

الموضوع

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة
العربية السعودية - دراسة حالة جامعة الباحة

أسم الطالب

ساره أحمد عمر باوزير

الرقم الجامعي

2021202329

مشروع تخرج- 1

التكليف الرابع

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله نستعينه ونشكره ونحتمد به، من يحمد الله فهو المحتدي ومن يضلل فلن تجد له

وليا مرشدا

نحمد الله ونشكره سبحانه عز وجل

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

نسأله حسن الختام وحسن الجزاء

اللهم إني أسألك علما نافعا ويقينا صادقا

نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه للذي خلقنا وخلق سمعنا وبصرنا وصلى الله وسلم وبارك

على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى الدكتور: منى مصطفى

على كل ما قدمته من توجيهات قيمة وملاحظات من أجل إثراء هذا العمل..

الإهداء

الحمد لله الذي نثم بفضل الصالحات وتنازل

بكرمه وعلى الدرجات

لي من قال فيهما الله عز وجل

"وخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل بي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

وهدي ثمرة هذا الجهد لي من علمني أن الأعمال الكبيرة لا نثم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

وكان رضاه براء واثمان ولي الذي علمني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح لي "أبي الغالي"

لي التي أبصرت طريقي في الوجود على نور رعايتها لي من تعجز الكلمات عن وصفها لي من نذرت عمرها في أداء رسالتك

الأمومة لي نبع الشنان وكان صدرها حبا وطمئنانا لي "أمي الحبيبة"

ملخص البحث

يهدف هذا البحث لدراسة تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. سؤال البحث الرئيسي هو "هل تؤثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية؟" - دراسة حالة جامعة الباحة". ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تتم الإجابة على الأسئلة الفرعية التي تدور حول أربعة عناصر من عناصر بيئة العمل وهي الهيكل التنظيمي ، والتدريب ، ونظام الحوافز والمكافآت ، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وما لها من تأثير على مستوى إبداع العاملين.

يعتمد البحث على كل من الدراسات النظرية والعملية، حيث تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر والمراجع التي تتناول الموضوع من وجهات نظر مختلفة . أما من حيث الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على الاستبانة كأداة للبحث، بينما الحدود المكانية للبحث هي جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية ، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 100 من العاملين بالجامعة في المجالات المختلفة، كما تتنوع العينة من حيث الجنس والفئة العمرية أيضا حتى تعبر عن مجتمع البحث . الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام القسم الأول مخصص للبيانات الشخصية للمشاركين في الاستبيان، والقسم الثاني خاص بدراسة العناصر المختلفة لبيئة العمل في جامعة الباحة ، وهي تشمل كل من الهيكل التنظيمي، والتدريب، ونظام الحوافز والمكافآت ، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، بينما القسم الثالث يهدف لقياس مستوى الإبداع الإداري بين العاملين. تم رفع الاستبانة على منصة Microsoft Forms، وتم تجميع الإجابات وتحليلها إحصائيا.

أهم نتائج الدراسة تتمثل في أن الهيكل التنظيمي، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة تعد من العوامل الداعمة للإبداع الإداري بجامعة الباحة بشكل كلي ، بينما يدعم نظام المكافآت والحوافز الإبداع الإداري بشكل جزئي، أما التدريب فلا يمثل عامل دعم للإبداع الإداري بجامعة الباحة. من جانب آخر أثبتت الدراسة أن العاملين بجامعة الباحة يتمتعون بمستوى عال من الإبداع الإداري . أهم نتائج البحث هو إثبات الفرضية الرئيسية ، وهي وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

هناك حدود ومعوقات للبحث تتمثل في محدودية عينة البحث حيث لم تتجاوز 100 من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما أن الدراسة شملت جامعة الباحة فقط ، وهي واحدة من مؤسسات التعليم العالي العديدة بالمملكة العربية السعودية. من جانب آخر فهناك العامل المتمثل في غياب الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في المملكة العربية السعودية. في الختام توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي تهدف لزيادة التأثير الإيجابي لبيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، والتي تتمثل في مراجعة نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين، بالإضافة لتوفير التدريب المستمر عبر مؤسسات تدريب احترافية، وبحيث يتيح التدريب المقدم من الجامعة للعاملين الفرصة للعاملين لتطوير خبراتهم المهنية في مجال تخصصهم، ومن ثم الاستفادة من تقييم نتائج التدريب .

الفهرس

4.....	ملخص البحث
7.....	قائمة الأشكال
8.....	قائمة الجداول
9.....	الفصل الأول : مقدمة البحث
10.....	مشكلة البحث
10.....	أهمية البحث
10.....	الأهمية العلمية:
11.....	الأهمية العملية:
11.....	أسئلة البحث
11.....	أهداف البحث
12.....	فرضيات البحث
12.....	نموذج البحث:
13.....	نطاق الدراسة
13.....	مخطط المشروع
14.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
14.....	المبحث الأول: الإبداع الإداري
14.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
16.....	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري
18.....	المطلب الثالث: الإبداع والمبادأة
19.....	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري
23.....	المبحث الثاني: عناصر بيئة العمل المؤثرة على الإبداع الإداري
23.....	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري
23.....	المطلب الثاني: التدريب وتأثيره على الإبداع الإداري
24.....	المطلب الثالث: أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري
24.....	المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري
26.....	الدراسات السابقة
27.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
27.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
28.....	تصميم البحث (بصلة البحث)
28.....	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

29	طريقة جمع البيانات.....
29	أنواع البيانات وإجراءات التحليل الإحصائي.....
30	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
30	توصيف عينة الدراسة.....
30	اختبار الصدق والثبات للاستبانة.....
31	التحليل الإحصائي.....
31	القسم الأول : البيانات الشخصية.....
33	القسم الثاني: عناصر بيئة العمل.....
46	القسم الثالث: مستوى الإبداع الإداري.....
50	نتائج الدراسة والإجابة على أسئلة البحث.....
54	الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات.....
56	ربط النتائج بالدراسات السابقة.....
57	محددات ومعوقات البحث.....
57	توصيات البحث.....
58	الخاتمة.....
59	المراجع.....
60	الملحقات.....
60	الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة.....
66	الملحق 2: ملخص نتائج البحث.....

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الوصف	الصفحة
شكل رقم 1	متغيرات الدراسة	12
شكل رقم 2	بصلة البحث	28
شكل رقم 3	البيانات الشخصية	30
شكل رقم 4	الفئة العمرية	32
شكل رقم 5	المجال الوظيفي	32
شكل رقم 6	قنوات الاتصال بالجامعة	33
شكل رقم 7	المنهج المرن في الإشراف على الأعمال	34
شكل رقم 8	منح الصلاحيات للعاملين ذوي الخبرة	34
شكل رقم 9	منح العاملين صلاحيات إنجاز الأعمال	35
شكل رقم 10	مساعدة المدراء للعاملين الجدد في التكيف مع بيئة العمل	36
شكل رقم 11	توفير الجامعة للتدريب المستمر للعاملين	36
شكل رقم 12	اهتمام الجامعة بتقديم التدريب المناسب لمتطلبات العمل	37
شكل رقم 13	تقييم نتائج التدريب	38
شكل رقم 14	توفير التدريب عبر مؤسسات محترفة	38
شكل رقم 15	مساعدة التدريب في تطوير خبرات العاملين	39
شكل رقم 16	رضا العاملين عن نظام الحوافز	40
شكل رقم 17	الترقية على أساس المهارة والكفاءة	40
شكل رقم 18	الحوافز من عوامل الأداء الفعال	41
شكل رقم 19	مساعدة نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الإبداع الإداري	42
شكل رقم 20	اهتمام الجامعة بالتحفيز المعنوي للعاملين	42
شكل رقم 21	اهتمام الجامعة بالحاسوب في إعداد البرامج التربوية والتعليمية	43
شكل رقم 22	توفر الجامعة موقع الكتروني وصفحة تواصل اجتماعي	44
شكل رقم 23	تستخدم الجامعة أجهزة الكترونية متطورة للإشراف والأداء المتميز	44
شكل رقم 24	اعتماد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين	45
شكل رقم 25	استخدام الجامعة للوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض الأعمال الإدارية	46
شكل رقم 26	السعي للتوصل لأفكار جديدة لقضايا العمل المعقدة	47
شكل رقم 27	السعي لاستخدام أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة	47
شكل رقم 28	البحث عن حلول جوهرية لمشكلات العمل	48
شكل رقم 29	تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة	49

شكل رقم 30	إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية	50
------------	--	----

قائمة الجداول

رقم الجدول	الوصف	الصفحة
جدول رقم 1	البيانات الشخصية	31
جدول رقم 2	الفئة العمرية	31
جدول رقم 3	المجال الوظيفي	32
جدول رقم 4	قنوات الاتصال بالجامعة	33
جدول رقم 5	المنهج المرن في الإشراف على الأعمال	33
جدول رقم 6	منح الصلاحيات للعاملين ذوي الخبرة	34
جدول رقم 7	منح العاملين صلاحيات إنجاز الأعمال	35
جدول رقم 8	مساعدة المدراء للعاملين الجدد في التكيف مع بيئة العمل	35
جدول رقم 9	توفير الجامعة للتدريب المستمر للعاملين	36
جدول رقم 10	اهتمام الجامعة بتقديم التدريب المناسب لمتطلبات العمل	37
جدول رقم 11	تقييم نتائج التدريب	37
جدول رقم 12	توفير التدريب عبر مؤسسات محترفة	38
جدول رقم 13	مساعدة التدريب في تطوير خبرات العاملين	39
جدول رقم 14	رضا العاملين عن نظام الحوافز	39
جدول رقم 15	الترقية على أساس المهارة والكفاءة	40
جدول رقم 16	الحوافز من عوامل الأداء الفعال	41
جدول رقم 17	مساعدة نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الإبداع الإداري	41
جدول رقم 18	اهتمام الجامعة بالتحفيز المعنوي للعاملين	42
جدول رقم 19	اهتمام الجامعة بالحاسوب في إعداد البرامج التربوية والتعليمية	43
جدول رقم 20	توفر الجامعة موقع الكتروني وصفحة تواصل اجتماعي	43
جدول رقم 21	تستخدم الجامعة أجهزة الكترونية متطورة للإشراف والأداء المتميز	44
جدول رقم 22	اعتماد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين	45
جدول رقم 23	استخدام الجامعة للوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض الأعمال الإدارية	45
جدول رقم 24	السعي للتوصل لأفكار جديدة لقضايا العمل المعقدة	46
جدول رقم 25	السعي لاستخدام أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة	47
جدول رقم 26	البحث عن حلول جوهرية لمشكلات العمل	48
جدول رقم 27	تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة	48
جدول رقم 28	إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية	49

الفصل الأول : مقدمة البحث

يشهد عصرنا الحالي، وما زال يشهد العديد من التطورات المتسارعة، والتغيرات المتعددة في شتى مجالات وميادين الحياة، كما تشهد المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي مجموعة من التغيرات السريعة، وهذا يعود إلى التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لضمان البقاء والاستمرارية، لذلك فهي تسعى لتحقيق أهدافها التي تم إنشاؤها من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي لوجودها، ومن هذا المنطلق يحظى موضوع بيئة العمل باهتمام عالمي متزايد. هذا، كما تعد بيئة العمل من الجوانب، والمقومات المهمة لنجاح المؤسسات الاقتصادية، وباعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الأهم لبيئة العمل في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، وهو أيضا يعتبر من أهم الأسباب التي تعمل على تحسين قرارات، وأداء الموظفين من خلال تشجيعهم على عملية الإبداع الإداري، لذلك فقد أصبح من الضروري توفير بيئة عمل مشجعة تجعل من الإبداع الإداري ظاهرة متأصلة ومتجددة، بالإضافة إلى اعتباره نشاط علمي في المؤسسات الاقتصادية التي تنشأ عن طريق أفراد مبدعين، وبيئة عمل تشجع على الإبداع.

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عددا من المتغيرات التنظيمية، وبطريقة مناسبة حيث تعكس شخصية المنظمة كما يراها موظفوها. هذا، وقد أسهمت التطورات العلمية في دفع المنظمات والاداريين إلى السعي، والتركيز نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، ويعد عنصر الإبداع الإداري أحد أهم مقومات البقاء والنجاح، وهو عنصر تنافسي مهم يميز المؤسسات عن بعضها. هذا، ونجد الإداريين يركزون على هذا العنصر نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. من جانب آخر، يؤثر الإبداع الإداري على رضا الموظفين ومستوى أدائهم، حيث إن الإبداع هو العملية التي يقوم عليها أي تقدم، وتعتبر أهمية الرضا الوظيفي مقياسا لفعالية الأداء، فإذا كان الموظفون راضيين تماما، فستكون النتائج المكتسبة مرضية، وقابلة للمقارنة مع الزيادات المحتملة في ربحية وأداء المنظمة. بينما من ناحية أخرى، إذا كان العاملين غير راضيين، فقد يتسبب ذلك في عدد كبير من حالات الغياب، والانتقال إلى منظمات أخرى، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، والربح في حالة المنظمات الربحية.

إن الإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة عمل ملائمة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وتوظيفها بشكل مناسب في حل المشاكل بطريقة فريدة، والوصول إلى أفكار جديدة، وبما أن المناخ التنظيمي يمثل وصفا لخصائص بيئة عمل المنظمات، فمن الضروري أن يتأثر السلوك الإبداعي للأفراد بالمناخ التنظيمي السائد سواء كان مشجعا أو معوقا للإبداع.

مشكلة البحث

في العصر الحاضر هناك اهتمام كبير بأهمية البيئة التنظيمية، وما تلعبه من دور في التنمية للإبداع الإداري لدى المؤسسات المختلفة، وهناك الكثير من المؤسسات التي تسعى لأن تبرز الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية للعمل في أن ترتقي بالمستوى الإبداعي الإداري لدى العاملين بها في زيادة الإنتاج، وتطوير أداء العاملين، لذلك فإن المستوى الإبداعي للموظفين يتأثر سلبا في حال لم يتم توفير البيئة المناسبة¹.

من جانب آخر هناك دراسات تبين العلاقة القوية ما بين بيئة العمل بالمنظمة، ومستوى الإبداع الإداري، وتوجد دراسات خرجت بتوصيات تحفز على الاهتمام بالعناصر المختلفة لبيئة العمل². من جانب آخر أشارت دراسات أخرى إلى أن الطابع الاقتصادي، والسياسي قد ترك أثرا في تحسين بيئة المنظمة عن طريق تطبيق الوسائل التي تدعم الإبداع، مما يجعل المنظمة تتميز على غيرها من المنظمات³.

لقد شهد التعليم في المملكة العربية السعودية نهضة كبيرة في السنوات الماضية، وبرز اهتمام كبير بالتعليم العالي، وأصبحت الجامعات تقدم برامج تعليمية متعددة، وتسعى لتطوير البيئة الداخلية بالجامعات حتى تخلق جيل مبدع، ويعتز بهويته، ومبتكر، وقادر على المنافسة على المستوى العالمي. لذلك تسعى المؤسسات التعليمية بالمملكة، وعلى وجه الخصوص معاهد التعليم العالي إلى رفع مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسات. هذا، ويتطلب الإبداع الإداري الاهتمام بعدد من العناصر الخاصة ببيئة المؤسسة، ومنها الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

أهمية البحث

تتمتع هذه الدراسة بالأهمية على المستويين العلمي والعملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

من الممكن تلخيص الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط الآتية:

- فتح أفق جديد للمجال البحثي عبر زيادة عدد الدراسات المتعلقة ببيئة العمل بالمؤسسات التعليمية، والإبداع الإداري بتلك المؤسسات، مع تحفيز الدارسين والباحثين ممن يهتمون بهذه النوعية من الأبحاث على المضي قدما.
- من الممكن أن يستفيد الباحثون المتعمقون في هذا النوع من الدراسات من مخرجات وتوصيات هذه الدراسة كنواة من أجل دراسات أكثر عمقا.

¹ النية أحمد، مقصودة مبارك. (2021). أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة إدراة - رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر : جامعة أحمد دراية أدرار.

² محمد جبوري، عبد اللطيف بو صالح. (2020). قياس أثر عناصر بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفين - دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة. مجلة إضافات اقتصادية 4 (1)، 23-35.

³ منى عكر. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، 1-15.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الآتي:

- من الممكن أن تستفيد إدارات كليات التعليم العالي بالجامعات بشكل عام، والجامعات السعودية بشكل خاص من توصيات هذه الدراسة في توفير بيئة عمل تحفز الإبداع لدى العاملين.
- زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي عن طريق رفع الوعي لديهم حول أهمية العناصر المختلفة ببيئة العمل في تحفيز الإبداع لديهم، ومن ثم دفعهم للدعوة لتطوير تلك العناصر على النحو الذي يحفز الإبداع لديهم.

أسئلة البحث

تهدف هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

"هل تؤثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ؟ - دراسة حالة جامعة الباحة".

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تتم الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يدعم الهيكل التنظيمي تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الباحة ؟
- هل يدعم التدريب تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الباحة ؟
- هل يدعم نظام الحوافز والمكافآت تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الباحة ؟
- هل تدعم التكنولوجيا الحديثة تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الباحة ؟

أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في المؤسسة.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة.
- تحديد أهمية عامل الهيكل التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري.
- تحديد أهمية عامل التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.
- تحديد أهمية عامل الحوافز والمكافآت في تحقيق الإبداع الإداري.
- تحديد أهمية عامل تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الإبداع الإداري.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية هي : يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

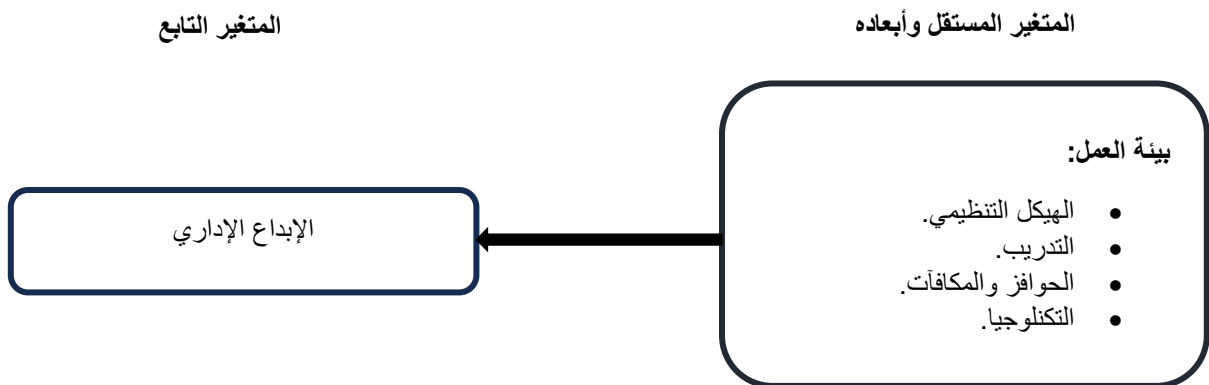
أما الفرضيات الفرعية ، فهي على النحو التالي:

- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

نموذج البحث:

اعتمادا على مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات، فقد صنفت الباحثة متغيرات الدراسة إلى متغير تابع ومتغير مستقل على النحو التالي:

- المتغير التابع: الإبداع الإداري.
- المتغير المستقل: بيئة العمل بعناصرها المختلفة التي تشمل كل من الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.



شكل رقم 1: متغيرات الدراسة

نطاق الدراسة

نطاق الدراسة هو جامعة الباحة، وهي واحدة من الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتاريخ إنشاء هذه الجامعة هو العام 1426 للهجرة. تضم هذه الجامعة 15 كلية تتوزع عبر المحافظات المختلفة للباحة الواقعة جغرافيا في المنطقة الجنوبية من المملكة. الجامعة تمكنت من الحصول على كل من الاعتماد المؤسسي، والاعتماد الأكاديمي في العام 2021. الرؤية التي تتبناها الجامعة هي أن تكون جامعة تتميز في المجال التعليمي والبحثي على النحو الذي يساهم في دعم مجتمع معرفي، بينما الرسالة التي تطمح لتحقيقها تتمثل في أن توفر التعليم والبحوث العلمية المتميزة عبر بيئة أكاديمية تحفز تطور المعارف. القيم التي تتبناها الجامعة تتمثل في كل من الأمانة، والمسؤولية، مع الجودة والابتكار، وتنمية روح الإبداع، وتنمية روح الفريق. من جانب آخر الجامعة تطمح لتحقيق عدد من الأهداف المتمثلة في تحسين الجودة في قطاع التعليم والتعلم، وتحقيق تميز واضح في الأداء الأكاديمي للهيئة التعليمية وموظفي الكليات المختلفة، بالإضافة لتطوير كل من البرامج الخاصة بالدراسات العليا، وبنية الجامعة التحتية والتكنولوجية.⁴

مخطط المشروع

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- نموذج البحث
- نطاق الدراسة الميدانية
- الدراسات السابقة والإطار النظري
- منهجية البحث
- التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
- حدود الدراسة
- التوصيات
- الخاتمة

⁴ جامعة الباحة. (2024). تم الاسترداد من جامعتي: <https://bu.edu.sa/ar/web/guest/home>

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

تم تخصيص هذا الفصل من الدراسة للإطار النظري المتعلق بموضوع البحث، بالإضافة لمناقشة عدد من الدراسات السابقة التي تناقش نفس موضوع البحث، وتوضيح النقاط التي تجعل من هذه الدراسة تتميز بأهمية خاصة مقارنة بغيرها من الدراسات.

