

اسم الطالب

عمار مكي آل عبدالله

الرقم الأكاديمي

٢٥١٠٠٢٦٦٦٦

المشرف الثاني

د. فايز جراد

المشرف الرئيسي

د. الفيصل عبد الحميد

العام الجامعي

٢٠٢٥

## حقوق الطباعة:

يصرّح الطالب بأن حقوق الطباعة تعود ملكيتها لجامعة ميدأوشن.

## الملخص:

يُعد الإبداع الإداري من الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والريادة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل في المؤسسات المحلية، من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات الإبداعية والتحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 83 موظفًا في مؤسسات محلية مختلفة. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأظهرت النتائج أن تبني الممارسات الإبداعية الإدارية يساهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل بشكل ملحوظ.

## الكلمات المفتاحية:

الإبداع الإداري، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، التحفيز، الأداء المؤسسي.

### الشكر والتقدير:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضلين د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جرّاد على ما قدّماه من دعم وتوجيهاتٍ بناءةٍ أسهمت في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المطلوبة.

كما أتوجّه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة التحكيم والتقييم على ملاحظاتهم القيمة، وإلى كل من قدّم لي يد العون والمساعدة أثناء إعداد هذا العمل العلمي.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لزملائي وزميلاتي الذين شاركوني آرائهم، ولأسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر.

| الصفحة العنوان | رقم الفصل / القسم                             |
|----------------|-----------------------------------------------|
| ٢ —            | الملخص                                        |
| ٣ —            | الشكر والتقدير                                |
| ٤ —            | فهرس المحتويات                                |
| ٦ —            | الفصل الأول: الإطار العام للبحث               |
| ٦ —            | المقدمة (Introduction)                        |
| ٦ —            | المراجعة الأدبية (Literature Review)          |
| ٧ —            | مشكلة البحث (Research Problem)                |
| ٧ —            | فرضيات البحث (Research Hypotheses)            |
| ٨ —            | أهداف البحث (Research Objectives)             |
| ٨ —            | أهمية البحث (Research Importance)             |
| ٩ —            | منهجية البحث (Research Methodology)           |
| ٩ —            | محددات البحث (Research Limitations)           |
| ١١ —           | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ١٤ —           | الفصل الثالث: منهجية البحث                    |
| ١٧ —           | الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها          |
| ١٧ —           | النتائج (Results)                             |
| ٣١ —           | مناقشة النتائج (Results Discussion)           |
| ٣٠ —           | الاستنتاجات (Conclusions)                     |
| ٣١ —           | التوصيات (Recommendations)                    |
| ٣٢ —           | المراجع (References)                          |

| الصفحة العنوان | رقم الفصل / القسم                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|
| ٣٣ —           | الملاحق (Appendices)                                               |
| ٣٣ —           | الملحق (١): الاستبيان المستخدم في الدراسة                          |
| ٣٤ —           | الملحق (٢): النتائج الإحصائية الأساسية للاستبيان (الرسوم البيانية) |

## الفصل الاول: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

يُعد الإبداع الإداري من الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والريادة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة.

وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارية إبداعية تحقق معدلات إنتاجية أعلى بنسبة تصل إلى 25% مقارنة بالمؤسسات التقليدية، مما يعكس الأثر الإيجابي للإبداع في تطوير الأداء المؤسسي.

تتبع أهمية هذا البحث من رغبته في تسليط الضوء على أثر الإبداع الإداري في تحفيز بيئة العمل وتحسين كفاءتها، إضافة إلى سد الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الإدارية المحلية.

ويهدف البحث إلى تقديم رؤية علمية عملية تُمكن المؤسسات من تبني ممارسات إبداعية فعالة تسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

### المراجعة الأدبية: (Literature Review)

تُعد المراجعة الأدبية من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ تهدف إلى تقديم خلفية نظرية متكاملة حول موضوع الدراسة، بما يساعد على توضيح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بالإبداع الإداري وبيئة العمل.

تركز هذه المراجعة على الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري من حيث المفهوم، والأبعاد، والعوامل المؤثرة فيه، وأثره على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.

وقد بينت الدراسات أن الإبداع الإداري يُسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين بيئة العمل من خلال تعزيز المشاركة التنظيمية وتشجيع التفكير الابتكاري (العزاوي، ٢٠١٩). كما أوضحت دراسة عبد الغني (2020) العلاقة الإيجابية بين الإبداع الإداري وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العربية.

في حين أكدت دراسة حسن (2021) أهمية تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسات الحكومية، وأشارت إلى أن القيادة التحويلية والتدريب المستمر يمثلان عاملين رئيسيين في دعم الإبداع الإداري.

تُظهر هذه الدراسات مجتمعة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إبداعية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي، لكنها أيضًا تُبرز قصورًا في الدراسات التطبيقية ضمن البيئات الإدارية المحلية، مما يبرر أهمية البحث الحالي في سد هذه الفجوة المعرفية.

## مشكلة البحث: (Research Problem)

تعاني العديد من المؤسسات المحلية من ضعف في تطبيق الممارسات الإبداعية الإدارية، مما يؤدي إلى ركود بيئة العمل وانخفاض مستويات الأداء والإنتاجية. ورغم أن الدراسات النظرية السابقة أكدت أهمية الإبداع الإداري في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في بيئة العمل المحلية. ومن هنا تتبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل في المؤسسات المحلية؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

١. كيف يُعرّف الموظفون مفهوم الإبداع الإداري داخل مؤسساتهم؟
٢. ما هي أبرز الممارسات الإبداعية التي تسهم في تحفيز الموظفين؟
٣. ما العوامل التي تحد من فعالية الإبداع الإداري في بيئة العمل المحلية؟

## فرضيات البحث: (Research Hypotheses)

نظرًا لأن مشكلة البحث طُرحت في شكل مجموعة من التساؤلات، فإن الإجابة عنها تستلزم صياغة عدد من الفرضيات التي يمكن اختبارها ميدانيًا للتحقق من العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وعليه، تتمثل فرضيات هذا البحث فيما يلي:

### ١. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري وارتفاع النشاط في بيئة العمل داخل المؤسسات المحلية.

### ٢. الفرضيات الفرعية:

- يساهم الإبداع الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين.
- كلما زادت درجة تبني الإدارة لأساليب مبتكرة، تحسن أداء الموظفين وارتفعت كفاءتهم.
- تؤدي القيادة الإدارية الداعمة للإبداع إلى خلق بيئة عمل أكثر مرونة وتحفيزًا.

## أهداف البحث: (Research Objectives)

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة التي تسعى إلى تفسير أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل في المؤسسات المحلية، وذلك من خلال ما يلي:

### ١. الهدف الرئيس:

- تحليل أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل في المؤسسات المحلية.

### ٢. الأهداف الفرعية:

- قياس مدى إدراك العاملين لمفهوم الإبداع الإداري وأبعاده التطبيقية.
- تحديد العلاقة بين الممارسات الإبداعية والرضا الوظيفي والتحفيز المهني.
- الكشف عن أبرز العوامل والمعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات المحلية.
- تقديم مقترحات عملية تساهم في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين بيئة العمل.

