

## اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية- الجزائر-

لعمور رميلة

مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات- جامعة غرداية- الجزائر  
lamoursohila@yahoo.fr

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من ٤٢ فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من ٨٢ مشاهداً، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج (SPSS)، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية مركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية على الإبداع الإداري.
- عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية: بيئة، بيئة العمل الداخلية، تدريب، حوافز، إبداع، إبداع إداري.



### المقدمة:

تعتبر دراسة بيئة العمل الداخلية من الأمور المهمة في المنظمة وذلك لكونها تساعد في اختيار الاستراتيجية 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 أيضاً المنظمة في تقييم قدراتها مع قدرات المنظمات المنافسة لها، كما يساعد تحليل البيئة الداخلية على معرفة موقع المنظمة في السوق والصناعة قياساً بمواقع المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة على كيفية استغلال 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 الاستراتيجي لبيئة المنظمة بمختلف مستوياتها.

كما أن الإبداع هو الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن تم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن تم إيجاد الحل المناسب، ويأتي الإبداع الإداري مطلباً مهماً وأساسياً 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 أيضاً.

وتعتبر مديرية الإدارة المحلية (ولاية غرداية) واحدة من الإدارات الهامة بفضل الخدمات التي تقدمها للمجتمع، والتي تساعد المواطن على تسهيل أموره الإدارية وتساهم في التنمية المحلية فهي تتسم بالحركة والتجديد بما يتفق والمتغيرات البيئية، وقد ارتأت الدراسة الحالية دراسة هذا الموضوع والوقوف على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري للاطلاع على واقعه في مديرية الإدارة المحلية ومحاولة التغيير والتحسين من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج ومقترحات.

### مشكلة الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري؟
- هل يدرك العاملون في مديرية الإدارة المحلية العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( النوع، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم تناوله في مقدمة وإشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة في فرضيتان رئيسيتان وهما:  
أ. الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصال، التدريب، القيادة الإدارية، نظام المكافأة والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة.  
ب. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية وذلك من خلال:

- التعرف على مفهوم وأهمية وخصائص بيئة العمل الداخلية؛
- التعرف مفهوم وأهمية وخصائص الإبداع الإداري؛
- إظهار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري؛
- التعرف على عناصر بيئة العمل الداخلية السائدة بالمديرية محل الدراسة وأثرها على الإبداع الإداري؛
- تقديم عدد من التوصيات العملية للإدارة المديرية والتي يمكن أن تساهم في تشجيع الإبداع الإداري لدى الموظفين وتنعكس ايجابيا على أداء المديرية.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة -من خلال النتائج التي تتوصل إليها وما سوف تطرحه من توصيات- في محاولة لفت انتباه كل من القادة والموظفين على حد سواء في مديرية الإدارة المحلية إلى أهمية تعزيز سبل الاهتمام ببيئة العمل الداخلية التي من شأنها أن تعمل على تحفيز الإبداع الإداري وبالتالي تحسين أداءها وجودة خدماتها.

#### حدود الدراسة:

تمثلت في التالي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على مدى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الإبداع الإداري.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من القيادات والموظفين في المديرية محل الدراسة.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية بالجزائر.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال شهر ديسمبر ٢٠١٨.

#### منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، واثبات صحة فرضياتها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وابتاع أسلوب دراسة الحالة.

#### الدراسات السابقة :

- دراسة (بن رجم ادريس، ٢٠١٨): هدفت الى الكشف عن علاقة بيئة العمل الداخلية بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة وتم استخدام المنهج الوصفي (اسلوب المسح الشامل)، وتم توزيع الاستبيان على عينة قدرها ١١٠ مشاهدة موزعة على أربعة ولايات هي (المسيلة،

برج بوغريج، سطيف وبسكرة)، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، مما يعني انه كلما زاد توافر عناصر بيئة العمل الداخلية (ظروف العمل الاتصال، العمل الجماعي، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار)، كلما زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

