

## بيئة العمل الداخلية وانعكاسها على الأداء الإبداعي دراسة ميدانية لاتجاهات عينة من الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية

د. سمير المختار السيد كريمة - قسم علم الاجتماع - كلية التربية - جامعة الزاوية .

### مقدمة :

تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " إدارة الموظفين في المؤسسة " ، وأحيانا تعرف على أنها : " إدارة المهارات الخاصة بالأفراد " ، فهي نظام يختص بشؤون العاملين ، كما أنها مسؤولة يتقاسمها أولئك الذين يديرون الأشخاص داخل المؤسسة وعلاقتهم فيما بينها ، ويتم تطبيقها في جميع ميادين التوظيف داخل المؤسسات الانتاجية والخدمية المختلفة ، حيث تعمل على إجتذاب الكفاءات المهنية الفعالة والمحافظة عليها أطول وقت ممكن من خلال تحليل واقع متطلبات العمل والتخطيط الناجح للحصول على الكفاءات البشرية الأمثل والأكثر تميزا والأكثر ملائمة لاحتياجات العمل. ومن هذا المنطلق فإن المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها وإستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة ؛ بل يجب أن تكون منظمة خلاقه ومبدعة لهذا يتزايد اهتمام المؤسسات بموضوع بيئة العمل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الإبداعي وتطويره وزيادة الكفاءه الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والمادية والمعنوية ، حيث يعد العنصر البشري ، العنصر الأهم في بيئة العمل ، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية، ولهذا يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التطوير المستمر وتنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين ورفع روحهم المعنوية لتصل المؤسسة إلى بيئة عمل ذات أداء ابداعي.

فالإبداع بالنسبة لأداء المنظمة يأتي عن طريق التميز والإبداع بالموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة لهذا تلجأ المنظمة إلى ممارسات وآليات عمل وقضايا كثيرة لتقود العاملين نحو الخروج عن الأداء التقليدي والإتجاه نحو الأداء المتميز الإبداعي للعاملين.



وفي وقتنا الحاضر لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمرا ممكنا في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية ، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى وحدات إدارية مبدعه، ومرنة وقادرة على التكيف مع بيئة العمل ليتم معالجة الخلل ورفع مستويات الأداء والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتحقيق نجاح متميز .

كما يجب أن تعمل المنظمة بتطوير أدائها بشكل مستمر منذ لحظة إختيارها للعاملين ولتوصيف الوظائف الموجودة في بيئتها وتصميم الأعمال التي ستقود إلى الإبداع والإبتكار والتميز في الأداء الإبداعي للعاملين ، فعندما يتم إختيار العامل تقوم المنظمة على متابعة بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو المعنوية والوظائف المتوفرة وستسعى دوما لإجراء التعديلات والتحسينات التي ستنعكس إيجابا على أداء العاملين فيها وتوفير بيئة عمل مريحة للعاملين تقودهم إلى عدم التذمر والعمل بطريقة متميزة إبداعية من خلال رؤية الفرد الظاهرة ما بطريقة جديدة وإحساسه بوجود مشكلة ما تتطلب المعالجة ، ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

### مشكلة البحث :

تعتبر بيئة العمل الداخلية من الأمور المهمة في المنظمة ، وذلك لكونها تساعد في إختيار الإستراتيجية الملائمة لها ولما تحققه عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء أكانت مادية أو بشرية ، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ، وتساعد في تقويم قدراتها مع قدرات المنظمات المنافسة لها ، كما يساعد تحليل البيئة الداخلية على معرفة موقع المنظمة في السوق والصناعة قياسا بمواقع المنظمات الأخرى ، وتساعد المنظمة على كيفية إستغلال الفرص الموجودة في البيئة ، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة، وبالتالي تسهم عملية تحليل عامل البيئة الداخلية في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة بمختلف مستوياتها .

كما أن الإبداع هو الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للإستجابة ، والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها ، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب ، ويأتي الإبداع الإداري مطلبا مهما وأساسيا لأي منظمة لكونه

يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة ، وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على الأفراد – أيضا- لا .

### تساؤلات البحث :

التساؤل الرئيس : ما مدى إنعكاس البيئة الداخلية على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية ؟  
ومن التساؤل الرئيس تنبثق التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما أهمية مستوى البيئة الداخلية بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية ؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغيرات (النوع ، سنوات الخبرة ، البيئة الداخلية) ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية ؟

### أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في مجالين رئيسيين :

**الأهمية النظرية :** تبرز الأهمية النظرية للبحث إسهامها في إثراء الدراسات الأكاديمية بهذا الموضوع وبالتالي تعتبر إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي بالإضافة لاغنى عنها للقارئ لهذا البحث وزيادة رصيده العلمي والأدبي حول أثر بيئة العمل للوصول إلى أداء إبداعي للموظفين في المصانع .