## أهمية البحث: (Research Importance)

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعًا معاصرًا وحيويًا يرتبط بتطور الأداء الإداري وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات المحلية، وهو الإبداع الإداري الذي يُعد من أهم أدوات التطوير الإداري في العصر الحديث.

وتتضح أهمية البحث من جانبين رئيسيين:

### ١. الأهمية العلمية:

- يثري الأدبيات النظرية في مجال الإدارة من خلال تناول مفهوم الإبداع الإداري في البيئة العربية.
- يقدم إطارًا علميًا يساعد على فهم العلاقة بين الممارسات الإبداعية والإدارية وتحفيز بيئة العمل.
- يساهم في سد الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات المحلية.

### ٢. الأهمية العملية:

- يساعد صُنَاع القرار والإدارات العليا على تبني استراتيجيات إبداعية تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين بيئة العمل.
- يزود المؤسسات المحلية بمؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها لتطوير الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا المهني.
- يقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن تعميمه على قطاعات أخرى في البيئة الإدارية.

## منهجية البحث: (Research Methodology)

اعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليلها ميدانيًا، وذلك بهدف تحديد أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل في المؤسسات المحلية.

تم بناء الفرضيات استنادًا إلى الدراسات النظرية السابقة التي تناولت العلاقة بين الإبداع الإداري والتحفيز والرضا الوظيفي، وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال أدوات البحث الميداني.

اعتمد الباحث على **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بعناية لتغطي أبعاد الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة في بيئة العمل. وُزعت الاستبانة على **عينة مكونة من (٨٣) موظفًا** يعملون في مؤسسات محلية مختلفة، بهدف الحصول على بيانات واقعية تمثل المجتمع المستهدف.

تم تحليل البيانات باستخدام **الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية** المناسبة، بما في ذلك حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات، وذلك عبر البرامج الإحصائية المتخصصة لتحليل النتائج وتفسيرها بدقة.

## محددات البحث: (Research Limitations)

تواجه أي دراسة علمية مجموعة من المحددات التي قد تؤثر على تعميم نتائجها أو نطاق تطبيقها، وفي هذا البحث يمكن تلخيص المحددات فيما يلي:

### ١. الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على دراسة أثر الإبداع الإداري في بيئة العمل، دون التوسع في الجوانب الأخرى مثل القيادة الاستراتيجية أو التطوير التنظيمي.

### ٢. الحدود المكانية:

تم تطبيق البحث على **المؤسسات الإدارية المحلية** فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات في قطاعات أو بيئات جغرافية أخرى.

### ٣. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ البحث خلال العام الأكاديمي 2025م، وبالتالي تعكس النتائج واقع المؤسسات خلال هذه الفترة الزمنية تحديداً.

### ٤. الحدود البشرية:

اقتصرت عينة الدراسة على 83 موظفاً من العاملين في المؤسسات المحلية، وقد يختلف تصور الإبداع الإداري لدى فئات أخرى من العاملين في قطاعات مختلفة.

---

وفي ضوء هذه المحددات، ينتقل الباحث في الفصول اللاحقة إلى عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم المنهجية التطبيقية والتحليل الإحصائي للبيانات، وصولاً إلى الفصل الأخير الذي يتناول النتائج والمناقشة والاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري (Theoretical Framework)

يُعد الإبداع الإداري أحد أهم محركات التطوير في المؤسسات الحديثة، إذ يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع. ويُقصد بالإبداع الإداري القدرة على ابتكار أفكار وأساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

#### 1. مفهوم الإبداع الإداري:

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع الإداري، فالبعض يراه قدرة الفرد أو المؤسسة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، بينما يعتبره آخرون عملية متكاملة تشمل توليد الأفكار وتطبيقها بشكل فعال. ويرى (العزاوي، ٢٠١٩) أن الإبداع الإداري هو السلوك الذي يعبر عن استخدام مهارات التفكير الابتكاري في تطوير الأداء الإداري وتحسين بيئة العمل.

#### 2. أهمية الإبداع الإداري:

تتبع أهمية الإبداع الإداري من كونه يُسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وزيادة رضا العاملين، وتحسين نوعية القرارات داخل المؤسسة. كما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة الابتكار المستدام، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

#### 3. عناصر الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من مجموعة عناصر مترابطة أهمها:

- القيادة الإدارية: التي تهيئ المناخ الإبداعي وتشجع على المبادرة.
- الثقافة التنظيمية: التي تُعزز التعاون وتقبل التغيير.
- بيئة العمل: التي توفر الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.
- التدريب والتطوير: الذي يرفع من قدرات العاملين الإبداعية.
- التحفيز: المادي والمعنوي الذي يدفع الموظفين إلى الابتكار.

#### 4. أثر الإبداع الإداري على بيئة العمل:

يسهم الإبداع الإداري في خلق بيئة عمل محفزة تتسم بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. كما يُعد عاملاً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

## 5. النظريات الداعمة للبحث:

- نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)  
تبرز دور القائد في تحفيز الإبداع من خلال الإلهام والتأثير الإيجابي في العاملين.
- نظرية النظم المفتوحة: (Open Systems Theory)  
تؤكد على تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية، واستفادتها من المدخلات لتحسين مخرجاتها الإبداعية.
- نظرية الإبداع التنظيمي: (Organizational Creativity Theory)  
تُشير إلى أن الإبداع هو نتيجة لتفاعل الأفراد مع بيئتهم التنظيمية التي تدعم التجريب والتعلم.

## ثانيًا: الدراسات السابقة (Previous Studies)

### 1. الدراسات العربية:

- العزاوي (2019) تناول الإبداع الإداري في منظمات الأعمال وأكد على أهميته في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
  - عبد الغني (2020) أوضح أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي في المؤسسات العربية.
  - حسن (2021) تناول العوامل المؤثرة في تطوير الإبداع داخل المؤسسات الحكومية وأكد دور التدريب المستمر.
  - الكبيسي (2018) تناول السلوك التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من حيث تأثير القيم التنظيمية والقيادة.
- ### 2. الدراسات الأجنبية:

- Amabile (1996) بيّنت أن الإبداع يعتمد على البيئة الاجتماعية الداعمة وعلى تحفيز الأفراد داخل العمل.
- Robbins & Coulter (2020) ركّزوا على أهمية الإدارة الحديثة في دعم الابتكار وتبني الأساليب الإبداعية.
- Anderson et al. (2014) قدموا مراجعة شاملة حول العلاقة بين الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- Shalley & Gilson (2004) ناقشوا العوامل القيادية والتنظيمية التي يمكن أن تدعم أو تعيق الإبداع في بيئة العمل.

### ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة (Synthesis)

أظهرت الدراسات السابقة توافقاً واسعاً في أن الإبداع الإداري يُعد أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة بيئة العمل.

ومع ذلك، كشفت بعض الدراسات عن تفاوت في تطبيق الممارسات الإبداعية نتيجة لاختلاف الثقافات التنظيمية والقيادات الإدارية.

ويُلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على البيئات الدولية والعربية العامة، بينما يفتقر السياق المحلي في المؤسسات الإدارية إلى دراسات تطبيقية معمّقة،

ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث في محاولة سد الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل في المؤسسات المحلية.

