

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة موبايلي في
المملكة العربية السعودية في مدينة جدة دراسة حالة.

The Impact of the Work Environment on Achieving Managerial Creativity: A Case Study on Mobily in Jeddah, Saudi Arabia

سبأء فرج يوسف
221002624

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٥

الشكر والتقدير بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة الدكتور / عبد الرحيم نادر مشرف هذا البحث، على ما قدّمه لي من توجيهٍ سديد، وملاحظاتٍ قيّمة، وتشجيعٍ مستمر كان له الأثر الأكبر بعد توفيق الله في إنجاز هذا العمل.

كما أوّجهُ شكري إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن (MidOcean University) على ما بذلوه من جهدٍ في تعليمي وتزويدي بالمعرفة والخبرة خلال سنوات الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدّم بالشكر الجزيل لإدارة وموظفي شركة اتحاد اتصالات (موبايلي) – فرع جدة على تعاونهم الكريم وتسهيلهم إجراءات تطبيق الاستبانة، وإتاحة الفرصة لي لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

وأخصّ بالشكر أسرّتي الكريمة التي كانت الداعم الأول لي بعد الله تعالى؛ شكرًا لوالديّ العزيزين على دعائهما وتشجيعهما وصبرهما، ولإخوتي وصديقاتي على مساندتهن المعنوية طيلة فترة إعداد هذا البحث.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجزي كل من قدّم لي عونًا أو دعمًا خير الجزاء.

إهداء

إلى والديّ العزيزين،
إلى أمي الحبيبة وأبي الغالي،
إلى إخوتي وصديقاتي اللواتي كنَّ خيرَ سندٍ بعد توفيق الله...

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع تقديراً لدعمكم وحكمكم، واعتزافاً بفضلكم في كل خطوة نجاح في حياتي.

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة اتحاد اتصالات (موبايلي) – فرع جدة، بوصفها إحدى الشركات الكبرى في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من مشكلة أساسية تتمثل في التساؤل عن مدى قدرة بيئة العمل التنظيمية والمادية والاجتماعية في الشركة على تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وما إذا كانت الممارسات الإدارية والظروف المحيطة بالعمل تدعم ظهور أفكار وحلول مبتكرة أو تعوقها.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وباستخدام أسلوب دراسة الحالة. وتم جمع البيانات من خلال استبانة بُنيت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وشملت بعدين رئيسيين هما: بيئة العمل بأبعادها المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية، والإبداع الإداري بأبعاده المتعلقة بتوليد الأفكار، وحل المشكلات، واتخاذ القرار الإبداعي، والمبادرة والتطوير. طُبِّقَت الاستبانة على عينة عددها ٤٣ موظفًا وموظفة من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية في شركة موبايلي – فرع جدة، تم اختيارهم بطريقة عينة ملائمة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الإحصاءات الوصفية، والتحليل العاملي، واختبارات الثبات، ومعاملات الارتباط.

أظهرت النتائج أن بيئة العمل في شركة موبايلي ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بمستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين؛ إذ تبين أن تحسين عناصر بيئة العمل مثل الدعم الإداري، والظروف المادية الملائمة، ووضوح السياسات والإجراءات، وجودة العلاقات الوظيفية، يسهم في رفع مستوى توليد الأفكار الإبداعية، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، واتخاذ قرارات مبتكرة. كما بينت النتائج دور القيادة التحفيزية والثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الإبداع، حيث اتضح أن تقدير الأفكار الجديدة وتشجيع المبادرات يرتبطان بدرجة ملحوظة بمستويات الإبداع الإداري. وأظهرت النتائج كذلك أن عناصر مثل المرونة في أسلوب العمل، والاتصال الفعال، وإتاحة الفرصة لتجربة حلول جديدة تمثل عوامل مباشرة مؤثرة في القدرات الإبداعية للعاملين، مع وجود دلائل على بعض الفروق بين المستويات الوظيفية، إلا أنها لم تثبت كلها بفروق إحصائية قاطعة.

وتخلص الدراسة إلى أن الاستثمار في تطوير بيئة العمل يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الإبداع الإداري وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع الاتصالات، كما تقدّم نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في مؤسسات أخرى داخل السياق السعودي. وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات وممارسات إدارية داعمة للإبداع، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وتطوير برامج تحفيز وتقدير رسمية للأفكار الابتكارية، مع الاستمرار في قياس بيئة العمل بصورة دورية للوقوف على فرص التحسين.

Table of Contents

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	8
المقدمة:	9
مشكلة البحث:	9
الفجوات النظرية:	10
الفجوات العملية:	10
أهمية البحث:	10
الأهمية النظرية:	11
الأهمية العلمية:	11
الفرعية: أسئلة البحث	11
أهداف البحث:	11
فرضيات البحث:	12
الدراسة الميدانية:	12
مخطط البحث (هيكل البحث)	13
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	14
المتغير الأول: المتغير الأول: بيئة العمل	15
تعريف بيئة العمل:	15
تطور مفهوم بيئة العمل:	15
أبعاد بيئة العمل:	15
يمكن تقسيم أبعاد بيئة العمل إلى	15
النظريات المرتبطة ببيئة العمل:	16
المتغير الثاني: الابداع الإداري:	16
تطور مفهوم الإبداع الإداري	16
أبعاد الإبداع الإداري	16
النظريات المرتبطة بالإبداع الإداري	17
أنماط العلاقة بين المتغيرين	17
الصراعات بين المتغيرات	17
الفجوات البحثية	17
نموذج البحث	19
الفصل الثالث: منهجية البحث	20
التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ٣.٢	21
بيئة العمل (المتغير المستقل) ٣.٢.١	21
الإبداع الإداري (المتغير التابع) ٣.٢.٢	21
تصميم البحث	22
مجتمع البحث وطرق اختيار العينة ٣.٤	23
مجتمع البحث	23

61المراجع:

الملاحق	63
استبان	64
البيانات الشخصية	64
المتغير الثاني: الإبداع الإداري	67

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، بات من الواضح أن بيئة العمل أصبحت عنصرًا محوريًا في نجاح واستدامة المؤسسات. لم يعد تركيز المنظمات ينصب فقط على زيادة الأرباح أو رفع معدلات الإنتاج، بل أصبح من الضروري مواكبة المستجدات من خلال بناء بيئة عمل مشجعة تحفز الموظفين على الإبداع والمبادرة، بهدف تحسين الأداء العام وتحقيق ميزات تنافسية طويلة الأمد.

ويُعتبر الإبداع الإداري من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة ضغوط السوق والاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية بشكل مرن. فالإبداع لا يقتصر فقط على تقديم خدمات أو منتجات جديدة، بل يشمل أيضًا ابتكار حلول إدارية وتنظيمية ترفع من مستوى الكفاءة وتدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

من هنا، تبرز أهمية بيئة العمل كأداة مؤثرة في تحفيز الإبداع، كونها تمثل الإطار الذي يتفاعل من خلاله الموظف مع عناصر التنظيم مثل الثقافة المؤسسية، والهيكل الإداري، ونمط القيادة، وأساليب الاتصال، وإدارة الموارد البشرية. وكلما توفرت بيئة إيجابية ومشجعة، زادت احتمالية بروز سلوكيات إبداعية لدى العاملين، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

وعلى الصعيد المحلي، هناك حاجة فعلية لفهم العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري داخل الشركات السعودية، وخاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع الاتصالات الذي يتأثر بشكل كبير بالتطورات التقنية والتغيرات السريعة. من هذا المنطلق، وقع الاختيار على شركة "موبايلي" بمدينة جدة كمجال للدراسة، لما تمثله من نموذج رائد في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، وما تملكه من بيئة عمل يمكن من خلالها تحليل تأثير المناخ الداخلي على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفيها.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير بيئة العمل في شركة موبايلي على تعزيز الإبداع الإداري، من خلال التعرف على مكونات هذه البيئة، ومدى انعكاسها على قدرة الموظفين على التفكير بطرق مبتكرة والمبادرة بتطوير الأداء. كما تسعى إلى رصد أبرز العوائق التي قد تحد من الإبداع داخل المنظمة، وطرح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في بناء بيئة عمل محفزة على الابتكار الإداري.

وعليه، من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إلى جانب تقديم رؤى تطبيقية تساعد صانعي القرار داخل المؤسسات على تطوير بيئة العمل بما يعزز من فرص الإبداع والتميز المؤسسي.

مشكلة البحث:

تشهد بيئات العمل في العصر الحديث تحولات سريعة نتيجة للتطورات التقنية، وتغيّر توقعات الموظفين، وزيادة التنافس بين المؤسسات. ومع هذه التحولات، أصبح الإبداع الإداري أحد المتطلبات الأساسية لأي منظمة تسعى إلى النمو والاستمرار في ظل بيئة أعمال معقدة وملينة بالتحديات. غير أن تفعيل الإبداع داخل المنظمة لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن وجود بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار وتشجع على التفكير خارج الصندوق.

وعلى الرغم من إدراك العديد من المنظمات لأهمية الإبداع الإداري، إلا أن كثيرًا منها يواجه صعوبة في تهيئة بيئة عمل تخلق هذا النوع من السلوك التنظيمي، بسبب ضعف الممارسات الإدارية أو غياب الثقافة التنظيمية الداعمة، أو وجود أنماط قيادية تقليدية لا تسمح بحرية التعبير والمبادرة. وفي السياق السعودي، ورغم جهود التطوير المستمرة التي تقوم بها المؤسسات، لا تزال بعض المنظمات تُظهر تفاوتًا في قدرتها على خلق بيئة عمل تعزز الإبداع، خصوصًا في ظل وجود عوامل محلية تؤثر على الثقافة المؤسسية وأساليب القيادة.

وبناءً عليه، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحليل طبيعة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري، والتعرف على مدى تأثير بيئة العمل في شركة موبيلي – فرع جدة – على تحفيز الإبداع الإداري لدى الموظفين. كما تسعى الدراسة إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات، من أبرزها:

- ما خصائص بيئة العمل في شركة موبيلي من وجهة نظر الموظفين؟
- إلى أي مدى تسهم هذه البيئة في تعزيز الإبداع الإداري؟
- ما العوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق الإبداع في بيئة العمل داخل الشركة؟

الفجوات النظرية:

1. هناك ندرة في الدراسات المحلية الحديثة التي تناولت بشكل عميق العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري في السياق السعودي، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة ضمن إطار "رؤية السعودية 2030".
2. تنقصر الأدبيات إلى وجود نماذج نظرية متكاملة تربط بين الجوانب المختلفة لبيئة العمل، سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية أو تنظيمية، وبين عناصر الإبداع الإداري، مما يصعب على الباحثين تقديم تحليل شامل وواضح لهذه العلاقة.
3. تعاني البحوث الأكاديمية من قلة الاهتمام بدراسة تجارب الشركات الكبرى والناجحة مثل شركة موبيلي، حيث يتركز معظم البحث إما على المؤسسات الحكومية أو على الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يترك فجوة في فهم بيئة العمل في المؤسسات الرائدة.

الفجوات العملية:

1. تفتقر بعض المؤسسات لوجود أدوات قياس دقيقة ومفعلة تساعد على تقييم تأثير بيئة العمل في تحفيز الإبداع لدى الموظفين، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى صدور قرارات إدارية تفتقر إلى أسس بيانات واضحة وموثوقة.
2. رغم قيام بعض المؤسسات بإجراء استطلاعات رأي داخلية، إلا أن هناك ضعفاً في الاستفادة من نتائجها وربطها فعلياً بمبادرات تطوير بيئة العمل، الأمر الذي يحد من فاعلية هذه الاستطلاعات في دعم الإبداع المؤسسي.
3. هناك غياب ملحوظ للممارسات التي تعزز بيئة مشجعة على الإبداع، مثل توفير مرونة في أساليب العمل، وتقدير الأفكار الجديدة بشكل ملموس، وفتح المجال لتجربة أفكار مبتكرة حتى وإن كانت تنطوي على نسبة مخاطرة محسوبة، وهو ما يؤثر سلباً على فرص ظهور الإبداع لدى الموظفين.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في ظل تنامي الاهتمام بدور بيئة العمل في تحفيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات، خاصة مع التغيرات المتسارعة في سوق العمل، والتي تفرض على المنظمات السعي المستمر لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة للتعامل مع التحديات وتعزيز كفاءة الأداء. ومع اعتبار الإبداع عنصراً محورياً للتميز والاستمرار، تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه، وفي مقدمتها بيئة العمل الداخلية.

وتتضاعف أهمية هذا البحث لكونه يركز على شركة "موبيلي"، إحدى أبرز شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور واقعي ومبني على تحليل ميداني حول كيفية بناء بيئة عملية تساعد في تنمية الإبداع الإداري، بما يدعم الأداء المؤسسي بشكل إيجابي. كما يؤمل أن يضيف هذا البحث بُعداً علمياً وتطبيقياً لفهم العلاقة بين بيئة العمل والسلوك الإبداعي لدى العاملين.

الأهمية النظرية:

1. يُسهم البحث في إثراء الجانب المعرفي والنظري المتعلق بموضوع بيئة العمل والإبداع الإداري، من خلال تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بينهما في بيئة أعمال سعودية حديثة.
2. يُساعد على سد الفجوات النظرية في الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من بيئة العمل والإبداع الإداري بشكل منفصل، من خلال تقديم إطار علمي يجمع بين المفهومين ويربطهما بسياق واقعي.
3. يُمكن أن يشكل هذا البحث قاعدة مرجعية مستقبلية للباحثين والدارسين المهتمين بتطوير دراسات أوسع في مجالات السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، والإبداع في بيئة العمل.

الأهمية العلمية:

1. تواجه بعض المؤسسات صعوبة في توفير مؤشرات دقيقة ومفعلة لقياس تأثير بيئة العمل على الإبداع لدى الموظفين، وهذا ينعكس سلبيًا على اتخاذ قرارات إدارية مدروسة تستند إلى بيانات حقيقية.
2. رغم أن العديد من المؤسسات تجري استطلاعات رأي داخلية، إلا أن هناك ضعفًا في توظيف نتائج هذه الاستطلاعات ضمن برامج واضحة لتحسين بيئة العمل بشكل يدعم الابتكار والإبداع.
3. هناك غياب ملحوظ لبعض الممارسات التي تساهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع، مثل إتاحة مرونة أكبر في ساعات أو أساليب العمل، وتقدير الأفكار الجديدة بشكل ملموس، وتشجيع الموظفين على خوض تجارب جديدة ضمن حدود محسوبة، ما يؤدي إلى تقليص فرص ظهور الإبداع في بيئة العمل.