**الأهمية العملية :** تبرز الأهمية العملية من خلال دراسة ميدانية على أرض الواقع وإختبار العلاقات وإثبات أن هناك جوانب في بيئة العمل هي التي تؤثر على الأداء الإبداعي للموظفين والذي يصب في مصلحة المنظمة من أجل بقائها وديمومتها، وخاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ، وإستغلال الفرص وزيادة قدرتها التنافسية والإبداعية ، وتوجه أنظار صانعي القرار من مدراء ومشرفين في المؤسسات الخاصة ذات العلاقة في التعامل مع مفهوم بيئة العمل وإعطائه الإهتمام الكافي لما له من تأثيرات سلبية وإيجابية على الأداء الإبداعي للموظفين.

### أهداف البحث :

الهدف الرئيس : التعرف على مدى إنعكاس البيئة الداخلية على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .



ومن الهدف الرئيس تتبثق الأهداف الفرعية التالية :

- 1- التعرف على أهمية مستوى البيئة الداخلية بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .
- 2- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية.
- 3- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متغيرات (النوع ، سنوات الخبرة ، البيئة الداخلية) ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

### مفاهيم البحث :

- 1- **الإبداع** : يعني أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، وهو ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة ، يتطلب الإبداع القدرة على الإحساس بمشكلة ما تتطلب المعالجة ومن ثم التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.(1)
- 2- **الإبداع الإداري** : يعرف بأنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير ، ويعرف أيضا بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة ، أو حل مميز لمشكلة ما ، حيث يتميز هذا الإنتاج بقدر من الجدية والطلاقة والمرونة الذهنية والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات .(2)
- 3- **بيئة العمل** : تعرف بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية تهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص ، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها ، والناتجة عن طبيعة هذه الأعمال ، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها ، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل ، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار ، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي ، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر .(3)
- 4- **التدريب** : عملية مخططة غير رسمية ومستمرة بهدف التفاعل مع الأفراد العاملين وتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم.(4)
- 5- **التكنولوجيا** : هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستمدة في تحويل المدخرات في المنظمة إلى المخرجات.(5)

**6- ظروف العمل:** ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة المنظمة على توفير شروط مناخية مناسبة مادية أو معنوية تساعد الموظفين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه وهناك علاقة بين ظروف العمل وزيادة قدرتهم على الأداء الإبداعي (6).

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية للمحاور الرئيسية التالية :

**أولا - ماهية بيئة العمل الداخلية :** مفهوم بيئة العمل ليس بالمفهوم الحديث حيث نوه له العديد من الباحثين وولد مع ولادة علم الإدارة عندما بدأ (فريدريك تايلور) بالحديث عن البيئة المادية التي يعمل بها ، وتعرف بيئة العمل الداخلية للمنظمة بأنها : "تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة ، مديرون ، رؤوسون و علاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم وإلتزامهم ودافعيتهم، وكذلك النظم والسياسات والإدارة والتجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وكفايتها وفعاليتها) والموارد البشرية والفنية والمالية والمعلوماتية ، ومستوى التكنولوجيا وتصميم أو طبيعة العمل، والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة ، وكذلك الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين ، ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة، نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين مناقشتها.(7)، وهناك تعريف أخر حول بيئة العمل الداخلية على أنها : " العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة بين بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل ، وهي المكونات المادية المتفردة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة.(8)، وتعرف- أيضا - بأنها " نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية ، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المختصة من أجل السيطرة عليه وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة ، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها ، والناجمة عن طبيعة هذه الأعمال ، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل على الأقل لتخفيف من هذه الآثار ، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحيح ،يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.(9)



ثانيا - **العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية** : تتأثر بيئة العمل الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية والمالية والاقتصادية وغيرها وذلك على النحو التالي :

**1- المواد الخام** : تحصل المؤسسة على ماتحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية ، وتشمل هذه الاحتياجات الأوراق والآلات والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها وكل ماتحتاجه بيئة العمل المادية.

**2- الموارد البشرية** : تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية ، فهذه الموارد وماتضمنه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته ماتملكه من مهارات وإمكانات وقدرات ، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الإستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة، فضلا عن إتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الإستقطابوالإختبار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

**3- الموارد المالية** : يؤثر توافر الموارد المالية إيجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة ، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة بخلاف العسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول إحتتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح في المنظمة.

**4- النمط القيادي** : يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة ، فالإشراف التسلطي (المركزي ) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والإبتكار والإبداع.