المبحث الأول: الإبداع الإداري

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

إن أصل كلمة "إبداع" في اللغة مشتق من الفعل "بدع"، وبدع الشيء بمعنى ابتدعه أو أنشأه، فالإبداع هو عملية توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة وهو عملية معقدة تتأثر بعوامل مختلفة، بما في ذلك الشخصية، والبيئة، والتربية، والتعليم. هذا، وقد تمت دراسة الإبداع من قبل علماء النفس وغيرهم من الباحثين، وقد تم تطوير العديد من النظريات لشرح هذه القضية. يعرف الباحثون الإبداع على أنه القدرة على الحصول على حل مناسب لمشكلة ما لا يوجد لها حل، وبطريقة جديدة وفريدة، وهو أيضاً النظر إلى الأشياء والظواهر والأحداث من منظور مختلف وغير تقليدي يتميز بالذكاء، وهو قد لا يتوفر لأي شخص آخر، فهو المقدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد البعض الآخر بالإبداع كافة. أما عن تعريف الإبداع اصطلاحاً، فنجد كثير من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، حيث يتم تعريف الإبداع اصطلاحاً على أنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد"⁵. كما أنه من تعريفات الإبداع الاصطلاحية أيضاً أنه: المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب.⁶

إن الحاجة للإبداع تأتي نتيجة للمتغيرات التي تفرضها الظروف المحيطة بالإنسان، مثل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتغير في أذواق وتوقعات، وتطلعات المستهلكين، وأيضاً التفاوت ما بين الأداء العملي والأداء المرغوب فيه في المؤسسات المختلفة، وأيضاً توفر المعلومات حول الأسلوب الأفضل للعمل، والممارسات الجيدة في الأداء، لذلك تسعى المؤسسات نحو الحلول الإبداعية أن تسد العجز أو الفجوة. وأيضاً إيجاد الحلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها، إضافة إلى مقدرة المؤسسة على أن تواكب المستجدات والتحديات عبر الاعتماد على كفاءتها ومقدرة القيادة لتوجيه الأفراد العاملين بها على التفكير والتخطيط والتحليل.⁷

يرتبط مفهوم الإبداع الإداري بالابتكار الذي يبحث عن طرق جديدة لتوفير الوقت والطاقة وتحقيق فوائد للمؤسسة، كما أن القدرات الإبداعية والمهارات والأفكار الإبداعية تتفاوت وتتباين من شخص لآخر، وهذا يرجع إلى اختلاف أنواع الثقافات والنشأة والتربية ومستوي تعليم الفرد، غير أن هناك فئات معينة تهتم بإثبات ذاتها وتسعى نحو تحقيق أهدافها بطرق، وأفكار

⁵ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، ط 1، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص 78

⁶ أبو آية، سلطان نايف (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)، ص: 368

⁷ (اللوزي، موسى (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 291

ابتكارية وجديدة تؤدي الى ترقية المجتمع، لذلك نجد أن الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة تتناسب مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع ، والتي تكون ضمن أشكال متعددة، وهناك عدد من الخصائص التي يتمتع بها الإبداع وتشمل ما يلي :

الإبداع يعني التمايز: وهو أن تأتي بشئ مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث يتم تحقيق شريحة سوقية عبر الاستجابة المنفردة لحاجاتها.

الإبداع يمثل الجديد: إن الإبداع يشير لاستحداث الجديد بشكل كلي أو جزئي في مقابل الوضع الحالي، كما أنه يمثل مصدراً للتجديد بهدف المحافظة على حصة المؤسسة السوقية، وتطويرها في ذات الوقت.

الإبداع هو التوليفة الجديدة: الإبداع هنا يكون كوضع أشياء قديمة معروفة في قالب جديد وتوليفة جديدة في نفس المجال، لم يتم استخدامها من قبل.⁸²

الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: ويعتبر هذا نوع من التمييز لصاحب الإبداع، باعتباره الأول من حيث التوصل للفكرة والمنتج والسوق عن غيره من المقلدين، وحتى في حالة التحسين فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وتعتبر هذه سمة من سمات السبق في الإبداع، أي يكون الشخص المبدع أكبر سرعة واستجابة من منافسيه من حيث التوصل لما هو مبتكر وجديد.

الإبداع هو المقدرة على اكتشاف الفرص: وهذا نوع من أنواع الإبداع المستند على قراءات جديدة للتوقعات، مع رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود الآن، ولا توجد دلائل على ما يتميز به من خصائص وحجم، من أجل هذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ترى ما لا تراه غيرها من الشركات المنافسة.⁹

هناك عدد من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة التي يتم بواسطتها التوصل للإبداع الإداري، وهي كما يلي:

مرحلة التصور: وهي الخطوة الأساسية للإبداع الناجح ، وهي أن تأتي بفكرة جديدة أو تصور متكامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة، بالإضافة إلى دراسة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية.

مرحلة تكوين الفكرة: وهي تكوين الفكرة الإبداعية، وتعتبر هذه الخطوة عمل مبدع ومبتكر لتوحيد كافة العوامل المطلوب اعتمادها.

مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه المرحلة العملية الإبداعية بصورة دائمة، حيث يصاحب ذلك بروز بعض المعوقات التي تتطلب اتخاذ معالجات وحلول بشأنها مواصلة فعالية العملية الإبداعية.

مرحلة الحل: في حال نجحت المؤسسة في تحقيق النشاطات الخاصة بحل المشكلات تصل الى هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع، أما إذا لم تحقق المؤسسة النجاح، فإنها في هذه الحالة تلجأ لاتخاذ مرحلة مختلفة من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

⁸ خلف، بلال (2011)، الإبداع الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص21

⁹ خلف، بلال (2011)، مرجع سابق. ص 292

مرحلة التطوير: تشكل هذه المرحلة واحدة من الصور الخاصة بعدم التأكد التي قد تواجه المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة في العادة، لذا نجد المبدع يحاول حل المشكلات المترتبة على عدم التأكد بصورة خاصة من خلال الأخذ في الاعتبار احتياجات المؤسسة موضع الدراسة.¹⁰

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع إجابة تامة للعمل الذي يقوم به الإنسان، وأن يكمل العمل المطلوب منه بما يقارب الكمال، مع الاتيان بفكرة جديدة غير مطروقة من قبل، وليس الإبداع هو أن يحسن الشخص من أدائه في عمل ما بمهارة عالية فحسب، بل عليه أن يقوم بالمساهمة في تطوير العمل نحو الأفضل، حتى يستحق لقب "مبدع". لقد أصبح الإبداع في عالم اليوم من أهم ضرورات الحياة في كافة المجالات وعلى اختلاف المستويات، ولكن يأتي في مقدمة المجالات التي تبدي اهتماما كبيرا بهذا الأمر الشركات العاملة في مجالات التربية، والصناعة، والإعلام، وأيضا مؤسسات المجتمع.¹¹

تتمثل عناصر الإبداع الإداري في الآتي:

القدرة على التحليل: يستطيع الشخص المبدع أن يحلل كل فكرة أو عملية بطريقة مبسطة، وسهلة، ومدرسة حتى يستطيع أن يقدم أفضل ما لديه في العملية التنظيمية.

المخاطرة: الشخص المبدع يأخذ على عاتقه ومسؤوليته تبني أي فكرة جديدة ومبتكرة، ويجازف دائما للوصول الى الحلول المناسبة، ويخاطر من أجل تحقيق ذلك.

الثقة بالنفس: يتمتع الشخص المبدع بثقة عالية بالنفس مما يمكنه من تطوير نفسه والارتقاء الى الابداع.

بصفة عامة هناك نوعان من الإبداع، وهما:

الإبداع الإداري: الإبداع الإداري هو صنف من الإبداع يشمل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وأيضا في تصميم الوظائف، وعمليات المنظمة، وما تتبعه من سياسات واستراتيجيات، وما يحكمها من نظم رقابية. وهو من العمليات الفاعلة التي تبدأ من أعلى الهرم التنظيمي متجهة الى أسفل حيث يتم تبني الابداع والالتزام به، مع دعم المستويات الادارية لتطبيقاته المختلفة.

الإبداع الفني: إن الإبداع الفني هو الإبداع الشامل لعمليات تطوير خدمات أو منتجات جديدة أو في إحداث تغيير في نوع التقنية التي تقوم المؤسسة باستخدامها، والتغيرات في الفنون والأساليب الخاصة بالإنتاج، مع الاهتمام بإدخال الحاسوب وغيره من أدوات التقنية في مجال العمل.

إن الإبداع الفني هو عملية تبدأ من أسفل الهرم التنظيمي اتجاها للأعلى، بحيث يتم خلق الإبداعات، وتوفير الدعم اللازم لها من قبل المستويات الإدارية في قاعدة الهرم التي تتمتع بالخبرة الفنية المطلوبة.

تشير نتائج كثير من الدراسات في مجال الإدارة، الى أن المؤسسات تقوم بالتركيز الواضح على عملية الإبداع الفني، بصورة تتفوق كثيرا على اهتمامها بالإبداع الإداري، الأمر الذي قاد إلى وجود فجوة تنظيمية كبيرة ذات تأثير سلبي على أداء المنظمة بصورة عامة، كما أشارت الدراسات إلى أن الإبداع الإداري من الممكن أن يأخذ عددا مختلفا من الصور، مثال على ذلك ما يلي:

¹⁰ بدران، ابراهيم (1988). ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في تطوير الإدارة العليا، عمان، الأردن، ص 32

¹¹ حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، عمان، الحامد للنشر، ص49-50

• القيام باختراع شيء جديد لم يكن موجودا من قبل، مثل ابتكار الأساليب، والأفكار، والخدمات، والوسائل، والمنتجات المختلفة.

• تجميع الأفكار، والأساليب، والمعلومات المترابطة، ثم العمل على تحويلها إلى أفكار جديدة أو منتجات جديدة.

• الاستفادة مما لدى الآخرين من تجارب في المجالات الجديدة، بعد العمل على تعديلها وتطويرها وإخضاعها للتكيف اللازم بالصورة التي تناسب الوضع الجديد.

• العمل على تغيير شكل وخصائص المنتج أو الخدمة بالصورة التي لا تؤثر سلبا على الهدف من المنتج¹² من ناحية أخرى، وعند النظر للإبداع الإداري من منظور آخر، فمن الممكن تقسيم الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع، وهي:

الإبداع التعبيري: ويقصد بهذا النوع الطريقة التقليدية التي قد تميز شخصا معينا دون غيره، في عمل ما أو في مزاولة مهنة محددة أو ممارسة فن من الفنون المختلفة.

الإبداع الفني: يتمثل في النواحي الجمالية التي من الممكن أن تتم إضافتها للسلع والخدمات المختلفة، مثال على ذلك الشكل الخارجي للسلع وديكور المكان الذي يتم تقديم الخدمة عبره.

الاختراع: الاختراع هو أن يتم استحداث شيء جيد للمرة الأولى، لكنه يتكون من عناصر وأجزاء موجودة من قبل، فقط مع إجراء تعديلات عليها بصورة تجعلها تأخذ مسارا مختلفا، وتقوم بأداء مهمة مميزة عما مضى، مثال على ذلك اختراع الحاسب الآلي المستخدم حاليا.

الإبداع المركب: الإبداع المركب يعني التجميع غير العادي ما بين الأشياء المختلفة، مثال على ذلك أن يتم أخذ مختلف الأفكار، ثم وضعها في نموذج واحد بغرض الوصول إلى معلومة تعتبر جديدة.

الاستحداثات: تتمثل الاستحداثات في أن يتم استخدام شيء كان موجودا بالفعل، ولكن الاختلاف في طريقة تطبيقه، ويتم تطبيقه في مجالات جديدة، بحيث يعتمد ذلك على فهم المبادئ الأساسية التي قام بوضعها الأفراد السابقون في المجال، ولكن بعد أن تم إخضاعها للتطوير.

أما عن عناصر الإبداع الإداري، فهي ستة عناصر رئيسية كالآتي:

الإحساس بالمشكلة: يعد أولى خطوات التفكير العلمي، فهو يرتبط بالموضوعية الكاملة لإيجاد الحلول المناسبة، ويعني التعرف على جميع جوانب المشكلة، حيث إن ذلك يزيد من الفرص التي تقود للتوصل لأفكار متطورة وجديدة.

تدفق الأفكار: تتمثل الوفرة في الأفكار في مقدرة الشخص على توليد الأفكار الجديدة وتقبلها لأن الأفكار الإبداعية لا حدود لها، مع عدم التشكيك في تلك الأفكار أو التشديد في قبولها.

المرونة: المقصود بالمرونة في هذا الموضع هو أن يتم تناول الأشياء من منظور مختلف والابتعاد عن التفكير التقليدي على غير ما اعتاد عليه الناس، مع القدرة الكاملة على التوصل إلى استجابات مختلفة تتناسب مع الموقف المحيط، والتكيف والاستمرارية رغم التغيرات المحيطة.

الأصالة: تشير الأصالة لبعد الشخص عن الطرق التقليدية في التفكير، مع التوجه لاكتشاف الأفكار المبدعة والخلقة.

¹² رضا، أنور طاهر (2002)، من يحتاج إلى الابتكار ولماذا؟ مجلة الفيصل، العدد 305، ص8

التفكير الابتكاري: إن التفكير الابتكاري هو التفكير الذي يترتب عليه حدوث تحول كبير في المسار الذي تنتهجه المؤسسة، وهو يعني خلق افكار جديدة غير مألوفة ضمن استراتيجيات وهيكلية واضحة، وبعد ذلك يتطلب الأمر أن تتم إعادة ترتيب كافة الأوضاع، على أن يصاحب ذلك التغيير الزيادة في بعض العناصر مع اختفاء عناصر ، وظهور أخرى تؤثر في مسار المنظمة وتلعب الدور الهام في تحقيق المؤسسة لأهدافها المختلفة، وفي غالبية الأحوال يكون هذا النوع من التفكير غير متوقع وغير واقعي، ويهدف إلى تحديد رابط ما بين عدد من العناصر المختلفة التي لم يكن هناك ارتباط سابق فيما بينها.

الثقافة التنظيمية: تتعلق الثقافة التنظيمية بالقدرة على صناعة الأفكار المشتركة بين أعضاء الفريق ، والتي تؤدي الى التوصل لقيم وأهداف مشتركة ما بين العاملين بالمنظمة، وتؤدي الى اخراج فكرة ابداعية متناغمة تخدم العمل، وهي تعتبر من المهام الأساسية للقائد الذي يهتم بصياغة الطريقة التنظيمية التي ينتهجها العاملون في تأدية أعمالهم في إطار الثقافة المشتركة الخاصة بقيم المنظمة ومعتقداتها ¹.

العناصر السابقة تشكل في المجموع الصفات الرئيسية العامة التي تميز الشخص المبدع، وهي:

- العقل المتسائل الخلاق
- الطاقة الايجابية
- التفاعل مع الحدث بكامل الحواس
- المقدرة على التخيل
- الثقة العالية بالنفس وقوة العزيمة
- الشعور بالتمرد على السلطات
- الميل نحو التجريب
- الاتزان والتعامل بهدوء وحكمة
- التقويم الذاتي ¹³

المطلب الثالث: الإبداع والمبادأة

تعرف المبادأة لغة على أنها القدرة على الادراك المبتكر والعمل المستقل، وتعرف على أنها المقدرة على أخذ أخطار عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات، أن المبادأة تتكون عند تنفيذ الأعمال الريادية بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسئولية عن الفشل وعدم تحقيق الأهداف، والنتائج المتوقعة من عملية الابداع. تتضمن المبادأة ثلاثة من العناصر الرئيسية:

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
- المفاضلة ما بين المحاولات الحقيقية فيما يخص النمو، والتحسين، والتطوير، والإبداع.
- محاولة ايجاد اساليب للتعاون مع المنافسين بغرض احتوائهم.
-

¹³ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، ط 1 ، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص 55-56

إن سلوك المبادأة في الإبداع الإداري يرتبط بعدد من المفاهيم، وهي:

- الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة بالسوق، والتي لا تكون ذات علاقة بالعمليات الحالية.
- توفير المنتجات الجديدة التي تختلف وتتميز عما ينتجه المنافسون الآخرون في نفس المجال.
- التخطيط للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار عبر دورة حياة المنتج.

إن سلوك المبادأة هو سلوك يهدف للاستعداد المقدم للتعامل مع الصعوبات المحتملة، وهو يعتمد بشكل كبير على فعالية المشاركين في عملية الإدارة فيما يواجهه المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية مستقبلاً مما يتعلق بالحاجة للتغيير، حيث إن المؤسسات المختلفة تمتلك القدرة على الاستمرار مع تحقيق الفوائد عبر التغييرات التي تحيط بها.

إن المبادأة تتضمن مجموعة من الأفعال التي تتم من جانب التغييرات في البيئة، والتي تؤثر على المنطقة بصفة عامة، وكذلك تتضمن الافتراضات باحتمالية حدوث مثل تلك التغييرات، أما على المدى الطويل فيتم اختيار الاستراتيجية المناسبة في اختيار الإدارة السابقة للعناية بذلك. إن المبادأة مكلفة من خلال الرقابة على المؤسسة والمنافسين والزبائن، وأيضاً مسح الأسواق على المدى البعيد، مع البحث عن الموارد النادرة، كما يجب الأخذ في الاعتبار أن درجة المبادأة تعتمد على عناصر البيئة المختلفة، وما يتعلق بها من وظائف ومهام مختلفة للمؤسسة، سواء كان ذلك عن طريق التمويل والتسويق، أو البحث والتطوير¹⁴.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري

عمل كثير من الباحثين والدارسين على التعرف على العقبات التي من الممكن أن تقف في وجه الإبداع بأنواعه المختلفة. وتم التوصل إلى أن معوقات الإبداع هي في الأساس ستة، وهي: عادات التفكير، والعزلة، والألفة، والنظرة الجزئية غير الشمولية، وغياب الحرية، بالإضافة إلى التركيز على النتائج دون الأصول. بصورة عامة من الممكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري في مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: هي المجموعة الخاصة بالعقبات الشخصية، وهي تشمل ضعف الثقة بالنفس، والخجل، والخوف من الرؤساء والميل لمجاراة الغير، والتبعية لهم، وعدم تنظيم الوقت، والتسويق والتأجيل، والحماس الزائد المفرط، هذا بالإضافة إلى النمطية في التفكير، وعدم الحساسية للمشكلات، والتسرع، ونقل العادة.

المجموعة الثانية: تشمل العقبات الظرفية المختلفة، مثل مقاومة التغيير، وعدم التوازن ما بين الفكاكة والجد، والاهتمام بالجانب الشكلي والنظامي وإهمال الجوانب الإبداعية، والتركيز على الربح من خلال تقليل التكاليف، وعدم التوازن ما بين التنافس والتعاون¹⁵.

من ناحية أخرى، فقد قام بعض الباحثين في مجال الإبداع الإداري بتصنيف معوقات الإبداع الإداري في عشر نقاط، وهي: الصعوبة في تحديد المشكلة، والاستعجال في المحاولة التي ترمي للوصول لحل للمشكلة، والخوف من الفشل، وغياب الدافعية لحل المشكلات، والتمسك بما هو مألوف، والاختيارات غير المناسبة للوسائل التي تعالج بها المشكلات، وافتقاد الدعم والمساندة، وانعدام الثقة ما بين الرئيس والمروءوس، وعدم توفر البيئة الملائمة التي تشجع الإبداع، وأخيراً التأثير بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة أو المجتمع.

¹⁴ السكارنة، بلال (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 78-79

¹⁵ الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، مرجع سابق ص 59

نجد تلخيصاً آخر لمعوقات الإبداع، حيث يمكن تصنيف معوقات الإبداع في ثمانى معوقات أساسية، وهي تشمل رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف، والتخوف من التحديات ومواجهة المجهول، وافتراس القيود والمحددات التي تقيد الشخص وتمنعه من الخروج عن المألوف، ودعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، وسيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل، مع الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة، هذا بالإضافة إلى رفع شعار " ليس بالإمكان أبدع مما كان "، كوسيلة للقضاء على التفكير الإبداعي، وأخيراً التقييم المتسرع للأفكار.