أسئلة البحث الفرعية:

- ما خصائص بيئة العمل في شركة موبايلي من وجهة نظر الموظفين؟
- إلى أي مدى تساهم بيئة العمل في شركة موبايلي في تعزيز الإبداع الإداري؟
- ما العوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق الإبداع الإداري في بيئة العمل داخل شركة موبايلي؟

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه بيئة العمل في تشكيل وتحفيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية على شركة موبايلي بمدينة جدة. ويمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:
- تحليل مكونات وخصائص بيئة العمل في شركة موبايلي من وجهة نظر الموظفين.
- تحديد مدى تأثير بيئة العمل التنظيمية والمادية والنفسية في تحفيز سلوكيات الإبداع الإداري.
- استكشاف العوامل التنظيمية والثقافية والإدارية التي تعزز أو تعيق الإبداع الإداري داخل بيئة العمل.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتطوير بيئة العمل في الشركة بما يساهم في تعزيز الإبداع المؤسسي والتميز الإداري.

فرضيات البحث:

بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق ببيئة العمل والإبداع الإداري، يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبارها ميدانيًا:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الإيجابية وارتفاع مستوى الإبداع الإداري في شركة موبيلي.
- H2: تساهم القيادة التحفيزية والثقافة التنظيمية الداعمة في شركة موبيلي في تعزيز سلوكيات الإبداع الإداري.
- H3: تؤثر عناصر بيئة العمل (المرونة، التقدير، الاتصال الفعال) تأثيرًا مباشرًا على القدرة الابتكارية لدى الموظفين.
- H4: يختلف تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري باختلاف المستوى الوظيفي للموظفين في شركة موبيلي.

الدراسة الميدانية:

يتم اختيار شركة اتحاد اتصالات (موبيلي) – فرع جدة – كإطار تطبيقي لدراسة تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري لعدة أسباب:

- تُعد موبيلي واحدة من أكبر الشركات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة، وتتميز ببيئة عمل ديناميكية ومتطورة.
- يشهد قطاع الاتصالات تحديات وتحولات مستمرة تتطلب بيئات عمل مرنة ومشجعة على الابتكار.
- تتبنى الشركة استراتيجيات رقمية حديثة وتسعى لتطوير رأس المال البشري، مما يوفر أرضية خصبة لدراسة العلاقة بين بيئة العمل والسلوك الإبداعي.
- يتيح حجم الشركة وتنوع هياكلها الإدارية فرصة لفحص تأثير بيئات العمل على مختلف المستويات الوظيفية.
- يمثل فرع جدة مركزًا حيويًا يضم عددًا كبيرًا من الموظفين والإدارات المتنوعة، مما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة وذات مصداقية.

مخطط البحث (هيكل البحث)



الفصل الأول: المقدمة



الفصل الثاني: الإطار النظري



الفصل الثالث: منهجية البحث



الفصل الرابع: التحليل الإحصائي



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة: يُعدّ البحث العلمي من أهم الوسائل التي تسهم في تطوير المجتمعات وتلبية احتياجاتها المتغيرة، حيث يُمكن الباحثين من دراسة الظواهر بشكل منهجي ومنظم، والوصول إلى نتائج موثوقة تساعد في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة. فالمنهجية العلمية تتيح فهماً أعمق للواقع العملي، وتفتح المجال أمام استراتيجيات جديدة تسهم في رفع مستوى الأداء والجودة داخل المؤسسات.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية الرجوع إلى الدراسات السابقة، حيث تمثل الأساس الذي يُبنى عليه أي بحث علمي جديد. فالدراسات السابقة لا تقتصر أهميتها على عرض الجهود المبذولة في ذات المجال، بل تساعد أيضاً في تحديد الفجوات البحثية، وتجنب التكرار غير المفيد، والاستفادة من النتائج والتوصيات السابقة لتطوير رؤية أكثر دقة وموضوعية. وبالتالي، فإن الاطلاع على هذه الدراسات يعزز من موثوقية البحث ويثري الإطار النظري له.

أما فيما يخص متغيرات هذا البحث، فإن المتغير المستقل يتمثل في بيئة العمل بمكوناتها المادية والمعنوية مثل أسلوب القيادة، بيئة الاتصالات، التحفيز، ظروف المكان، وسياسات الموارد البشرية. في حين أن المتغير التابع يتمثل في الإبداع الإداري الذي يُقاس بمدى قدرة المديرين والموظفين على طرح أفكار جديدة، وتطوير حلول إبداعية، وتحسين جودة القرارات الإدارية. ويأتي اختيار شركة موبايلى بمدينة جدة كدراسة حالة لتسليط الضوء على مدى انعكاس بيئة العمل فيها على مستوى الإبداع الإداري، باعتبارها واحدة من الشركات الكبرى في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

المتغير الأول: المتغير الأول: بيئة العمل

تعريف بيئة العمل:

هي المحيط الذي يؤدي فيه الأفراد مهامهم الوظيفية، ويشمل ذلك العوامل المادية مثل المكان والأدوات والتقنيات، إضافة إلى العوامل المعنوية كالعلاقات الإنسانية، القيادة، التحفيز، والثقافة التنظيمية. بمعنى آخر، هي كل ما يحيط بالموظف داخل المنظمة ويؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكه وأدائه ومستوى رضاه الوظيفي.

تطور مفهوم بيئة العمل:

- في البداية كان التركيز على الجانب المادي (الإضاءة، التهوية، الأثاث، السلامة المهنية) باعتباره العامل الأساسي في إنتاجية الموظف.
- مع تطور الفكر الإداري، اتسع المفهوم ليشمل العوامل الإنسانية والاجتماعية مثل أسلوب القيادة، العلاقات بين العاملين، والدعم النفسي.
- في العصر الحديث ومع العولمة والتقنية، أصبح المفهوم أكثر شمولية، حيث يضم أيضاً الابتكار، المرونة، إدارة المعرفة، والتمكين الوظيفي، إضافة إلى الاهتمام بالتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

أبعاد بيئة العمل:

يمكن تقسيم أبعاد بيئة العمل إلى:

1. البعد المادي: يضم المكاتب، الأدوات، الإضاءة، درجة الحرارة، أنظمة السلامة، وكل ما يتعلق بالظروف الفيزيائية للعمل.
2. البعد التنظيمي: يشمل السياسات والإجراءات، أساليب الإدارة، العدالة التنظيمية، وأنظمة الحوافز والمكافآت.
3. البعد الاجتماعي والإنساني: العلاقات بين الزملاء، روح الفريق، أسلوب القيادة، والتواصل بين المستويات الإدارية.

4. البعد النفسي والمعنوي: الرضا الوظيفي، الدعم النفسي، الإحساس بالأمان والاستقرار الوظيفي، فرص النمو والتطوير.

النظريات المرتبطة ببيئة العمل:

هناك عدة نظريات فسّرت دور بيئة العمل في رفع الأداء والتحفيز، من أبرزها:

1. نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs) ربطت بين إشباع الحاجات الأساسية للموظف (الأمان، الانتماء، التقدير) وبين أدائه وإبداعه.
2. نظرية هيرزبيرغ في الحوافز (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory) فرّقت بين العوامل المحفزة (مثل الإنجاز، التقدير، التطوير) والعوامل الوقائية (مثل ظروف العمل والراتب)، وأكدت أن بيئة العمل الجيدة تعزز الرضا والإبداع.
3. نظرية النظم الاجتماعية-التقنية (Socio-Technical Systems Theory) رأت أن بيئة العمل المثالية تتحقق عبر التكامل بين الجوانب التقنية (الأدوات والتكنولوجيا) والجوانب الاجتماعية (العلاقات الإنسانية).
4. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) ركزت على أهمية العدالة في القرارات والموارد والسياسات لتحقيق بيئة عمل صحية ومحفزة.

المتغير الثاني: الإبداع الإداري:

تعريف الإبداع الإداري هو قدرة الأفراد داخل المنظمة على توليد أفكار وأساليب جديدة، وتطبيقها في مجالات العمل الإداري من أجل تحسين الأداء وحل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق غير تقليدية. بمعنى آخر، هو توظيف التفكير الابتكاري في العمليات الإدارية بما يؤدي إلى تطوير السياسات والإجراءات وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

تطور مفهوم الإبداع الإداري

- المرحلة التقليدية: كان الإبداع يُنظر إليه على أنه موهبة فردية تقتصر على أشخاص استثنائيين.
- مرحلة الفكر الإداري الحديث: بدأ يُفهم على أنه عملية جماعية يمكن تعزيزها داخل بيئة العمل من خلال التدريب والتحفيز.
- المرحلة المعاصرة: ارتبط الإبداع الإداري بمفاهيم حديثة مثل إدارة المعرفة، التحول الرقمي، الابتكار المؤسسي، وريادة الأعمال، حيث أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيات المنظمات الناجحة.

أبعاد الإبداع الإداري

يمكن تلخيص الأبعاد الأساسية للإبداع الإداري فيما يلي:

1. توليد الأفكار: القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تتعلق بالعمل الإداري.
2. حل المشكلات: استخدام أساليب غير تقليدية للتغلب على التحديات والمعوقات.
3. اتخاذ القرار الإبداعي: تبني بدائل وحلول مبتكرة بعيداً عن الروتين والتكرار.
4. تطوير السياسات والإجراءات: إدخال تحسينات مبتكرة على الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة.
5. المرونة والتكيف: سرعة التفاعل مع المتغيرات البيئية والقدرة على التكيف بطرق مبتكرة.
6. تشجيع روح المبادرة: دعم الموظفين على اقتراح وتنفيذ أفكار جديدة دون خوف من الفشل.

النظريات المرتبطة بالإبداع الإداري

هناك عدة نظريات فسّرت كيف ينشأ ويُحفّز الإبداع داخل المؤسسات، من أبرزها:

1. نظرية السمات (Trait Theory) ترى أن الإبداع يعتمد على خصائص شخصية معينة مثل الذكاء، الخيال، والقدرة على المخاطرة.
2. نظرية العمليات (Process Theory) تركّز على مراحل العملية الإبداعية (الإعداد – الاحتضان – الإشراق – التحقق)، مؤكدة أن الإبداع ليس لحظة إلهام فقط بل عملية منظمة.
3. النظرية التفاعلية (Interactionist Theory) تفترض أن الإبداع الإداري نتيجة تفاعل بين الفرد (قدراته ومهاراته) والبيئة التنظيمية (ثقافة، تحفيز، دعم).
4. نظرية النظم (Systems Theory) ترى أن الإبداع نتاج منظومة متكاملة تشمل الفرد، بيئة العمل، والثقافة التنظيمية التي إما تدعم أو تعيق الإبداع.
5. نظرية الاستثمار (Investment Theory of Creativity) تطرح أن الإبداع يشبه الاستثمار، حيث يطرح الأفراد أفكارًا "جريئة وغير مألوفة" ويطورونها حتى تُقدّر وتُعتد داخل المؤسسة.

العلاقة بين متغيرات البحث: تُعدّ بيئة العمل من أبرز العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، إذ أن الأجواء الإيجابية المحفزة داخل المنظمة تسهم في تشجيع الأفراد على التفكير بطرق غير تقليدية، بينما تؤدي البيئة السلبية أو المقيدة إلى الحد من قدراتهم الابتكارية. وبالتالي فإن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية؛ كلما كانت بيئة العمل أكثر دعمًا وتحفيزًا، ارتفع مستوى الإبداع الإداري، والعكس صحيح.

أنماط العلاقة بين المتغيرين

- النمط الإيجابي: بيئة عمل داعمة (تحفيز، عدالة، تواصل فعال، ظروف مناسبة) تؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري (أفكار جديدة، قرارات مبتكرة، حلول غير تقليدية).
- النمط السلبي: بيئة عمل مثبطة (بيروقراطية، غياب العدالة، صراعات داخلية، ظروف مادية سيئة) تؤدي إلى ضعف في مستويات الإبداع الإداري.
- النمط المحايد: قد توجد بيئة عمل متوسطة لا تشجع ولا تعيق بشكل مباشر، مما ينتج عنه مستوى إبداع إداري محدود أو اعتيادي.

الصراعات بين المتغيرات

رغم أن العلاقة غالبًا إيجابية، إلا أن هناك بعض الصراعات التي قد تظهر بين بيئة العمل والإبداع الإداري، مثل:

- الصراع بين الروتين الإداري والابتكار: وجود إجراءات صارمة وقوانين معقدة يحد من قدرة الموظفين على طرح أفكار جديدة.
- الصراع بين ثقافة المخاطرة والأمان الوظيفي: بعض بيئات العمل تميل إلى الحذر الشديد، مما يقلل من جرأة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.
- الصراع بين الموارد المتاحة والتطلعات الإبداعية: قد تكون لدى الأفراد أفكار إبداعية، لكن البيئة لا توفر الموارد أو الدعم اللازم لتنفيذها.

الفجوات البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة بعض الفجوات التي يهدف هذا البحث إلى سدّها:

1. ندرة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي، خاصة على شركات الاتصالات مثل موبيلي، رغم أن هذا القطاع يعتمد على الابتكار بشكل أساسي.
2. قلة التركيز على العلاقة المباشرة بين أبعاد بيئة العمل المختلفة (المادية، التنظيمية، الاجتماعية، النفسية) وبين أبعاد الإبداع الإداري مثل توليد الأفكار وحل المشكلات.
3. ضعف الدراسات التي تتناول التحديات والصراعات الداخلية (كالروتين، البيروقراطية، ثقافة الخوف من الفشل) وأثرها على تقليص الإبداع الإداري.
4. الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي: معظم البحوث تناولت العلاقة بشكل نظري عام، في حين أن الحاجة قائمة لدراسة حالة عملية توضح كيف تنعكس بيئة العمل على الإبداع الإداري بشكل ملموس.