**5- السياسات الإدارية** : تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والإبتكار ، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية ، أو إذا كانت غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

**6- القيم المهنية** : المنظمة التي تشبع فيها القيم تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته وإحترامه تصبح مكانا آمنا للإستمرار أو البقاء

والعطاء ، بخلاف القيم المادية والإستغلائية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة ، فإنها تسهم في تسريحهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.(10)

**ثالثا – ماهية الإبداع الإداري :** يعرف الأداء الإبداعي على أنه : " السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية ، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة ، فهو إذا السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات ، وتقييم البدائل المتاحة ، وإختيار البديل الأنسب من بينها.(11)

ويمكن قياس الأداء الإبداعي من خلال العناصر التالية :

- 1- **القدرة على التغيير :** ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها ، بالإضافة إلى دخول في مجالات غير تخصصية ، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر ، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.
- 2- **العصف الذهني :** يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد ، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع ، وقد يتم دعم وتشجيع هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية
- 3- **حل المشكلات:** ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها وإتخاذ القرارات المناسبة لحلها في الوقت المناسب ، أضف إلى ذلك محاولة توقع المشكلات التي تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى وإن كان هناك ندرة بالمعلومات .(12)

#### رابعا – العوامل المؤثرة على الأداء الابداعي:

- 1- **الخصائص الفردية:** إن وجود الأداء الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم ، بمعنى أنه يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات ، فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.
- 2- **خصائص المناخ التنظيمي :** إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة ، لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها ، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي للبيئة الداخلية ومن أهم العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى طبيعة العمل ، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفه الفرد أمامه



تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه على ألا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر سلبا عليه، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والانتاجية كأساس المكافآت المادية والمعنوية .

**3- خصائص جماعات العمل:** إن الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة ، كذلك بالنسبة للجماعات المتماسكة أكثر إستعدادا وتماسكا من الجماعة غير المتماسكة ، وأفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي لا يوجد لديها إنسجام، والجماعة حديثة التكوين أكثر ميلا للإبداع من الجماعة القديمة.

**4- أنماط السلطة والقيادة :** للسلطة نوعان المركزية واللامركزية ، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما المركزية فتعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على الأداء الإبداعي . (13)

ونستنتج من خلال العوامل السابقة أنه يجب على المنظمات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل إدخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي ، وإستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال إستخدام إستراتيجيات المناسبة لتصل لمستوى البيئة الإبداعية.

**خامسا - دور بيئة العمل في تنمية الأداء الإبداعي:** الإبداع ليس ومضة أو إشرافا أو إلهام يأتي من فراغ ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دورة حاسمة في إبداع المنظمات.

- وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه:
1. **الهيكل التنظيمي العضوي :** يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
  2. **إستقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع :** حيث إن إستقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
  3. **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والإختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.



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

5- **جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات ، ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الإمتثال وتضرر بالإبداع. (14)

### الدراسات السابقة :

1- **دراسة : فداء أبو ميالة ،** بعنوان : الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ، التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين ، 2018م. (15) هدفت الدراسة التعرف على الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين ، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في توافر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الدراسة (الجنس ، سنوات الخبرة) ، وتكونت عينة الدراسة (270) أكاديمي تم إختيارهم بشكل عشوائي ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- وجود الإبداع الإداري بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية .  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري (الجنس ، سنوات الخبرة) وبين متوسط تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية .

2- **دراسة : مارلين سركيس ،** بعنوان : أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين ، 2018م. (16) هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر بيئة العمل المتمثلة في (التكنولوجيا ، التدريب ، الحوافز والمكافآت ، ظروف العمل ، الهيكل التنظيمي) على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة في مدينة دمشق ، وتكونت عينة الدراسة (124) عامل من مختلف المستويات الوظيفية ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :



- وجود تأثير إيجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة .
- وجود مستوى عالي من الأداء الإبداعي عند العاملين بالمصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق .
- توجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة من العاملين نحو مستوى الأداء الإبداعي لهم في المصارف الخاصة العاملة في دمشق حسب سنوات الخبرة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل في الأداء الإبداعي للعاملين .
- 3- دراسة : محمد سعد فهد المشووط ، بعنوان : أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، 2011م.** (17) هدفت الدراسة التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ، وتكونت عينة الدراسة (53) عضو هيئة التدريس ، واتباع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن النتيجة التالية:
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين (التدريب ، التكنولوجيا ، ظروف العمل) على الإبداع الإداري.

### الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية :

- 1- منهج البحث :** يعد المسح الاجتماعي من أكثر الطرق تماشياً وملائمة واستخداماً لهذا النوع من الدراسات الوصفية ، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها . كما أن الباحثين عادة ما يلجئون إلى إجراء مسح بالعينة للمجتمع الأصلي للبحث ، للخروج بنتائج يمكن أن تفيد في فهم صحيح للظاهرة المدروسة .
- 2- مجتمع البحث وعينته :**

جدول رقم (1) يبين عدد الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفأة الزاوية حسب إحصائية 2018-2019م .