مما سبق نستنتج وجود اختلاف ما بين الباحثين في أمر العوامل التي تتسبب في إعاقة التفكير الإبداعي، ولكن يلاحظ وجود بعض نقاط التوافق بينهم وهي تشمل: مقاومة التغيير، والخوف من الفشل اللذان يعتبران من المتغيرات الهامة التي تقف أمام الإبداع الإداري وتعوق مسيرته¹⁶.

عند التعرض لأهم المعوقات لعملية الإبداع الإداري ببعض التفصيل، نتوصل للآتي:

أولاً: مقاومة التغيير

من الممكن أن يتم تعريف مقاومة التغيير على أنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى عرقلة ما يبذل من جهود خاصة بطرح الأفكار والحلول التي تقود للتغيير في نمط العمل ومسار المنظمة. أن المنظمات في عالم اليوم تمارس أعمالها المختلفة ضمن عالم يتصف بالتغيير قامت بفرضه مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، المتسارعة لذا فإن التغيير يصبح من الضرورات والتغيير يتطلب أفكاراً إبداعية تساعد على إعادة النظر في أهداف المؤسسات، وأيضاً في الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المختلفة¹⁷.

من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، والتي تؤثر بصورة واضحة على الإبداع، نجد ما يلي:

- التمسك بالمألوف والخوف من المجهول.
- العادات والتقاليد والسلوكيات المتوارثة.
- اختلاف الإدراك من شخص لآخر، كنتيجة لاختلاف السمات الشخصية، والخبرات، والتوقعات، والدوافع.
- خطأ الإدراك، بمعنى أن نرى في شخص معين صفة لا تتوفر فيه فعلياً، بسبب عدم معرفة الدوافع.
- المحدودية في الإدراك، وتعني انحصار الإدراك في دائرة ضيقة الأمر الذي يتسبب في ألا يرى الشخص خصائص أو أبعاد أو مزايا معينة لأمر ما .

ثانياً: الخوف من الفشل

قد يمثل الخوف من الفشل أخطر معوقات الإبداع الإداري، وهو يعتبر من العوامل التي تحد من مقدرة الأشخاص على التفكير في الحلول الإبداعية لما يعتقد من مشكلات قد تواجهه، وذلك بصورة تجعل الشخص لا يبدي ميلاً نحو طرح الأفكار والآراء التي تبدو غريبة، وذلك بهدف المحافظة على صورته الذاتية، وحماية تلك الصورة.

¹⁶ كامل محمد المغربي (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، عمان: دار الفكر، ص 23
¹⁷ الهيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية للنشر، 1999، ص 65

إن ارتكاب الأخطاء يعتبر من الأمور العادية في الحياة، بل قد يعتبر أحد أساليب التعلم الفعالة التي قد يلجأ لها بعض الأشخاص، لكن من يخاف الفشل هو شخص يعتقد أن الآخرين قد لا يغفرون له ما يرتكب من أخطاء، بل يقومون بتقييمه والحكم عليه من خلال تلك الأخطاء، الأمر الذي يقف حائلاً بينه وبين طرح الأفكار الجديدة والإبداعية عند التعرض لمشكلة ما.¹⁸

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تقف وراء الخوف من الفشل وتسببه، وهي:

طبيعة المكافآت: في عدد كبير من المؤسسات نجد أن العقاب المترتب على الفشل قد يفوق في كثير من الأحيان المكافآت المترتبة على النجاح، وكنتيجة لهذا الأمر نجد العاملين في هذه المؤسسات يختارون سلوك الطرق التي تجنبهم الوقوع تحت طائلة العقاب.

الضغط للوصول للنتائج السريعة: حيث إن النجاح في غالبية الأحيان يتطلب بذل الجهود المتواصلة، والتي عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً، لذا فإن الإخفاق السريع منذ المحاولات الأولية محتمل جداً، وفي الغالب تلقى تبعات الإخفاق على شخص واحد فقط، لذا، ومن باب تفادي الإخفاق نجد الكثير من الأفراد والمؤسسات تفضل التركيز في الغالب على البرامج القصيرة المدى التي تؤدي إلى النتائج السريعة والملموسة.

عدم الرغبة في المخاطرة، والرغبة في الأمان: إن الرغبة في الأمان التي تعتمد على عدم المخاطرة تجعل الفرد يفضل القيام بالأعمال الروتينية، واتباع البرامج التي يجد سهولة في التنبؤ بنتائجها، بدلاً من التعامل مع المواقف التي تتصف بالغموض والدخول في مخاطر قد يترتب عليها الفشل الذي يؤدي للعقاب، أو يلحق الضرر بالأفراد.

ضعف ثقة الفرد في نفسه: قد تكون من أكبر مسببات الخوف من الفشل الذي يدفع الفرد للخوف من مواجهة الآخرين بحلول جديدة حرصاً على ألا يصبح مدعاة للسخرية والاستخفاف، فيجعله ذلك يحتفظ بما لديه من أفكار لنفسه فقط دون أن يفصح عنها. **فقدان الدعم والأهداف طويلة الأجل:** أن السلوك والجهود الابتكارية والإبداعية في حاجة للدعم والتخطيط عبر فترات طويلة من الزمن، ففي حال لم تخطط المؤسسات لمثل تلك الجهود في الاستراتيجيات البعيدة المدى، فإنه لا يمكن تحقيقها والاستفادة منها بالصورة المطلوبة.

عدم الاستقرار الإداري: أن الموظفين والمدراء المفكرين والمبدعين الذي يمارسون السلوكيات الإبداعية يميلون غالباً لأن يكونوا أكثر حساسية تجاه المناخ الإداري والنفسي في المؤسسة التي يعملون بها، لذا فالتغيرات الإدارية وتقلب السياسات المؤسسية يتسببان في منع الجهود الابتكارية والإبداعية لديهم.

البرمجة الصارمة للوقت: إن البرمجة الزمنية التي تتعلق بحدود العلاقات الرسمية الإدارية، مثال على ذلك الأوقات الخاصة بالحضور والانصراف، والمواعيد المحددة لتقديم التقارير أو المواعيد الخاصة بعقد الاجتماعات الرسمية خلال فترة "حضانة" العملية الإبداعية والابتكارية، مما يعتبر قيوداً صارمة تعيق المفكرين والمبدعين عن إطلاق العنان لإبداعاتهم.

فقدان الاتصالات الفاعلة: يظهر فقدان الاتصالات الفاعلة بين الوظائف الفنية والبحثية والإدارية، ويتمثل في:

- فقدان الاتصال ما بين الغايات والأهداف.
- الفهم الخاطئ ما بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى.
- تشتت العملية الإبداعية والابتكارية.

¹⁸ السكارنة، بلال، الإبداع الإداري (2011)، ص 76

المعوقات الإدراكية: إن المعوقات الإدراكية تتمثل في تبني الفرد لطريقة واحدة للنظر للأمور اعتاد عليها مما يجعله لا يدرك الشيء إلا عبر أبعاد معينة تقوم بتحديد النبرة المقيدة للشيء، مما يخفي عنه عددا من الخصائص الأخرى لذلك الشيء.

العوائق النفسية: تتمثل العوائق النفسية للإبداع الإداري بصورة كبيرة في الخوف من الفشل، ويعود ذلك إلى عدم ثقة الشخص في مقدراته على ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة وإقناع الآخرين بها، ومن أجل التغلب على تلك العقبة لا بد من أن يقوم الشخص بتعزيز ثقته بنفسه ومقدرته على الإبداع، وألا يقلل من شأن نفسه.¹⁹

¹⁹ (1) السكارنة، بلال، الإبداع الإداري (2011)، ص 78

المبحث الثاني: عناصر بيئة العمل المؤثرة على الإبداع الإداري

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري

من أهم عناصر بيئة العمل الهيكل التنظيمي، والذي يشير إلى القواعد واللوائح التي تمنح البعض من العاملين بالمؤسسة الحق في التصرف واتخاذ القرارات. كما يشير الهيكل التنظيمي أيضا إلى مجموعة العلاقات على المستوى الرسمي ما بين الأفراد، والمجموعات، والأنظمة الرئيسية، والمتفرعة. من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في هيكل المؤسسة التنظيمي ما يلي:

- وجود مجموعة وحدات إدارية موزعة في المنظمة بصورة هرمية أو في أشكال إدارية تختلف عن بعضها البعض في الموصافات وخط سير رفع التقارير، وتلقي الأوامر.
- الوضوح من حيث التخصص، ومهام الوظيفة، ومسؤوليات الأفراد، والوحدات.
- الوحدات التي تقوم بمهام الإشراف، وتلك التي تقوم بمهام الرقابة، وغيرها من الوحدات المتخصصة التي تختلف من حيث الطبيعة حسب اختلاف نشاط المنظمة²⁰.

توجد مجموعة من الأبعاد للهيكل التنظيمي، على النحو التالي:

- الرسمي: يشير البعد الرسمي للهيكل التنظيمي للقواعد التي تصاغ على النحو الذي يبين الأعمال التي يقوم بها العاملين والحريات الممنوحة لهم بشكل واضح، وبصورة دقيقة. هذا ويتمتع هذا المستوى بأهمية بالغة للمؤسسات الكبرى، حيث إنه الوسيلة التي تيسر السيطرة على المؤسسات، والتحكم في عملياتها المختلفة غير أن هذا المستوى من الممكن أن ينتج عنه العملية البطيئة لإصدار القرارات مما ينتج عنه الخد من القدرات الإبداعية للعاملين.
- البعد المركزي: يمثل هذا البعد مستوى الهيكل التنظيمي الذي يملك صلاحية اتخاذ ما يلزم من قرارات، ويضم القيادة العليا للمنظمة، ولكن في بعض الحالات تفوض بعض المسؤوليات الخاصة بهذا المستوى لمستويات أدنى من الإدارة، وعليه فإن تمرکز السلطة من حيث المركزية واللامركزية له دورة الكبير في مستوى فعالية الهيكل التنظيمي.
- التعقيد: يشير التعقيد للقدر الذي يتم عبره تقسيم العمل بصورة عمودية أو أفقية في مستويات الإدارة الدنيا من حيث التخصصات، والموقع الجغرافي، وترتفع درجة تعقيد الهيكل التنظيمي بزيادة تلك العناصر²¹.

المطلب الثاني: التدريب وتأثيره على الإبداع الإداري

يعد التدريب من الركائز الأساسية للنجاح في مجال الموارد البشرية بالمؤسسات بمختلف الأنواع والأحجام، ويعد التدريب من عمليات التنمية المستدامة، حيث أنه يطور العقل، ويصقل المهارات عبر مشاركة الخبرات والتجارب، غير أن هناك عقبات تعوق هذه الخبرات، وتشكل عقبة تحد من تطور الإنسان، ومن هذه العقبات الخوف من الجديد، والتردد أمام التجارب، وعدم توفر ما يلزم من فرص للتطوير، لذلك فإن الفلسفة الرئيسية وراء عملية تدريب العاملين تنطلق بشكل أساسي من الكسر لثقافات الصمت والخوف، ويتم ذلك عبر مزج الجوانب النظرية من جهة والعملية من جهة أخرى. هذا، ومن الجوانب المتعلقة

²⁰ حمد جبوري، عبد اللطيف بو صالح. (2020)، مرجع سابق. ص 25

²¹ سليمان النيل. (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات. مجلة الدراسات العليا / العدد 11، 41-65.

بعملية التدريب أنه عامل هام من عوامل التطوير لسلوك المتدربين، والكشف عما يملكون من مهارات إبداعية مهنية الأمر الذي يقود لرفع الاحتماليات الخاصة برفع معدل أداء العاملين الوظيفي، وتطوير قدراتهم العادية لمستوى احترافي إبداعي مما يطور من الأداء²².

إن للإبداع دوره الهام الذي يلعبه في مجال التطوير والتقدم للأمم المختلفة، ومجتمعاتها عبر الابتكار الإنساني، والإبداع التنظيمي الإداري لهذا فقد صار أمراً ضرورياً وحتمياً سعي الدول لأن تحقق التقدم، والتطور، ورفي الشعوب عن طريق اهتمامها بالإبداع، والتطوير، وتوفير ما يلزم من تحفيز ودعم لكل مبدع عبر تهيئة بيئة العمل المناسبة²³. تعتبر المهارات والأساليب الخاصة بالإبداع الإداري من أهم ضروريات ومستلزمات إدارة المعاهد التعليمية، ومن هنا برزت الحاجة لضرورة إلحاق العاملين بهذه المؤسسات بالدورات والبرامج التدريبية التي ترسي مبادئ الإبداع الإداري، وأساليبه²⁴.

المطلب الثالث: أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري

إن تحفيز العاملين بالمؤسسات، ومنحهم الحوافز في حال القيام بأعمال متميزة يعتبر من أهم المحفزات على الإبداع في المؤسسات من حيث تحسين الأنشطة، والبرامج، وتحقيق الأهداف، ولذلك نجد أن إدارات المنظمات تدرس بشكل منتظم إمكانية تحسين الأداء. إن تحفيز العاملين يسهم في تحقيق نمو المؤسسات، وتطورها، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق الربحية في المؤسسات، ويتم ذلك عبر تقديم المنتجات أو الخدمات بكفاءة²⁵. إن عدم توفر الحوافز التي تناسب العامل المجتهد قد يكون له تأثيراً سلبياً على مستوى أداء العامل، وبالتالي تكون إنتاجيته ضعيفة، وتقلص الفرص المتعلقة بتحقيق الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها، ومن الممكن أن يكون هذا هو أهم الجوانب في الحوافز بصورة عامة، وفي تحسين مستوى أداء الموظفين. من جانب آخر، تختلف طبيعة المحفزات باختلاف المؤسسات، وطبيعة العاملين بها، وطبيعة ما تقوم به من عمل لذلك من الضروري مراعاة كل هذه العوامل عند صياغة خطة الحوافز للعاملين. هذا، كما أن الحوافز المجزية تدفع العاملين للاجتهاد في العمل، والبحث عن الجديد، والإبداع في مجال العمل²⁶.

المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري

تعد التقنيات الحديثة من الأدوات الهامة التي تسهم في عملية التطوير والتحسين لإدارة المؤسسات التعليمية، وتعزيز التجربة الخاصة بتعليم الطلاب، وكفاءة أعمال فريق التدريس، والإدارة. إن التقدم التقني الحديث يفتح مجموعة من

²³ نواف خلف الرشيد. (2018). لتدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية* 32 (2)، 531 - 587.

²⁴ أمل حمودي عبيد. (2018). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري. *مجلة الفاتح* 8 (48)، 21-31.

²⁵ يونس الشوابكة. (2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة.

²⁶ حسن تجاني الطيب. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف. *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية* 5 (1)، 2038-2064.

الفرص التي تساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وإدارة العمليات الإدارية المتعلقة بها بصورة فعالة عن طريق الآتي:

أتمتة العمليات الإدارية: تسهم التقنية الحديثة في أتمتة عمليات الإدارة المختلفة بالمؤسسات التعليمية الأمر الذي ينتج عنه بساطة الإجراءات، والحد من الأخطاء، وبالتالي تحسن الكفاءة والأداء والإنتاج. من الممكن أن تتم الإدارية في المدرسة، مما يساعد في تبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة. مثلاً من الممكن الاستعانة بنظم إدارة المعلومات الطلابية في عمليات تسجيل الطلاب، وتتبع الحضور والغياب، وتقييم أداء الطلاب، وغير ذلك مما يساهم في توفير وقت الأساتذة، والعاملين وجهدهم.

تحليل البيانات التعليمية: إن التقنيات الحديثة تساعد على التحليل السريع والدقيق للبيانات التعليمية المختلفة بالمعاهد التعليمية مما يساهم في فهم الاحتياجات الخاصة بالطلاب وتحديد ما هو بحاجة لتطوير، كما تتيح التكنولوجيا الفرصة لتقديم ما يلزم من دعم ومساعدة للمتعلمين، وبناء الخطط العلاجية الفردية لكل من الطلاب والطالبات.

تعزيز التواصل والتفاعل: تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز عمليات التواصل والتفاعل ما بين الأساتذة، والمتعلمين، وأولياء الأمور. كما تستطيع المعاهد التعليمية الاستفادة من منصات التواصل الافتراضية والتطبيقات الخاصة بالمعاهد التعليمية لإرسال الرسائل والإعلانات، ومن أجل التقديم للتقارير والتحديثات، وتيسير عملية التواصل ما بين كافة أطراف عملية التعلم.

دعم التعلم الذاتي والتعليم عن بعد: تمكن التقنيات المتطورة من توفير الفرص الخاصة بالتعلم الذاتي والتعليم عن بعد مما يتيح الفرصة للطلاب للاستفادة من موارد التعليم المتاحة، وتلقي التعليم الذي يناسب سوق العمل ومتطلباته.

تعزيز الابتكار والإبداع: تساهم التقنية الحديثة في تعزيز عمليات الابتكار والإبداع في البيئة التعليمية، عبر توفير ما هو متاح من أدوات وتقنيات تساعد المتعلمين على التعبير عن أفكارهم، وتطوير مهاراتهم بصورة إبداعية.

إن تطوير إدارة المدرسة من خلال التكنولوجيا الحديثة يعتبر خطوة أساسية نحو تطوير الاداء الاداري في المدرسة²⁷.

²⁷ حامد سعيد الجبر. (2020). أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 173-197.

الدراسات السابقة

دراسة عون الله ومزهود (2022-2023)

هدف الباحثان في هذه الدراسة لدراسة أثر بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، وقد تم إجراء الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير- تبسة. العوامل الخاصة ببيئة العمل التي تضمنتها الدراسة تشمل كل من الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز والمكافآت، وتطبيق التقنيات الحديثة، وظروف العمل. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. مجتمع الدراسة الميدانية تمثل في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتبسة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 261، وقد تم اعتماد أسلوب المسح العشوائي لاختيار 50 من العاملين بالكلية للمشاركة في الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة.

أهم ما توصلت له الدراسة يتمثل في اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتبسة ببيئة العمل، مع وضوح التوجه الإبداعي في المجال الذي تعمل به. أيضا أثبت تحليل البيانات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تربط ما بين بيئة العمل وتحقيق هدف الإبداع الإداري. في الختام أورد الباحثان مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة أن تهتم الكلية لتطبيق التقنيات الحديثة في مجالات العمل المختلفة بالكلية، مع ضرورة توفير فرص تدريب متكاملة لكافة العاملين بالكلية.

دراسة النهود (2022)

هدف هذا البحث لدراسة التأثير الذي تحدثه بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات الحكومية ، كما درس مدى توفر الأدوات التي تحقق مرونة الإدارة ، والتي تشمل التنظيم لمكان العمل ، وتحسين بيئة العمل بشكل مستمر ، والعمل القياسي ، والتنوع الوظيفي في تحقيق الإبداع الوظيفي المتمثل في مقدرة العاملين على التوصل لحلول إبداعية لما يقابلهم من مشكلات ، والمقدرة على اتخاذ القرارات ، مع القابلية للتغيير وقبول التغيير في محال العمل بأشكاله المختلفة ، بالإضافة لتقبل المخاطر ، وتشجيع كل مظاهر الإبداع في مجال العمل . بشكل عام هدف البحث لدراسة مستوى مهارات العاملين بالمؤسسات الحكومية. أهم ما توصلت له الدراسة من نتائج يتمثل في أن الدوافع الخارجية كالحوافز والمكافآت تؤثر بشكل إيجابي على مستوى إبداع العاملين حيث تخلق نوعا من النشاط في محال العمل، وتخلق لدى العاملين رغبة في التغيير للأفضل. أيضا توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل في حال زادت عن الحدود المعقولة فإنها تشكل عاملا سلبيا يترك تأثيره السلبي على مستوى الإبداع بالمؤسسات الحكومية، لكن القدر المعقول من تلك الضغوط يساعد في تنمية الإبداع الإداري، حيث يدفع العاملين للتفكير الإبداعي لحل ما يواجههم من مشكلات.