## الفصل الثالث: منهجية البحث (Research Methodology)

### أولاً: منهج البحث (Research Approach)

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليلها ميدانياً، وذلك بهدف وصف العلاقة بين الإبداع الإداري ونشاط بيئة العمل، وتفسير مدى تأثير الممارسات الإبداعية الإدارية على الأداء المؤسسي.

### ثانياً: مجتمع البحث (Research Population)

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات الإدارية المحلية الذين يُمارسون مهامًا إدارية وتنظيمية بشكل مباشر. ويُعد هذا المجتمع الأنسب لتمثيل الظاهرة قيد الدراسة، نظراً لتباين خبراتهم ومستوياتهم الوظيفية، مما يعكس تنوعاً واقعياً في الممارسات الإدارية داخل بيئة العمل.

### ثالثاً: عينة البحث (Research Sample)

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (83) موظفاً من مختلف الإدارات في المؤسسات المحلية، بحيث تمثل هذه العينة ما نسبته تقريباً (25%) من حجم المجتمع الكلي. وتم اختيار العينة وفقاً لمعايير تتعلق بمدى خبرة الأفراد وتفاعلهم مع الإدارة وأساليبها الإبداعية.

### رابعاً: أداة البحث (Research Instrument)

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث، حيث تم تصميمها بعناية لتتوافق مع أهداف البحث وفروضه.

تضمنت الاستبانة ٢٥ فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية كما يلي:

| الهدف                                            | المدى<br>الزمني | عدد<br>الفقرات | اسم المحور                        | رقم<br>المحور |
|--------------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------------------|---------------|
| دراسة أثر القيادة في تحفيز الإبداع.              | (1-5)           | 5              | القيادة الإدارية والإبداع         | 1             |
| قياس مدى تأثير بيئة العمل على الإبداع.           | (6-10)          | 5              | بيئة العمل التحفيزية              | 2             |
| تحديد دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع.      | (11-15)         | 5              | الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع | 3             |
| قياس أثر التدريب والتطوير على الإبداع الإداري.   | (16-20)         | 5              | التدريب والتطوير الإبداعي         | 4             |
| دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين الأداء. | (21-25)         | 5              | الأداء والإنتاجية                 | 5             |

#### خامساً: أساليب جمع البيانات (Data Collection Methods)

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد العينة، مع ضمان سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

كما تم جمع بعض البيانات الوصفية المتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لتحديد الخصائص الديموغرافية للعينة.

#### سادساً: أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Methods)

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لتحديد اتجاهات الإجابات،

بالإضافة إلى استخدام التحليل الاستنتاجي لاختبار الفروض الأساسية للبحث.

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS للحصول على نتائج دقيقة ومتكاملة.

### سابعاً: صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability of the Instrument)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة للتحقق من صدق المحتوى ومدى توافق الفقرات مع أهداف البحث. كما تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) وبلغ (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد وثبات مرتفع للأداة.

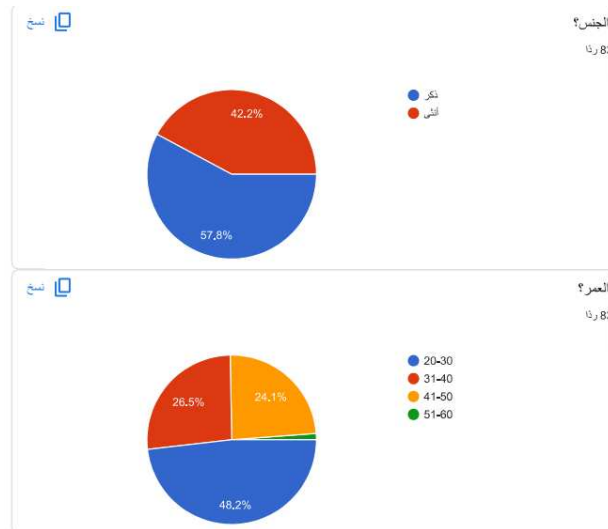
### ثامناً: محددات البحث (Research Limitations)

- الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع الإبداع الإداري وتأثيره على بيئة العمل فقط دون التطرق لبقية أبعاد الإدارة الحديثة.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الإدارية المحلية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث خلال العام الأكاديمي 2025م.
- الحدود البشرية: اقتصرَت العينة على (٨٣) موظفًا من العاملين في المؤسسات المحلية.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

### النتائج: (Results)

تم تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة البحث البالغ عددهم (83) موظفًا باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية.



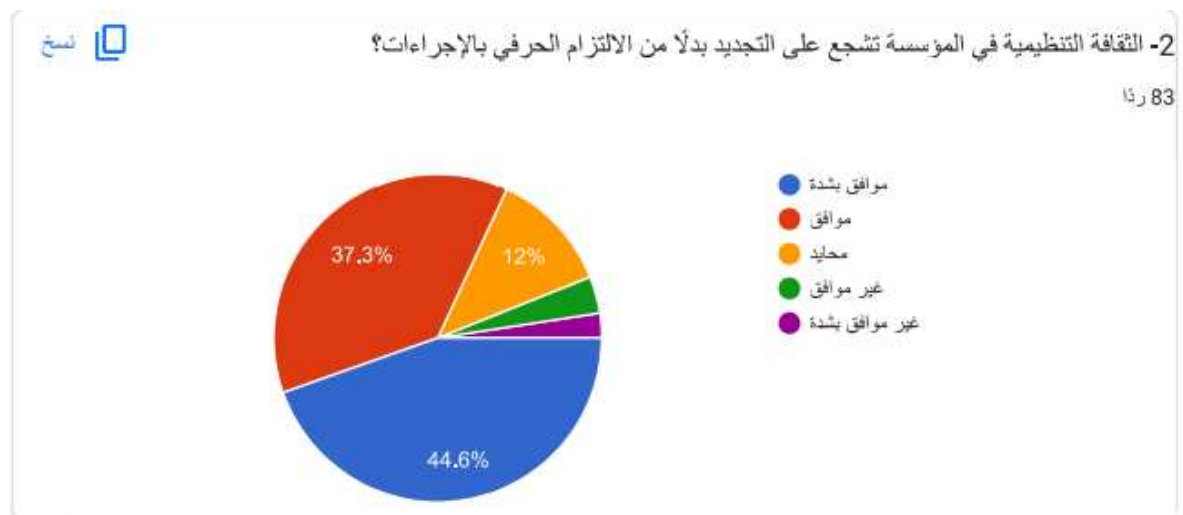
شكل (م ٢-١): توزيع العينة حسب الجنس

وقد تم عرض النتائج بطريقة منطقية ومنظمة بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وذلك من خلال الجداول والرسوم البيانية التي توضح استجابات المشاركين حول محاور الدراسة الخمسة.