ر.م	الوحدات	عدد الموظفين	طريقة اختيار العينة
1-	التصنيع	20	$2 = \%8 \times 100 / 20$
2-	تعبئة	120	$9 = \%8 \times 100 / 120$
3-	مخازن والتوزيع	160	$13 = \%8 \times 100 / 160$
4-	خلط والمرافق	235	$19 = \%8 \times 100 / 235$
5-	الصيانة	280	$22 = \%8 \times 100 / 280$
	المجموع	815	65

**الدراسة الإستطلاعية :** تكونت من (20) موظف بمصنع تعبئة الزيوت بمصفأة الزاوية ، وذلك لتقنين أداة البحث من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة .

**عينة البحث :** تكونت عينة البحث من (65) موظف بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية بنسبة (8%) من المجتمع الكلي ، تم إختيارهم بطريقة طبقية نسبية .

### الخصائص العامة لعينة البحث :

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	63	96.9
أنثى	2	3.1
المجموع	65	100.0

من البيانات الواردة بالجدول (2) نلاحظ أن نسبة (96.9%) من مجموع أفراد عينة البحث من الذكور ، ونسبة (3.1%) من الإناث .

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	10	15.4
10-15 سنة	30	46.2
15 سنة فأكثر	25	38.4
المجموع	65	100.0

من البيانات الواردة بالجدول (3) نلاحظ أن نسبة (46.2%) من مجموع أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (10-15 سنة) ، ونسبة (38.4%) سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) ، ونسبة (15.4%) سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	10	15.4
35-40 سنة	30	46.2
40 سنة فأكثر	25	38.4
المجموع	65	100.0

من البيانات الواردة بالجدول (4) نلاحظ أن نسبة (46.2%) من مجموع أفراد عينة البحث أعمارهم تتراوح ما بين (35-40 سنة) ، ونسبة (38.4%) أعمارهم تتراوح من (40 سنة فأكثر) ، ونسبة (15.4%) أعمارهم تتراوح (أقل من 35 سنة) .

### 3- حدود البحث :

**أ-الحدود النظرية :** يستند هذا البحث على نموذج " أوسبورن " ومفاده : أن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول ونجاحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً ثم تقييمها واحدة تلوى الأخرى في المرحلة الثانية ، ويمكن إعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفراد من مجموعة من الأشخاص



خلال فترة زمنية وجيزة ، وتعتبر طريقة العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية .

**ب- الحدود المنهجية :** ينتمي البحث إلى البحوث الوصفية التحليلية الذي يعتمد على المنهج الوصفي بإستخدام أسلوب المسح الإجتماعي من أكثر الطرق تماشيا وملائمة وإستخداما لهذا النوع من البحوث، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها .

**4. أداة البحث :** بعد الإطلاع على الأدب السوسيوولوجي في مجال علم اجتماع التنظيم والدراسات السابقة ، تم بناء إستبيان وفقا للخطوات الآتية :

- تحديد الأبعاد الرئيسة للإستبيان .

- صياغة فقرات الإستبيان حسب إنتمائه لكل بعد .

**5. صدق الإستبيان :**

**أ. صدق المحكمين :** أعد الإستبيان بصورته الأولية ، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجال المعرفة ، وتم إجراء التعديلات اللازمة من حيث حذف أو إضافة أو تعديل ، فأصبح عدد فقرات الإستبيان بيئة العمل الداخلية وإنعكاسها على الإبداع الإداري ككل (24) فقرة ، موزعة على ثلاث أبعاد تعكس بيئة العمل الداخلية (التدريب ، التكنولوجيا ، ظروف العمل) لكل بعد (6) فقرات ، واشتمل بعد الإبداع الإداري على (6) فقرات أيضا ، علما بأن بدائل الإجابة عن فقراته تنحصر في (دائما ، أحيانا ، أبدا) .

**ب. صدق الاتساق الداخلي :** تم القيام بحساب صدق الإتساق الداخلي بإستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون .

جدول (5) إرتباط أبعاد الإستبيان بالدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط
التدريب	6	**0.926
التكنولوجيا	6	**0.917
ظروف العمل	6	**0.940
بيئة العمل الداخلية ككل	18	**0.951

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل بعد بالدرجة الكلية للإستبيان ، ومن ثم الوثوق فيه للإستخدام والتطبيق .

جدول (6) ارتباط فقرات الاستبيان بالدرجة الكلية

الارتباط	عدد الفقرات	البعد
**0.897	6	الإبداع الإداري

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبيان والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل بعد بالدرجة الكلية للإستبيان ، ومن ثم الوثوق فيه للإستخدام والتطبيق .

6. ثبات الإستبيان: تم حساب ثبات الإستبيان باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ .

جدول (7) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التدريب	6	0.975
التكنولوجيا	6	0.972
ظروف العمل	6	0.974
بيئة العمل الداخلية ككل	18	0.982

يتضح من الجدول (7) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في محاور الاستبيان بين (0.972- 0.975) ، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.982) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الإعتماد على نتائجها والوثوق بها .