دراسة عيشاوي وبريكة (2020-2021)

تطرقت هذه الدراسة لتأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري، وقد تم إجراء الدراسة في مؤسسة مجمع الهامل بولاية أدرار بالجزائر. أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وقد تضمنت ثلاثة محاور هي على الترتيب البيانات الشخصية، ومتغيرات بيئة العمل، وعناصر الإبداع الإداري. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أهم ما توصلت له الدراسة من نتائج يتمثل في أن عوامل السن وسنوات الخبرة تؤثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، لكن لا توجد علاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

حتى تحقق الدراسة أهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة موضع الدراسة، وحتى يتم تحليل البيانات، وتحديد العلاقة ما بين متغيرات الدراسة المختلفة. في هذا الفصل عن منهجية الدراسة نبدأ بالتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث المختلفة، ومن ثم نستعرض بصلة البحث، ونناقش مجتمع البحث، والطرق، والتقنيات المستخدمة في أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، ومن ثم الإجراءات المتبعة في التحليل الإحصائي.²⁸

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

متغيرات البحث هي:

بيئة العمل: المتغير المستقل في الدراسة وهي تشير إلى البيئة التي يقوم فيها الموظفون بالعمل وتأدية الوظائف المطلوبة منهم بكل ما فيها من جوانب اجتماعية، وظروف مادية، وبيئة العمل هذه تأثيرها الكبير على أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي، وعلى طبيعة العلاقات التي تجمع الموظفين²⁹، وأبعادها هي:

الهيكل التنظيمي: من أهم عناصر بيئة العمل الهيكل التنظيمي، والذي يشير إلى القواعد واللوائح التي تمنح البعض من العاملين بالمؤسسة الحق في التصرف واتخاذ القرارات. كما يشير الهيكل التنظيمي أيضا إلى مجموعة العلاقات على المستوى الرسمي ما بين الأفراد، والمجموعات، والأنظمة الرئيسية، والمتفرعة³⁰.

التدريب: التدريب يشير للعملية التي تتم بغرض إكساب الأفراد أو المجموعات الخبرات والمعارف المطلوبة لأداء المهام الوظيفية، وصقل المهارات اللازمة، والهدف منه هو تحسين مستوى الأداء وجودة العمل، ويتم داخل بيئة العمل أو خارجها.³¹

الحوافز والمكافآت: يعرف نظام الحوافز والمكافآت بأنه النظام الذي يحدد الضوابط والنسب المؤتية من نتائج الأعمال التي يتم تنفيذها وتحقيقها وفق ضوابط معينة تعطى للمسؤولين عن النشاطات المختلفة في المنشأة لتحفيزهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد والإنتاجية.³²

التكنولوجيا: تشير إلى مجموعة التقنيات والمهارات والأساليب الفنية والعمليات التي تستخدم في عمليات الإنتاج للسلع والخدمات المختلفة، أو تتم الاستعانة بها في مجالات البحث العلمي، وهي من متطلبات العمل في العصر الحديث.³³

الإبداع الإداري: هو المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو صنف من الإبداع يشمل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وأيضا في تصميم الوظائف، وعمليات المنظمة، وما تتبعه من سياسات واستراتيجيات، وما يحكمها من نظم رقابية. وهو من العمليات

²⁸ الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، ط7، دار وائل للنشر، 2015.

²⁹ رشيدة بلحواس، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، جامعة 8 ماي، الجزائر، 2019.

³⁰ السكارنة، بلال، الإبداع الإداري (2011)، ص 78

³¹ علي بن سعيد سعد القحطاني، التحديات التي تواجه إقامة برامج تدريب لمعلمي المرحلة الثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد

11، الجزء الرابع، 2019، ص 127-174

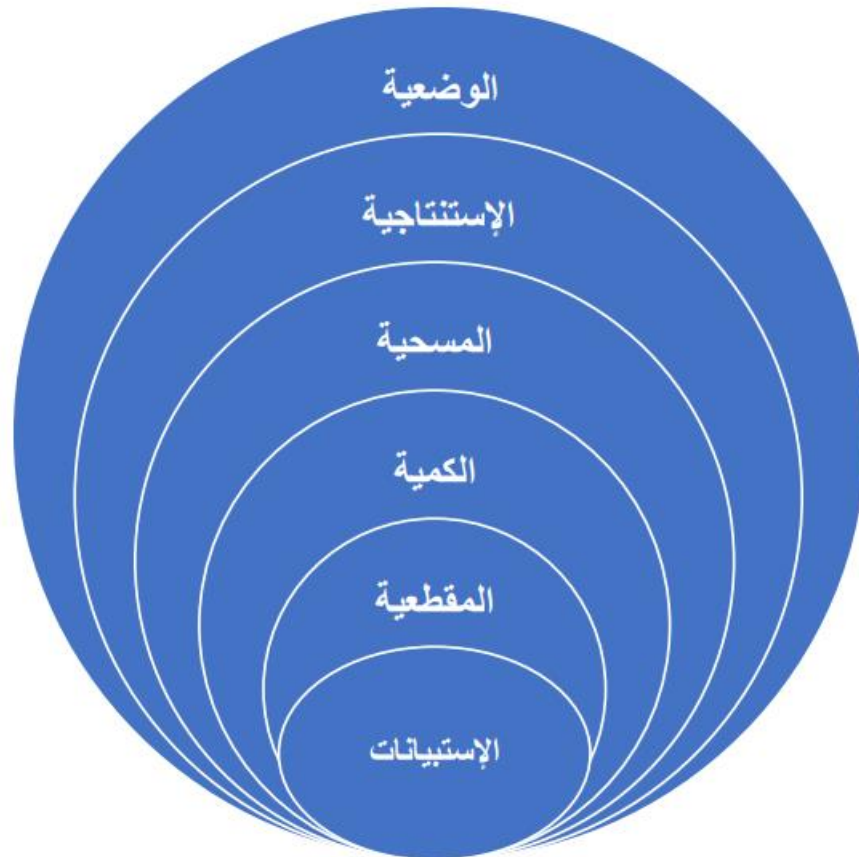
³² صفاء حفصي، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2019، ص 1-133

³³ زينب فرج الله، وليلى بن صويلح، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية،

المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 321 - 338

الفاعلة التي تبدأ من أعلى الهرم التنظيمي متجهة الى أسفل حيث يتم تبني الابداع والالتزام به مع دعم المستويات الادارية لتطبيقاته المختلفة³⁴.

تصميم البحث (بصلة البحث)



الشكل (2): بصلة البحث

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث هو جامعة الباحة، وهي واحدة من الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتاريخ إنشاء هذه الجامعة هو العام 1426 للهجرة.³⁵

³⁴ رضا، أنور طاهر، من يحتاج إلى الابتكار ولماذا؟ مجلة الفصيل، العدد 305، 2002، ص8

³⁵ جامعة الباحة. (2024). تم الاسترداد من جامعتي: <https://bu.edu.sa/ar/web/guest/home>

تم تحديد عينة تتكون من 100 من العاملين بجامعة الباحة بالكليات المختلفة من الجنسين، وفي مختلف المواقع الوظيفية للمشاركة في الاستبيان. نوع العينة المختارة هو عينة عشوائية منتظمة حيث اختارت الباحث أعضاء عينة الدراسة بصورة منتظمة من جداول الأرقام العشوائية التي أمدتها بها إدارة الجامعة، واختارت مسافة متساوية ما بين وحدات العينة بلغت 10 وحدات بحيث تم اختيار اسم، ومن بعد 10 وحدات اختيار اسم آخر، وهكذا لحين اختيار كافة أفراد العينة المشاركة المئة، على أن يتم الاختيار من كليات مختلفة، ووظائف مختلفة.

الأداة المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبانة، وهي تتكون من جزئين: الجزء الأول يهدف لجمع البيانات الشخصية، والتي تتضمن الجنس، والفئة العمرية، والتخصص. هذا وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الجزء الثاني من الاستبانة على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

الجزء الثاني من الاستبانة مكون من أربعة أقسام لدراسة الآتي في جامعة الباحة: بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، بينما الجزء الثالث مخصص لقياس مستوى الإبداع الإداري بالجامعة. (أنظر المرفقات لاستبانة جمع البيانات)

طريقة جمع البيانات

الطريقة المتبعة في جمع البيانات هي الاستطلاع عن طريق الانترنت، حيث يتم رفع الاستبانة على Microsoft forms ومن ثم توزيع رابط الاستبيان على عينة مختارة من العاملين بجامعة الباحة واختيار 100 من الإجابات على الاستبيان بحيث تكون مكتملة وتمثل مجتمع البحث للقيام بتحليلها، ومن ثم التوصل لإجابات على أسئلة البحث، واختبار فرضيات البحث.

أنواع البيانات وإجراءات التحليل الإحصائي

يعتمد البحث على البيانات الوصفية في الجزء الخاص بالبيانات الشخصية، والتي تشمل العمر، والجنس، ومن ثم بيانات كمية بحساب التكرار والنسبة المئوية لاستجابات العينة لكل من أسئلة الاستبانة. أيضا يوفر التطبيق رسومات بيانية لاستجابات العينة المشاركة في الاستبانة.

ختاماً، فإن البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف بيئة العمل، وعوامل بيئة العمل التي تؤثر على الإبداع الإداري، وفي وصف الإبداع الإداري. من جانب آخر قامت الباحثة باستخدام المنهج المسحي التحليلي في جمع البيانات، ومن ثم تحليل الاستبانة بعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام Microsoft forms. مجتمع البحث هو العاملين في جامعة الباحة في متلف التخصصات، ومختلف الكليات، وقد تم اختيار عينة حجمها 100 من العاملين منتظمة من جداول الأرقام العشوائية التي أمدتها بها إدارة الجامعة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

في الفصل الثالث من هذه الدراسة ناقش التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها عبر منصة Microsoft Forms ومن ثم يتم اختبار فرضيات البحث والإجابة على تساؤلات البحث اعتماداً على هذه النتائج. أيضاً يتضمن هذا الفصل توصيف لعينة الدراسة وربط لنتائج التحليل الإحصائي مع الدراسات السابقة.

توصيف عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 100 فرد من العاملين بجامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية والتي تم اختيارها كنموذج تتم عبره دراسة تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري . العينة تختلف من حيث الجنس والفئة العمرية ومجال العمل بالجامعة ، وقد تم اعتماد هذا الاختلاف لضمان عدالة توزيع فرص المشاركة في الاستبيان ما بين مختلف العاملين بجامعة الباحة .

اختبار الصدق والثبات للاستبانة

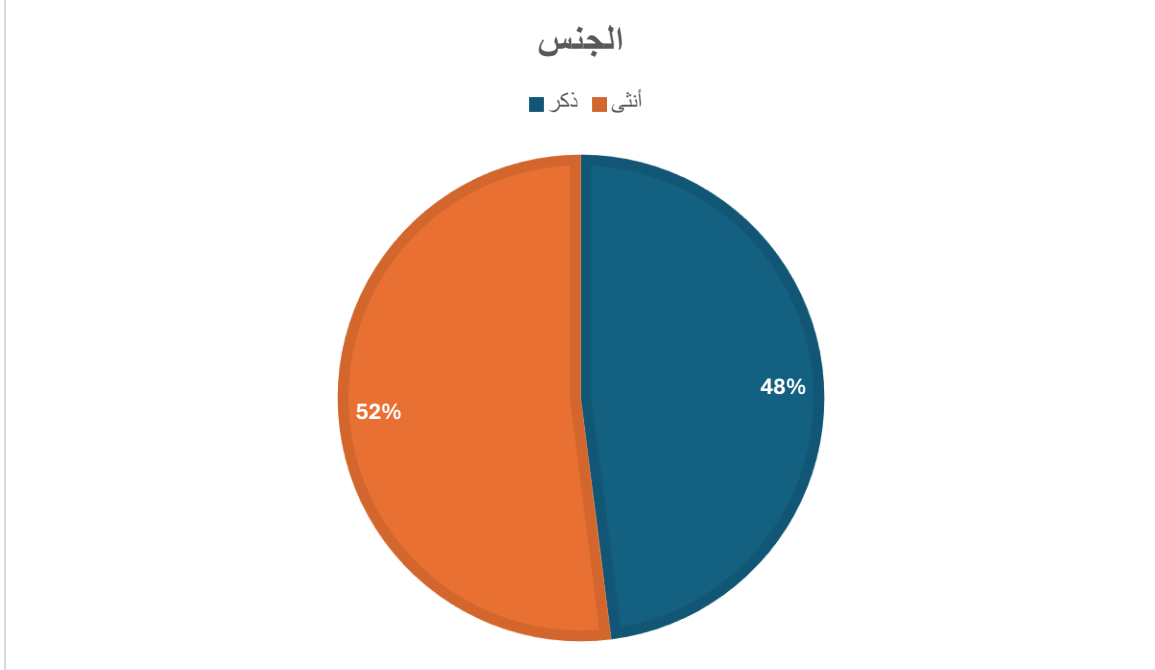
من أجل اختبار ملائمة أسئلة الاستبيان لأهداف الدراسة، ولمتغيراتها التي يتم قياسها، ولمجتمع البحث بشكل علم قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرفين على الدراسة من ذوي الاختصاص والخبرة من أجل التعرف على وجهات النظر الخاصة بهم ، ومن أجل الاستفادة من الآراء المقدمة منهم في تعديل أسئلة الاستبيان، ولقياس سلامة الأسئلة اللغوية ، وعلى ضوء الآراء التي تقدموا بها تمت معالجة الاستبيان بإضافة بعض العبارات وحذف أخرى من أجل تحسين أداة الدراسة.

التحليل الإحصائي

القسم الأول : البيانات الشخصية

جدول رقم 1: البيانات الشخصية

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	48	%48
أنثى	52	%52
المجموع	100	%100



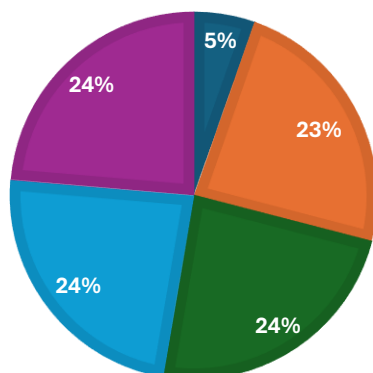
شكل رقم 3: البيانات الشخصية

جدول رقم 2: الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
30-20 عام	5	%5
40-30 عام	22	%22
50-40 عام	37	%37
60-50 عام	30	%30
فوق 60 عام	6	%6
المجموع	100	%100

الفئة العمرية

فوق ٦٠ عام ٦٠-٥٠ عام ٤٠-٣٠ عام ٣٠-٢٠ عام



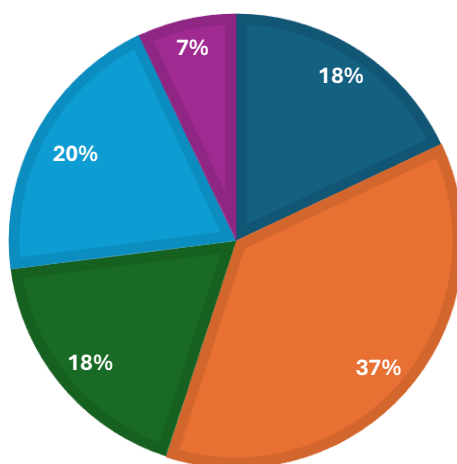
شكل رقم 4: الفئة العمرية

جدول رقم 3: المجال الوظيفي

المجال الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
هيئة التدريس	18	18%
إدارة الجامعة	37	37%
شئون العاملين	18	18%
شئون الطلاب	20	20%
الشئون المالية	7	7%
المجموع	100	100%

المجال الوظيفي

الشئون المالية شئون الطلاب شئون العاملين إدارة الجامعة هيئة التدريس



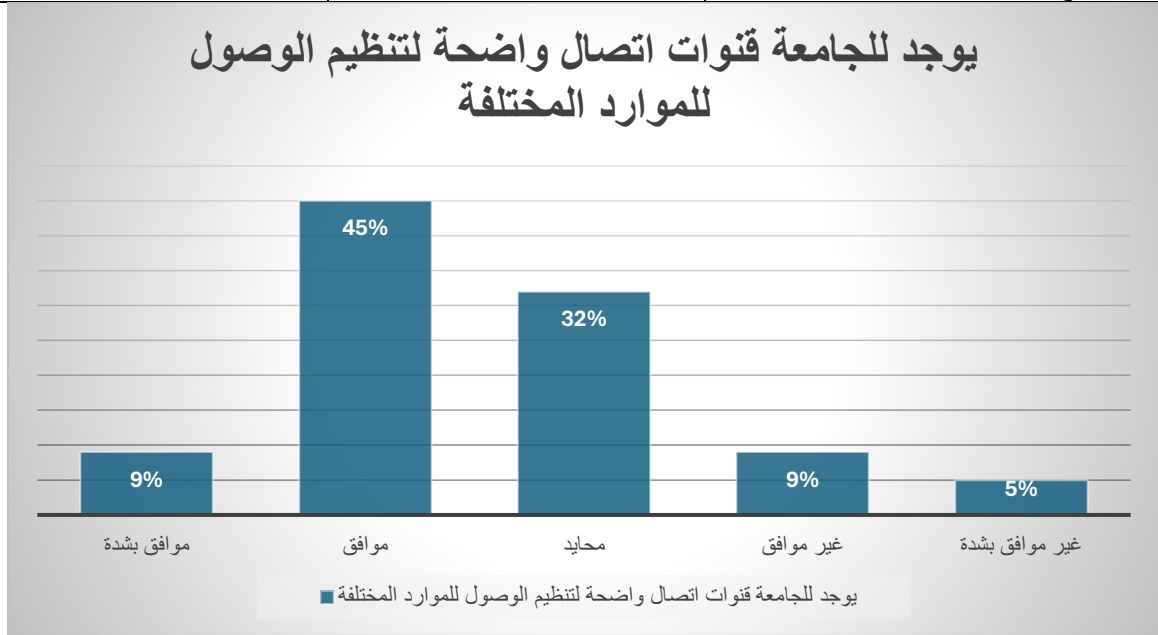
شكل رقم 5: المجال الوظيفي

القسم الثاني: عناصر بيئة العمل

الهيكل التنظيمي

جدول رقم 4: قنوات الاتصال بالجامعة

يوجد للجامعة قنوات اتصال واضحة لتنظيم الوصول للموارد المختلفة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	9%
موافق	45	45%
محايد	32	32%
غير موافق	9	9%
غير موافق بشدة	5	5%
المجموع	100	100%

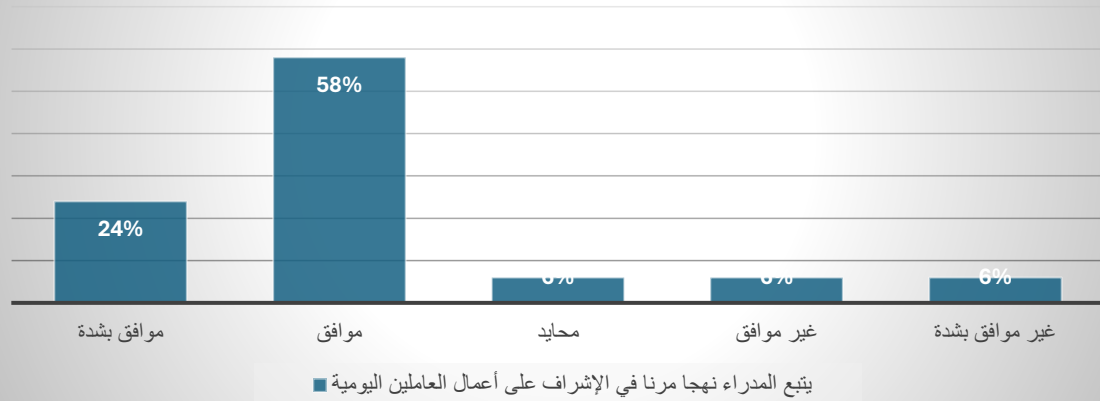


شكل رقم 6: قنوات الاتصال بالجامعة

جدول رقم 5: المنهج المرن في الإشراف على الأعمال

يتبع المدراء نهجا مرنا في الإشراف على أعمال العاملين اليومية	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	24	24%
موافق	58	58%
محايد	6	6%
غير موافق	6	6%
غير موافق بشدة	6	6%
المجموع	100	100%

يتبع المدراء نهجا مرنا في الإشراف على أعمال العاملين اليومية

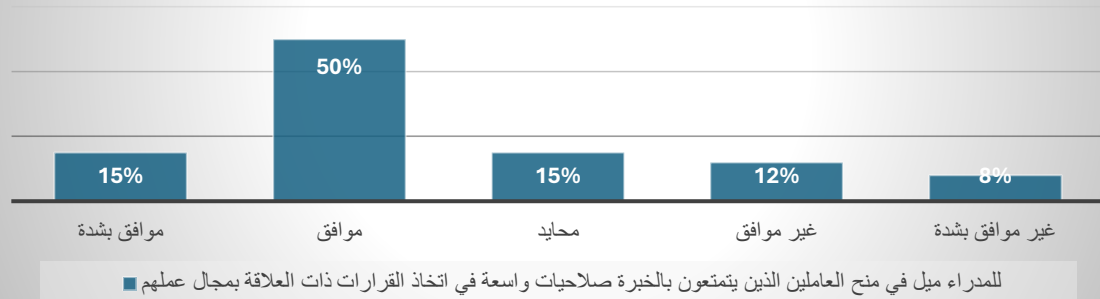


شكل رقم 7: المنهج المرن في الإشراف على الأعمال

جدول رقم 6 : منح الصلاحيات للعاملين ذوي الخبرة

النسبة المئوية	العدد	للمدراء ميل في منح العاملين الذين يتمتعون بالخبرة صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم
15%	15	موافق بشدة
50%	50	موافق
15%	15	محايد
12%	12	غير موافق
8%	8	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