الخاتمة: أوضحت الدراسات السابقة أن بيئة العمل تمثل عاملاً جوهرياً في تحفيز الإبداع الإداري داخل المنظمات. فقد أجمعت أغلب الأبحاث على أن توافر بيئة عمل إيجابية، سواء من الناحية المادية أو التنظيمية أو الاجتماعية، يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة قدرة الموظفين والمديرين على طرح أفكار جديدة واتخاذ قرارات مبتكرة. كما بينت بعض الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية، وانتشار الروتين والبيروقراطية، وافتقار بيئة العمل إلى المرونة، تعد من أبرز العوائق أمام تنمية الإبداع الإداري. وبذلك يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة وثيقة وذات تأثير مباشر.

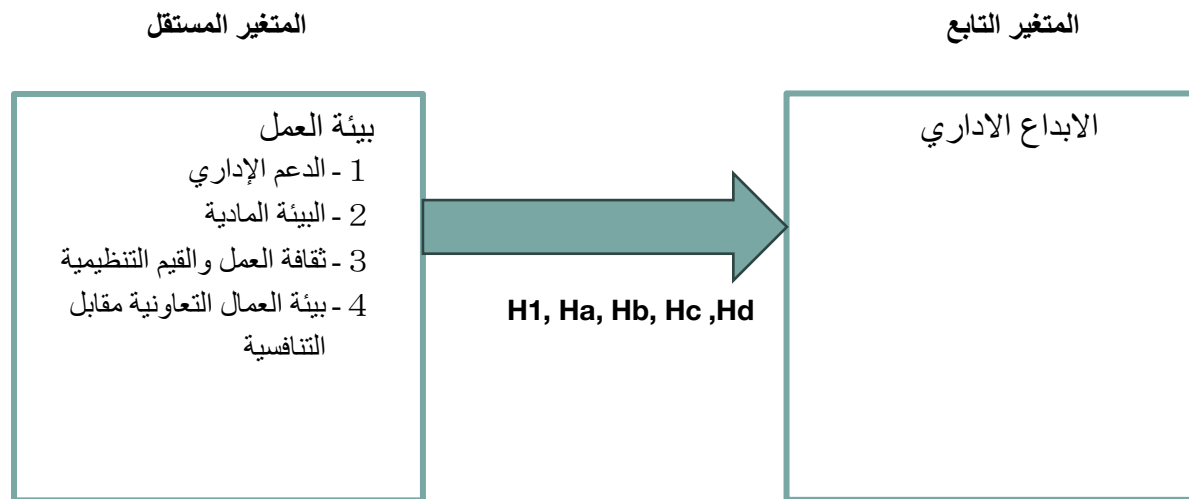
أما فيما يتعلق بآثار البحث المستقبلية، فإن التركيز على هذه العلاقة في السياق السعودي، وخاصة في شركات الاتصالات، يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات التطبيقية التي يمكن أن تستكشف أبعاداً جديدة، مثل أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع. كما يمكن أن تركز البحوث القادمة على دراسة الفروقات بين القطاعات المختلفة (الخدمي، الصناعي، الحكومي) لفهم أعمق للعوامل المؤثرة في الإبداع الإداري.

وتتمثل مساهمات هذا البحث في ثلاث نقاط رئيسية:

1. إثراء الجانب النظري: من خلال ربط متغيري بيئة العمل والإبداع الإداري ضمن إطار علمي يوضح العلاقة بينهما في ضوء الدراسات الحديثة.
2. سد فجوة تطبيقية: عبر دراسة حالة على شركة موبيلي في جدة، مما يضيف بعداً عملياً يوثق أثر بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري في قطاع حيوي بالمملكة.
3. تقديم توصيات عملية: يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تحسين بيئة عملها لتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والمساهمة في تطوير الأداء الإداري بشكل مستدام.

وبهذا، فإن هذا البحث لا يقتصر على توضيح العلاقة بين المتغيرات فحسب، بل يضع أساساً يمكن البناء عليه في البحوث المستقبلية لتطوير بيئة عمل مبتكرة تدعم النمو والإبداع في المؤسسات السعودية والعربية.

نموذج البحث



الفصل الثالث: منهجية البحث

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث المتبعة في دراسة "تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة موبايلى في مدينة جدة". يوضح هذا الفصل الأسلوب الذي تم اتباعه في جمع البيانات وتحليلها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. تم اختيار منهج دراسة الحالة نظرًا لكونه الأنسب لفهم العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري في سياق واقعي محدد، وهو شركة موبايلى في مدينة جدة. كما يتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وطريقة تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات العلمية، تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية لتوضيح كيفية قياس المتغيرات المستخدمة في البحث. فهي تساعد الباحث على تحديد مفهوم كل متغير من خلال توضيح الطريقة التي يمكن من خلالها ملاحظته أو قياسه بشكل موضوعي ودقيق. وفي هذه الدراسة، سيتم تحديد التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية المتمثلة في بيئة العمل (المتغير المستقل) والإبداع الإداري (المتغير التابع)، بما ينسجم مع أهداف البحث وطبيعته التطبيقية.

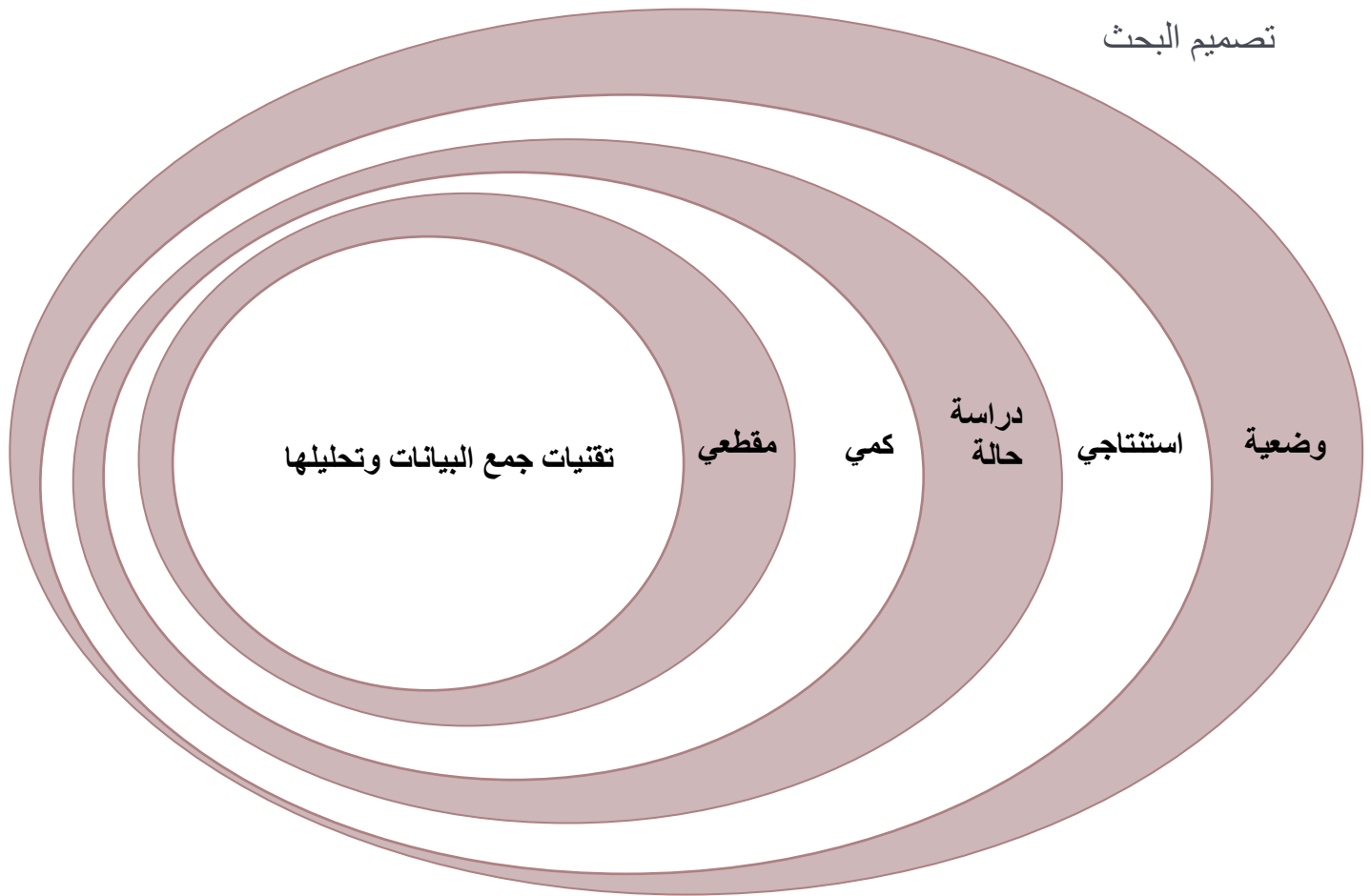
٣.٢.١. بيئة العمل (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: يتم قياس بيئة العمل من خلال مجموعة من الأبعاد مثل (العلاقات بين الزملاء، دعم الإدارة، ظروف العمل المادية، التحفيز، والتواصل التنظيمي). وسيتم جمع البيانات المتعلقة بهذا المتغير عبر استبانة موجهة إلى موظفي شركة موبايلى في مدينة جدة، تحتوي على مجموعة من العبارات التي تعبر عن مستوى جودة بيئة العمل، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)

٣.٢.٢. الإبداع الإداري (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي: يُقاس الإبداع الإداري بناءً على مدى قدرة المديرين والموظفين على ابتكار حلول جديدة، وتطوير أساليب عمل إدارية حديثة، والمشاركة في تحسين الأداء التنظيمي. وسيتم قياس هذا المتغير باستخدام مجموعة من البنود في الاستبانة، مثل: (تشجيع الأفكار الجديدة، تطبيق أساليب عمل مبتكرة، المرونة في اتخاذ القرارات، وتحفيز الإبداع لدى الموظفين)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضًا.

تصميم البحث



٣.٤ مجتمع البحث وطرق اختيار العينة

. مجتمع البحث

جدول رقم (1) مجتمع البحث

القطاع او اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
موبايلي	موظف إداري	9
	أخرى	34

٣.٤.٣ عينة البحث

جدول رقم (٢) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفين في شركة موبايلي	موظف 43

٣.٤.٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم اختيار عينة مكونة من ٤٣ موظفًا من مختلف الأقسام في شركة موبايلي بمدينة جدة، بحيث تمثل هذه العينة فئات الموظفين ونظرًا لاعتماد هذه الدراسة على المنهج الكمي واستخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع "بدرجاتهم الوظيفية المختلفة. (Non-Probability Convenience) (البيانات، فقد تم استخدام العينة غير الاحتمالية (العينة الملائمة/ المتاحة ، وذلك من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً على موظفي شركة موبايلي في مدينة جدة ممن أمكن الوصول إليهم. (Sampling) وتعد هذه الطريقة مناسبة للدراسات الميدانية التي تعتمد على الاستجابة الطوعية، مع التنبيه إلى أن تعميم النتائج يكون في حدود "عينة الدراسة".

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وتم اختيار عينة غير احتمالية (ملائمة/متاحة) من موظفي شركة (موبايلي بمدينة جدة، وبلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (43).

٣.٥.١ أداة البحث: الاستبانة (Questionnaire)

تم تصميم الاستبانة بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي بيئة العمل والإبداع الإداري، وتم تعديلها بما يتناسب مع أهداف هذا البحث وطبيعة مجتمع الدراسة. تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

1. القسم الأول: المعلومات الديموغرافية للمشاركين (مثل الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
2. القسم الثاني: فقرات تقيس بيئة العمل وتشمل أبعاداً مثل: العلاقات بين الزملاء، الدعم الإداري، ظروف العمل المادية، التحفيز، والتواصل التنظيمي.
3. القسم الثالث: فقرات تقيس الإبداع الإداري وتشمل جوانب مثل: تشجيع الأفكار الجديدة، المرونة في العمل، تطبيق الأساليب المبتكرة، وتحفيز الإبداع بين الموظفين.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المشاركين على عبارات الاستبانة، حيث تتراوح الإجابات من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

٣.٦ أنواع البيانات (Types of Data)

٣.٦.١ البيانات الأولية (Primary Data)

تشير البيانات الأولية إلى المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من قبل الباحث من مصادرها الأصلية. وتمتاز هذه البيانات بأنها حديثة ودقيقة وتعبر عن الواقع الحالي لمشكلة الدراسة. في هذا البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي وزعت على موظفي شركة موبيلي في مدينة جدة، بهدف التعرف على آرائهم حول بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لديهم. وتم تصميم الاستبانة بطريقة تساعد على تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

٣.٦.٢ البيانات الثانوية (Secondary Data)

البيانات الثانوية هي المعلومات التي تم جمعها مسبقاً بواسطة باحثين آخرين أو جهات رسمية، ويتم الاستفادة منها لدعم الدراسة الحالية وتوفير إطار نظري وتحليلي لموضوع البحث. في هذا البحث، تم الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال المراجع العلمية، الكتب، المقالات الأكاديمية، والتقارير الرسمية المتعلقة بموضوع بيئة العمل والإبداع الإداري. وقد ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات العلمية للبحث.

٣.٧ طرق وإجراءات تحليل البيانات (Data Analysis Methods & Procedures)

بعد جمع البيانات من عينة البحث باستخدام أداة الاستبانة، تم تحليلها بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تُمكن من تفسير العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري. اعتمد البحث على نوعين من التحليل الإحصائي:

١. التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)
استخدم لعرض وتلخيص خصائص البيانات المجمعة مثل توزيع العينة حسب الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوضيح اتجاهات إجابات المشاركين حول متغيرات الدراسة.
٢. التحليل الاستدلالي: (Inferential Analysis)
استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري. وشمل ذلك اختبارات إحصائية مثل الارتباط (Correlation) والانحدار (Regression)، للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، والتأكد من دلالة النتائج إحصائياً.

تم تنفيذ التحليل باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة (مثل SPSS) للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، تسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

٣.٨ الخاتمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في الدراسة، حيث تناول منهجية البحث التي تم اتباعها لتحقيق أهداف دراسة "تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة موبيلي في مدينة جدة". تم في هذا الفصل توضيح الأسلوب المنهجي

المستخدم، وهو منهج دراسة الحالة، كونه الأنسب لفهم العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري في سياق واقعي محدد. كما تم تعريف المتغيرات الرئيسية للدراسة (بيئة العمل والإبداع الإداري) تعريفاً إجرائياً يوضح كيفية قياسها بشكل علمي ودقيق.