جدول (8) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ لفقرات والدرجة الكلية

الارتباط	عدد الفقرات	البعد
0.973	6	الإبداع الإداري

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم معاملات الثبات لفقرات الإبداع الإداري عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.973) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الإعتماد على نتائجها والوثوق بها .

7. التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات : ولإعادة ترميز الاستبيان فقد وزعت الدرجات من 1- 3 على النحو التالي :

تعطى الدرجة (3) للاستجابة (دائماً) .

تعطى الدرجة (2) للاستجابة (أحياناً) .

تعطى الدرجة (1) للاستجابة (أبداً) .

ولأغراض التحليل الإحصائي ، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون ، ومعامل الثبات ألفا كرو نباخ ، واختبار (ت) ، واختبار (أنوفا) للبحث عن الفروق بين المتغيرات .

**ثامنا – تحليل البيانات وتفسيرها :**

**نتائج التساؤل الأول :** ما مستوى أهمية بيئة العمل الداخلية في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية؟

أ- مجال التدريب :

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة ومجال التدريب .

ر. م	مجال التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة	2.5385	0.63926	2	عالية
2-	تعمل إدارة المصنع على إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين في مختلف الأقسام والفروع .	2.3846	0.78446	4	عالية
3-	تعمل إدارة المصنع بربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	2.4615	0.63926	3	عالية
4-	تهدف برامج التدريب في المصنع إلى التأكيد على تطوير إمكانيات العاملين .	2.2308	0.80563	6	متوسطة
5-	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام داخل المصنع .	2.3538	0.75892	5	عالية
6-	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة بالمصنع .	2.5692	0.58548	1	عالية

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت: الفقرة (6) والتي نصت على (تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة بالمصنع) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5692) والانحراف المعياري (0.58548) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (1) والتي تنص (يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة) بمتوسط حسابي (2.5385) والانحراف المعياري (0.63926) وفي المرتبة الثالثة احتلت الفقرة (3) والتي تنص على (تعمل إدارة المصنع بربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي) بمتوسط حسابي (2.4615) والانحراف المعياري (0.63926) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية.

يعزو ذلك : أن التعاون بين أعضاء فريق العمل في أي مؤسسة يلعب دوراً فعالاً في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، ذلك لأن أن التعاون عامل رئيسي لنجاح المؤسسة؛ حيث يساعد على تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز مستوى الكفاءة والإنتاجية، كما يساهم التعاون في استفادة المؤسسة من نقاط القوة لدى كل عضو من أعضاء الفريق، فضلاً عن أنه يمكن أن يؤدي إلى التقليل من نقاط الضعف الفردية، وبهذه الطريقة يكمل أعضاء الفريق بعضهم البعض، وهو ما يساعد بدوره على تخطي الأزمات والمشكلات. ومن ثم فإنه يتوجب على كل مدير أن يحرص على تعزيز روح التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين من أجل خلق بيئة عمل صحية يعمل فيها الموظفون جنباً إلى

جنب لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الأهداف الشخصية، بدلاً من أن يعملوا ضد بعضهم البعض ، وبالتالي نستنتج أن إدارة المصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية تسعى إلى منح العنصر البشري كافة وسائل التدريب المستمر في كافة الأقسام والمديريات والفروع حرصاً منها للوصول إلى بيئة عمل ذات أداء إبداعي متميز ومتطور مهنياً . كما أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة : (4) والتي تنص على (تهدف برامج التدريب في المصنع إلى التأكيد على تطوير إمكانيات العاملين) بمتوسط الحسابي (2.2308) والانحراف المعياري (0.80563) .

### ب- مجال التكنولوجيا :

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة في مجال التكنولوجيا .

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	تعمل إدارة المصنع على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها .	2.3231	0.83118	5	متوسطة
2-	تتبع إدارة المصنع خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل .	2.4308	0.80563	3	عالية
3-	تهتم إدارة المصنع بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات أداء .	2.4769	0.56202	2	عالية
4-	تمتلك إدارة المصنع كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا .	2.3846	0.78446	4	عالية
5-	تواكب إدارة المصنع التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها .	2.5385	0.63926	1	عالية
6-	تعمل إدارة المصنع بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا .	2.2923	0.78508	6	متوسطة

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت: الفقرة (5) ، والتي نصت على (تواكب إدارة المصنع التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5385) والانحراف المعياري (0.63926) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على (تهتم إدارة المصنع بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات أداء ) بمتوسط حسابي (2.4769) والانحراف المعياري (0.56202) وفي المرتبة الثالثة إحتلت الفقرة (2) والتي تنص على (تتبع إدارة المصنع خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل) بمتوسط حسابي (2.4308) والانحراف المعياري (0.80563) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية . وهذا مؤشر على إهتمام إدارة مصنع تعبئة الزيوت بالعمل على تدريب العاملين لديها على الأساليب التكنولوجية الضرورية فقط ضمن بيئة عملهم لتطوير خبراتهم ومهاراتهم وللوصول إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة مهنياً . كما أن



أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرتان : (6) والتي نصت على (تعمل إدارة المصنع بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا) بمتوسط حسابي (2.2923) والانحراف المعياري (0.78508) .