للمدراء ميل في منح العاملين الذين يتمتعون بالخبرة صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم

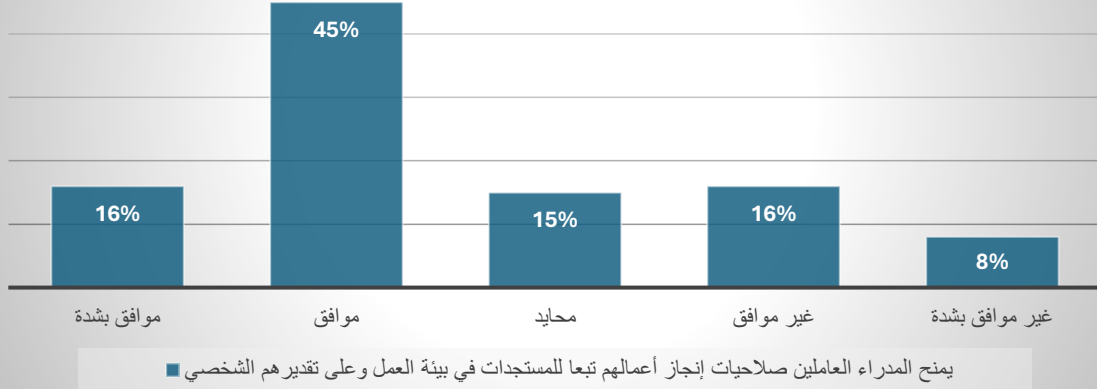


شكل رقم 8: منح الصلاحيات للعاملين ذوي الخبرة

جدول رقم 7: منح العاملين صلاحيات إنجاز الأعمال

النسبة المئوية	العدد	يمنح المدراء العاملين صلاحيات إنجاز أعمالهم تبعاً للمستجدات في بيئة العمل وعلى تقديرهم الشخصي
16%	16	موافق بشدة
45%	45	موافق
15%	15	محايد
16%	16	غير موافق
8%	8	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

يمنح المدراء العاملين صلاحيات إنجاز أعمالهم تبعاً للمستجدات في بيئة العمل وعلى تقديرهم الشخصي

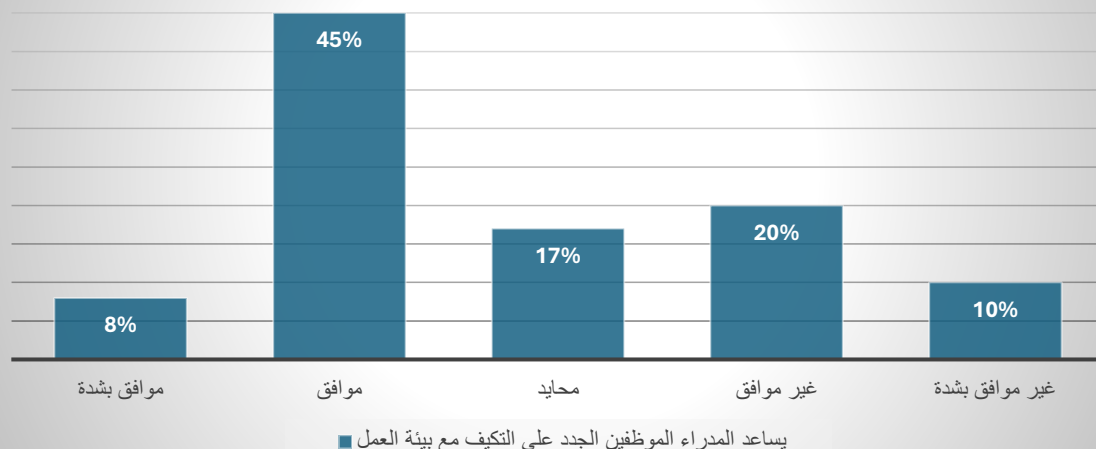


شكل رقم 9: منح العاملين صلاحيات إنجاز الأعمال

جدول رقم 8: مساعدة المدراء الجدد للعاملين للتكيف مع بيئة العمل

النسبة المئوية	العدد	يساعد المدراء الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل
8%	8	موافق بشدة
45%	45	موافق
17%	17	محايد
20%	20	غير موافق
10%	10	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

يساعد المدراء الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل



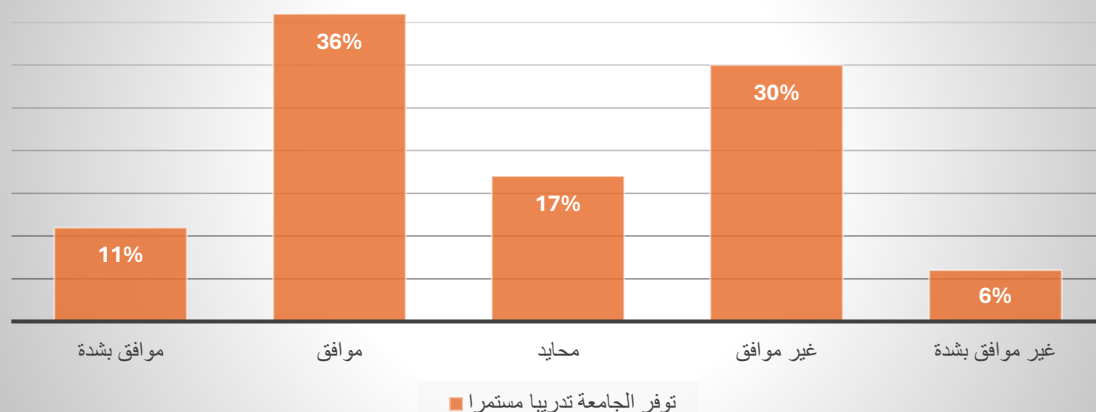
شكل رقم 10: مساعدة المدراء الجدد للعاملين للتكيف مع بيئة العمل

التدريب

جدول رقم 9: توفير الجامعة للتدريب المستمر

توفر الجامعة تدريباً مستمراً	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	11	11%
موافق	36	36%
محايد	17	17%
غير موافق	30	30%
غير موافق بشدة	6	6%
المجموع	100	100%

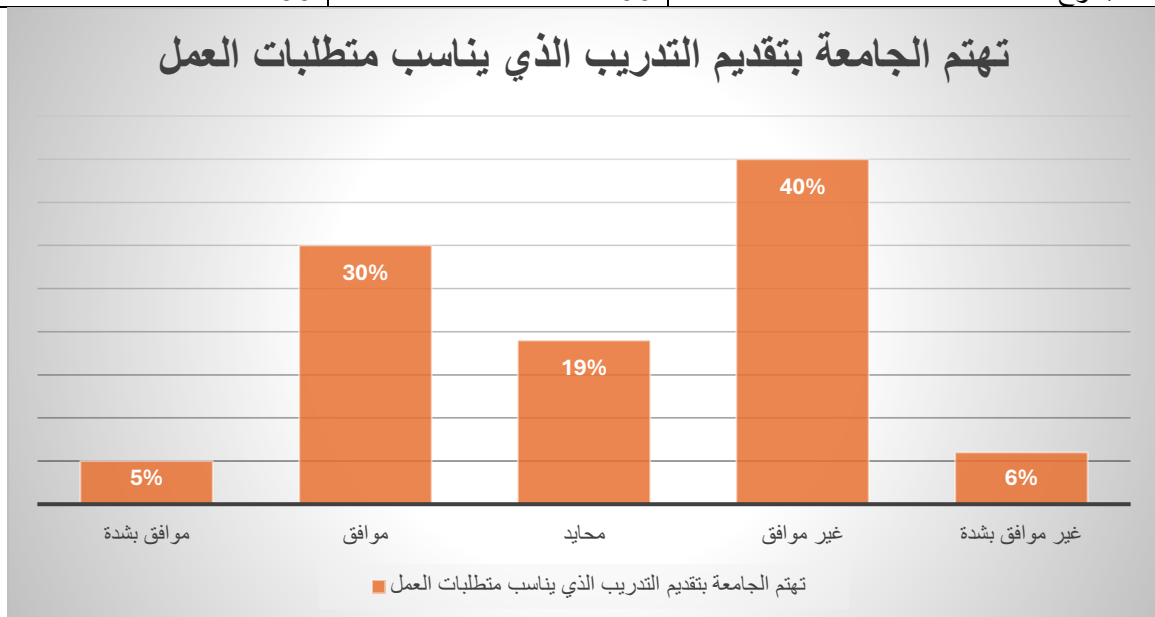
توفر الجامعة تدريباً مستمراً



شكل رقم 11: توفير الجامعة للتدريب المستمر

جدول رقم 10: اهتمام الجامعة بتقديم التدريب المناسب لمتطلبات العمل

النسبة المئوية	العدد	تهتم الجامعة بتقديم التدريب الذي يناسب متطلبات العمل
5%	5	موافق بشدة
30%	30	موافق
19%	19	محايد
40%	40	غير موافق
6%	6	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

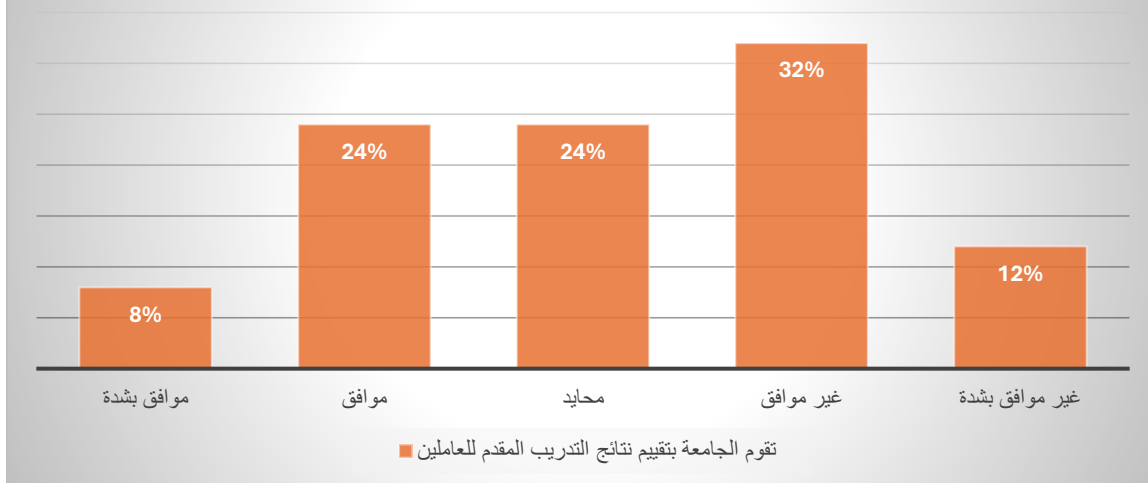


شكل رقم 12: اهتمام الجامعة بتقديم التدريب المناسب لمتطلبات العمل

جدول رقم 11: تقييم نتائج التدريب

النسبة المئوية	العدد	تقوم الجامعة بتقييم نتائج التدريب المقدم للعاملين
8%	8	موافق بشدة
24%	24	موافق
24%	24	محايد
32%	32	غير موافق
12%	12	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

تقوم الجامعة بتقييم نتائج التدريب المقدم للعاملين

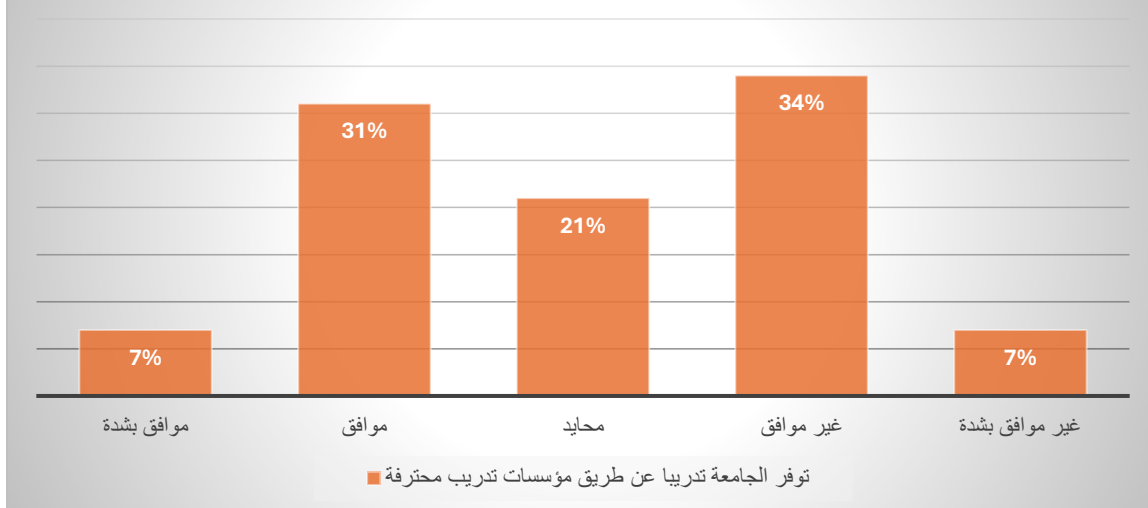


شكل رقم 13: تقييم نتائج التدريب

جدول رقم 12: توفير التدريب عبر مؤسسات محترفة

النسبة المئوية	العدد	توفر الجامعة تدريباً عن طريق مؤسسات تدريب محترفة
7%	7	موافق بشدة
31%	31	موافق
21%	21	محايد
34%	34	غير موافق
7%	7	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

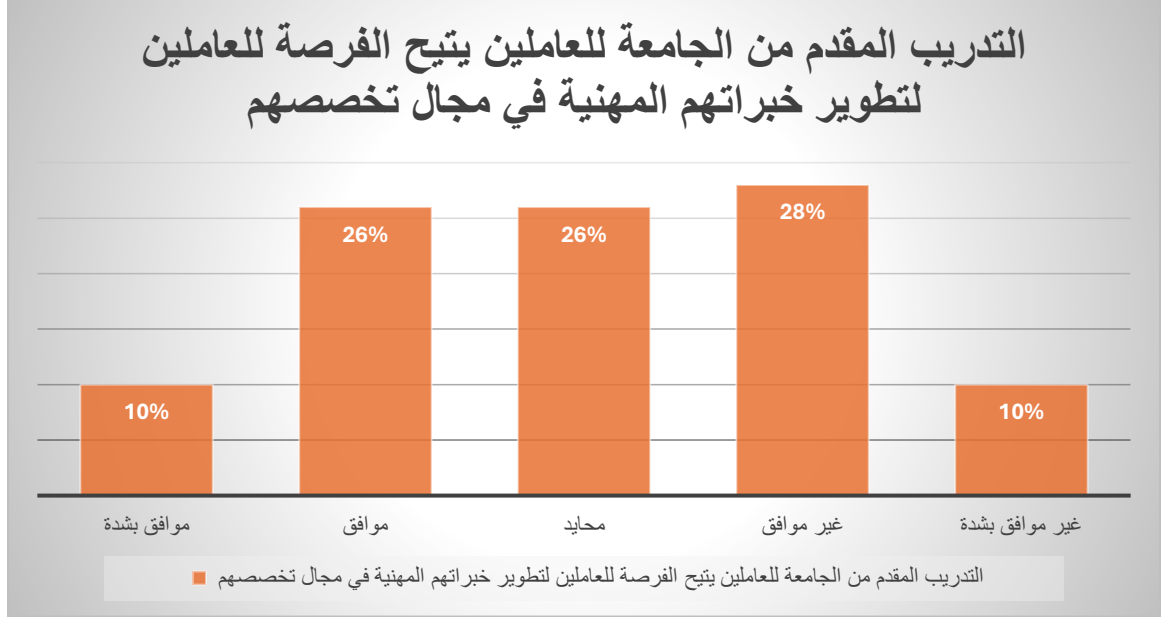
توفر الجامعة تدريباً عن طريق مؤسسات تدريب محترفة



شكل رقم 14: توفير التدريب عبر مؤسسات محترفة

جدول رقم 13: مساعدة التدريب في تطوير خبرات العاملين

النسبة المئوية	العدد	التدريب المقدم من الجامعة للعاملين يتيح الفرصة للعاملين لتطوير خبراتهم المهنية في مجال تخصصهم
10%	10	موافق بشدة
26%	26	موافق
26%	26	محايد
28%	28	غير موافق
10%	10	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع



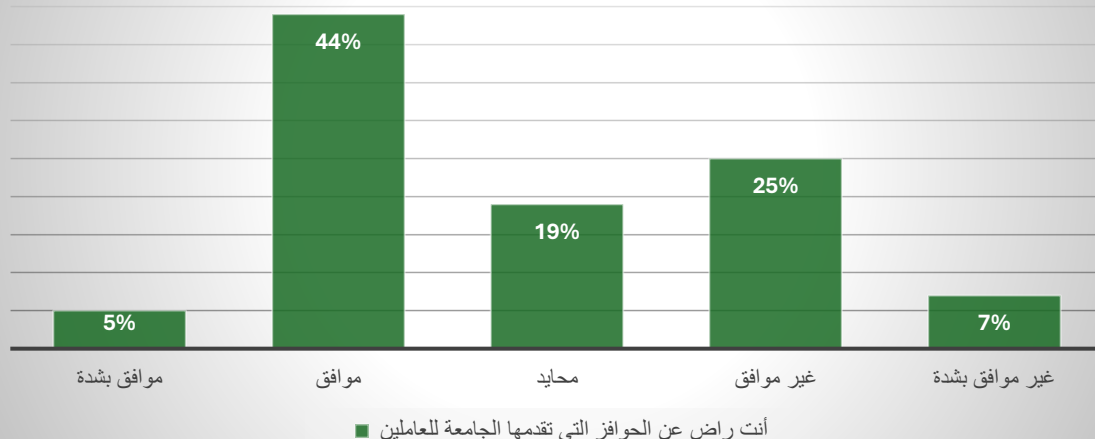
شكل رقم 15: مساعدة التدريب في تطوير خبرات العاملين

نظام الحوافز والمكافآت

جدول رقم 14: رضا العاملين عن نظام الحوافز

النسبة المئوية	العدد	أنت راض عن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين
5%	5	موافق بشدة
44%	44	موافق
19%	19	محايد
25%	25	غير موافق
7%	7	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

أنت راض عن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين

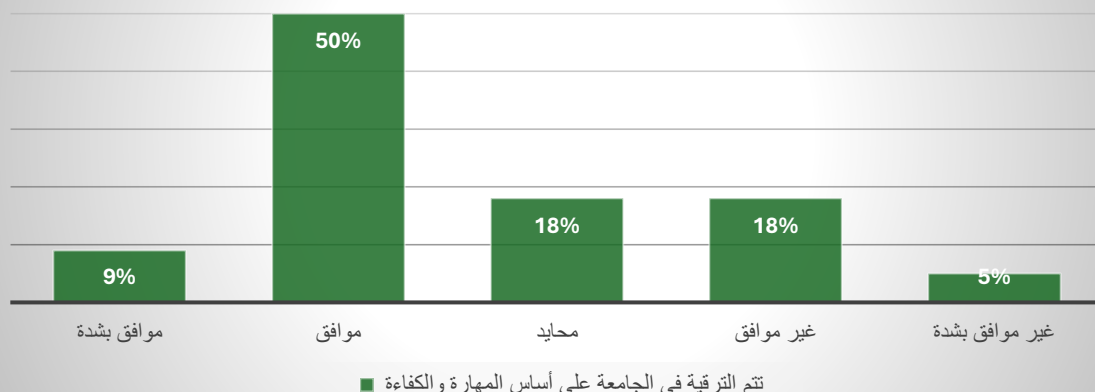


شكل رقم 16: رضا العاملين عن نظام الحوافز

جدول رقم 15: الترقية على أساس المهارة والكفاءة

النسبة المئوية	العدد	تتم الترقية في الجامعة على أساس المهارة والكفاءة
9%	9	موافق بشدة
50%	50	موافق
18%	18	محايد
18%	18	غير موافق
5%	5	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