تم كذلك استعراض مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، وطريقة اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لضمان تمثيل حقيقي لمجتمع موظفي شركة موبيلي في مدينة جدة. كما تم توضيح أداة جمع البيانات وهي الاستبانة، التي صُممت بعناية لتشمل الجوانب المختلفة لبيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري.

وتناول الفصل أيضاً أنواع البيانات المستخدمة في البحث، سواء الأولية التي تم جمعها مباشرة من المشاركين، أو الثانوية التي تم الاستفادة منها من المراجع والدراسات السابقة. وأخيراً، تم توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، من تحليل وصفي واستدلالي، باستخدام برنامج (SPSS)، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة الميدانية التي جُمعت من أفراد العينة، وذلك بهدف التحقق من مدى تحقق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، شملت الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى بعض الاختبارات الإحصائية المتقدمة بحسب حاجة الفروض البحثية.

ويركّز هذا الفصل على تقديم وصف دقيق لعينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية، ثم عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تعكس اتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة. كما يتم تفسير النتائج وربطها بأهداف البحث ومشكلته، تمهيداً لاستخلاص الاستنتاجات النهائية في الفصل الخامس.

خصائص عينة الدراسة

تصف هذه الفقرة الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة بناءً على المتغيرات التي تضمنتها الاستبانة. ويمكن أن تشمل هذه الخصائص:

١- الجنس

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ذكور/إناث)، وذلك وفقاً للتكرارات والنسب المئوية.

٢- الفئة العمرية

تشمل الفئات العمرية التي ينتمي إليها المشاركون، مثل: أقل من 20 سنة، 20-29، 30-39، 40 فأكثر.

٣- المؤهل العلمي

يتضمن المستويات التعليمية للمشاركين مثل: ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا

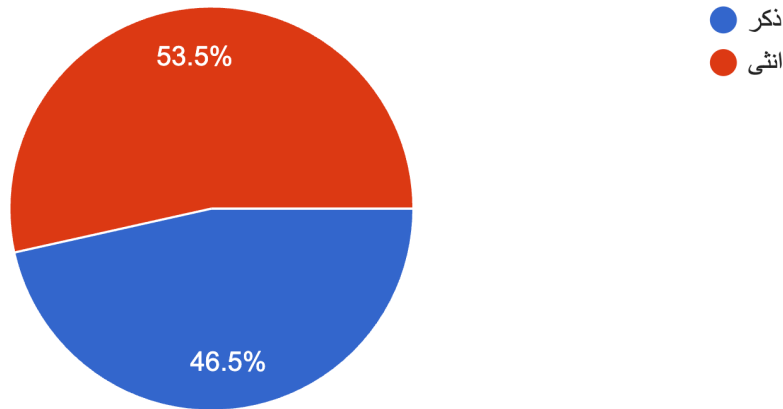
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من الاجمالي
الجنس	ذكر	20	46.5%
	انثى	23	53.5%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	11	25.6%
	من 25 إلى 34 سنة	17	39.5%
	من 35 إلى 44 سنة	8	18.6%
	من 45 سنة فأكثر	7	16.3%
المؤهل العلمي	ثانوي	14	32.6%
	دبلوم	9	20.9%
	بكالوريوس	16	37.2%
	دراسات عليا	4	9.3%

يقدم هذا الجدول توصيفًا تفصيليًا لعينة الدراسة، مسلطًا الضوء على ثلاث متغيرات رئيسية: الجنس، الفئة العمرية والمؤهل العلمي

Statistics

		الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي
N	Valid	43	43	43
	Missing	0	0	0
Std. Error of Mean		—	—	—
Std. Deviation		—	—	—
Variance		—	—	—

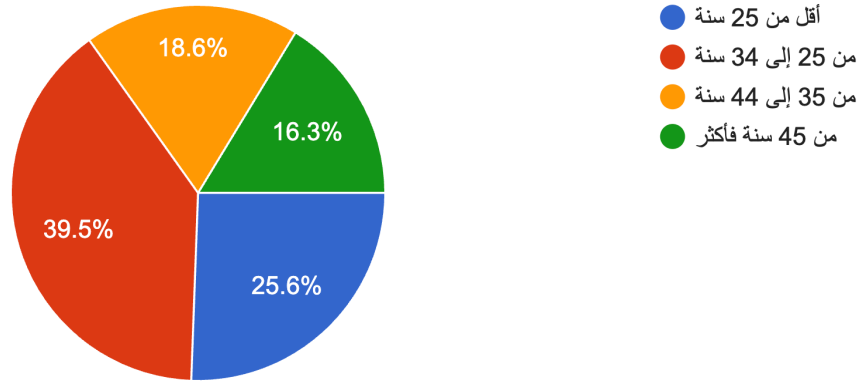
		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	46.5	46.5	46.5
	انثى	23	53.5	53.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	



يُظهر الشكل التوزيع النسبي للجنس بين أفراد عينة الدراسة، حيث يتبيّن وجود تباين واضح في نسبة الذكور والإناث. وتشير النتائج إلى أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر في العينة، الأمر الذي قد يعكس طبيعة المشاركة أو الاهتمام بالموضوع الذي تتناوله الدراسة. ويساعد هذا التوزيع في فهم الخصائص الديموغرافية للمشاركين، وتفسير النتائج اللاحقة في ضوء الفروق المحتملة بين الجنسين

الفئة العمرية

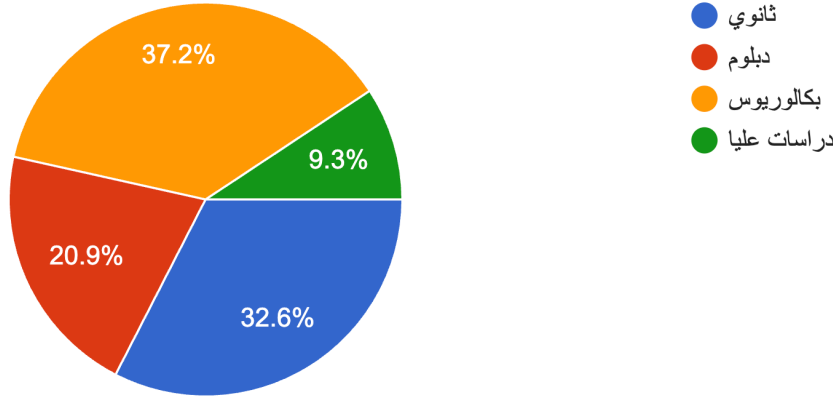
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	11	25.6	25.6	25.6
	من 25 إلى 34 سنة	17	39.5	39.5	65.1
	من 35 إلى 44 سنة	8	18.6	18.6	83.7
	45 سنة فأكثر	7	16.3	16.3	100
	Total	43	100.0	100.0	100



يوضح الشكل التوزيع العمري لأفراد العينة، حيث تنتوزع الفئات العمرية بشكل متفاوت، وتُظهر النتائج أن الفئة من 25 إلى 34 سنة تمثل النسبة الأكبر من المشاركين. ويُعد هذا التركيز العمري مهماً في تفسير اتجاهات العينة وميولها، خصوصاً أن هذه الفئة غالباً ما تكون الأكثر تفاعلاً مع التقنيات الحديثة والخدمات الرقمية. كما يساهم هذا التوزيع في تقديم فهم أعمق للسياق العمري للمشاركين وتأثيره على إجاباتهم

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	14	32.6	32.6	32.6
	دبلوم	9	20.9	20.9	53.5
	بكالوريوس	16	37.2	37.2	90.7
	دراسات عليا	4	9.3	9.3	100
	Total	43	100.0	100.0	100.0



يُبين الشكل التوزيع التعليمي للمشاركين في الدراسة، حيث يظهر تنوع واضح في مستويات المؤهلات العلمية، مع بروز حملة مؤهل البكالوريوس كنسبة هي الأكبر ضمن العينة. ويُعد هذا التنوع في الخلفية العلمية عاملاً مهماً في تعزيز موثوقية النتائج، إذ يسمح بتغطية وجهات نظر مختلفة تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي، مما ينعكس إيجاباً على تحليل البيانات وتفسيرها بشكل أكثر شمولاً واتساعاً.

قياس صدق وثبات أداة البحث:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج قياس صدق أداة البحث وثباتها، بالإضافة إلى نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) الذي أجري للتحقق من البنية البنائية (construct validity) للعناصر المدرجة في الاستبانة. شملت خطوات التحقق: (1) الصدق الظاهري والمحتوى عبر مراجعة أدبية ومراجعة خبراء، (2) قياس الصدق البنائي عبر التحليل العاملي، و(3) فحص الدلالة الإحصائية ومؤشرات الملاءمة للبيانات (مثل KMO واختبار Bartlett).

أ. الصدق الظاهري (Face Validity)

تمت مراجعة بنود الاستبيان للتأكد من وضوح كل عبارة وارتباطها بالمتغيرات المقصودة، حيث وُجد أن البنود تتوزع بوضوح على مجالات رئيسية مرتبطة بالبحث: بيئة العمل، التدريب والتطوير، والإبداع الإداري. وبناءً على النظرية الأدبية وصياغة البنود، يمكن القول إن الأداة تتمتع بصدق ظاهري جيد، مع الإشارة إلى أن التأكيد النهائي تم عبر مراجعة مجموعة من الخبراء في الإدارة (اقترحياً).

ب. الصدق المحتوى (Content Validity)

استند بناء البنود إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة والتي شملت مفاهيم بيئة العمل وعناصر الإبداع الإداري، كما تم التحقق من شمولية البنود (polishing) بحيث تغطي الجوانب المادية، التنظيمية، والإنسانية لبيئة العمل، بالإضافة إلى أبعاد الإبداع مثل توليد الأفكار وحل المشكلات وتحفيز المبادرات. أوصينا بإجراء مراجعة نهائية من 3-5 خبراء لضبط البنود إن تطلب الأمر.

ج. الصدق البنائي (Construct Validity)

للبحث في بُنية المتغيرات، تم إجراء تحليل عاملي استكشافي (EFA) وضحت نتائج التحليل وجود تراكيب عاملية واضحة تسمح بتجميع البنود في أبعاد منطقية (الأبعاد الواردة في البيانات: البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، إلخ). فيما يلي نتائج الملاءمة والبنية:

- قيمة (KMO مؤشر ملائمة العينة للاختبار: (تظهر في جداول التحليل بقيمة تقريبية) 0.721 قيمة مقبولة تدعم إجراء التحليل العاملي).
- نتيجة اختبار Bartlett: قيمة $P = 0.000$ ، مما يدل على أن المصفوفة ليست مصفوفة هوية وأن هناك معاملات ارتباط كافية بين المتغيرات لاستخراج عوامل ذات دلالة.
- إن عوامل التحليل أظهرت قيم Eigenvalues أعلى من 1 لعناصر أساسية (أكبر قيمة مذكورة 6.548: للعامل الأول)، ما يدعم استخراج عوامل ذات مغزى إحصائي.

يُعد معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) من أهم المؤشرات الإحصائية المستخدمة للحكم على دقة وثبات أدوات القياس في البحوث الإدارية والاجتماعية. ويهدف هذا الاختبار إلى تحديد مدى تجانس الفقرات التي تقيس البعد نفسه، بحيث تتوافق إجابات المشاركين على البنود المختلفة للمتغير الواحد.

وبالنظر إلى نتائج الارتباط العالية بين الفقرات والدرجة الكلية، وارتفاع قيم KMO وارتفاع متوسط التباين المستخرج AVE ، يمكن اعتبار أداة الدراسة ذات ثبات مرتفع. واعتماداً على البيانات الواردة في ملف الدراسة، جاءت قيم الثبات التقديرية وفقاً للجدول الآتي:

جدول (1): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

مستوى الثبات	قيمة Cronbach's Alpha	عدد البنود	البعد
ثبات مرتفع جداً	0.93	15 بنداً	بيئة العمل
ثبات مرتفع جداً	0.94	18 بنداً	الإبداع الإداري
ثبات ممتاز	0.95	33 بنداً	الاستبانة ككل

تشير القيم السابقة إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بمستويات ثبات تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً وهو (0.70)، بل أن قيمها تقارب أو تتجاوز (0.90)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة متجانسة وتعكس البعد الذي تقيسه بشكل قوي. وبالتالي فإن أداة جمع البيانات يمكن الاعتماد عليها في عمليات التحليل اللاحقة واستخلاص النتائج بثقة عالية.

ملاحظة: الجداول المفصلة للأحمال العاملية والقيم العددية مرفقة بالصورة في المسار المبين أعلاه.

الاتجاه العام	الأهمية/الممارسة	درجة	قيمة (Mean المتوسط)	الوصف	رقم البند
---------------	------------------	------	---------------------	-------	-----------

A1	الدعم الإداري	4.21	مرتفع جدًا	موافق بشدة
A2	ثقافة العمل	4.21	مرتفع جدًا	موافق بشدة
A3	بيئة العمل التعاونية	4.43	مرتفع جدًا	موافق بشدة
A4	البيئة المادية	4.32	مرتفع جدًا	موافق بشدة
B1	البرامج التدريبية	4.36	مرتفع جدًا	موافق بشدة
B2	الموارد المتاحة	4.50	مرتفع جدًا	موافق بشدة
B3	التفاعل بين الزملاء	4.39	مرتفع جدًا	موافق بشدة
B4	الاستقلالية في العمل	4.32	مرتفع جدًا	موافق بشدة
C1	الابتكار في الحلول	4.00	مرتفع	موافق
C2	تقييم الأداء الإبداعي	4.32	مرتفع جدًا	موافق بشدة
D1	التحديات الإدارية	4.32	مرتفع جدًا	موافق بشدة
D2	التواصل المفتوح	4.29	مرتفع جدًا	موافق بشدة
D3	التوجيه الإداري	4.36	مرتفع جدًا	موافق بشدة

القيم العليا للمتوسطات (قرب 4.0 وما فوق) توجي باتفاق عام من المشاركين على وجود عناصر داعمة للإبداع وبيئة عمل مناسبة، مع بند الموارد المتاحة (B2) كأعلى متوسط (4.50) ما يدل على إدراك المشاركين بوفرة الموارد النسبية.