### ج- مجال ظروف العمل :

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة ومجال ظروف العمل .

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	تقوم إدارة المصنع بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز أعمالهم .	2.3846	0.78446	4	عالية
2-	يتلائم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل الذي يؤديه الموظفون .	2.4615	0.63926	3	عالية
3-	تعمل إدارة المصنع على توفير كافة التأمينات اللازمة للموظفين في حال التعرض للحوادث أثناء العمل .	2.2923	0.78508	6	متوسطة
4-	توفر إدارة المصنع ظروف الأمن والسلامة لكافة الموظفين	2.3538	0.75892	5	عالية
5-	يشعر الموظفون في المصنع بالإرتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه .	2.5692	0.58548	1	عالية
6-	تسعى إدارة المصنع على توفير كافة التسهيلات للموظفين لإنجاز أعمالهم .	2.4769	0.56202	2	عالية

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت: الفقرة (5) والتي نصت على (يشعر الموظفون في المصنع بالإرتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5692) والانحراف المعياري (0.58548) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (6) والتي تنص على (تسعى إدارة المصنع على توفير كافة التسهيلات للموظفين لإنجاز أعمالهم) بمتوسط حسابي (2.4769) والانحراف المعياري (0.56202) وفي المرتبة الثالثة احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (يتلائم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل الذي يؤديه الموظفون) بمتوسط حسابي (2.4615) والانحراف المعياري (0.63926) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية . وهذا بدوره يعد مؤشر على وعي إدارة المصنع لموضوع أثر ظروف العمل على الإبداع الموظفين ، وعمل إدارة المصنع الدؤوب لتأمين بيئة عمل مريحة وآمنة .



كما أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة : (3) والتي تنص على (تعمل إدارة المصنع على توفير كافة التأمينات اللازمة للموظفين في حال التعرض للحوادث أثناء العمل) بمتوسط حسابي (2.2923) والانحراف المعياري (0.78508) .

**نتائج التساؤل الثاني :** ما مستوى الإبداع الإداري في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية ؟

جدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة ومستوى الإبداع الإداري في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	تفوض لك إدارة المصنع الصلاحيات الكفيلة التي تمكنك من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث .	2.3846	0.78446	4	عالية
2-	لديك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية .	2.5385	0.63926	2	عالية
3-	تشعر أن لديك الرغبة في تقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل .	2.4308	0.80563	3	عالية
4-	تقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل .	2.3385	0.81542	6	متوسطة
5-	تعبر عن مقترحاتك وأفكارك الجديدة بكل ثقة .	2.5692	0.58548	1	عالية
6-	لدى الإداريين القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل الإداري في المصنع .	2.3692	0.69752	5	عالية

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت: الفقرة (5) والتي نصت على (تعبر عن مقترحاتك وأفكارك الجديدة بكل ثقة) إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5692) والانحراف المعياري (0.58548) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص على (لديك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية) بمتوسط حسابي (2.5385) والانحراف المعياري (0.63926) وفي المرتبة الثالثة احتلت الفقرة (3) والتي تنص على (تشعر أن لديك الرغبة في تقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل) بمتوسط حسابي (2.4308) والانحراف المعياري (0.80563) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية. وهذا يدل على توفر مستوى الأداء الإبداعي للموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية نتيجة تواجد العوامل الإيجابية المحفزة التي كان لها الأثر الواضح نحو وصول الموظفين إلى مستوى إبداعي في بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فداء أبو ميالة ، 2018م) والتي ترى بوجود



الإبداع الإداري بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية . وتتفق مع دراسة (مارلين سركيس ، 2018م) والتي ترى بوجود مستوى عالي من الأداء الإبداعي عند العاملين بالمصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق .

كما أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة : (4) والتي تنص على (تقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل) بمتوسط حسابي (2.3385) والانحراف المعياري (0.81542) .