## أولاً: نتائج المحور الأول – القيادة الإدارية والإبداع



شكل (١-٤)

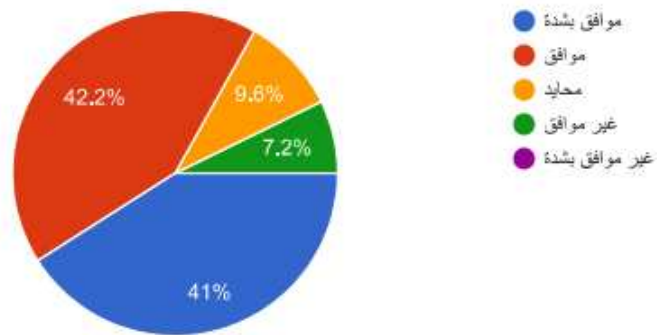


شكل (٢-٤)



3- القيم السائدة في المؤسسة تدعم المبادرة الفردية لدى الموظفين؟

83 رداً

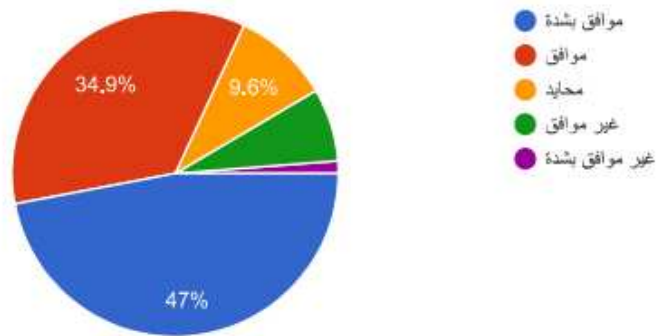


شكل (٣-٤)



4- يتم التعامل مع التغيير على أنه فرصة للتطوير وليس تهديداً للاستقرار؟

83 رداً

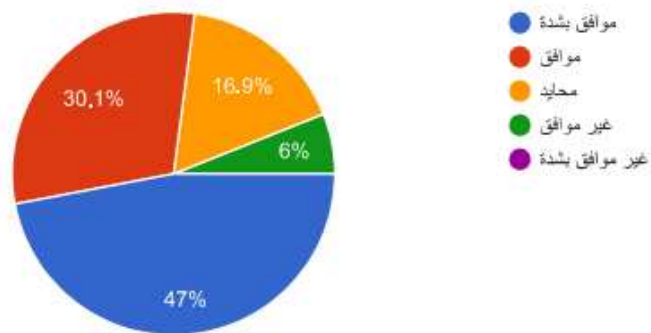


شكل (٤-٤)



5- تتبنى الإدارة سياسة واضحة لتشجيع تبادل الأفكار بين الموظفين؟

83 رداً



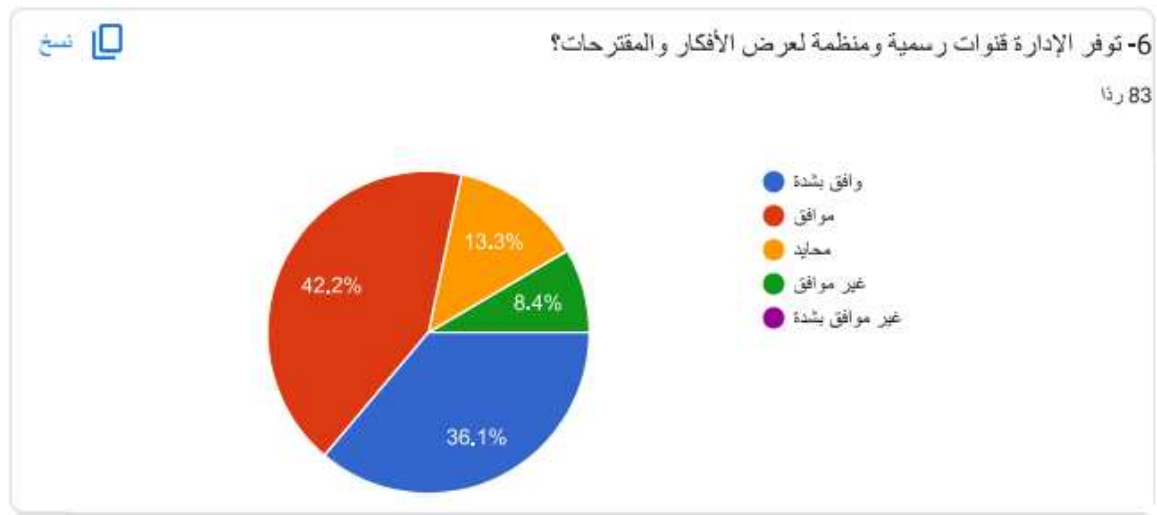
شكل (٤-٥)

شمل هذا المحور الفقرات من (1-5) في الاستبانة، والتي تناولت دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات المحلية.

أظهرت النتائج أن متوسط استجابات المشاركين بلغ ٤.٣ من ٥ مما يدل على أن القيادة الإدارية تلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الإبداع وتشجيع الموظفين على تبني الأفكار الجديدة.

كما يوضح الشكل (1-4) أن الإدارة تمتلك رؤية واضحة لأهمية الإبداع في عناصر العمل، ويظهر الشكل (2-4) أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تشجع على التغيير والتجديد بدلاً من الروتين. أما الشكل (3-4) فيبين أن القيم السائدة في المؤسسات تدعم المبادرات الفردية للإبداع، ويشير الشكل (4-4) إلى أن التغيير يُنظر إليه كفرصة للتطوير وليس تهديدًا للاستقرار. وأخيرًا، يوضح الشكل (5-4) أن الإدارة تسعى إلى قياس ممارساتها وأدائها لتشجيع تبادل الأفكار بين الموظفين. تشير هذه النتائج إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسات المحلية تتبنى أساليب إيجابية ومحفزة للإبداع، مما ينعكس على بيئة العمل العامة ويسهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

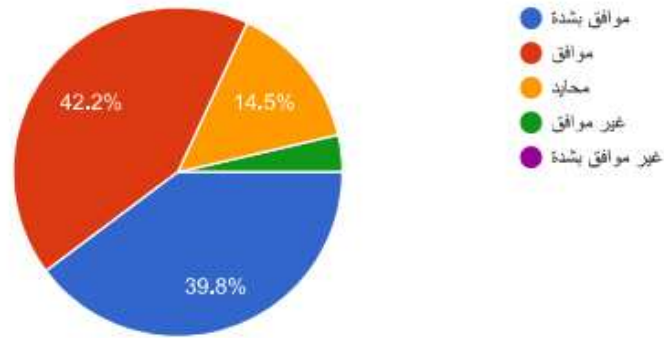
## ثانيًا: نتائج المحور الثاني - بيئة العمل التحفيزية.