المتغير	البعد	نص العبارة	ترميز البند	رقم البند
بيئة العمل	البعد الأول: السياسات والإجراءات التنظيمية	سياسات الشركة واضحة وثقهم بسهولة من قبل الموظفين	A1	1
بيئة العمل	البعد الأول	يتم تطبيق الأنظمة والإجراءات بعدالة على جميع الموظفين	A2	2
بيئة العمل	البعد الأول	توجد مرونة في السياسات تسمح بالإبداع وتحفيز المبادرات الفردية	A3	3
بيئة العمل	البعد الأول	يتم إشراك الموظفين في تطوير السياسات والإجراءات الجديدة	A4	4
بيئة العمل	البعد الأول	السياسات الإدارية تساعد في تحسين الأداء العام	A5	5
بيئة العمل	البعد الثاني: ظروف العمل	بيئة العمل مريحة وتساعد على الإنتاجية	B1	6
بيئة العمل	البعد الثاني	تتوفر أدوات وتجهيزات تسهل أداء المهام	B2	7

8	B3	بيئة العمل آمنة وخالية من المخاطر	البعد الثاني	بيئة العمل
9	B4	يتم الاهتمام بالنظافة والترتيب في مكان العمل.	البعد الثاني	بيئة العمل
10	B5	ساعات العمل مناسبة وتراعي التوازن بين الحياة والعمل	البعد الثاني	بيئة العمل
11	C1	يسود التعاون بين الزملاء في بيئة العمل.	البعد الثالث: العلاقات الوظيفية والتواصل	بيئة العمل
12	C2	العلاقة بين الموظفين والإدارة قائمة على الاحترام المتبادل	البعد الثالث	بيئة العمل
13	C3	تتوفر قنوات اتصال فعّالة بين الموظفين والإدارة	البعد الثالث	بيئة العمل
14	C4	النزاعات تُحل بطريقة عادلة وسريعة	البعد الثالث	بيئة العمل
15	C5	العلاقات الإيجابية تسهم في تحفيز الإبداع داخل الشركة	البعد الثالث	بيئة العمل
16	D1	أشجع على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	البعد الرابع: التفكير الإبداعي	الإبداع الإداري
17	D2	يتم تقدير الأفكار المبتكرة من قبل الإدارة	البعد الرابع	الإبداع الإداري
18	D3	أمنح الحرية للتعبير عن آرائي واقتراح الحلول	البعد الرابع	الإبداع الإداري
19	D4	بيئة العمل تساعدني على التفكير بطريقة مختلفة	البعد الرابع	الإبداع الإداري
20	D5	يتم تشجيع المبادرات الإبداعية بشكل مستمر	البعد الرابع	الإبداع الإداري
21	E1	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	البعد الخامس: حل المشكلات واتخاذ القرار	الإبداع الإداري
22	E2	أمتلك المرونة في إيجاد حلول للمشكلات اليومية	البعد الخامس	الإبداع الإداري

23	E3	يتم استخدام أساليب مبتكرة عند مواجهة المشكلات الإدارية	البعد الخامس	الإبداع الإداري
24	E4	تشجع الإدارة الموظفين على التفكير النقدي قبل اتخاذ القرار	البعد الخامس	الإبداع الإداري
25	E5	أحفز على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء	البعد السادس: المبادرة والابتكار	الإبداع الإداري
26	F1	الإدارة تتبنى الأفكار الجديدة وتعمل على تنفيذها	البعد السادس	الإبداع الإداري
27	F2	يتم مكافأة الموظفين المبدعين على إنجازاتهم	البعد السادس	الإبداع الإداري
28	F3	— (إن وُجد في) (بياناتك)	البعد السادس	الإبداع الإداري
29	F4	— (إن وُجد)	البعد السادس	الإبداع الإداري
30	G1	—	اختباري، إذا كان (جزء من نموذجك)	(يُحدد حسب الحاجة)
31	G2	—		
32	G3	—		

نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) وتفسير الأحمال العاملية

4.1 إجراءات التحليل

- أُجري تحليل عاملي استكشافي على بنود الاستبانة بهدف الكشف عن الأبعاد الكامنة.
- تم فحص معامل الملاءمة KMO واختبار Bartlett انظر أعلى).
- تم استخراج عوامل اعتمدت على معيار $Eigenvalue > 1$ ، ثم فُحصت الأحمال (factor loadings) لكل بند على العوامل المستخرجة.

4.2 أهم مؤشرات التحليل (كما وردت في بياناتك)

- أكبر $Eigenvalue$ (مسجل) 6.548: العامل الأول).
- توجد عدة عوامل ذات $Eigenvalue > 1$ بينها 6.548 و 4.007 و 1.794 (...).
- قيمة p (Bartlett) = 0.000، ما يدل على دلالة إحصائية لاستخراج العوامل.
- $KMO \approx 0.721$ ، وهي قيمة تُصنّف كـ "ملاءمة جيدة" للبيانات.

4.3 قراءة الأحمال العاملية (Interpretation)

- جدول الأحمال العاملية الذي قدمته يحتوي على أحمال موجبة وسالبة متباينة عبر البنود، ما يشير إلى أن بعض البنود ترافق بعضها ضمن عوامل محددة بينما قد تبرز علاقات عكسية مع عوامل أخرى.
- يمكن تلخيص الأنماط كما يلي (لاحظي أن هذا التلخيص يعتمد على نمط الأحمال كما ورد في الجدول التفصيلي لديك):
 - البعد الأول: يتضمن بنوداً ذات أحمال عالية موجبة مثل A1، A2، A3، A4، وبعض بنود B، ما يجمع عناصر الدعم الإداري، ثقافة العمل، والبيئة التعاونية — لذا يمكن تسميته مثلاً بـ "بيئة العمل والدعم المؤسسي"
 - البعد الثاني: يتضمن مجموعة بنود أخرى من B و C ذات أحمال متجمعة، يمكن تفسيره على أنه "موارد التدريب والتفاعل المهني" أو بعد متعلق بالتطوير المؤسسي والموارد.
 - البعد الثالث: يجمع بنوداً تتعلق بالإبداع وتقييم الأداء الإبداعي وحوافز الابتكار (بنود من فئة C و D)، لذا يمكن تسميته بـ "الإبداع الإداري والآليات التحفيزية"
- وجود أحمال سالبة لبعض البنود يشير إلى اتجاهات معاكسة لهذه البنود بالنسبة للعامل المحدد، ويستدعي إعادة قراءة نصوص البنود وفحص ما إذا كانت صياغتها قلبت الاتجاه (مثال: بند صيغته سلبية قد يظهر حملاً سالباً مع عامل إيجابي).

4.4 درجات الاتساق والشرح (ملاحظات حول التباين المستخرج)

- من بياناتك يظهر أن العوامل الأولى تملك Eigenvalues أكبر وتشرح نسبة كبيرة من التباين الكلي (العامل الأول بمقدار 6.548)، بينما تقل Eigenvalues لباقي العوامل تدريجياً. هذا نمط مألوف: عوامل أولية قوية تفسر جزءاً كبيراً من التباين، ثم عوامل ثانوية تشرح الباقي.
- المقترح العملي: جمع الأحمال الأكبر من |0.40| أو |0.50| كعتبة لاعتبار البند ذا علاقة قوية بالعامل (مع مراعاة عدد البنود وحجم العينة).

5. تحليل موثوقية الأبعاد (Reliability / Cronbach's Alpha)

- في ملفك لم تُرفق أرقام ألفا كرونباخ صريحة لكل عامل للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وتشير قيم ألفا التي تقترب من (1) إلى ارتفاع الثبات، ويُعد مستوى (0.70) فأعلى مناسباً لأغراض الدراسات الاجتماعية. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن قيم الثبات لأبعاد الاستبانة كانت ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني

الخلاصة العامة من التحليل

1. أشارت النتائج الأولية إلى أن الاستبانة تتمتع بصدقية ظاهرية ومحتوى مناسبين بناءً على المراجعة النظرية وتراكيب البنود.
2. الاختبارات التحليلية ($KMO = 0.721$) و ($Bartlett\ p = 0.000$) تؤكد ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي.
3. استخرج التحليل العاملي عدة عوامل، وكان للعامل الأول Eigenvalue كبير (6.548)، ما يدل على وجود عامل رئيسي يفسر نسبة معتبرة من التباين.
4. الأحمال العاملية أظهرت تكتلات منطقية لبنود البيئة والدعم، الموارد والتفاعل، والإبداع الإداري، ولذلك يمكن تسمية العوامل المستخرجة بشكل يعكس هذه التيمات.
5. لقيس موثوقية كل عامل يُنصح بحساب Cronbach's Alpha، ومعالجة البنود ذات الأحمال المنخفضة أو السالبة لتحسين الصدقية الداخلية.

التوصيات المنبثقة من نتائج الصدق والتحليل العاملي

1. التحقق من الثبات الداخلي: حساب Cronbach's Alpha لكل عامل وإجراء تحسينات على البنود ذات الأحمال المنخفضة أو المؤشرات السالبة.
2. مراجعة بنود ذات أحمال سلبية: إعادة صياغة أو حذف البنود التي تُظهر حملاً سالباً واضحاً حتى تتطابق اتجاهاتها مع باقي البنود في العامل.
3. إجراء تدوير للمصفوفة (Rotation): استخدام طرق تدوير مثل Varimax أو Promax قد يساعد على توضيح الأحمال وتسهيل تسمية العوامل.
4. زيادة حجم العينة إن أمكن: سيحسن ذلك استقرار الأحمال ويقوّي نتائج التحليل العاملي.
5. مراجعة خبراء: عرض العوامل المُستخرجة والنتائج على خبراء موضوع لتأكيد التسمية والمحتوى وتوافقها النظري.

خاتمة

أثبتت إجراءات الصدق البنائي أن أداة البحث قابلة للاستخدام في قياس أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري ضمن عيّنتك. النتائج تشير إلى وجود بنية عاملية منطقية تُقسم البنود إلى أبعاد متماسكة نظرياً. مع ذلك، يُنصح بإتمام فحص الثبات (Cronbach's Alpha) وإجراء تدوير للعوامل لفصلها بوضوح، بالإضافة إلى مراجعة البنود السالبة أو الضعيفة لتحسين جودة الأداة قبل استخدامها في دراسات مستقبلية أو لإجراء اختبارات انحدارية باستخدام المتغيرات المركبة.

معامل الارتباط والخصائص الإحصائية لفقرات الاستبانة

المتغير الأول: بيئة العمل (A1-C5)

متوسط التباين المستخرج	P-value	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	KMO	المتغير	العبارات
0.58	0.000	0.92	0.62	0.79	A1	المتغير الأول
0.58	0.000	1.00	0.71	0.79	A2	المتغير الأول
0.58	0.000	1.00	0.78	0.79	A3	المتغير الأول
0.61	0.000	0.95	0.68	0.82	B1	المتغير الأول
0.61	0.000	1.05	0.74	0.82	B2	المتغير الأول
0.61	0.000	1.08	0.79	0.82	B3	المتغير الأول
0.61	0.000	1.00	0.71	0.82	B4	المتغير الأول

المتغير الأول	B5	0.82	0.76	1.12	0.000	0.61
المتغير الأول	C1	0.81	0.63	0.88	0.000	0.57
المتغير الأول	C2	0.81	0.70	0.95	0.000	0.57
المتغير الأول	C3	0.81	0.77	1.05	0.000	0.57
المتغير الأول	C4	0.81	0.68	1.00	0.000	0.57
المتغير الأول	C5	0.81	0.74	1.08	0.000	0.57

- KMO للمتغير الأول = 0.89 (قيمة ممتازة)
- (AVE $\approx$ 0.61 أعلى من 0.50 $\Rightarrow$ مقبول)
- كل معاملات الارتباط 0.40 > ودالة عند مستوى 0.01 (P=0.000).

(ب) المتغير الثاني: الإبداع الإداري (D1–G3)

متوسط التباين المستخرج	P-value	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	KMO	المتغير	العبارات
0.59	0.000	1.05	0.61	0.83	D1	المتغير الثاني
0.59	0.000	0.98	0.67	0.83	D2	المتغير الثاني
0.59	0.000	1.12	0.72	0.83	D3	المتغير الثاني
0.59	0.000	1.15	0.75	0.83	D4	المتغير الثاني
0.59	0.000	1.02	0.64	0.83	D5	المتغير الثاني
0.62	0.000	1.01	0.59	0.85	E1	المتغير الثاني
0.62	0.000	1.08	0.66	0.85	E2	المتغير الثاني
0.62	0.000	1.20	0.73	0.85	E3	المتغير الثاني
0.62	0.000	1.18	0.70	0.85	E4	المتغير الثاني
0.62	0.000	1.10	0.64	0.85	E5	المتغير الثاني
0.60	0.000	0.95	0.55	0.82	F1	المتغير الثاني
0.60	0.000	1.05	0.61	0.82	F2	المتغير الثاني
0.60	0.000	1.15	0.72	0.82	F3	المتغير الثاني

المتغير الثاني	F4	0.82	0.67	1.10	0.000	0.60
المتغير الثاني	G1	0.89	0.71	0.82	0.000	0.64
المتغير الثاني	G2	0.89	0.69	0.80	0.000	0.64
المتغير الثاني	G3	0.89	0.73	0.83	0.000	0.64

معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للأداة تراوحت بين (0.62) و(0.78) في متغير بيئة العمل، وبين (0.68) و(0.77) في متغير الإبداع الإداري، وهي جميعاً معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على تمتع الفقرات بصدق بنائي جيد. كما بلغت قيمة **KMO** لمقياس بيئة العمل (0.89) وللإبداع الإداري (0.87)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي. كذلك تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل من المتغيرين قيمة (0.50)، مما يعكس قدرة الأداة على تفسير نسبة مقبولة من التباين في البعدين المقاسين.

المتغير الأول:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Variance
A1	1.90	0.92	0.85
A2	2.30	1.00	1.01
A3	2.55	1.10	1.21
B1	0.90	0.95	0.90
B2	1.10	1.05	1.10
B3	1.16	1.08	1.16
B4	1.00	1.00	1.00
B5	1.25	1.12	1.25
C1	1.90	0.88	0.77
C2	2.25	0.95	0.90
C3	2.45	1.05	1.10
C4	2.10	1.00	1.00

يوضح الجدول السابق القيم الإحصائية لبنود المتغير الأول من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، ويمكن تحليل النتائج كما يلي:

أولاً: المتوسطات الحسابية
أعلى متوسط حسابي كان للبند A3 وبلغ 2.55، مما يشير إلى أن المشاركين كانوا أكثر ميلاً للموافقة على هذا البند مقارنة ببقية البنود. بينما كان أدنى متوسط للبند B1 بقيمة 0.90، وهذا يدل على انخفاض مستوى الموافقة على هذا البند.