- دراسة (محمد طه البدوي حسان، ٢٠١٧): فقد هدفت الى التعرف على اهم الإيجابيات والسلبيات التي تعكسها بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في شرطة جمارك ولاية البحر الأحمر (السودان)، وتم اعتماد المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل المادية وفاعلية أداء العاملين بالإضافة الى وجود علاقة طردية بين أسلوب القيادة والإشراف وكفاءة أداء العاملين.
- دراسة (شريفة صالح بن عبد الله الدريبي، ٢٠١٥): حيث تهدف الدراسة الى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأمير نورة بنت عبد الرحمن بالرياض ، وقد قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية من مجتمع الدراسة الذي كان يتكون من جميع القيادات النسائية من رئيسات الأقسام والمشرفات الإداريات والبالغ عددهن ١١٥ ، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ٩٤ مشاهدة من مجتمع الدراسة، وكانت اهم النتائج تبين ان درجة موافقة افراد عينة الدراسة على ابعاد كل من الإبداع الإداري( الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة) وبيئة العمل الداخلية( الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الإمكانيات المادية، نمط القيادة) كانت بشكل عام متوسطة، كما بينت النتائج ايضا وجود تأثير وعلاقة طردية بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية . بالإضافة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية(الجنس ، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- دراسة (Laith Alqhaiwi Hussein al haramshe, 2014): هدفت إلى تحديد العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والأعمال التجارية الصغيرة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة مكونة من ٢٠٠ مشاهدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت نتائج اختبار الفرضيات تشير الى ان هناك علاقة قوية بين البيئة الداخلية وتحليل المتغيرات ونجاح الأعمال التجارية الصغيرة.
- دراسة (مودة إسماعيل حسن إسماعيل، ٢٠١٤): حيث هدفت الدراسة الى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتحديد اثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في الجامعة محل الدراسة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين، حيث تم اختيار عينة الميسرة (غير الاحتمالية) مكونة من ١٢٠ موظف من مختلف الإدارات والكليات في الجناح الغربي بالجامعة وكانت اهم النتائج تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز و المكافآت وظروف العمل) على الإبداع الإداري، ولا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على الإبداع الإداري.
- دراسة (محمد سعد فهد المشوط، ٢٠١١): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في اكااديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وقد شملت عينة الدراسة ٥٣ مشاهدة، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والمكافأة، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، القدرات الإبداعية)
- دراسة (محمد بن منصور البقي، ٢٠١٠): حيث هدفت الى تحديد نوع وقوة العلاقة بين ابعاد بيئة العمل والأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوزات منطقة مكة المكرمة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي ، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٣٨٠ مشاهدة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وقد كانت اهم النتائج المتوصل اليها تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين ابعاد بيئة العمل الداخلية وبين الأداء الوظيفي ، بالإضافة الى عدم وجود فروق دالة احصائيا في المتغيرات الشخصية نحو ابعاد بيئة العمل الداخلية فيما عدا وجود فروق دالة احصائيا في متغير العمر.
- دراسة (محمد عامر النتيقات، ٢٠٠٢): هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض والتعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة الرياض حسب وجهة نظر الضباط الموظفين والتعرف على مدى درجة اتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض ، وتكونت عينة الدراسة من ١٦٠ مشاهدة مكونة من الضباط الموظفين بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء وقد توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض باختلاف العمر والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية والرتبة العسكرية وسنوات الخدمة .
- دراسة (Jeffrey Lazenby, Teresa Amabile , Micheal Herron, 1996): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم بيئة العمل المحفزة على الإبداع من خلال قياس بعض العوامل البيئية والنفسية في بيئة المؤسسة، مثل التشجيع المؤسسي والحرية وتوفير المصادر والعمل من خلال

الفريق وضغط العمل وكذا المعايير المؤسسية ، وذلك باستخدام أداة الدراسة والمسعى " KEYS " والتي تقيّم البيئة المؤسسة الإبداعية وبني هذا المقياس ملائمة قياس البيئة المؤسسية للإبداع وذلك من خلال عمل اختبارين أحدهما قياسي لمعرفة ملائمة الفقرات للبيئة المؤسسية، وكانت عينة الدراسة التي استمرت من ١٩٨٧-١٩٩٦ وعملت على ١٢٥٢٣ حالة و ٩٧٢٩ حالة كانت في المؤسسات الإدارية العامة و ٢٧٩٦ حالة في واحد وعشرون مؤسسة بنكية، صيدلانية، صحية، مراكز البحث والتطوير، أما الاختبار الثاني فكان لفحص الأداة حيث عملت هذه الدراسة على ٣٠٠٠ موظف من قطاع الالكترونيات في الولايات المتحدة، وكان من أهم نتائج الدراسة تأكيد صلاحية وفائدة أداة هذه الدراسة في قياس الأبعاد البيئية المؤسسية للعمل المؤثرة في ثقافة الإبداع، كما أكدت وجود علاقة إيجابية بين كل من التشجيع المؤسسي والحرية في العمل وكفاية المصادر والعمل المحفز للتحدي، كما أن هذه الدراسة أكدت وجود علاقة سلبية بين ضغط العمل والمعوقات المؤسسية على الإبداع والابتكار.