شكل (٦-٤)

7- تُقيّم الأفكار الجديدة وفق معايير واضحة وموضوعية؟

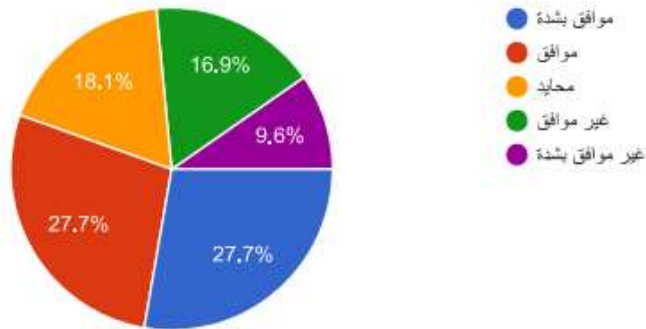
83 رداً



شكل (٧-٤)

8- تمنح الإدارة الموظفين حرية اتخاذ قرارات صغيرة دون الرجوع المستمر للرؤساء؟

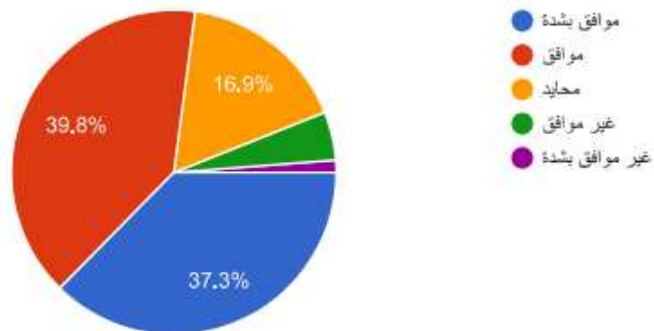
83 رداً



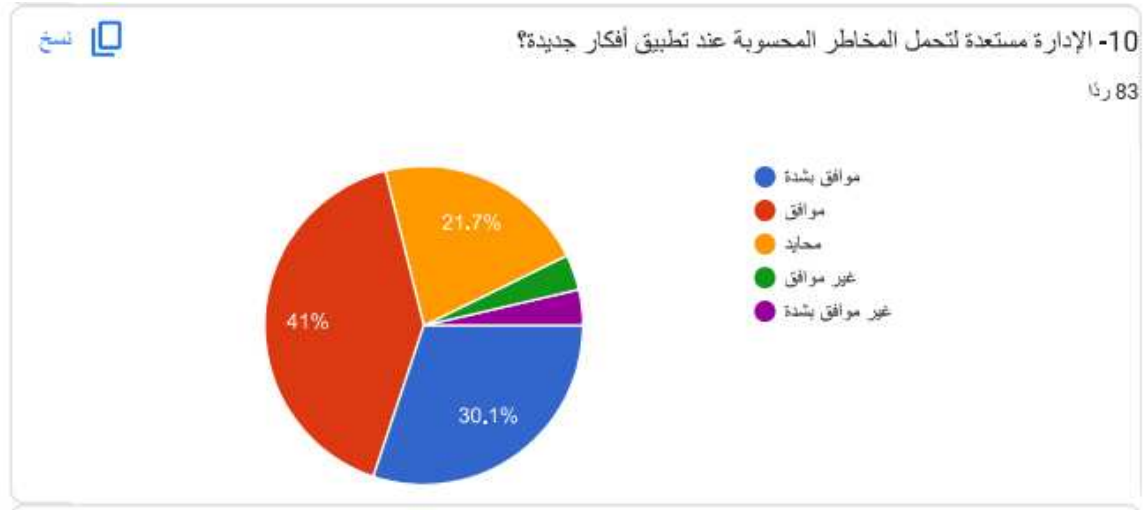
شكل (٨-٤)

9- يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؟

83 رداً



شكل (٩-٤)



شكل (١٠-٤)

شمل هذا المحور الفقرات من (6-10) في الاستبانة، والتي تناولت مدى توافر بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع داخل المؤسسات المحلية.

أظهرت النتائج أن متوسط استجابات المشاركين بلغ 4.2 من ٥، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من التحفيز والمرونة التنظيمية التي تعزز من روح الإبداع لدى الموظفين.

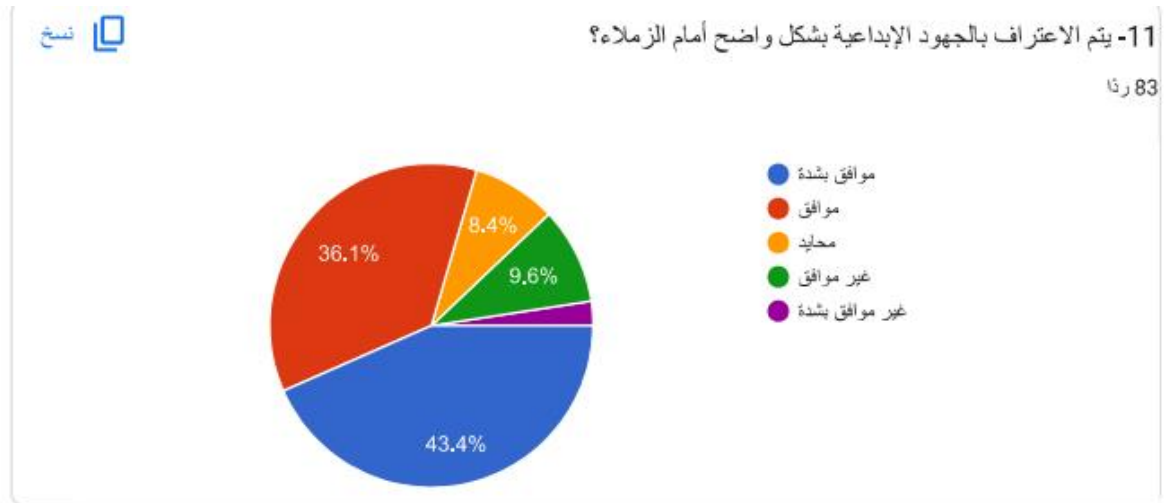
كما يوضح الشكل (4-6) أن الإدارة تشجع على طرح الأفكار ومناقشتها بانتظام، في حين يُبين الشكل (4-7) أن المؤسسات تقيم الأفكار الجديدة وفق معايير محددة وواضحة.

أما الشكلان (4-8) و\*\*\*(4-9) فيُظهران أن معظم المشاركين يشعرون بحرية اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع السياسات المرتبطة بعملهم، مما يعكس ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمسؤولية.

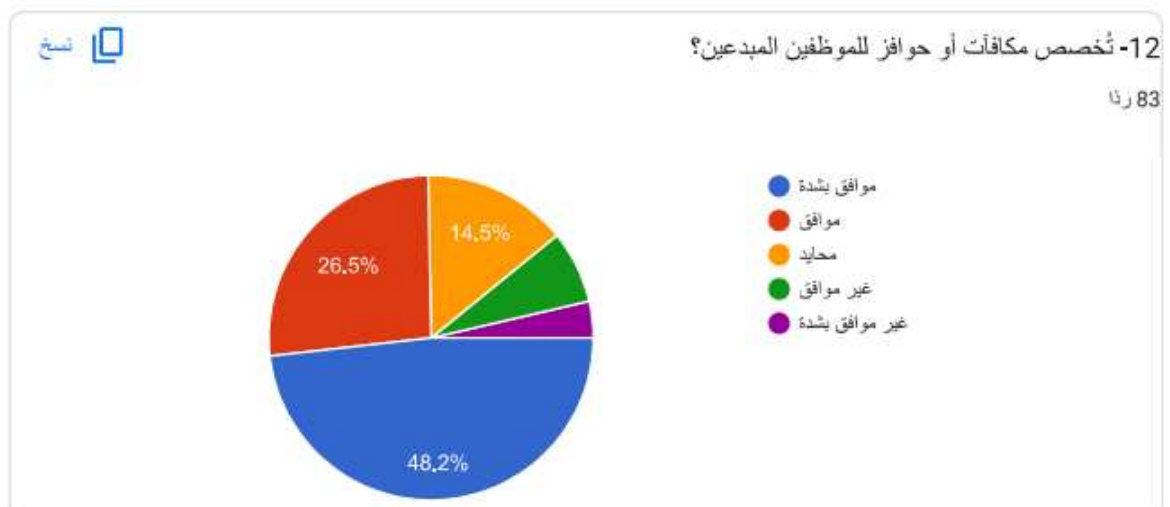
وأخيراً، يُشير الشكل (4-10) إلى أن استخدام الأساليب التحفيزية يسهم في زيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين وإداراتهم.

