.509	.570	.666	1.000	.590	.622
	G3	.645	.239	.464	.574	.464	.594	.464	.427	.648	.574	.642	.677	.590	1.000	.613
	G3_A	.724	.175	.641	.781	.641	.681	.641	.789	.878	.586	.565	.686	.622	.613	1.000
	Sig. (1-tailed)	D1		.134	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	<.001	<.001	.005	<.001
D2		.134		.306	.208	.306	.212	.306	.116	.208	.011	.206	.077	.169	.080	.153
D3		.000	.306		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.058	.002	.000
E1		.000	.208	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
E2		.000	.306	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.021	.002	.000
E3		.000	.212	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
E4		.000	.306	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.001	.002	.000
E5		.000	.116	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000
F1		.000	.208	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.000
F2		.003	.011	.000	.001	.000	.000	.003	.000	.001		.000	.000	.001	.000	.000
F3		.000	.206	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
G1		.000	.077	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
G2		.005	.169	.058	.000	.021	.003	.001	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000
G3		.000	.080	.002	.000	.002	.000	.002	.005	.000	.000	.000	.000	.000		.000
G3_A		.000	.153	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = 7.219E-10

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	613.932
	df	105
	Sig.	<.001

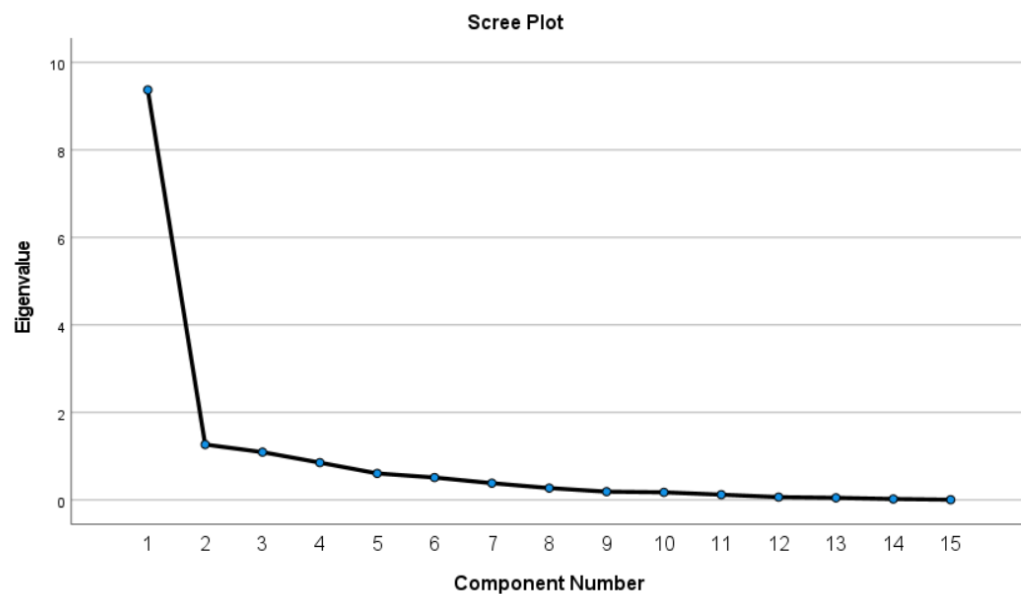
Communalities

	Initial	Extraction
D1	1.000	.716
D2	1.000	.543
D3	1.000	.911
E1	1.000	.885
E2	1.000	.809
E3	1.000	.707
E4	1.000	.789
E5	1.000	.827
F1	1.000	.857
F2	1.000	.831
F3	1.000	.797
G1	1.000	.852
G2	1.000	.770
G3	1.000	.631
G3_A	1.000	.810

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.373	62.485	62.485	9.373	62.485	62.485	4.898	32.653	32.653
2	1.268	8.454	70.939	1.268	8.454	70.939	4.679	31.191	63.844
3	1.094	7.293	78.231	1.094	7.293	78.231	2.158	14.387	78.231
4	.854	5.696	83.927						
5	.608	4.051	87.978						
6	.514	3.424	91.402						
7	.385	2.564	93.966						
8	.272	1.816	95.781						
9	.191	1.270	97.052						
10	.175	1.168	98.220						
11	.122	.812	99.031						
12	.066	.440	99.471						
13	.050	.332	99.803						
14	.023	.153	99.957						
15	.006	.043	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
E5	.893		
G1	.878		
F1	.867		-.321-
G3_A	.866		
E1	.842		-.419-
D1	.826		
D3	.824	-.329-	.353
E3	.822		
E4	.816	-.325-	
F3	.813		.342
E2	.785	-.317-	.304
F2	.748	.377	.360
G3	.730	.308	
G2	.684	.367	-.409-
D2		.662	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
D3	.911		
E2	.853		
E4	.789	.405	
F3	.655		.531
D1	.644	.535	
E1	.355	.865	
F1	.440	.805	
G2		.793	.372
G3_A	.466	.750	
E5	.596	.670	
E3	.578	.600	
G3		.562	.478
D2			.732
F2	.495		.719
G1	.553	.481	.561

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.674	.658	.337
2	-.522-	.102	.847
3	.523	-.746-	.412

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.