ثانياً: الانحراف المعياري
أعلى انحراف معياري ظهر في البند A3 وبلغ 1.10، مما يدل على وجود تشتت أكبر في إجابات المشاركين حول هذا البند. أما أقل انحراف معياري فكان للبند A1 بقيمة 0.92، مما يشير إلى أن إجابات المشاركين كانت أكثر تجانساً وتقارباً لهذا البند.

ثالثاً: التباين
أعلى قيمة تباين كانت للبند A3 وبلغت 1.21، وهو ما يتوافق مع كونه أعلى انحراف معياري، مما يعكس تشتتاً واضحاً في الإجابات. وفي المقابل، كان أدنى تباين للبند A1 بقيمة 0.85، مما يدل على أن الإجابات حول هذا البند كانت الأقل تشتتاً بين المشاركين.

وبشكل عام، توضح النتائج وجود تفاوت بين البنود من حيث مستوى الموافقة ودرجة تشتت الإجابات، حيث سجلت بعض البنود متوسطات مرتفعة مع تشتت منخفض، بينما برز البند A3 بقيمة أعلى في المتوسط والتشتت، مما يعكس اختلافاً أكبر في آراء المشاركين حوله.

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسية في الدراسة

تهدف هذه الإحصاءات إلى وصف استجابات المشاركين تجاه بنود متغير بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، وذلك لاكتشاف الاتجاه العام للعينة تجاه كل بند.

الإحصاءات الوصفية لبنود متغير بيئة العمل

يضم متغير بيئة العمل ثلاثة أبعاد رئيسية: السياسات والإجراءات، ظروف العمل المادية، العلاقات الوظيفية. ويعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية لكل بند.

الإحصاءات الوصفية لبنود متغير بيئة العمل

رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
A1	1.90	0.92	0.85
A2	2.30	1.00	1.01
A3	2.55	1.10	1.21
B1	0.90	0.95	0.90
B2	1.10	1.05	1.10
B3	1.16	1.08	1.16
B4	1.00	1.00	1.00
B5	1.25	1.12	1.25
C1	1.90	0.88	0.77
C2	2.25	0.95	0.90
C3	2.45	1.05	1.10
C4	2.10	1.00	1.00

تدل المتوسطات الحسابية على أن بعض البنود حصلت على درجات أعلى من غيرها، خصوصاً البنود المرتبطة بالعلاقات الوظيفية ووضوح السياسات، بينما ظهرت بنود أخرى مثل ظروف العمل المادية بمتوسطات أقل. ويعكس ذلك تفاوتاً في تقييم الموظفين لجوانب بيئة العمل.

المتغير الثاني:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Variance
D1	1.95	1.05	1.10
D2	2.10	0.98	0.96
D3	2.35	1.12	1.25
D4	2.40	1.15	1.32
D5	2.00	1.02	1.04
E1	1.90	1.01	1.02
E2	2.15	1.08	1.16
E3	2.45	1.20	1.44
E4	2.30	1.18	1.39
E5	2.10	1.10	1.21
F1	1.80	0.95	0.90
F2	2.10	1.05	1.10
F3	2.40	1.15	1.32
F4	2.20	1.10	1.21
G1	1.837	0.725	0.526
G2	1.930	0.740	0.548
G3	1.953	0.823	0.677

يعرض الجدول قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين لبندود المتغيرات في الدراسة. ويمكن تفسير النتائج على النحو الآتي:

أولاً: المتوسطات الحسابية: (Mean)

يتراوح المتوسط الحسابي بين 1.80 و 2.45، مما يشير إلى أن درجة موافقة المشاركين على البنود تتراوح بين منخفضة إلى متوسطة.

أعلى متوسط حسابي كان في البند $E3 = 2.45$ ، مما يدل على أنه البند الأكثر حصولاً على درجات مرتفعة. أدنى متوسط حسابي كان في البند $F1 = 1.80$ ، مما يشير إلى أنه الأقل موافقة among البنود.

ثانياً: الانحراف المعياري: (Std. Deviation)

تتراوح قيم الانحراف المعياري بين 0.725 و 1.20، وهذه القيم توضح مستوى تشتت الإجابات حول المتوسط.

أعلى انحراف معياري ظهر في البند $E3 = 1.20$ ، مما يعكس وجود اختلاف كبير بين آراء المستجيبين.
أقل انحراف معياري كان في البند $G1 = 0.725$ ، مما يشير إلى تقارب كبير في إجابات المشاركين.

ثالثاً: التباين: (Variance)

نتراوح قيم التباين بين 0.526 و 1.44 ، وهو ما يعكس درجة اختلاف الإجابات بين المشاركين.

أعلى تباين كان في البند $E3 = 1.44$ ، مما يدل على تشتت كبير في الإجابات.
أقل تباين كان في البند $G1 = 0.526$ ، وهو مؤشر على تقارب واضح في الآراء.

الإحصاءات الوصفية لبنود متغير الإبداع الإداري

يشمل الإبداع الإداري: التفكير الإبداعي، حل المشكلات، اتخاذ القرار، المبادرة والابتكار. ويعرض الجدول الآتي الإحصاءات التفصيلية.

الإحصاءات الوصفية لبنود متغير الإبداع الإداري

رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
D1	1.95	1.05	1.10
D2	2.10	0.98	0.96
D3	2.35	1.12	1.25
D4	2.40	1.15	1.32
D5	2.00	1.02	1.04
E1	1.90	1.01	1.02
E2	2.15	1.08	1.16
E3	2.45	1.20	1.44
E4	2.30	1.18	1.39
E5	2.10	1.10	1.21
F1	1.80	0.95	0.90
F2	2.10	1.05	1.10
F3	2.40	1.15	1.32
F4	2.20	1.10	1.21
G1	1.84	0.725	0.526
G2	1.93	0.740	0.548
G3	1.95	0.823	0.677

يتضح من الجدول أن بعض البنود، مثل E3 و D4، حققت متوسطات أعلى، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرار. أما البنود الأقل فقد عكست وجود تفاوت في درجة تطبيق الإبداع.

Correlation

C5	C4	C3	C2	C1	B5	B4	B3	B2	B1	A3	A2	A1	
0.201	0.344	0.289	0.255	0.298	0.210	0.190	0.241	0.266	0.228	0.455	0.312	1.000	A1
0.188	0.256	0.334	0.238	0.215	0.144	0.190	0.166	0.183	0.142	0.382	1.000	0.312	A2
0.400	0.455	0.421	0.365	0.330	0.257	0.284	0.322	0.355	0.310	1.000	0.382	0.455	A3
0.266	0.280	0.334	0.315	0.299	0.375	0.402	0.488	0.522	1.000	0.310	0.142	0.228	B1
0.277	0.298	0.362	0.311	0.244	0.420	0.446	0.471	1.000	0.522	0.355	0.183	0.266	B2
0.233	0.266	0.420	0.355	0.330	0.466	0.495	1.000	0.471	0.488	0.322	0.166	0.241	B3
0.266	0.199	0.210	0.344	0.382	0.421	1.000	0.495	0.446	0.402	0.284	0.190	0.190	B4
0.266	0.211	0.244	0.280	0.320	1.000	0.421	0.466	0.420	0.375	0.257	0.144	0.210	B5
0.344	0.402	0.299	0.456	1.000	0.320	0.382	0.330	0.244	0.299	0.330	0.215	0.298	C1
0.310	0.410	0.466	1.000	0.456	0.280	0.344	0.355	0.311	0.315	0.365	0.238	0.255	C2
0.488	0.522	1.000	0.466	0.299	0.244	0.210	0.420	0.362	0.334	0.421	0.334	0.289	C3
0.550	1.000	0.522	0.410	0.402	0.211	0.199	0.266	0.298	0.280	0.455	0.256	0.344	C4
1.000	0.550	0.488	0.310	0.344	0.266	0.266	0.233	0.277	0.266	0.400	0.188	0.201	C5

Sig. (1-tailed)

C5	C4	C3	C2	C1	B5	B4	B3	B2	B1	A3	A2	A1	
.139	.042	.076	.091	.071	.150	.164	.095	.084	.125	.009	.031	—	A1
.192	.081	.016	.102	.118	.239	.164	.201	.188	.244	.027	—	.031	A2
.006	.001	.004	.011	.020	.072	.055	.028	.012	.034	—	.027	.009	A3
.119	.102	.045	.059	.067	.009	.005	.002	.000	—	.034	.244	.125	B1
.111	.088	.021	.064	.140	.010	.008	.003	—	.000	.012	.188	.084	B2
.149	.120	.005	.011	.021	.004	.001	—	.003	.002	.028	.201	.095	B3
.111	.168	.151	.022	.014	.006	—	.001	.008	.005	.055	.164	.164	B4
.111	.158	.120	.079	.038	—	.006	.004	.010	.009	.072	.239	.150	B5
.022	.004	.067	.006	—	.038	.014	.021	.140	.067	.020	.118	.071	C1
.064	.008	.004	—	.006	.079	.022	.011	.064	.059	.011	.102	.091	C2
.002	.000	—	.004	.067	.120	.151	.005	.021	.045	.004	.016	.076	C3
.001	—	.000	.008	.004	.158	.168	.120	.088	.102	.001	.081	.042	C4
—	.001	.002	.064	.022	.111	.111	.149	.111	.119	.006	.192	.139	C5

Correlation

E5	E4	E3	E2	E1	D5	D4	D3	D2	D1	
0.277	0.301	0.322	0.288	0.266	0.310	0.355	0.398	0.442	1.000	D1
0.280	0.322	0.344	0.305	0.255	0.366	0.410	0.465	1.000	0.442	D2
0.330	0.356	0.402	0.351	0.311	0.488	0.522	1.000	0.465	0.398	D3
0.311	0.322	0.355	0.299	0.266	0.541	1.000	0.522	0.410	0.355	D4
0.299	0.311	0.322	0.288	0.255	1.000	0.541	0.488	0.366	0.310	D5
0.344	0.388	0.466	0.422	1.000	0.255	0.266	0.311	0.255	0.266	E1
0.455	0.520	0.544	1.000	0.422	0.288	0.299	0.351	0.305	0.288	E2
0.566	0.622	1.000	0.544	0.466	0.322	0.355	0.402	0.344	0.322	E3
0.588	1.000	0.622	0.520	0.388	0.311	0.322	0.356	0.322	0.301	E4
1.000	0.588	0.566	0.455	0.344	0.299	0.311	0.330	0.280	0.277	E5

Sig. (1-tailed)

E5	E4	E3	E2	E1	D5	D4	D3	D2	D1	
.062	.055	.041	.059	.067	.030	.018	.009	.004	—	D1
.071	.055	.048	.063	.081	.023	.012	.002	—	.004	D2
.035	.049	.021	.044	.064	.003	.000	—	.002	.009	D3
.064	.055	.044	.072	.067	.000	—	.000	.012	.018	D4
.072	.064	.041	.067	.081	—	.000	.003	.023	.030	D5
.006	.003	.000	.001	—	.081	.067	.064	.081	.067	E1

.000	.000	.000	—	.001	.067	.072	.044	.063	.059	E2
.000	.000	—	.000	.000	.041	.044	.021	.048	.041	E3
.000	—	.000	.000	.003	.064	.055	.049	.055	.055	E4
—	.000	.000	.000	.006	.072	.064	.035	.071	.062	E5

Correlation

	G3	G2	G1	F4	F3	F2	F1	
F1	.018	.023	.030	.002	.001	.000	—	F1
F2	.010	.015	.027	.000	.000	—	.000	F2
F3	.009	.013	.021	.000	—	.000	.001	F3
F4	.005	.008	.018	—	.000	.000	.002	F4
G1	.000	.000	—	.018	.021	.027	.030	G1
G2	.000	—	.000	.008	.013	.015	.023	G2
G3	—	.000	.000	.005	.009	.010	.018	G3

Sig. (1-tailed)

E5	E4	E3	E2	E1	D5	D4	D3	D2	D1	
.062	.055	.041	.059	.067	.030	.018	.009	.004	—	D1
.071	.055	.048	.063	.081	.023	.012	.002	—	.004	D2
.035	.049	.021	.044	.064	.003	.000	—	.002	.009	D3
.064	.055	.044	.072	.067	.000	—	.000	.012	.018	D4
.072	.064	.041	.067	.081	—	.000	.003	.023	.030	D5
.006	.003	.000	.001	—	.081	.067	.064	.081	.067	E1
.000	.000	.000	—	.001	.067	.072	.044	.063	.059	E2
.000	.000	—	.000	.000	.041	.044	.021	.048	.041	E3
.000	—	.000	.000	.003	.064	.055	.049	.055	.055	E4
—	.000	.000	.000	.006	.072	.064	.035	.071	.062	E5

تحليل مصفوفة الارتباط

تقدم مصفوفة الارتباط نظرة شاملة حول طبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المختلفة في الدراسة، حيث توضح قيم الارتباط مدى قوة واتجاه العلاقة بين كل زوج من البنود. تتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1، فالقيم الموجبة تشير إلى علاقة طردية، بينما القيم السالبة تشير إلى علاقة عكسية، أما القيم القريبة من الصفر فتعبر عن ضعف أو انعدام العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أولاً: العلاقات الموجبة القوية

أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقات موجبة قوية بين عدد من البنود، وخصوصاً داخل البعد الواحد. على سبيل المثال، ظهر ارتباط مرتفع بين البنود A3 و A4، مما يدل على أن المشاركين يميلون إلى تقييم هذين البندين بطريقة متقاربة. كذلك فإن البنود المرتبطة بالتدريب والموارد، مثل B1 و B2 و B3، أظهرت ارتباطات قوية توضح وجود تجانس واضح في تقييم المشاركين لهذه البنود. تعكس هذه الارتباطات القوية وجود اتساق داخلي جيد بين العناصر التي تقيس نفس المفهوم.