تشير هذه النتائج إلى أن بيئة العمل التحفيزية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الإبداع الإداري، حيث تُمكن الموظفين من المشاركة الفاعلة، وتُشجعهم على الابتكار وتقديم حلول جديدة تُسهم في تطوير الأداء المؤسسي.

### ثالثاً: نتائج المحور الثالث – الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع



شكل (١١-٤)

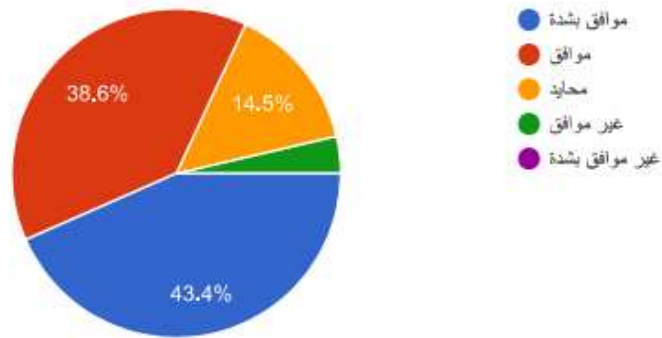


شكل (١٢-٤)



13- الإدارة تقدم فرص تدريب مستمر لتنمية مهارات التفكير الإبداعي؟

83 ردًا

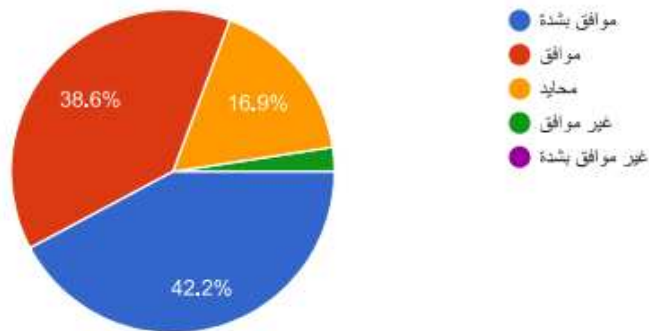


شكل (١٣-٤)



14- يحصل الموظفون على تغذية راجعة تساعد على تحسين أفكارهم؟

83 ردًا

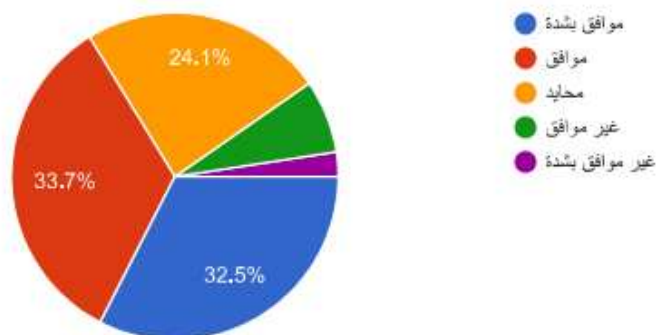


شكل (١٤-٤)



15- يتم احتضان الفشل الابتكاري كجزء من عملية التعلم وليس كأداة للعقاب؟

83 ردًا



شكل (١٥-٤)

شمل هذا المحور الفقرات من (11-15) في الاستبانة، والتي تناولت مستوى الثقافة التنظيمية ومدى دعمها للإبداع داخل المؤسسات المحلية.

أظهرت النتائج أن متوسط استجابات المشاركين بلغ ٤ من ٥، مما يشير إلى أن المؤسسات المحلية تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية تُشجع التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين.

كما يوضح الشكل (11-4) أن الجهود الإبداعية والإنجازات الفردية تحظى باعتراف واضح داخل بيئة العمل، في حين يُبين الشكل (12-4) أن المكافآت المادية والمعنوية تُعد من العوامل الرئيسة في تحفيز الإبداع.

أما الشكل (13-4) فيُظهر أن التدريب المستمر يسهم في تعزيز مهارات التفكير الإبداعي، بينما يؤكد الشكل (4-14) أهمية التغذية الراجعة في تحسين الأداء.

وأخيرًا، يشير الشكل (15-4) إلى أن تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة يُعتبر من السمات المميزة للثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.

#### رابعًا: نتائج المحور الرابع - التدريب والتطوير الإبداعي

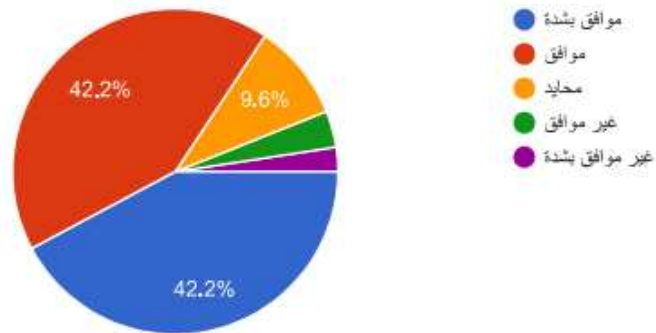


شكل (١٦-٤)



17- الأجواء داخل المؤسسة تعزز الشعور بالأمان النفسي عند التعبير عن الأفكار؟

83 ردًا

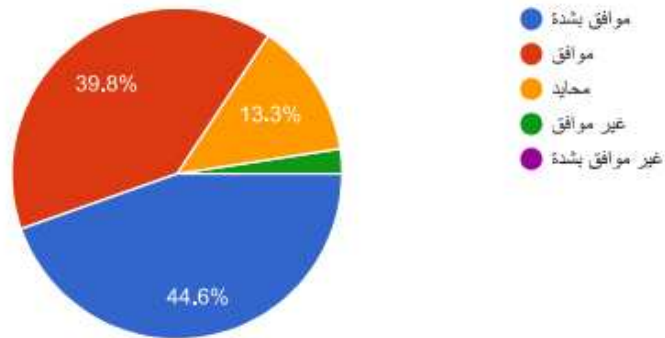


شكل (١٧-٤)



18- العلاقات المهنية في المؤسسة قائمة على الثقة والدعم المتبادل؟

83 ردًا

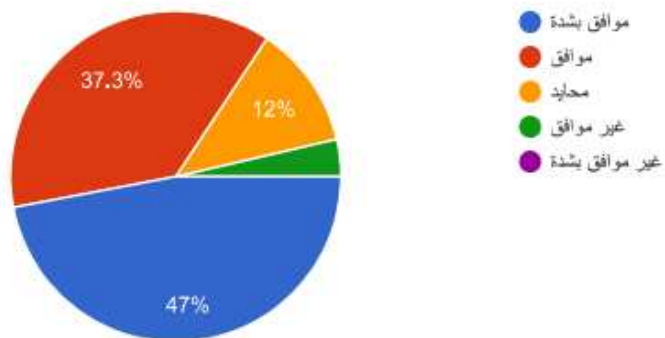


شكل (١٨-٤)