تتم الترقية في الجامعة على أساس المهارة والكفاءة

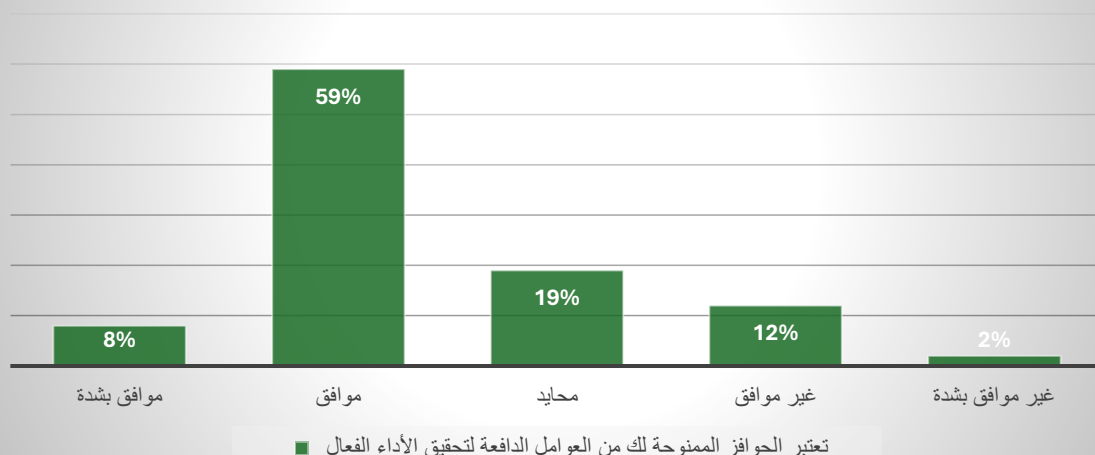


شكل رقم 17: الترقية على أساس المهارة والكفاءة

جدول رقم 16: الحوافز من عوامل الأداء الفعال

النسبة المئوية	العدد	تعتبر الحوافز الممنوحة لك من العوامل الدافعة لتحقيق الأداء الفعال
8%	8	موافق بشدة
59%	59	موافق
19%	19	محايد
12%	12	غير موافق
2%	2	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

تعتبر الحوافز الممنوحة لك من العوامل الدافعة لتحقيق الأداء الفعال

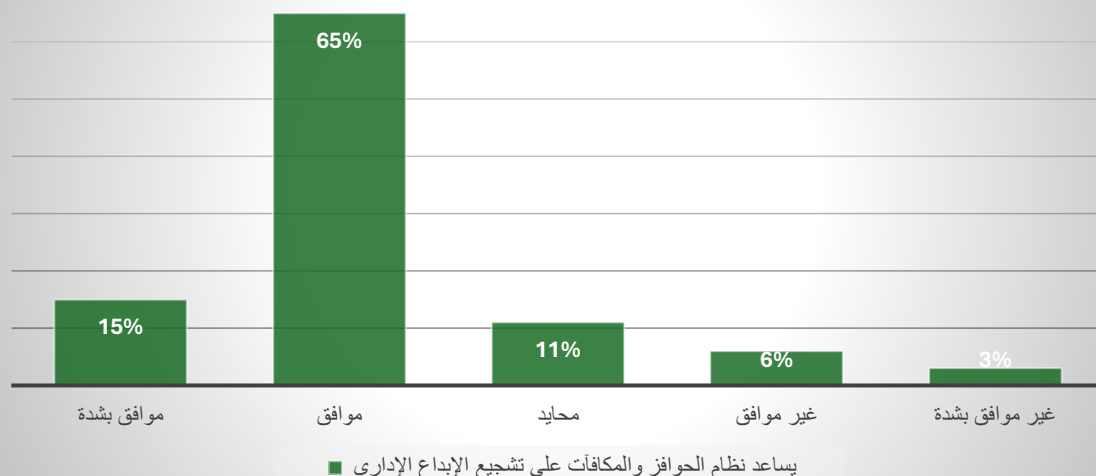


شكل رقم 18: الحوافز من عوامل الأداء الفعال

جدول رقم 17: مساعدة نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الإبداع الإداري

النسبة المئوية	العدد	يساعد نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الإبداع الإداري
15%	15	موافق بشدة
65%	65	موافق
11%	11	محايد
6%	6	غير موافق
3%	3	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

يساعد نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الإبداع الإداري

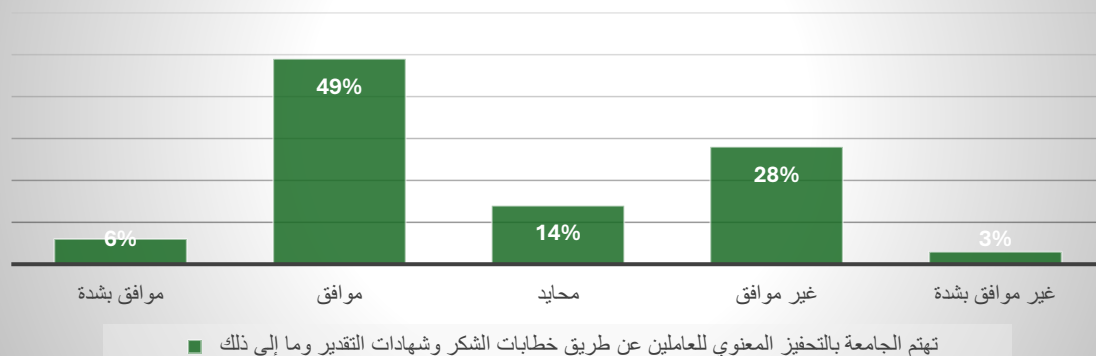


شكل رقم 19: الحوافز من عوامل الأداء الفعال

جدول رقم 18: اهتمام الجامعة بالتحفيز المعنوي للعاملين

النسبة المئوية	العدد	تهتم الجامعة بالتحفيز المعنوي للعاملين عن طريق خطابات الشكر وشهادات التقدير وما إلى ذلك
6%	6	موافق بشدة
49%	49	موافق
14%	14	محايد
28%	28	غير موافق
3%	3	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

تهتم الجامعة بالتحفيز المعنوي للعاملين عن طريق خطابات الشكر وشهادات التقدير وما إلى ذلك

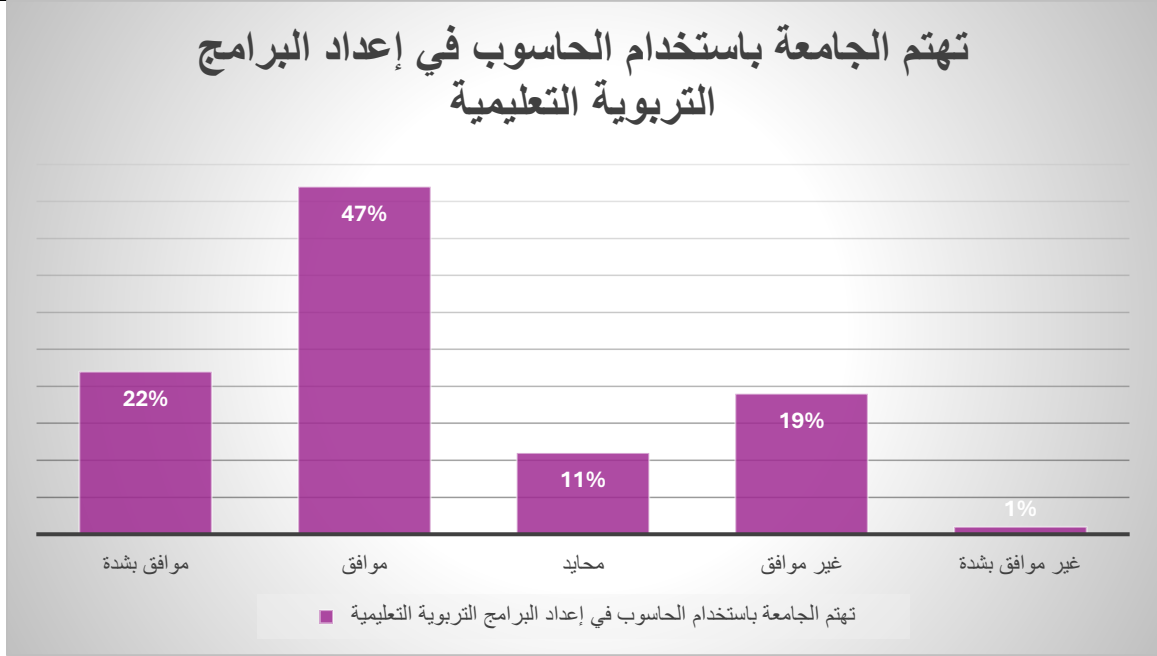


شكل رقم 20: اهتمام الجامعة بالتحفيز المعنوي للعاملين

تطبيق التكنولوجيا الحديثة

جدول رقم 19: اهتمام الجامعة بالحاسوب في إعداد البرامج التربوية التعليمية

النسبة المئوية	العدد	تهتم الجامعة باستخدام الحاسوب في إعداد البرامج التربوية التعليمية
22%	22	موافق بشدة
47%	47	موافق
11%	11	محايد
19%	19	غير موافق
1%	1	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

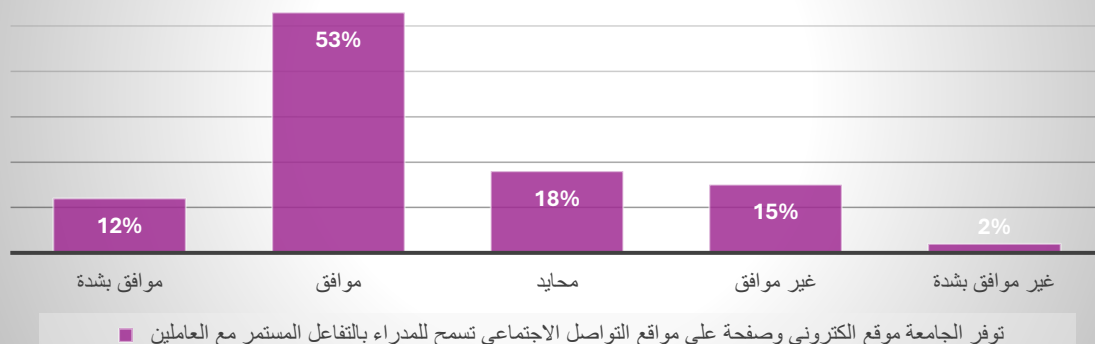


شكل رقم 21: اهتمام الجامعة بالحاسوب في إعداد البرامج التربوية التعليمية

جدول رقم 20: توفر الجامعة موقع الكتروني وصفحة تواصل اجتماعي للتفاعل مع العاملين

النسبة المئوية	العدد	توفر الجامعة موقع الكتروني وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للمدراء بالتفاعل المستمر مع العاملين
12%	12	موافق بشدة
53%	53	موافق
18%	18	محايد
15%	15	غير موافق
2%	2	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

توفر الجامعة موقع الكتروني وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للمدراء بالتفاعل المستمر مع العاملين

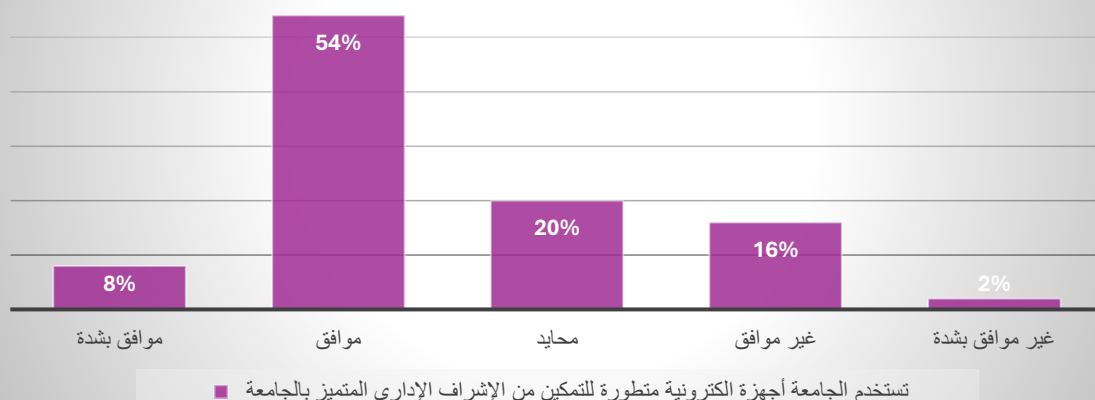


شكل رقم 22: توفر الجامعة موقع الكتروني وصفحة تواصل اجتماعي للتفاعل مع العاملين

جدول رقم 21: تستخدم الجامعة أجهزة الكترونية متطورة للإشراف الإداري المتميز

النسبة المئوية	العدد	تستخدم الجامعة أجهزة الكترونية متطورة للتمكين من الإشراف الإداري المتميز بالجامعة
8%	8	موافق بشدة
54%	54	موافق
20%	20	محايد
16%	16	غير موافق
2%	2	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

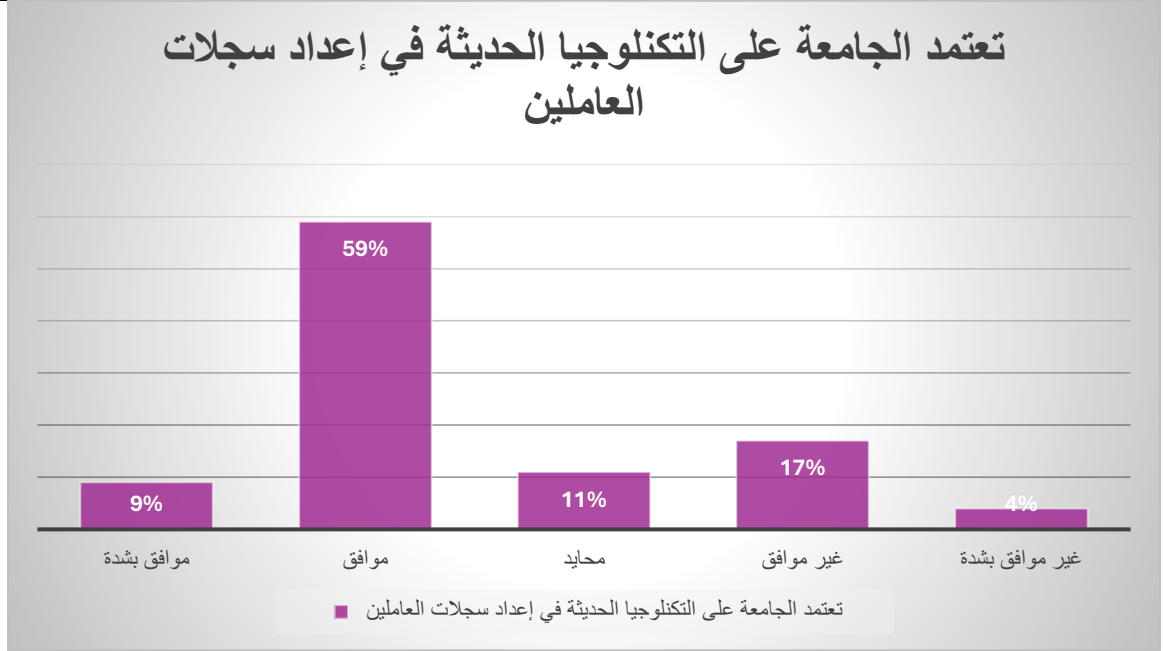
تستخدم الجامعة أجهزة الكترونية متطورة للتمكين من الإشراف الإداري المتميز بالجامعة



شكل رقم 23: تستخدم الجامعة أجهزة الكترونية متطورة للإشراف الإداري المتميز

جدول رقم 22: اعتماد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين

النسبة المئوية	العدد	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين
9%	9	موافق بشدة
59%	59	موافق
11%	11	محايد
17%	17	غير موافق
4%	4	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

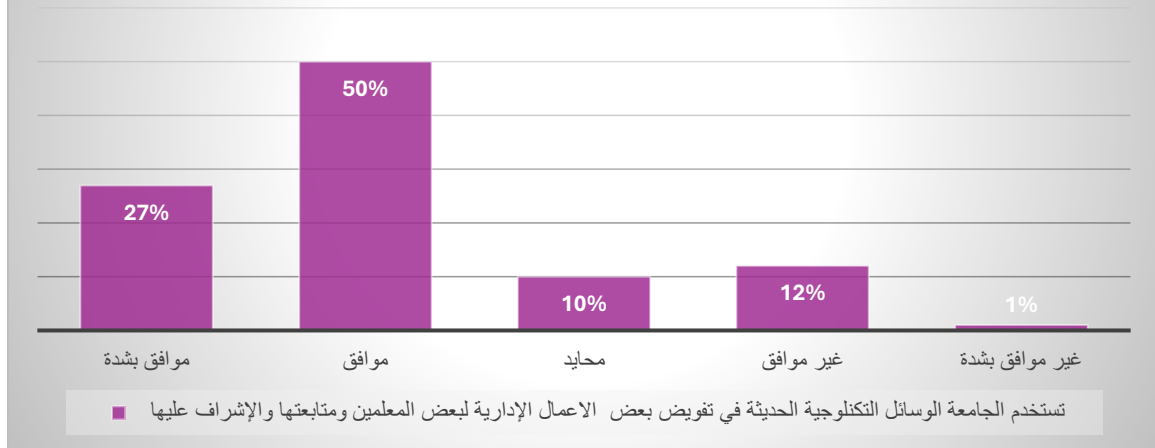


شكل رقم 24: اعتماد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين

جدول رقم 23: استخدام الجامعة للوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض الأعمال الإدارية

النسبة المئوية	العدد	تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين ومتابعيها والإشراف عليها
27%	27	موافق بشدة
50%	50	موافق
10%	10	محايد
12%	12	غير موافق
1%	1	غير موافق بشدة
100%	100	المجموع

تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الاعمال الإدارية لبعض المعلمين ومتابعتها والإشراف عليها



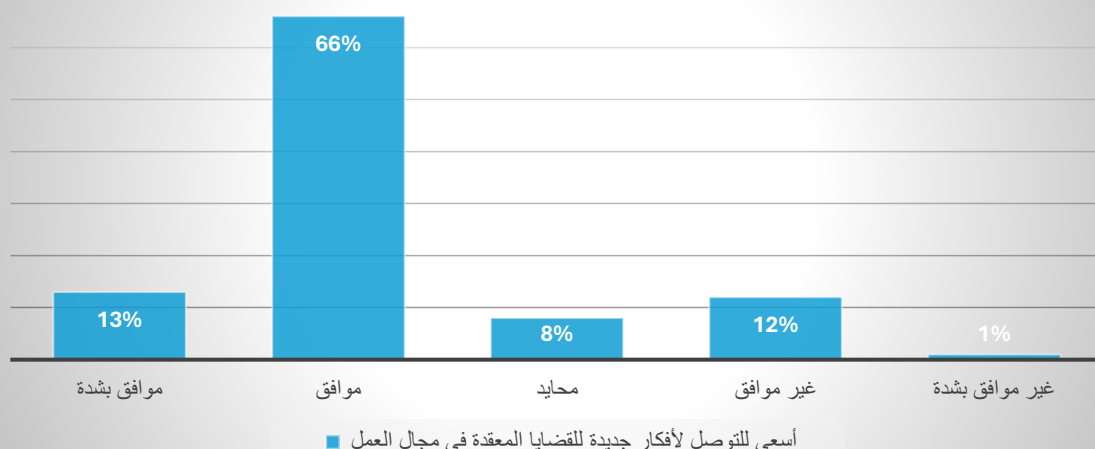
شكل رقم 25: استخدام الجامعة للوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض الأعمال الإدارية

القسم الثالث: مستوى الإبداع الإداري

جدول رقم 24: السعي للتوصل لأفكار جديدة لقضايا العمل المعقدة

العدد	النسبة المئوية	أسعى للتوصل لأفكار جديدة للقضايا المعقدة في مجال العمل
13	13%	موافق بشدة
66	66%	موافق
8	8%	محايد
12	12%	غير موافق
1	1%	غير موافق بشدة
100	100%	المجموع

أسعى للتوصل لأفكار جديدة للقضايا المعقدة في مجال العمل

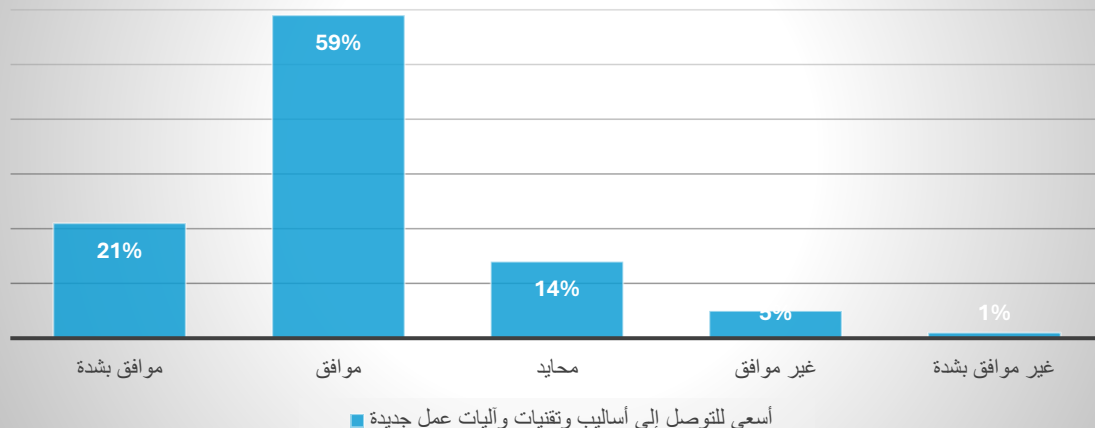


شكل رقم 26: السعي للتوصل لأفكار جديدة لقضايا العمل المعقدة

جدول رقم 25: السعي لاستخدام أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة

أسعى للتوصل إلى أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	21	21%
موافق	59	59%
محايد	14	14%
غير موافق	5	5%
غير موافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

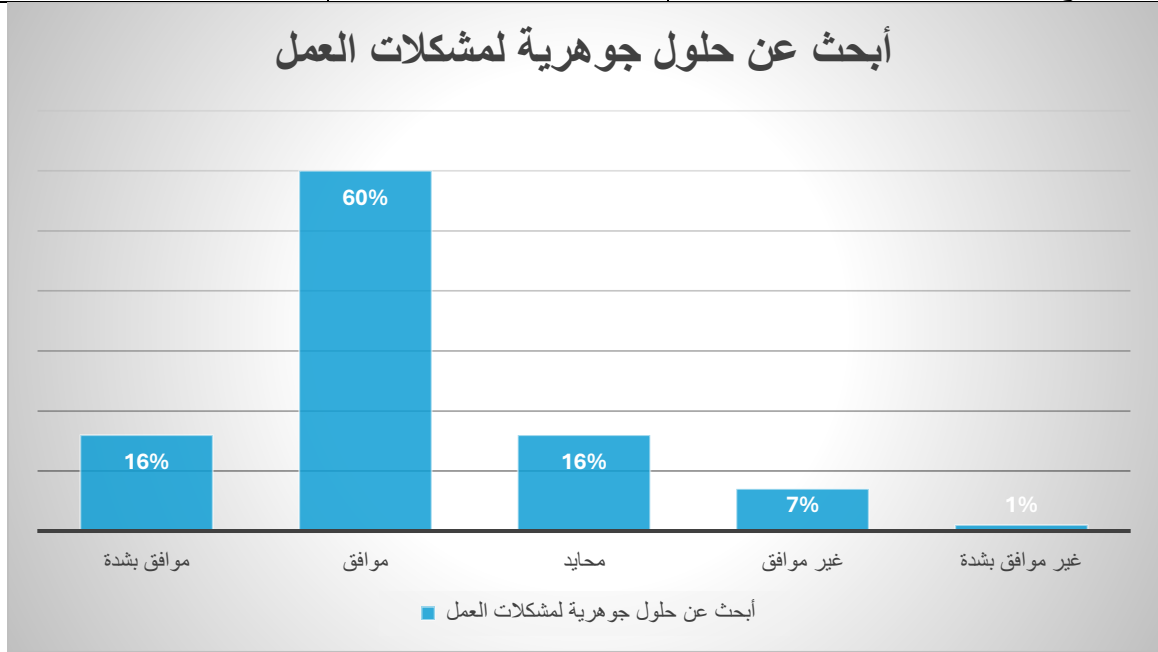
أسعى للتوصل إلى أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة



شكل رقم 27: السعي لاستخدام أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة

جدول رقم 26: البحث عن حلول جوهرية لمشكلات العمل

أبحث عن حلول جوهرية لمشكلات العمل	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	16	16%
موافق	60	60%
محايد	16	16%
غير موافق	7	7%
غير موافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

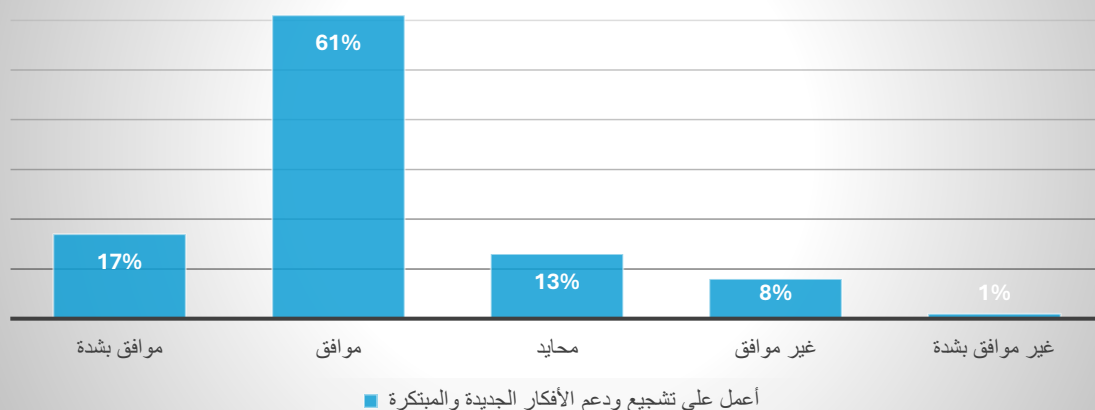


شكل رقم 28: البحث عن حلول جوهرية لمشكلات العمل

جدول رقم 27: تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة

أعمل على تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	17	17%
موافق	61	61%
محايد	13	13%
غير موافق	8	8%
غير موافق بشدة	1	1%
المجموع	100	100%

أعمل على تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة

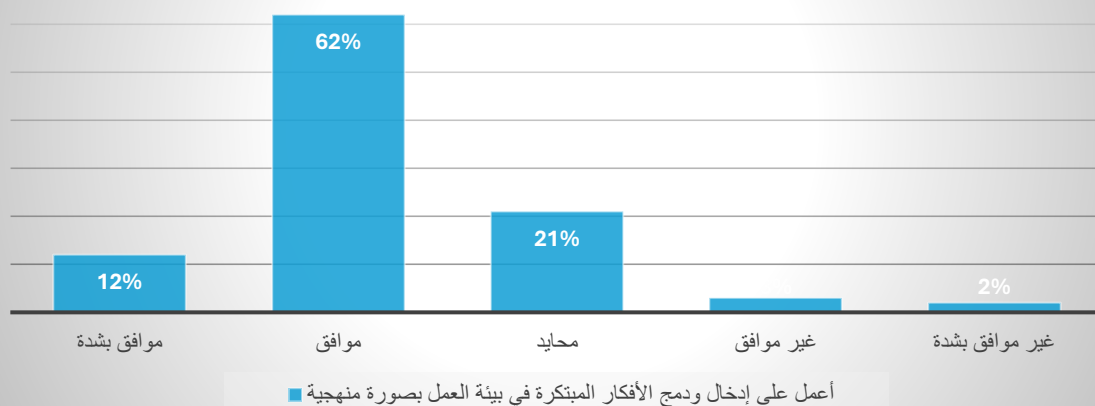


شكل رقم 29: تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة

جدول رقم 28: إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية

أعمل على إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	12%
موافق	62	62%
محايد	21	21%
غير موافق	3	3%
غير موافق بشدة	2	2%
المجموع	100	100%

أعمل على إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية



شكل رقم 30: إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية

نتائج الدراسة والإجابة على أسئلة البحث

القسم الأول : البيانات الشخصية

البيانات الشخصية للمشاركين في الاستبيان كالاتي:

- من حيث الجنس، 52% من الإناث، بينما 48% من الذكور.
- من حيث الفئة العمرية، 37% من 40-50 عاما، 30% من 50-60 عاما، 22% من 30-40 عاما ، 6% فوق ال 60 عاما ، بينما 5% من 20-30 عاما.
- من حيث المجال الوظيفي ، 37% من إدارة الجامعة، 20% من شئون الطلاب ، 18% من شئون العاملين، 18% من هيئة التدريس ، بينما 7% من الشئون المالية.

القسم الثاني : عناصر بيئة العمل

أولا : فيما يخص الهيكل التنظيمي

- 9% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنه يوجد للجامعة قنوات اتصال واضحة لتنظيم الوصول للموارد المختلفة، 45% يوافقون على ذلك، 32% محايدون ، 9% غير موافقين ، بينما 5% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة (54%).
- 24% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنه يتبع المدراء نهجا مرنا في الإشراف على أعمال العاملين اليومية، 58% يوافقون على ذلك، 6% محايدون ، 6% غير موافقين ، بينما 6% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة (82%).
- 15% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنه للمدراء ميل في منح العاملين الذين يتمتعون بالخبرة صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم، 50% يوافقون على ذلك، 15% محايدون ، 12% غير موافقين ، بينما 8% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة (65%).
- 16% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنه يمنح المدراء العاملين صلاحيات إنجاز أعمالهم تبعا للمستجدات في بيئة العمل وعلى تقديرهم الشخصي، 45% يوافقون على ذلك، 15% محايدون ، 16% غير موافقين ، بينما 8% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة (61%).
- 8% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنه يساعد المدراء الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل، 45% يوافقون على ذلك، 17% محايدون ، 20% غير موافقين ، بينما 10% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة (53%).

ثانياً: فيما يخص التدريب

- 11% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنه توفر الجامعة تدريباً مستمراً ، 36% يوافقون على ذلك، 17% محايدون ، 30% غير موافقين ، بينما 6% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن الجامعة لا توفر تدريباً مستمراً للعاملين.
- 5% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنه تهتم الجامعة بتقديم التدريب الذي يناسب متطلبات العمل، 30% يوافقون على ذلك، 19% محايدون ، 40% غير موافقين ، بينما 6% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن الجامعة لا تهتم بتقديم التدريب الذي يناسب متطلبات العمل.
- 5% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة تقوم بتقييم نتائج التدريب المقدم للعاملين، 30% يوافقون على ذلك، 19% محايدون ، 40% غير موافقين ، بينما 6% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن الجامعة لا تقوم بتقييم نتائج التدريب المقدم للعاملين.
- 7% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة توفر تدريباً عن طريق مؤسسات تدريب محترفة، 31% يوافقون على ذلك، 21% محايدون ، 34% غير موافقين ، بينما 7% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن الجامعة لا توفر تدريباً عن طريق مؤسسات تدريب محترفة.
- 10% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن التدريب المقدم من الجامعة للعاملين يتيح الفرصة للعاملين لتطوير خبراتهم المهنية في مجال تخصصهم ، 26% يوافقون على ذلك، 26% محايدون ، 28% غير موافقين ، بينما 10% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن التدريب المقدم من الجامعة للعاملين لا يتيح لهم الفرصة لتطوير خبراتهم المهنية في مجال تخصصهم.

ثالثاً: فيما يخص نظام المكافآت والحوافز

- 5% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنهم راضين عن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين ، 44% يوافقون على ذلك، 19% محايدون ، 25% غير موافقين ، بينما 7% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن العاملين غير راضين عن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين.
- 9% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الترقية في الجامعة تتم على أساس المهارة والكفاءة ، 50% يوافقون على ذلك، 18% محايدون ، 18% غير موافقين ، بينما 5% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن العاملين يرون أن الترقية في الجامعة تتم على أساس المهارة والكفاءة .
- 8% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الحوافز الممنوحة لهم من العوامل الدافعة لتحقيق الأداء الفعال ، 59% يوافقون على ذلك، 19% محايدون ، 12% غير موافقين ، بينما 2% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن العاملين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم من العوامل الدافعة لتحقيق الأداء الفعال .
- 15% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن نظام الحوافز والمكافآت يساعد على تشجيع الإبداع الإداري ، 65% يوافقون على ذلك، 11% محايدون ، 6% غير موافقين ، بينما 3% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه العام أن العاملين يرون أن نظام الحوافز والمكافآت يساعد على تشجيع الإبداع الإداري .

- 6% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة تهتم بالتحفيز المعنوي للعاملين عن طريق خطابات الشكر وشهادات التقدير وما إلى ذلك ، 49% يوافقون على ذلك، 14% محايدون ، 28% غير موافقين ، بينما 3% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه أن العاملين يرون أن الجامعة تهتم بالتحفيز المعنوي للعاملين عن طريق خطابات الشكر وشهادات التقدير وما إلى ذلك.

رابعاً : فيما يخص تطبيق التكنولوجيا الحديثة

- 22% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة تهتم باستخدام الحاسوب في إعداد البرامج التربوية التعليمية ، 47% يوافقون على ذلك، 11% محايدون ، 19% غير موافقين ، بينما 1% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه أن العاملين يرون أن الجامعة تهتم باستخدام الحاسوب في إعداد البرامج التربوية التعليمية (69%).
- 12% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة توفر موقع الكتروني وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للمدراء بالتفاعل المستمر مع العاملين ، 53% يوافقون على ذلك، 18% محايدون ، 15% غير موافقين ، بينما 2% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه أن العاملين يرون أن الجامعة توفر موقع الكتروني وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للمدراء بالتفاعل المستمر مع العاملين (65%).
- 9% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين ، 59% يوافقون على ذلك، 11% محايدون ، 17% غير موافقين ، بينما 4% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه أن العاملين يرون أن الجامعة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين (68%).
- 8% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة تستخدم أجهزة الكترونية متطورة للتمكين من الإشراف الإداري المتميز بالجامعة ، 54% يوافقون على ذلك، 20% محايدون ، 16% غير موافقين ، بينما 2% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه أن العاملين يرون أن الجامعة تستخدم أجهزة الكترونية متطورة للتمكين من الإشراف الإداري المتميز بالجامعة (62%).
- 27% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أن الجامعة تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الاعمال الإدارية لبعض المعلمين ومتابعتها والإشراف عليها ، 50% يوافقون على ذلك، 10% محايدون ، 12% غير موافقين ، بينما 1% غير موافقين بشدة. إذا الاتجاه أن العاملين يرون أن الجامعة تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الاعمال الإدارية لبعض المعلمين ومتابعتها والإشراف عليها (77%).

القسم الثالث : مستوى الإبداع الإداري

فيما يخص مستوى الإبداع الإداري بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي السعودية ممثلة في جامعة الباحة تم التوصل للآتي :

- 13% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنهم يسعون للتوصل لأفكار جديدة للقضايا المعقدة في مجال العمل ، 66% يوافقون على ذلك، 8% محايدون ، 12% غير موافقين ، بينما 1% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة. (79%)

- 21% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنهم يسعون للتوصل إلى أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة ، 59% يوافقون على ذلك، 14% محايدون ، 5% غير موافقين ، بينما 1% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة. (80%)
- 16% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنهم يبحثون عن حلول جوهريّة لمشكلات العمل ، 60% يوافقون على ذلك، 16% محايدون ، 7% غير موافقين ، بينما 1% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة (76%)
- 17% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنهم يعملون على تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة ، 61% يوافقون على ذلك، 13% محايدون ، 8% غير موافقين ، بينما 1% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة(78%)
- 12% من المشاركين في الاستبيان يوافقون بشدة على أنهم يعملون على إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية، 62% يوافقون على ذلك، 21% محايدون ، 3% غير موافقين ، بينما 2% غير موافقين بشدة. إذا الغالبية موافقين أو موافقين وبشدة(74%) .

الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات

لقد ساعدت الدراسة الميدانية على الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي :

"هل تؤثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية؟".

نعم تؤثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية عبر الاهتمام بعناصر بيئة العمل المختلفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز، والمكافآت، والتكنولوجيا. ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تتم الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يدعم الهيكل التنظيمي تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الباحة ؟

يدعم الهيكل التنظيمي تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة إيجاباً عن طريق توفير قنوات اتصال واضحة لتنظيم الوصول للموارد المختلفة، اتباع يتبع المدراء نهجاً مرناً في الإشراف على أعمال العاملين اليومية، ميل المدراء لمنح العاملين الذين يتمتعون بالخبرة صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم، منح المدراء العاملين صلاحيات إنجاز أعمالهم تبعاً للمستجدات في بيئة العمل وعلى تقديرهم الشخصي، ومساعدة المدراء الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.

2- هل يدعم التدريب تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة ؟

لا يدعم التدريب تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة ، حيث لا توفر الجامعة تدريباً مستمراً للعاملين، تهتم بتقديم التدريب الذي يناسب متطلبات العمل، لا تقوم بتقييم نتائج التدريب المقدم للعاملين، لا توفر تدريباً عن طريق مؤسسات تدريب محترفة، ولا تقدم للعاملين التدريب الذي يتيح لهم الفرصة لتطوير خبراتهم المهنية في مجال تخصصهم.

3- هل يدعم نظام الحوافز والمكافآت تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة ؟

يرى العاملون أن الحوافز الممنوحة للعاملين من حيث المبدأ تعتبر العوامل الدافعة لتحقيق الأداء الفعال، كذلك نظام الحوافز والمكافآت يساعد على تشجيع الإبداع الإداري، لكنهم غير راضين عن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين. من جانب آخر يرون أن الجامعة تهتم بالتحفيز المعنوي للعاملين عن طريق خطابات الشكر وشهادات التقدير وما إلى ذلك، كما يرون أن الترقية في الجامعة تتم على أساس المهارة والكفاءة.

4- هل تدعم التكنولوجيا تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة ؟

تدعم التكنولوجيا تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة ، حيث تهتم الجامعة باستخدام الحاسوب في إعداد البرامج التدريبية التعليمية ، وتوفر موقع الكتروني وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للمدراء بالتفاعل المستمر مع العاملين، كما تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين ، وتستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين ومتابعتها والإشراف عليها ، كما أنها تستخدم أجهزة الكترونية متطورة للتمكين من الإشراف الإداري المتميز بالجامعة .

هذا وقد جاءت فرضيات البحث على النحو التالي:

- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

- تم إثبات هذه الفرضية ، حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن الهيكل التنظيمي يدعم تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الباحة إيجاباً عن طريق توفير قنوات اتصال واضحة لتنظيم الوصول للموارد المختلفة، اتباع يتبع المدراء نهجا مرنا في الإشراف على أعمال العاملين اليومية، ميل المدراء لمنح العاملين الذين يتمتعون بالخبرة صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم، منح المدراء العاملين صلاحيات إنجاز أعمالهم تبعا للمستجدات في بيئة العمل وعلى تقديرهم الشخصي، ومساعدة المدراء الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.
- **يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.**

لم يتم إثبات هذه الفرضية حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الباحة لا توفر تدريباً مستمراً للعاملين، تهتم بتقديم التدريب الذي يناسب متطلبات العمل، لا تقوم بتقييم نتائج التدريب المقدم للعاملين، لا توفر تدريباً عن طريق مؤسسات تدريب محترفة، ولا تقدم للعاملين التدريب الذي يتيح لهم الفرصة لتطوير خبراتهم المهنية في مجال تخصصهم.

- **يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للحوافز في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.**

تم إثبات هذه الفرضية جزئياً ، حيث إن الدراسة الميدانية قد أثبتت أن العاملين يرون أن الحوافز الممنوحة للعاملين من حيث المبدأ تعتبر من العوامل الدافعة لتحقيق الأداء الفعال، كذلك نظام الحوافز والمكافآت يساعد على تشجيع الإبداع الإداري، لكنهم غير راضين عن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين. من جانب آخر يرون أن الجامعة تهتم بالتحفيز المعنوي للعاملين عن طريق خطابات الشكر وشهادات التقدير وما إلى ذلك، كما يرون أن الترقية في الجامعة تتم على أساس المهارة والكفاءة.

- **يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.**

تم إثبات هذه النظرية حيث بينت الدراسة الأولية اهتمام الجامعة باستخدام الحاسوب في إعداد البرامج التربوية التعليمية، وتوفر موقع الكتروني وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للمدراء بالتفاعل المستمر مع العاملين، كما تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين ، وتستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين ومتابعتها والإشراف عليها ، كما أنها تستخدم أجهزة الكترونية متطورة للتمكن من الإشراف الإداري المتميز بالجامعة .

- **الفرضية الرئيسية هي : يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.**

بينت الدراسة أن العوامل المختلفة للإبداع الإداري المتمثلة في الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز والمكافآت ، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة ذات تأثير إحصائي موجب على الإبداع الإداري بجامعة الباحة ، كما بينت الدراسة أن العاملين بالجامعة يتميزون بمستوى عال من الإبداع الإداري متمثل في السعي للتوصل لأفكار جديدة للقضايا المعقدة في مجال العمل، والسعي للتوصل إلى أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة، البحث عن حلول جوهرية لمشكلات العمل، تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة، بالإضافة إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية، هكذا يتم إثبات الفرضية الرئيسية للدراسة .