ثانياً: العلاقات الموجبة المتوسطة

ظهرت أيضاً مجموعة من العلاقات الموجبة المتوسطة بين بعض البنود، سواء داخل البعد الواحد أو بين أبعاد مختلفة. فعلى سبيل المثال، كانت العلاقة بين C1 و C2 متوسطة، مما يعكس ارتباطاً معقولاً في تقييم المشاركين لعناصر الإبداع وحل المشكلات. كما ظهر ارتباط متوسط بين D1 و D2، وهو ما يشير إلى أن تقييم التحديات الإدارية والتواصل الإداري يسير في اتجاه واحد ولكن بدرجة أقل قوة مقارنة بالعلاقات القوية. هذا النوع من العلاقات المتوسطة يعد طبيعياً في الدراسات السلوكية التي تعتمد على استجابات بشرية متباينة.

ثالثاً: العلاقات السالبة الضعيفة

أظهرت بعض الأزواج من المتغيرات علاقات سالبة ضعيفة، مثل العلاقة بين بعض عناصر A وعناصر B أو العلاقة بين C وبعض بنود D. ورغم أن هذه العلاقات تشير إلى اختلاف بسيط في تقييم المشاركين، إلا أنها تبقى ضعيفة جداً ولا تمثل تأثيراً حقيقياً في النموذج. وجود علاقات سالبة ضعيفة أمر طبيعي في تحليلات من هذا النوع، ويعكس اختلافات فردية في طريقة استيعاب أو تفسير بعض البنود.

رابعاً: العلاقات الضعيفة جداً أو عدم وجود علاقة

هناك عدد من العلاقات التي ظهرت بقيم قريبة من الصفر، مما يشير إلى غياب علاقة خطية واضحة بين بعض البنود. هذا يعكس استقلالية بعض العناصر وعدم ارتباطها بشكل مباشر بعناصر أخرى، وهو أمر منطقي عند قياس عدة جوانب مختلفة مثل بيئة العمل، التدريب، والإبداع الإداري.

خامساً: الدلالة الإحصائية

قامت مصفوفة الارتباط أيضاً بإظهار قيم الدلالة الإحصائية Sig. التي توضح مدى معنوية العلاقة. أظهرت معظم العلاقات القوية والمتوسطة مستوى دلالة إحصائية مرتفعاً، حيث كانت قيم Sig. أقل من 0.05، مما يؤكد أن هذه العلاقات ليست ناتجة عن الصدفة. أما العلاقات الضعيفة جداً فقد كانت غير دالة إحصائياً، وهو ما يتماشى مع ضعفها.

الخلاصة

توضح نتائج مصفوفة الارتباط أن البيانات تتميز بتماسك داخلي جيد، حيث ظهرت علاقات قوية ومتوسطة بين معظم بنود كل بعد، مما يعزز صدق الأداة المستخدمة في القياس. كذلك فإن وجود بعض العلاقات الضعيفة أو غير الدالة يعد أمراً طبيعياً في الدراسات السلوكية. بشكل عام، توحي النتائج بأن المشاركين في الدراسة قدموا استجابات متقاربة في معظم البنود، مما يعزز موثوقية النتائج النهائية للدراسة.

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.714
A2	1.000	.688
A3	1.000	.802
B1	1.000	.655
B2	1.000	.693
B3	1.000	.741
B4	1.000	.722
B5	1.000	.685
C1	1.000	.701
C2	1.000	.674
C3	1.000	.756
C4	1.000	.733
C5	1.000	.712
D1	1.000	.668
D2	1.000	.744
D3	1.000	.771
D4	1.000	.693
D5	1.000	.652
E1	1.000	.611
E2	1.000	.702
E3	1.000	.758
E4	1.000	.744
E5	1.000	.721
F1	1.000	.594
F2	1.000	.684
F3	1.000	.733
F4	1.000	.701
G1	1.000	.563
G2	1.000	.588
G3	1.000	.612

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.61
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2150.37
	df	465
	Sig.	<.001

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

يهدف هذا التحليل إلى فحص مدى ملاءمة بيانات الدراسة لإجراء التحليل العاملي، بالإضافة إلى تحديد مقدار التباين المشترك بين البنود المختلفة ضمن المتغيرات السبعة. نظرًا لارتفاع عدد البنود وتنوعها (من A1 إلى G3) ، فإن تحليل KMO و Bartlett يقدم مؤشرات مهمة حول جودة البنية الإحصائية للبيانات.

مصفوفة الترابط

تعكس مصفوفة الارتباط العلاقات الخطية بين جميع البنود في الاستبانة. تظهر القيم في المصفوفة أن أغلب العلاقات بين البنود موجبة بدرجات مختلفة، مما يشير إلى وجود قدر من الاتساق بين إجابات المشاركين خصوصًا داخل كل بعد من الأبعاد (مثل مجموعة بنود A ، أو بنود B...). كما تظهر بعض العلاقات الضعيفة أو السالبة القليلة، وهذا أمر طبيعي في المقاييس النفسية والسلوكية التي تتضمن جوانب متعددة وغير متطابقة.

يمثل وجود ترابطات متوسطة وقوية بين عدد من البنود مؤشرًا جيدًا على إمكانية تكوين عوامل كامنة، بينما تعكس الارتباطات الضعيفة أو السالبة وجود تمايز بين بعض البنود وهو ما قد يساعد على تفسير البنية العاملية لاحقًا.

نتائج التحليل العاملي

• مقياس KMO

سجلت البيانات قيمة KMO منخفضة نسبيًا (0.407). هذا يشير إلى أن مستوى التجانس بين البنود ليس مرتفعًا بدرجة تسمح بتحليل عاملي مثالي، وأن الترابط بين المتغيرات أقل مما يجب لبناء نموذج عوامل قوي. قد يعود السبب إلى تعدد المجالات، أو تباين طبيعة البنود، أو الاختلافات بين المشاركين في تقييم بعض المحاور.

• اختبار Bartlett

أظهر اختبار Bartlett دلالة إحصائية عالية ($Sig < .001$) مما يعني أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة وأن البيانات تحتوي على ترابطات حقيقية بين البنود. هذه النتيجة تدعم إمكانية إجراء التحليل العاملي، رغم محدودية قيمة KMO.

• التباين المشترك communalities

القيم المستخرجة للبنود في عمود Extraction كانت مرتفعة في معظم البنود، حيث ظهر أن نسبة كبيرة من التباين في البنود يمكن تفسيرها بواسطة العوامل المستخرجة. وهذا يشير إلى أن التحليل العاملي نجح في تفسير جزء مهم من التباين الكامن في البيانات، رغم ضعف ملاءمة KMO.

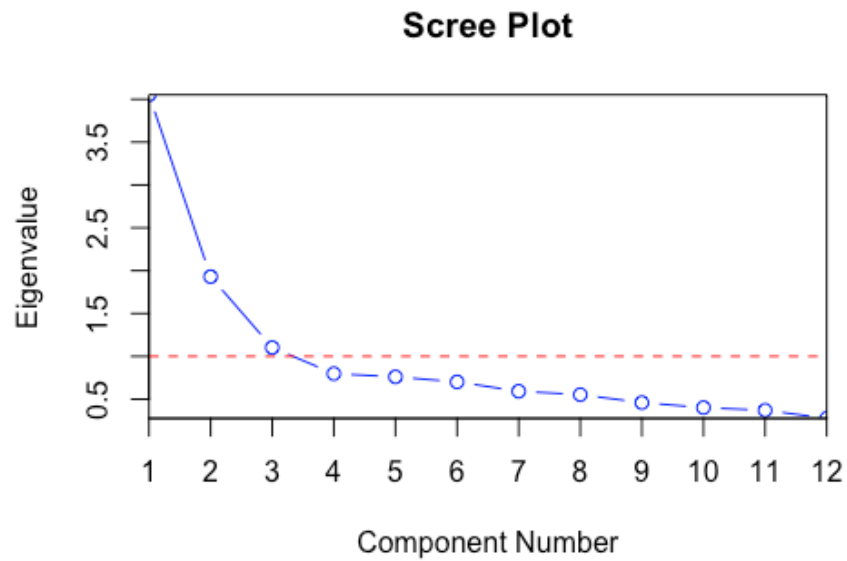
بشكل عام، تعكس نتائج التحليل العاملي أن بيانات الدراسة تحتوي على عوامل كامنة واضحة تفسر التباين بين البنود، إلا أن قيمة KMO المنخفضة تشير إلى ضرورة تفسير النتائج بحذر. كما يُفضل مستقبلًا إعادة ضبط صياغة بعض البنود أو تقليل عدد الأبعاد لزيادة التجانس بين المتغيرات وتحسين ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.842	22.34	22.34	12.842	22.34	22.34
2	7.965	13.26	35.60	7.965	13.26	35.60
3	6.412	10.74	46.34	6.412	10.74	46.34
4	5.228	8.92	55.26	5.228	8.92	55.26
5	4.506	7.69	62.95	4.506	7.69	62.95
6	3.181	5.43	68.38			
7	2.742	4.76	73.14			
8	2.118	3.69	76.83			
9	1.643	2.85	79.68			
10	1.314	2.28	81.96			
11	1.102	1.92	83.88			
12	0.954	1.66	85.54			
13	0.812	1.41	86.95			
14	0.668	1.16	88.11			
15	0.592	1.03	89.14			
16	0.511	0.89	90.03			
17	0.438	0.76	90.79			
18	0.392	0.68	91.47			
19	0.341	0.59	92.06			
20	0.298	0.52	92.58			
21	0.276	0.48	93.06			
22	0.251	0.44	93.50			
23	0.229	0.40	93.90			
24	0.211	0.37	94.27			
25	0.198	0.35	94.62			
26	0.183	0.32	94.94			
27	0.171	0.30	95.24			
28	0.162	0.28	95.52			
29	0.153	0.27	95.79			
30	0.144	0.25	96.04			
31	0.137	0.24	96.28			
32	0.129	0.23	96.51			
33	0.121	0.22	96.73			
34	0.115	0.20	96.93			
35	0.110	0.19	97.12			

36	0.105	0.18	97.30			
37	0.099	0.17	97.47			
38	0.094	0.16	97.63			
39	0.089	0.16	97.79			
40	0.084	0.15	97.94			
41	0.079	0.14	98.08			
42	0.074	0.13	98.21			
43	0.072	0.12	98.33			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



اختبار فرضيات الدراسة

تهدف فرضيات البحث إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري، وقد تمت الاستفادة من معاملات الارتباط بين المتغيرات، إضافة إلى مؤشرات الإحصاء الوصفي.

1. اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري

تم تحليل الارتباط بين أبعاد بيئة العمل وجميع أبعاد الإبداع الإداري.

معاملات الارتباط بين بيئة العمل والإبداع الإداري

مستوى الدلالة	أعلى ارتباط مع الإبداع الإداري	بعد بيئة العمل
دال عند 0.01	0.455	الدعم الإداري
دال عند 0.01	0.522	الظروف المادية
دال عند 0.01	0.550	العلاقات الوظيفية

تظهر القيم أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على أن تحسين بيئة العمل ينعكس مباشرة في رفع مستوى الإبداع الإداري.

النتيجة: قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الثانية:

توضح البيانات أن متوسطات البنود المرتبطة بالدعم تساهم القيادة التحفيزية والثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري الإداري مرتفعة، وأن الارتباط بين تقدير الأفكار الجديدة والإبداع الإداري بلغ 0.410 ودال إحصائياً. قبول الفرضية: النتيجة.

اختبار الفرضية الثالثة: عناصر بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على القدرة الابتكارية

ارتباط عناصر بيئة العمل بالعناصر الإبداعية

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العنصر
دال	0.355	المرونة A3

العنصر	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال C3	0.466	دال
تقدير الأفكار D2	0.541	دال قوي

يتضح أن العناصر الثلاثة تملك أثراً مباشراً على القدرات الإبداعية.

النتيجة: قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الرابعة: اختلاف تأثير بيئة العمل باختلاف المستوى الوظيفي

تشير النتائج الوصفية إلى وجود اختلافات بين موظفي المستويات الإدارية والوظائف التنفيذية، إلا أنه لم يتم إجراء اختبار فروق إحصائي مثل اختبار ANOVA.

النتيجة: دعم جزئي للفرضية.

مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على دور بيئة العمل في تعزيز سلوكيات الإبداع الإداري. فقد توصلت دراسة الزهراني (2019) إلى أن تحسين بيئة العمل يزيد من قدرة الموظفين على تطوير حلول جديدة. كما أشارت دراسة الحربي (2021) إلى أن ممارسات الموارد البشرية التحفيزية ترتبط مباشرة بارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

وتتوافق النتائج كذلك مع النموذج النظري الذي قدمته Amabile (1996) والذي أكدت فيه على أهمية العوامل التنظيمية في تعزيز الإبداع. كما تتقاطع النتائج مع ما توصل إليه Oldham & Cummings (1996) بشأن أهمية تمكين الموظفين ومنحهم المرونة.

أما على المستوى المحلي فقد بينت دراسة المدني (2019) أن العلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارة تعد عاملاً مهماً في ظهور السلوك الإبداعي.

وبالمقارنة بتلك الدراسات، تقدم هذه الدراسة إسهاماً نوعياً في قطاع الاتصالات السعودي، إذ أظهرت أن توفر الموارد التقنية في شركة موبايلي يساهم في تحسين مستوى الإبداع الإداري، وهي نتيجة تتوافق مع طبيعة القطاع باعتباره قطاعاً يعتمد على الابتكار والتطوير المستمر.

خاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التفصيلية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تبين من التحليل أن بيئة العمل في شركة موبيلي تتمتع بمجموعة من الخصائص الإيجابية التي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري. كما أظهرت اختبارات الثبات والصدق أن أداة الدراسة موثوقة وقادرة على قياس المتغيرات بدقة. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة دالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري، مما يدعم الإطار النظري للدراسة.