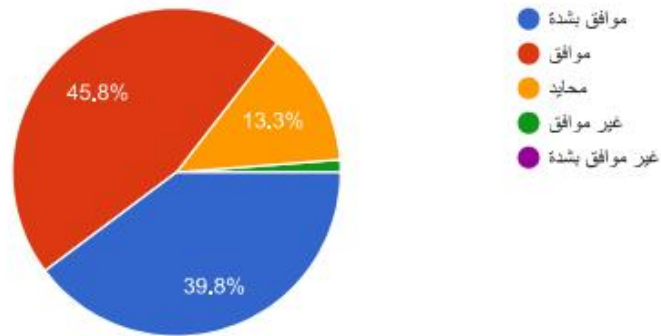


19- الموظفون يشعرون بأن دورهم مؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة؟

83 ردًا



شكل (١٩-٤)

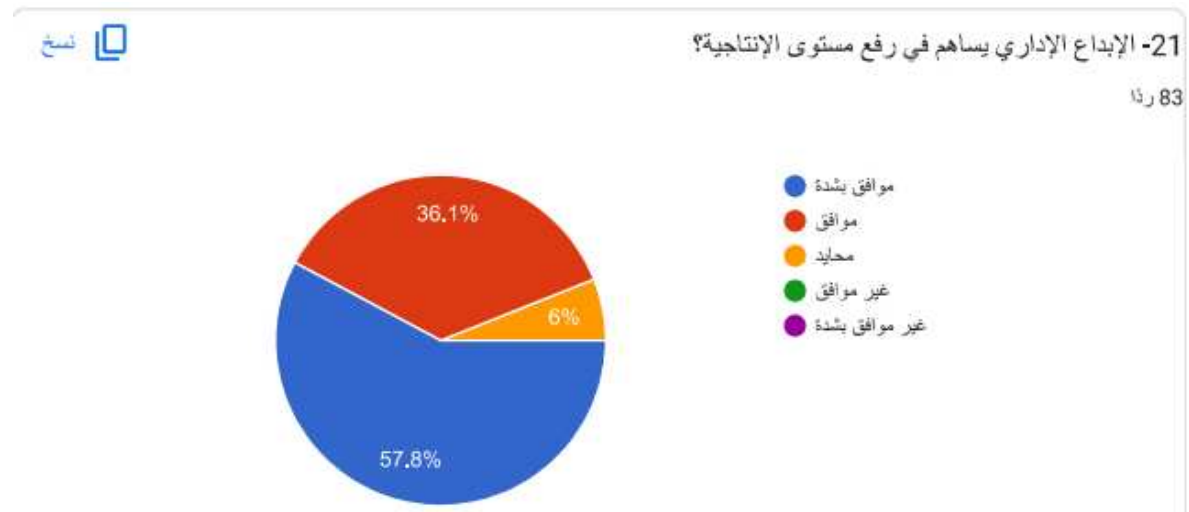


شكل (٢٠-٤)

شمل هذا المحور الفقرات من (16-20) في الاستبانة، والتي تناولت أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

أشارت النتائج إلى أن التدريب المستمر يسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين، حيث بلغ المتوسط العام للاستجابات ٣.٩ من ٥ مما يعكس أهمية برامج التطوير المهني في دعم الإبداع داخل بيئة العمل. كما يوضح الشكل (16-4) أن استخدام التدريب كجزء من عملية التعلم والإبداع يُسهم في اكتساب مهارات جديدة، في حين يبين الشكل (17-4) أن بيئة العمل تساعد على تبادل المعرفة بين الموظفين والإدارة. أما الشكل (18-4) فيؤكد وجود خطط واضحة لتطوير الكفاءات المهنية، بينما يظهر الشكل (19-4) أن فرق العمل تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. وأخيراً، يشير الشكل (20-4) إلى أن تمتع الموظفين بقدر من الاستقلالية في أداء مهامهم يعزز الثقة ويحفز على الابتكار والإبداع.

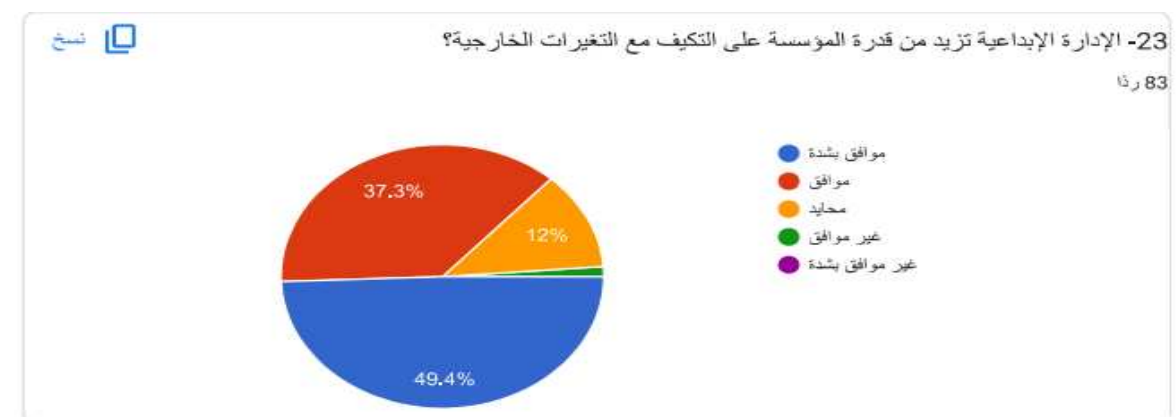
## خامسًا: نتائج المحور الخامس - الأداء والإنتاجية



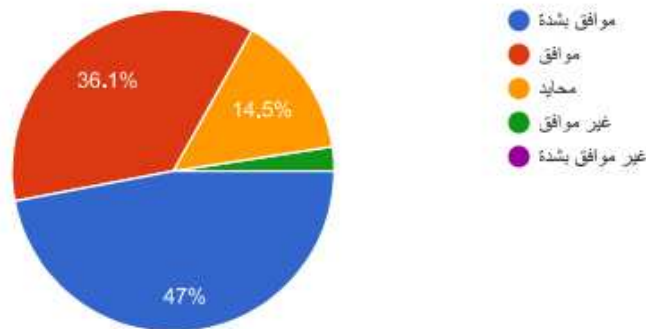
شكل (٢١-٤)



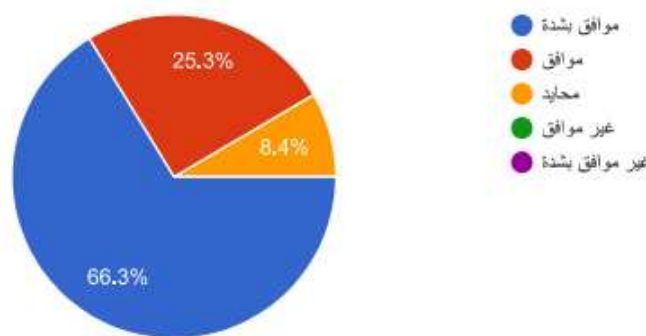
شكل (٢٢-٤)



شكل (٢٣-٤)



شكل (٢٤-٤)



شكل (٢٥-٤)

شمل هذا المحور الفقرات من (21-25) في الاستبانة، والتي تناولت أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسات المحلية.