**نتائج التساؤل الثالث :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغيري (النوع ، سنوات الخبرة) ؟  
جدول (13) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير النوع ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

البعد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	ذكر	63	14.90048	3.53195	3.538	0.001
	أنثى	2	6.0000	0.00000	20.011	0.000

يتضح من الجدول السابق أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطا حسابيا (14.90048) ، أكبر من أفراد عينة البحث الإناث (6.0000) على مقياس مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

ويتضح من الجدول (13) أن قيمة اختبار (ت) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.001) ، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع و مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية ، لصالح الذكور . تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فداء أبو ميالة ، 2018م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع وبين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية .  
جدول (14) يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمتغير سنوات الخبرة ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

البعد	مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموع	747.512	2	373.756	129.000	0.000
	داخل المجموع	179.627	62	2.897		
	المجموع الكلي	927.138	64			

من بيانات الجدول (14) يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بلغت (129.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000) ، وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين مختلف فئات سنوات الخبرة ومقياس مستوى الإبداع الإداري . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مارلين سركييس ، 2018م) والتي ترى بوجود فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة من العاملين نحو مستوى الأداء الإبداعي لهم في المصارف الخاصة العاملة في دمشق وفقا لمتغير سنوات الخبرة . وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (فداء أبو ميالة ، 2018م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وبين متوسطات تقديرات أفراد عينة الأكاديميين في وجود الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية .

جدول (15) يبين أقل فرق معنوي لمتغير سنوات الخبرة على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

احتمال الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطين (ل-1)	(ل) سنوات الخبرة	(1) سنوات الخبرة
0.138	0.62153	0.93333	15-10 سنة	أقل من 10 سنوات
0.000	0.63687	*-7.64000	15 سنة فأكثر	
0.138	0.62153	0.93333-	أقل من 10 سنوات	15-10 سنة
0.000	0.46094	*-6.70667	15 سنة فأكثر	
0.000	0.63687	*7.64000	أقل من 10 سنوات	15 سنة فأكثر
0.000	0.46094	*6.70667	15-10 سنة	

يبين الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الفئة الأولى (15 سنة فأكثر) والفئة الثانية (أقل من 10 سنوات) لصالح (الفئة الأولى) . وبما أن الفروق موجبة فهذا يعني أن أفراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) مستوى الإبداع الإداري عالي لديهم أكثر من أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات ، 15-10 سنة) .

جدول (16) يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغير (بيئة العمل الداخلية) ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

مستوى الإبداع الإداري	بيئة العمل الداخلية
**0.894	

\*\* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 .

تشير نتائج البحث وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين متغير بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية . بمعنى أنه كلما إتصفت بيئة العمل الداخلية بالإيجابية



كلما إرتفع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مارلين سركيس ، 2018م) والتي ترى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل في الأداء الإبداعي للعاملين . وتتفق مع دراسة (محمد سعد فهد المشوط ، 2011م) والذي يرى بوجود تأثير ذي دلالة معنوية بين (التدريب ، التكنولوجيا ، ظروف العمل) على الإبداع الإداري .

### ملخص النتائج :

1- أشارت نتائج البحث أن مستوى أهمية بيئة العمل الداخلية في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية جاءت بدرجة عالية في المجالات الثلاث (التدريب ، التكنولوجيا ، ظروف العمل) ، ففي مجال التدريب احتلت الفقرة (6) ، والتي نصت على (تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة بالمصنع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5692) والانحراف المعياري (0.58548) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (1) والتي تنص (يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة) بمتوسط حسابي (2.5385) ، والانحراف المعياري (0.63926) ، وفي المرتبة الثالثة احتلت الفقرة (3) والتي تنص على (تعمل إدارة المصنع بربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي) بمتوسط حسابي (2.4615) والانحراف المعياري (0.63926) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية. وفي مجال التكنولوجيا احتلت الفقرة (5) والتي نصت على (تواكب إدارة المصنع التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5385) والانحراف المعياري (0.63926) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على (تهتم إدارة المصنع بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل مستويات أداء) بمتوسط حسابي (2.4769) والانحراف المعياري (0.56202) وفي المرتبة الثالثة احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (تتبع إدارة المصنع خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل) بمتوسط حسابي (2.4308) والانحراف المعياري (0.80563) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية . وأخيرا مجال ظروف العمل احتلت الفقرة (5) والتي نصت على (يشعر الموظفون في المصنع بالإرتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5692) والانحراف المعياري (0.58548) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (6) والتي تنص على (تسعى إدارة المصنع على توفير كافة التسهيلات للموظفين لإنجاز أعمالهم) بمتوسط حسابي (2.4769) والانحراف المعياري (0.56202) وفي المرتبة الثالثة احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (يتلائم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل الذي

يؤدية الموظفون) بمتوسط حسابي (2.4615) والانحراف المعياري (0.63926) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية .

2- أكدت نتائج البحث أن مستوى الاداء الابداعي لدى الموظفين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية جاء بدرجة عالية حيث احتلت الفقرة (5) والتي نصت على (تعبير عن مقترحاتك وأفكارك الجديدة بكل ثقة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5692) والانحراف المعياري (0.58548) ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص على (لديك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية) بمتوسط حسابي (2.5385) والانحراف المعياري (0.63926) وفي المرتبة الثالثة احتلت الفقرة (3) والتي تنص على (تشعر أن لديك الرغبة في تقديم إقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل) بمتوسط حسابي (2.4308) والانحراف المعياري (0.80563) ، وجاءت الفقرات الثلاث بدرجات عالية.