ربط النتائج بالدراسات السابقة

يوجد تطابق ما بين نتيجة الدراسة الميدانية والدراسات السابقة ، على سبيل المثال دراسة بلال سكارنة (2010) بينت أهمية الهيكل التنظيمي كعنصر من عناصر بيئة العمل التي تحفز الإبداع الإداري، أيضا دراسة كل من نواف خلف الرشدي (2018)، وأمل حمودي عبيد (2018) وضحت أهمية التدريب في تحفيز الإبداع الإداري ، وعلى الرغم من أن الدراسة بينت عدم قيام جامعة الباحة بالدور اللازم في هذا المجال إلا أن الدراسة قد ألفت الضوء على أهميته كعامل محفز للإبداع الإداري. من جانب آخر فإن كل من دراسة يونس الشوابكة (2011)، ودراسة النهود (2022) قد أثبتت أهمية الحوافز والمكافآت كعنصر من عناصر بيئة العمل يحفز الإبداع الإداري. أيضا دراسة حامد سعيد الجبر (2020) بينت أهمية تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل في تحفيز الإبداع الإداري. أما الدراسات التي أثبتت أهمية بيئة العمل في تحفيز الإبداع الإداري بشكل عام فتشمل كل من دراسة عون الله ومزهود (2022-2023)، والتي أثبتت أهمية ذات العناصر التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز والتكنولوجيا الحديثة في تحفيز الإبداع الإداري ، وأضافت لها عامل آخر هو ظروف العمل. هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تربط ما بين بيئة العمل وتحقيق هدف الإبداع الإداري. غير أن نتائج هذه الدراسة قد تعارضت مع النتائج التي توصلت لها دراسة عيشاوي وبريكة (2020-2021) ، والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري. ختاماً ، لقد أثبتت هذه الدراسة أن عناصر بيئة العمل التي تمت دراستها في الاستبيان الذي شمل العاملين في جامعة الباحة تتمثل في الهيكل التنظيمي ، والتدريب، ونظام الحوافز والمكافآت، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة. كما أثبتت أن هذه العوامل تلعب دورها الهام في تحقيق بيئة تنثري الإبداع الإداري ، مع وجود قصور في نظام التدريب بالجامعة وأيضاً في نظام الحوافز والمكافآت المادية.

محددات ومعوقات البحث

هناك حدود ومعوقات للبحث تتمثل في الآتي :

- محدودية عينة البحث حيث لم تتجاوز 100 من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مما يجعل آراء هذه العينة لا يمثل بصورة واضحة وجهات نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة .
- أن الدراسة شملت جامعة الباحة فقط ، وهي واحدة من مؤسسات التعليم العالي العديدة بالمملكة العربية السعودية، وقد تكون بيئة العمل بهذه الجامعة مختلفة عن غيرها من مؤسسات التعليم العالي الأخرى بالجامعة ، ولذلك فتضمن عدد أكبر من المؤسسات التعليمية العليا بالمملكة يقود لنتائج أكثر تعبيراً عن بيئة العمل في هذا النوع من المؤسسات ، كما يعبر بصورة أكثر دقة عن مستوى الإبداع الإداري للعاملين بتلك المؤسسات .
- غياب الدراسات السابقة التي تناولت بيئة العمل وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري في المملكة العربية السعودية مما يشكل عائقاً أمام تجميع المعلومات النظرية الداعمة للبحث.

توصيات البحث

في الختام توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي تهدف لزيادة التأثير الإيجابي لبيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية والتي تتمثل في الآتي:

- مراجعة نظام المكافآت والحوافز المادية للعاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، حيث تم إثبات أهمية هذا العامل الهام من عوامل بيئة العمل في تحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين .
- نوصي بأن تعتمد مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية نهج التدريب المستمر للعاملين في المجالات المختلفة حتى تكون هناك مواكبة للمستجدات في تلك المجالات ، ولضمان تمتع العاملين بما يلزم من مهارات لتأدية عملهم بصورة أكثر إبداعية ، ولضمان تمتعهم بالخلفية العلمية اللازمة لدعم عملية الإبداع الإداري بتلك المؤسسات.
- نوصي بأن تقوم مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بتقييم نتائج التدريب حتى يتم التوصل لأكثر البرامج التدريبية إفادة للجامعة وأكثرها تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري بتلك المؤسسات.
- نوصي بأن تتم عملية تدريب العاملين عبر مؤسسات تدريب معتمدة ومحترفة بحيث يتم ضمان تقديم برامج تدريبية فاعلة للعاملين يكون لها دور حقيقي في تحفيز الإبداع الإداري ، وأيضاً لضمان تقديم برامج تدريبية تطور من خبرات العاملين المهنية في مجالاتهم التخصصية .

الخاتمة

إن الإبداع الإداري يعتبر من أهم عناصر نجاح المؤسسات في العصر الراهن حيث تشتد المنافسة في مختلف المجالات، لذلك نجد اهتماماً بهذا المجال من المؤسسات المختلفة ومن بينها مؤسسات التعليم العالي. لذلك تمت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي السعودية" وقد تم اتخاذ جامعة الباحة كنموذج . تطرقت الدراسة لأربع من عوامل بيئة العمل هي الهيكل التنظيمي، والتدريب، ونظام المكافآت والحوافز، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة. النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في أن الهيكل التنظيمي، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة تعد من العوامل الداعمة للإبداع الإداري بجامعة الباحة بشكل كلي ، بينما يدعم نظام المكافآت والحوافز الإبداع الإداري بشكل جزئي، أما التدريب فلا يمثل عامل دعم للإبداع الإداري بجامعة الباحة. من جانب آخر أثبتت الدراسة أن العاملين بجامعة الباحة يتمتعون بمستوى عال من الإبداع الإداري . أهم نتائج البحث هو إثبات الفرضية الرئيسية وهي وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

تعتبر هذه الدراسة نواة لغيرها من الدراسات الأكثر توسعاً بحيث تشمل مؤسسات أخرى للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وتغطي حجم أكبر لعينة الدراسة حتى يتم التوصل لنتائج أكثر موثوقية.

المراجع

1. الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، ط7، دار وائل للنشر، 2015.
2. أنور طاهر رضا، من يحتاج إلى الابتكار ولماذا؟ مجلة الفيصل، العدد 305، 2002.
3. الهيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر، 1999.
4. النية أمحمد، مقصودة مبارك. (2021). *أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة إدراة - رسالة ماجستير غير منشورة*. الجزائر : جامعة أحمد دراية أدرار.
5. بلال السكارنة، الإبداع الإداري، لريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2011.
6. جامعة الباحة . (2024). تم الاسترداد من جامعتي: <https://bu.edu.sa/ar/web/guest/home>
7. حامد سعيد الجبر. (2020). أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، 173-197.
8. حسن تجاني الطيب. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأجمعنا دراسة حالة مخبز روتاتيف. *مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية 5 (1)*، 2064-2038.
9. رشيدة بلحواس، بيئة العمل وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، جامعة 8 ماي، الجزائر، 2019.
10. زينب فرج الله، وليليا بن صويلح، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 321 - 338.
11. يمام عون الله، وئام مزهود. (2023-2022). *تأثير بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير - تبسة*. تبسة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة الشهيد الشيخ العربي - تبسة
12. صفاء حفصي، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2019، ص 1-133.
13. علي بن سعيد سعد القحطاني، التحديات التي تواجه إقامة برامج تدريب لمعلمي المرحلة الثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 11، الجزء الرابع، 2019، ص 127-174.
14. نواف خلف الرشيد. (2018). *لتدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت*. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 32 (2)*، 531 - 587.
15. يونس الشوابكة. (2011). ا. درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة .

الملحقات

الملحق رقم 1: استمارة الاستبانة

تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - دراسة حالة جامعة الباحة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

هذا الاستبيان يعد ضمن بحث التخرج من جامعة ميد أوشن، حيث تجري الباحثة بحثاً بعنوان "تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - دراسة حالة جامعة الباحة". ليست هناك إجابات صحيحة أو خطأ، بل المطلوب عرض وجهة نظر المشارك فيما يخص بيئة العمل بالجامعة ومستوى الإبداع الإداري بها. سوف يتم استخدام نتائج هذا الاستبيان للأغراض العلمية فقط، وسوف تحظى المشاركات بكل الخصوصية، كما أن من حق أي مشارك الانسحاب في أي وقت، وعدم اكمال الاستبيان بدون إبداء أي أسباب.

مشاركاتكم تهمنا، ولكم جزيل الشكر على تعاونكم في استكمال هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	
	أنثى	

الفئة العمرية	30-20 عام	
	40-30 عام	
	50-40 عام	
	60-50 عام	
	فوق 60 عام	

	هيئة التدريس	المجال الوظيفي
	إدارة الجامعة	
	شئون العاملين	
	شئون الطلاب	
	الشئون المالية	

القسم الثاني: عناصر بيئة العمل

الهيكل التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يوجد للجامعة قنوات اتصال واضحة لتنظيم الوصول للموارد المختلفة					
يتبع المدراء نهجا مرنا في الإشراف على أعمال العاملين اليومية					
للمدراء ميل في منح العاملين الذين يتمتعون بالخبرة صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجالات عملهم					
يمنح المدراء العاملين صلاحيات إنجاز أعمالهم تبعا للمستجدات في بيئة العمل وعلى تقديرهم الشخصي					
يساعد المدراء الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل					

التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توفر الجامعة للعاملين تدريباً مستمراً					
تهتم الجامعة بتقديم التدريب الذي يناسب متطلبات العمل					
تقوم الجامعة بتقييم نتائج التدريب المقدم للعاملين					
توفر الجامعة تدريباً عن طريق مؤسسات تدريب محترفة					
التدريب المقدم من الجامعة للعاملين يتيح الفرصة للعاملين لتطوير خبراتهم المهنية في مجال تخصصهم					

نظام الحوافز والمكافآت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أنت راض عن الحوافز التي تقدمها الجامعة للعاملين					
تتم الترقية في الجامعة على أساس المهارة والكفاءة					
تعتبر الحوافز الممنوحة لك من العوامل الدافعة لتحقيق الأداء الفعال					
أنت راض عن المكافآت التي تقدمها الجامعة للعاملين					
يساعد نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الإبداع الإداري					

تطبيق التكنولوجيا الحديثة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تهتم الجامعة استخدام الحاسب في إعداد البرامج التربوية التعليمية					
توفر الجامعة موقع الكتروني وصفحة على مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للمدراء بالتفاعل المستمر مع العاملين					
تستخدم الجامعة أجهزة الكترونية متطورة للتمكين من الإشراف الإداري المتميز بالجامعة					
تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في إعداد سجلات العاملين					
تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الاعمال الإدارية لبعض المعلمين ومتابعتها والإشراف عليها					

القسم الثالث: مستوى الإبداع الإداري

مستوى الإبداع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أسعى للتوصل لأفكار جديدة للقضايا المعقدة في مجال العمل.					
أسعى للتوصل إلى أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.					
أبحث عن حلول جوهريّة لمشكلات العمل.					
أعمل على تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة					
أعمل على إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية					

الملحق 2: ملخص نتائج البحث

إجابات الأسئلة من 1-11

من	تقوم الجامعة بتقييم نتائج	تقوم الجامعة بتقديم التا	توفر الجامعة لا	يساعد المدرس الموظفين	يمنح المدرس العاملين ص	للمدرس ميل في منح الماء	يتميز المدرس نهجا مونا في	يوجد للجامعة قنوات اتا	المجال الوظيفي	الفئة العمرية	الجنس	d
موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	هيئة التدريس	40-50 عام ذكر	1	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	إدارة الجامعة	20-30 عام ذكر	2	
غير موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	شؤون العاملين	40-50 عام أنثى	3	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	إدارة الجامعة	40-50 عام ذكر	4	
غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	شؤون الطلاب	50-60 عام أنثى	5	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	هيئة التدريس	30-40 عام أنثى	6	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	هيئة التدريس	40-50 عام ذكر	7	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	شؤون العاملين	40-50 عام أنثى	8	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	شؤون العاملين	50-60 عام ذكر	9	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	هيئة التدريس	40-50 عام ذكر	10	
محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	شؤون الطلاب	20-30 عام ذكر	11	
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	هيئة التدريس	30-40 عام ذكر	12	
محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	إدارة الجامعة	50-60 عام أنثى	13	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	شؤون العاملين	40-50 عام أنثى	14	
محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	شؤون الطلاب	50-60 عام أنثى	15	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	محايد	محايد	شؤون العاملين	50-60 عام أنثى	16	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	الشؤون المالية	50-60 عام ذكر	17	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	شؤون الطلاب	50-60 عام أنثى	18	
غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	الشؤون المالية	50-60 عام أنثى	19	
محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	موافق	محايد	إدارة الجامعة	40-50 عام ذكر	20	
محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	شؤون العاملين	40-50 عام أنثى	21	
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الشؤون المالية	40-50 عام أنثى	22	
موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	إدارة الجامعة	40-50 عام ذكر	23	
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق		30-40 عام أنثى	24	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	محايد	شؤون الطلاب	50-60 عام أنثى	25	
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	هيئة التدريس	40-50 عام ذكر	26	
موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	غير موافق	موافق بشدة	محايد	محايد	إدارة الجامعة	30-40 عام ذكر	27	
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	إدارة الجامعة	50-60 عام ذكر	28	
محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	إدارة الجامعة	40-50 عام ذكر	29	
محايد	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	شؤون الطلاب	30-40 عام أنثى	30	
غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	محايد	شؤون الطلاب	30-40 عام أنثى	31	
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	هيئة التدريس	50-60 عام ذكر	32	
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	ادارة الجامعة	50-60 عام أنثى	33	

34	40-50 عام أنثى	الشؤون المالية	محايد	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق
35	30-40 عام أنثى	إدارة الجامعة	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
36	30-40 عام أنثى	شئون الطلاب	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
37	40-50 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	محايد
38	40-50 عام أنثى	شئون العاملين	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	محايد
39	30-40 عام أنثى	إدارة الجامعة	محايد	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق
40	30-40 عام أنثى	هيئة التدريس	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق	موافق بشدة
41	50-60 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
42	40-50 عام ذكر	شئون العاملين	محايد	موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	
43	30-40 عام ذكر	شئون العاملين	محايد	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
44	ذكر	شئون الطلاب		موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق
45	30-40 عام ذكر	شئون الطلاب	محايد	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
46	40-50 عام ذكر	شئون العاملين	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
47	40-50 عام أنثى	شئون العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	موافق
48	40-50 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
49	50-60 عام أنثى	الشؤون المالية	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
50	50-60 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة
51	أنثى	شئون العاملين	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق
52	30-40 عام أنثى	هيئة التدريس	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
53	40-50 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
54	40-50 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
55	30-40 عام ذكر	هيئة التدريس	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد
56	ذكر	هيئة التدريس	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق		غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
57	40-50 عام ذكر	شئون العاملين	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد
58	30-40 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق	موافق	محايد	محايد
59	أنثى	هيئة التدريس	محايد	غير موافق	محايد	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق
60	50-60 عام أنثى	إدارة الجامعة	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	محايد
61	40-50 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
62	30-40 عام ذكر	إدارة الجامعة	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
63	40-50 عام أنثى	هيئة التدريس	موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق
64	20-30 عام أنثى	شئون الطلاب	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
65	50-60 عام ذكر	إدارة الجامعة	محايد	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	غير موافق

66	50-60 عام أنثى	إدارة الجامعة	محايد	موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	محايد
67	50-60 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
68	40-50 عام أنثى	هيئة التدريس	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
69	40-50 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق
70	50-60 عام أنثى	شئون الطلاب	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	محايد	محايد
71	50-60 عام ذكر	شئون الطلاب	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
72	40-50 عام ذكر	شئون الطلاب	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
73	30-40 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد	محايد
74	شئون الطلاب	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد
75	20-30 عام أنثى	شئون الطلاب	غير موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق
76	40-50 عام أنثى	إدارة الجامعة	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق
77	30-40 عام أنثى	إدارة الجامعة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق
78	50-60 عام ذكر	شئون العاملين	موافق	محايد	موافق بشدة	محايد	محايد	موافق	موافق	محايد
79	40-50 عام ذكر	شئون العاملين	غير موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	غير موافق
80	30-40 عام أنثى	الشئون المالية	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق
81	20-30 عام أنثى	شئون الطلاب	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد
82	40-50 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
83	40-50 عام ذكر	هيئة التدريس	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد
84	50-60 عام أنثى	هيئة التدريس	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
85	30-40 عام ذكر	هيئة التدريس	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق
86	40-50 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد
87	50-60 عام أنثى	شئون الطلاب	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	محايد
88	40-50 عام ذكر	شئون الطلاب	غير موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة
89	50-60 عام ذكر	هيئة التدريس	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق
90	30-40 عام ذكر	شئون العاملين	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
91	40-50 عام ذكر	شئون العاملين	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	غير موافق
92	50-60 عام أنثى	الشئون المالية	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
93	40-50 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
94	أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
95	50-60 عام أنثى	إدارة الجامعة	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق
96	50-60 عام أنثى	شئون العاملين	موافق	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	محايد
97	40-50 عام أنثى	إدارة الجامعة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق	موافق
98	30-40 عام ذكر	شئون الطلاب	موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	غير موافق
99	شؤون الطلاب	إدارة الجامعة	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	غير موافق
100	50-60 عام ذكر	إدارة الجامعة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	محايد

إجابات الأسئلة من 12-22

الوساء	تمتد الجامعة	تستخدم الجامعة أجهزة	توفر الجامعة موقع الكت	تتم الجامعة باستعمال	تتم الجامعة بالتحفيز	تساعد نظام الحوافز وال	تعتبر الحوافز الممنوحة	تتم الترقية في الجامعة عا	أنت راض عن الحوافز ال	التدريب المقدم من الجا	توفر الجامعة تدريباً عن	Id
موافق	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	1
موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	2
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	3
موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق	4
موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	5
غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	6
موافق بشدة	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	7
غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	8
غير موافق	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	غير موافق	موافق	9
موافق	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق	غير موافق	10
غير موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	11
موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	12
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	13
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	14
محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	15
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	16
محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	محايد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	17
محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	18
محايد	موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	19
موافق	محايد	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	20
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	21
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	22
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	23
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	24
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	25
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	موافق	26
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	غير موافق	27
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	غير موافق	28
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد	محايد	29
موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	30
محايد	غير موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	محايد	موافق	31
موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	32
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	33

[illegible]

[illegible]

إجابات الأسئلة من 23-28

تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الاعمال الإدارية لبعض						
Id	أعمل على إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بصورة منهجية	أعمل على تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والمبتكرة	أبحث عن حلول جوهرية لمشكلات العمل	أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة.	تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تفويض بعض الاعمال الإدارية لبعض	
					المعلمين ومتابعيها والإشراف عليها	أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة.
1	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق
2	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
3	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق
4	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة
5	محايد	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق
6	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
7	محايد	موافق	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
8	موافق	غير موافق	موافق	محايد	موافق	محايد
9	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة
10	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
11	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق
12	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق
13	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق
14	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد
15	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد	محايد
16	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق
17	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق
18	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة
19	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد
20	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	غير موافق
21	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
22	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
23	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة
24	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
25	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
26	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
27	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة
28	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
29	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
30	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
31	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة
32	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
33	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق

34	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد
35	محايد	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة
36	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق
37	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق
38	محايد	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق
39	موافق	موافق بشدة	محايد	محايد	موافق	موافق
40	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق
41	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق
42	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
43	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	محايد
44	غير موافق	غير موافق	موافق	محايد	محايد	موافق
45	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	محايد
46	غير موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد
47	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
48	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
49	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد
50	غير موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	محايد
51	موافق	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
52	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق
53	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق
54	غير موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
55	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
56	موافق بشدة	موافق	محايد	محايد	موافق بشدة	غير موافق
57	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق
58	موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق
59	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد
60	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد	موافق بشدة
61	موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد
62	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد
63	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق
64	غير موافق	موافق	محايد	محايد	موافق	محايد
65	موافق بشدة	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة

66	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
67	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
68	غير موافق بشدة	موافق	محايد	محايد	غير موافق	محايد
69	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
70	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
71	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد
72	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق
73	محايد	غير موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
74	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق
75	موافق	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
76	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد
77	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	موافق
78	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق
79	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
80	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	محايد
81	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
82	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
83	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
84	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق
85	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق
86	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
87	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
88	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق
89	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
90	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
91	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
92	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
93	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
94	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
--						
95	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة	موافق بشدة
96	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق	موافق
97	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق	محايد
98	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	موافق
99	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	موافق
100	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق بشدة	موافق