أوضحت النتائج أن هناك علاقة مباشرة بين تطبيق الإبداع الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، إذ بلغ متوسط استجابات المشاركين ٤.٤ من ٥ ، مما يؤكد أثر الإبداع في رفع كفاءة المؤسسات وزيادة الإنتاجية.

كما يوضح الشكل (21-4) أن الإبداع الإداري يساهم في رفع مستوى الإنتاجية، في حين يُبين الشكل (22-4) أن تبني الأساليب المبتكرة يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويظهر الشكل (23-4) أن المرونة الإدارية تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، بينما يؤكد الشكل (4-24) أن الإبداع يساهم في خفض الضغوط المهنية وتحسين الرضا الوظيفي.

وأخيراً، يُشير الشكل (25-4) إلى أن دعم الإدارة للأفكار الإبداعية يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزاً، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة..

## مناقشة النتائج: (Results Discussion)

جاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة الفرضيات الموضوعة، حيث أظهرت أن **الإبداع الإداري** يسهم بصورة فعّالة في تحسين أداء المؤسسات وتحفيز العاملين، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة **عبد الغني (2020)** التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري ورفع مستوى الأداء المؤسسي، ومع دراسة **العزاوي (2019)** التي أكدت أهمية تبني القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع داخل بيئة العمل. كما تتفق النتائج مع ما أشار إليه **حسن (2021)** حول الدور المحوري للتدريب المستمر في تطوير القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

من ناحية أخرى، كشفت الدراسة عن بعض التباينات في درجة تطبيق الإبداع الإداري بين المؤسسات، حيث أرجع بعض المشاركين ضعف الممارسات الإبداعية إلى قلة الحوافز المادية والمعنوية، أو إلى **الجمود الإداري في بعض المستويات التنظيمية**. وتتفق هذه الملاحظات جزئياً مع ما ذكرته دراسة **الكبيسي (2018)** التي أشارت إلى أن ضعف ثقافة الإبداع في بعض المؤسسات يُعد من أهم معوقات التطوير الإداري.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تؤكد أن **الممارسات الإبداعية الإدارية ليست مجرد توجه تنظيمي حديث، بل هي عنصر جوهري لتحقيق النمو والاستدامة في بيئة العمل**. كما تشير النتائج إلى أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين لتوليد أفكار جديدة وتحسين الأداء المؤسسي.

## الاستنتاجات: (Conclusions)

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تعكس أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل في المؤسسات المحلية، وذلك على النحو الآتي:

١. **الإبداع الإداري يمثل محوراً أساسياً لتطوير الأداء المؤسسي**، إذ تسهم الممارسات الإبداعية في تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

٢. **القيادة الإدارية المبتكرة تلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة** والمبادرات التطويرية.

٣. **الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع** تعد من أهم العوامل التي تضمن استمرارية الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات عملية داخل المؤسسة.

٤. **برامج التدريب والتطوير المستمر تُسهم في تعزيز القدرات الفكرية للموظفين وتساعدهم على مواكبة** المستجدات الإدارية الحديثة.

٥. تحسين بيئة العمل من خلال المرونة في السياسات والتحفيز الإيجابي يسهم في رفع الرضا الوظيفي وتحقيق الانتماء المؤسسي.

تشير هذه الاستنتاجات إلى أن تعزيز الإبداع الإداري لا يعد خيارًا ثانويًا، بل ضرورة إستراتيجية لضمان استدامة النجاح المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي في بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور.

## التوصيات: (Recommendations)

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين بيئة العمل في المؤسسات المحلية، وذلك على النحو الآتي:

### ١. تعزيز ثقافة الإبداع الإداري:

ضرورة نشر الوعي بأهمية الإبداع بين العاملين، وتبني ممارسات تحفز التفكير الابتكاري وتشجع المبادرات التطويرية.

### ٢. تفعيل دور القيادة التحويلية:

تشجيع القادة الإداريين على استخدام أساليب القيادة التحفيزية القائمة على المشاركة والتمكين والتقدير المستمر للأداء الإبداعي.

### ٣. تطوير برامج التدريب المستمر:

إعداد وتنفيذ خطط تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكار الإداري لدى الموظفين.

### ٤. تحسين بيئة العمل:

توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة تدعم التجارب الإبداعية وتتيح حرية التعبير عن الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل أو العقاب.

### ٥. تحفيز المبدعين ماديًا ومعنويًا:

إنشاء نظام متكامل للحوافز يربط بين الأداء الإبداعي والمكافآت التشجيعية لضمان استدامة الدافعية نحو الابتكار.

### ٦. إجراء دراسات مستقبلية:

تشجيع الباحثين على دراسة الإبداع الإداري في قطاعات مختلفة (الحكومي، الخاص، التعليمي) للمقارنة وتوسيع قاعدة المعرفة العلمية حول هذا المجال الحيوي.

## المراجع: (References)

### أولاً: المراجع العربية

١. العزاوي، طارق عبد الله. (2019). *الإبداع الإداري في منظمات الأعمال*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢. عبد الغني، أحمد. (2020). *أثر الإبداع الإداري على الأداء المؤسسي في بيئة العمل العربية*. مجلة العلوم الإدارية، ١٥(٢)، ٤٥-٦٣.
٣. حسن، محمد سعيد. (2021). *العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسات الحكومية*. مجلة الإدارة العامة، ١٩(١)، ٧٧-٩٤.
٤. الكبسي، عبد الستار. (2018). *السلوك التنظيمي وتطبيقات الإبداع الإداري*. بيروت: دار اليازوري العلمية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

٥. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
٦. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review*. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
٧. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.
٨. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

## الملاحق (Appendices)

الملحق (١): الاستبيان المستخدم في الدراسة

يتضمن هذا الملحق نسخة من الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث.

وقد اشتملت الاستبانة على خمسة محاور رئيسة غطت الجوانب التالية:

١. القيادة الإدارية والإبداع.

٢. بيئة العمل التحفيزية.

٣. الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.

٤. التدريب والتطوير الإبداعي.

٥. الأداء والإنتاجية.

تم إعداد فقرات الاستبيان بطريقة علمية لقياس آراء الموظفين حول أثر الإبداع الإداري على نشاط بيئة العمل، وذلك باستخدام مقياس الخماسي الذي تراوح بين (أعارض بشدة - أعارض - محايد - أوافق - أوافق بشدة).

## الملحق (٢): النتائج الإحصائية الأساسية للاستبيان

يتضمن هذا الملحق أهم الرسوم البيانية الإحصائية التي توضح نسب استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، والمستخلصة من تحليل بيانات Google Forms. وقد تم عرض الأشكال البيانية الرئيسة في الفصل الرابع من البحث، بينما تُعرض هنا الرسوم التفصيلية مرتبة حسب المحاور:

- الشكل (م٢-١): توزيع العينة حسب الجنس.
- الشكل (م٢-٢): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
- الشكل (م٢-٣): استجابات العينة لمحور القيادة الإدارية والإبداع.
- الشكل (م٢-٤): استجابات العينة لمحور بيئة العمل التحفيزية.
- الشكل (م٢-٥): استجابات العينة لمحور الثقافة التنظيمية.
- الشكل (م٢-٦): استجابات العينة لمحور التدريب والتطوير.
- الشكل (م٢-٧): استجابات العينة لمحور الأداء والإنتاجية.