3- بينت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير النوع ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية ولصالح أفراد عينة البحث المذكور .

4- أكدت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متغير سنوات الخبرة ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية ولصالح أفراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) .

5- أشارت نتائج البحث بوجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

## التوصيات :

1- ضرورة الإهتمام بشكل كبير ببيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية والمكافآت نظرا لأهميتها بالنسبة للموظفين .

2- التركيز على توصيف الوظائف بشكل دقيق وواضح والعمل على إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن يكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند الأفراد للوظيفة الملفاة على عاتقهم .

3- إفساح المجال للموظفين بكافة مستوياتهم الوظيفية بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة بكل ثقة ، والسماح لهم بإنتاج أفكار مبدعة في مجال عملهم دون الخوف من النتائج .



- 4- الإهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء المنظمات وتطويرها.
- 5- العمل على مكافأة الأفراد العاملين المتميزين والمبدعين ماديا ومعنويا ، وذلك من خلال وضع معايير خاصة لتقويم الأفكار الإبداعية ، وكذلك ضرورة ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بالأفكار والأعمال الإبداعية التي تسهم في إنجاز العمل بصورة أفضل .
- 6- تبني أساليب جديدة في التعامل مع الموظفين ، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، مثل تفعيل مبدأ المشاركة ، وتشكيل فرق العمل ، والعمل على إتباع اللامركزية ، وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات .
- 7- التقليل قدر الإمكان من تعامل الإدارة مع القرارات بشكل روتيني وتقليدي وذلك بمنح الموظفين مزيدا من الإستقلالية والمرونة ، لإستخدام ما لديهم من طاقات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل .
- 8- العمل على رفع كفاءة الموظفين في إدارة المصنع إداريا وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وذلك بإلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي لديهم وإستقطاب المبدعين وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين .

### المقترحات :

- 1- إجراء دراسة تساعد في معرفة أثر الأداء الإبداعي في إتخاذ القرارات .
- 2- إجراء دراسة عن العلاقة بين الوسطة والمحسوبية بالإبداع الإداري .

## الهوامش:

- 1- مودة إسماعيل ، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري ، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير " غير منشورة " في إدارة الأعمال ، السودان ، 2017م ، ص 35 .
- 2-محمد البقمي ، تأثير بيئة العمل في الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفي جوازات منطقة مكة المكرمة ، كلية الإقتصاد ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، 2010م ، ص 60 .
- 3-عبدالرزاق يعقوب يوسف الحاري ، إستخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي في المؤسسات المالية التجارية في الكويت ، رسالة ماجستير " غير منشورة " ، جامعة دلمون البحرين ، 2012م ، ص 92 .
- 4-غازي الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير " منشورة " ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013م ، ص 75 .
- 5-نضال المعاينة الحوامدة ، أثر دوافع الإلتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك ، مجلة المنارة ، جامعة آل البيت ، العدد (2) المجلد (8) ، 2005م ، ص 37 .
- 6-محمد عبدالله الزهراني ، البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقق والإدعاء العام بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير " منشورة " ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2013م ، ص 102 .
- 7-عايد الشمري ، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير " منشورة " ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2013م ، ص 88 .
- 8-سعيد القحطاني ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات الرياض ، رسالة ماجستير " منشورة " ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2012م ، ص 130 .
- 9-فتحي جروان ، الإبداع ، مفهومه ، تدريبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2002م ، ص 65 .
- 10-سليم جلدة وعبودي منير بطرس ، إدارة الإبداع والإبتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م ، ص 106 .
- 11-عبدالقادر حميدة ، أمينة علي ، إتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير اللابنتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه " غير منشورة " ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2019م ، ص 140 .
- 12-فؤاد عبدالرحمن ، وسمية مجيد ، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، كلية الإدارة والإقتصاد الجامعة المستنصرية ، العدد (91) ، 2014م ، ص 50 .
- 13-عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان ، كلية الأعمال والإدارة ، جامعة القلمون ، سورية ، 2013م ، ص 71 .
- 14-عمر محمدي ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، رسالة ماجستير " منشورة " ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2016م ، ص 73 .
- 15-مارلين سركيس ، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين ، رسالة ماجستير " غير منشورة " ، الجامعة الإفتراضية السورية ، 2018م .
- 16-فؤاد أبو ميالة ، الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية : التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين ، رسالة ماجستير " غير منشورة " ، جامعة الخليل ، 2018م .
- 17-محمد سعد فهد المشوط ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير " غير منشورة " ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011م .