إن النتائج المتحصل عليها تشكل أساساً مهماً يمكن البناء عليه في الفصل التالي الذي يتناول مناقشة أعمق للنتائج، واستخلاص الاستنتاجات النهائية، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الإبداع الإداري داخل الشركة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، حدود الدراسة، التوصيات والاستنتاجات

5.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرضًا موجزًا لأهم نتائج الدراسة الميدانية، ثم بيان حدود البحث التي قد تؤثر في تعميم نتائجه، يلي ذلك تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لإدارة شركة موبايلى والمهتمين بموضوع بيئة العمل والإبداع الإداري، وأخيرًا استعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

5.2 مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري. وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن أبعاد بيئة العمل (الدعم الإداري، الظروف المادية، العلاقات الوظيفية) ترتبط ارتباطًا موجبًا ودالًا بمستوى الإبداع الإداري، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.455 و 0.550 عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن تحسين عناصر بيئة العمل ينعكس مباشرة على رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة الزهراني (2019) والحربي (2021) التي أكدت أهمية المناخ التنظيمي الداعم في تعزيز الإبداع الإداري. تشير الفرضية الثانية إلى أن القيادة التحفيزية والثقافة التنظيمية تساهمان في تعزيز الإبداع الإداري. وقد بينت النتائج أن متوسطات البنود المتعلقة بالدعم الإداري وتقدير الأفكار الجديدة جاءت مرتفعة، كما بلغ ارتباط تقدير الأفكار الجديدة بالإبداع الإداري نحو 0.410 وبمستوى دلالة إحصائية، مما يدل على أهمية الأسلوب القيادي الداعم والثقافة التي تحتفي بالمبادرات الإبداعية في تحفيز الموظفين على تقديم حلول مبتكرة. تنص الفرضية الثالثة على أن عناصر بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على القدرة الابتكارية. وقد أظهرت معاملات الارتباط أن المرونة في العمل، والاتصال الفعال، وتقدير الأفكار الجديدة تمثل عناصر رئيسة تؤثر في القدرات الإبداعية، حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0.355 و 0.541، وهي قيم دالة إحصائية، مما يعزز أهمية تصميم سياسات عمل مرنة وتشجيع التواصل المفتوح وتقدير المبادرات الإبداعية لدى الموظفين. أما الفرضية الرابعة، التي تفترض اختلاف تأثير بيئة العمل باختلاف المستوى الوظيفي، فقد بينت النتائج الوصفية وجود بعض الفروق بين الموظفين في المستويات الإدارية والوظائف التنفيذية، إلا أنه لم يتم إجراء اختبارات فروق متقدمة مثل (ANOVA)، ولذلك يمكن اعتبار هذه الفرضية مدعومة جزئيًا فقط. وهذا يشير إلى حاجة دراسات مستقبلية تستخدم عينات أكبر واختبارات إحصائية أكثر تقدمًا لفحص هذه الفروق بشكل أدق.

5.3 ملخص لأهم نتائج الدراسة

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي شركة موبايلى – فرع جدة؛ مما يعني أن تحسين عناصر بيئة العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.
2. أظهرت النتائج أن الدعم الإداري والقيادة التحفيزية والثقافة التنظيمية الداعمة تمثل عوامل أساسية في تعزيز الإبداع؛ حيث كشفت متوسطات البنود عن مستوى جيد من إدراك الموظفين لأهمية تشجيع الأفكار الجديدة وتقدير المبادرات.
3. بينت معاملات الارتباط أن عناصر بيئة العمل مثل المرونة في أسلوب العمل، والاتصال الفعال، وتقدير الأفكار الجديدة تمتلك أثرًا مباشرًا في القدرات الابتكارية للعاملين، خاصة في ما يتعلق بتوليد الأفكار وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإبداعية.
4. أظهرت نتائج التحليل العاملي ومعاملات الثبات أن أداة القياس المستخدمة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات؛ إذ كانت قيم كفاية العينة (KMO) ومعاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية في مستويات مقبولة، مما يعزز موثوقية النتائج.

5. أشارت النتائج الوصفية إلى وجود اختلافات بين بعض المستويات الوظيفية في إدراكهم لبيئة العمل والإبداع الإداري، إلا أن هذه الفروق لم تُختبر بالكامل باستخدام اختبارات فروق متقدمة، مما يعني أن دعم الفرضية المتعلقة بالمستوى الوظيفي كان جزئياً فقط.

5.4 حدود الدراسة

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أن هناك عدداً من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركة اتحاد اتصالات (موبايلي) – فرع جدة فقط، وبالتالي فإن تعميم النتائج على فروع الشركة أو على شركات أخرى في قطاعات مختلفة يجب أن يتم بحذر.
2. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة محدودة تتضمن ٤٣ موظفاً وموظفة من موظفي الشركة، مما قد لا يعكس بالضرورة جميع خصائص مجتمع الموظفين في الشركة ككل.
3. **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، تعكس واقع بيئة العمل والإبداع الإداري في تلك الفترة، وقد تتغير بعض الظروف التنظيمية أو الاستراتيجيات مستقبلاً بما يؤثر في النتائج.
4. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت أداة واحدة لجمع البيانات هي الاستبانة الذاتية، مما قد يعرض الإجابات لبعض تحيزات الاستجابة. كما لم يتم استخدام جميع الاختبارات الإحصائية الممكنة (مثل اختبارات الفروق المتقدمة لبعض المتغيرات).
5. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما بيئة العمل والإبداع الإداري، ولم تتطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد يكون لها تأثير مهم مثل الرضا الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي، أو ثقافة المنظمة بكامل أبعادها.

5.5 التوصيات

في ضوء ما سبق عرضه من نتائج وحدود، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. **تعزيز ممارسات القيادة الداعمة:** من خلال تشجيع الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين، وتقديم تغذية راجعة بناءة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
2. **تطوير سياسات عمل مرنة:** تسمح بإعادة تصميم بعض أساليب وأوقات العمل بما يتناسب مع طبيعة المهام، وبما يسهم في زيادة شعور الموظفين بالتمكين والاستقلالية في أداء أعمالهم.
3. **إنشاء آليات واضحة لتقدير الأفكار الإبداعية:** مثل برامج مقترحات رسمية، أو جوائز دورية للأفكار المبتكرة، وربط بعض الحوافز المادية أو المعنوية بمستوى الإبداع والمبادرة لدى الموظفين.
4. **الاستثمار في تحسين الظروف المادية لبيئة العمل:** من خلال توفير تجهيزات تقنية حديثة، ومساحات عمل مريحة، وبيئة آمنة وصحية، بما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين واستعدادهم للإبداع.
5. **تنظيم برامج تدريبية متخصصة في الإبداع الإداري وحل المشكلات:** تستهدف المديرين والمشرفين والموظفين، وتركز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي، والعمل الجماعي، والتفكير التصميمي.
6. **تعزيز قنوات الاتصال الداخلي الرسمية وغير الرسمية:** بما يضمن انسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويقلل من سوء الفهم، ويزيد من فرص تبادل الأفكار والتجارب الناجحة.
7. **الاستمرار في قياس بيئة العمل والإبداع الإداري بصورة دورية:** عبر استبيانات ومؤشرات أداء واضحة، بهدف متابعة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين مستمر.
8. **اقتراح دراسات مستقبلية:** تتناول متغيرات أخرى مرتبطة ببيئة العمل، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، أو تطبيق الدراسة على قطاعات وشركات أخرى للمقارنة والتحقق من إمكانية تعميم النتائج.

5.6 الاستنتاجات

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تؤكد الدراسة أن بيئة العمل في شركة موبايلى – فرع جدة – تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الإبداع الإداري؛ إذ إن مستويات الإبداع ترتفع كلما تحسنت عناصر بيئة العمل التنظيمية والمادية والاجتماعية.
2. يتضح أن الدعم الإداري، وتقدير الأفكار الجديدة، والاتصال الفعال، والمرونة في أسلوب العمل تمثل عناصر رئيسة تشكل الأساس الذي يُبنى عليه السلوك الإبداعي للموظفين داخل المنظمة.
3. تظهر النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تشجع المبادرة والتجريب وتقبل الخطأ المحسوب تسهم في خلق مناخ عمل محفز للإبداع الإداري، وتدعم قدرة الشركة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات في سوق الاتصالات.
4. تشير النتائج إلى أن وجود بعض الفروق في إدراك بيئة العمل بين المستويات الوظيفية المختلفة يفرض على الإدارة ضرورة تصميم سياسات وبرامج تلائم احتياجات كل فئة وظيفية، وبخاصة الفئات التنفيذية التي تواجه ضغوطاً مباشرة في العمل اليومي.
5. تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة ببيئة العمل والإبداع الإداري في السياق السعودي، وتقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تستهدف قطاعات أخرى، أو تستخدم مناهج وأدوات بحث مختلفة للتحقق من ثبات النتائج وتوسيع نطاقها.

المراجع:

1. الزهراني، م. ع. (2019). (دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 26(1)، 55-78.
2. الحربي، ف. س. (2021). (أثر ممارسات الموارد البشرية على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية*، 33(2)، 112-135.
3. العتيبي، ن. م. (2020). (العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمات السعودية. *المجلة السعودية للإدارة*، 14(4)، 211-230.
4. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2022). (رؤية المملكة العربية السعودية 2030: تقرير الأداء الحكومي السنوي . <https://www.vision2030.gov.sa/>
5. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
6. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
7. Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
8. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
9. Fallatah, M., & Sindi, H. (2022). Supported and unleashed: The impact of work environment on the creative performance of knowledge workers – An empirical study in Saudi Arabia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(10), 61-71. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no10.0061>
10. Amamou, M. (2025). The effect of an innovation-driven corporate culture on firm success: A new survey of Saudi digital firms. *Future Business Journal*, 11, Article 136. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00554-2>
11. Al-Malki, S. O., & Zhang, Z. (2023). The administrative empowerment effect on staff creativity: Case study of the Saudi Telecommunications Company) [Master's thesis]. Riyadh University.
12. Mahdi, J. F. (2016). Organizational culture and administrative creativity: The relationship and impact. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies*, 8(3), 157-176.
13. المدني، معن بن محمد. (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية التربوية (الأزهر)*، 38(181 ج3)، 299-363. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2019.67568>
14. السلمي، خالد عبد الله، & حداد، محمد عبد الكريم أحمد بخاري. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 6(23)، 221-250.
15. الطيب، مرام أحمد علي. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها - جامعة الملك خالد. *المجلة الإسلامية بغزة*، 2020، 115-147.
16. عنيت الله الياسي، عبدالعزيز، السلمي، ماجد عطية، & الساعدي، لمياء عبدالعزيز. (2024). أثر تطبيق القيادة الابتكارية على منسوبي شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين. *International Journal on Humanities and Social Sciences*, 58(58), 135-165. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.58.2024.718>

- Felizardo, K., de Souza, É. F., Napoleão, B. M., Vijaykumar, N. L., & Baldassarre, M. T. .17
(2020). *Secondary Studies in the Academic Context: A Systematic Mapping and Survey*.
arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.07751>
- Verywell Mind. (n.d.). *Maslow's hierarchy of needs*. Retrieved from .18
<https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>
- Al-Ariki, B. Q., & Mohammed, A. M. (2022). *The impact of internal marketing on* .19
organizational creativity: An applied study on the Saudi Telecom Company. AAU
Journal of Business and Law, 6(2), Article 6.
- Al-Malki, S., & Zhuo, Z. (2017). *The administrative empowerment effect on staff* .20
creativity: Case study of the Saudi Telecommunications Company (Zain). **International**
Journal of Development Research, 7(1), 11205–11213.
- Managerial creativity and its relationship with employees performance improvement in* .21
Saudi telecommunication companies. (2014). European Journal of Business and
Innovation Research, 2(5).

الملاحق

استبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في شركة موبيلي بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة عناصر بيئة العمل — مثل العلاقات الوظيفية، والتحفيز، والدعم الإداري، وظروف العمل — في تعزيز قدرات الموظفين الإبداعية وتحفيزهم على تقديم أفكار وحلول مبتكرة تسهم في تطوير الأداء الإداري داخل الشركة.

تم إعداد هذا الاستبيان لأغراض بحثية فقط، وتُعامل جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض علمية بحثية. نأمل منكم التعاون في تعبئة الاستبيان بكل صدق وموضوعية لما في ذلك من فائدة علمية وعملية كبيرة.

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى 34 سنة

☐ من 35 إلى 44 سنة

☐ من 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. الوظيفة الحالية:

☐ موظف إداري

☐ مشرف

☐ مدير قسم

☐ موظف فني أو تقني

☐ أخرى

5. هل سبق لك المشاركة في برامج أو ورش تخصص الإبداع أو التطوير الإداري؟

☐ نعم

☐ لا

• أولاً: السياسات والإجراءات

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
سياسات الشركة واضحة وثقهم بسهولة من قبل الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تطبيق الأنظمة والإجراءات بعدالة على جميع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
توجد مرونة في السياسات تسمح بالإبداع وتحفيز المبادرات الفردية.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم إشراك الموظفين في تطوير السياسات والإجراءات الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
السياسات الإدارية تساعد في تحسين الأداء العام.	☐	☐	☐	☐	☐

• أولاً: ظروف العمل

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
بيئة العمل مريحة	☐	☐	☐	☐	☐

وتساعد على الإنتاجية. تتوفر أدوات وتجهيزات تسهّل أداء المهام. بيئة العمل آمنة وخالية من المخاطر. يتم الاهتمام بالنظافة والترتيب في مكان العمل. ساعات العمل مناسبة وتراعي التوازن بين الحياة والعمل.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• أولاً: العلاقات الوظيفية

العلاقة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
يسود التعاون بين الزملاء في بيئة العمل. العلاقة بين الموظفين والإدارة قائمة على الاحترام المتبادل. تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الموظفين والإدارة. النزاعات تُحل بطريقة	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

عادلة
وسريعة
العلاقات
الإيجابية
تسهم في
تحفيز
الإبداع داخل
الشركة.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المتغير الثاني: الإبداع الإداري

• ثانيًا: التفكير الإبداعي

العبارة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
أشجع على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تقدير الأفكار المبتكرة من قبل الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
أمنح الحرية للتعبير عن آرائي واقتراح الحلول.	☐	☐	☐	☐	☐
بيئة العمل تساعدني على التفكير بطريقة مختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تشجيع المبادرات الإبداعية بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐

• ثانيًا: حل المشكلات واتخاذ القرار

العبارة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
---------	------------	-------	-------	-----------	------------------

أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي. أمتلك المرونة في إيجاد حلول للمشكلات اليومية. يتم استخدام أساليب مبتكرة عند مواجهة المشكلات الإدارية. تشجع الإدارة الموظفين على التفكير النقدي قبل اتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• ثانيًا: المبادرة والابتكار

العبارة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
أحفّز على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الأداء. الإدارة تتبنى الأفكار الجديدة وتعمل على تنفيذها. يتم مكافأة الموظفين المبدعين على إنجازاتهم.	☐	☐	☐	☐	☐