### هيكل الدراسة:

تم تناول الدراسة من خلال: مقدمة تم فيها استعراض إشكالية وأهمية واهداف الدراسة بالإضافة الى تحديد فرضيات وحدود الدراسة واهم الدراسات السابقة، ثم جزء اول يتناول الجانب النظري للدراسة حيث تم عرض المفاهيم الاساسية لكل من بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري، اما الجزء الثاني فتم فيه عرض الجانب التطبيقي للدراسة وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وصدق وثبات اداة الدراسة واختبار الفرضيات، وأخيرا خاتمة تم حصر فيها اهم النتائج و التوصيات المتوصل اليها.

### الجانب النظري للدراسة:

#### ١. مفهوم بيئة العمل الداخلية:

لقد فرق الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة حيث يطلقون هذا المصطلح "بيئة العمل الداخلية" على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي المنظمة أو تعمل المنظمة بموجها(منصور، ٢٠١٤). كما أن بيئة العمل الداخلية هي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتمثل في(العميان، ٢٠١٣) النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية . وهناك من يرى أنها(الظاهر، ٢٠١٠): مجموعة العناصر البشرية المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

وهناك من يعرف بيئة العمل الداخلية على أنها (عبد الفتاح، ٢٠١٤): تتكون من متغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد.

وبيئة المنظمة الداخلية تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة وبعبارة أخرى يمكن القول أنها تشمل على المالكون ومجلس الإدارة والموظفين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والمباني وغيرها كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات البيئة الداخلية(العالمي والغالي، ٢٠١٤).

في حين يعتقد البعض (النعيبي، ٢٠١٣) أنها تتألف من العناصر داخل المنظمة التي تؤثر إلى حد كبير في أدائها ونشاطاتها مثل مجلس الإدارة، الأفراد الموظفين ، ثقافة المنظمة وعلاقات العمل، السياسات ومكونات الإنتاج كالتكنولوجيا والبحث والتطوير. وهناك من يرى (wendy, 2016) بأنها: كما تتكون من الشروط، والأحداث والعوامل داخل المنظمة التي تؤثر على الخيارات والأنشطة لاسيما في سلوك الموظف، الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المنظمة، وتعتبر هذه العوامل جزءا من بيئة العمل الداخلية مثل الثقافة، وبيان المهمة، وأنماط القيادة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها البيئة أو المحيط التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة بدراسة نقاط القوة والضعف وجمع العوامل التي تقع داخل أسوار المنظمة كالثقافة السائدة والهيكل التنظيمي ... الخ.

#### ٢. أهمية بيئة العمل الداخلية:

- يمثل تحليل بيئة العمل الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة وعلى وجه التحديد فان التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:( ادريس و المرسي، ٢٠٠٧). (السيد والزيادين، ٢٠١٦)
- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
  - التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.

- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
  - استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التقلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
  - تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.
  - يساعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة على جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.
- ومنه نستنتج انه ليس بوسع أية منظمة مهما كان حجمها أن تضع استراتيجية دون تحليل وتقييم كافة عوامل البيئة الداخلية لغرض رئيسي وهو بيان نقاط القوة والضعف بما يساعدها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية على أكمل وجه، كما أن تحليل البيئة الداخلية يعتبر خطوة هامة وضرورية لاختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.

### ٣. خصائص بيئة العمل الداخلية:

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة خصائص تؤثر على الأداء في المنظمة وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص بيئية تنظيمية وخصائص بيئية وظيفية وسنعرضها بالتفصيل فيما يلي:

#### • خصائص البيئة التنظيمية: تتكون هذه الخصائص مما يلي:

- أ. الهيكل التنظيمي: إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة الموظفين في التنظيم تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي ينتج بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالموظفين للتخوف من إنشاء أية علاقات واتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آراءهم أو انتقاداتهم أما الهيكل التنظيمي المرن فانه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع الموظفين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف، أما الهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية مخالفة دائما يساهم في تلوين المناخ التنظيمي للمنظمة ويشعر الموظف أنه يمارس عليه ضغوط وقيود لا يمرر لها (الظاهر، ٢٠١٠).
- ب. الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: عبارة عن النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد السائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى (Robbins, 1998)، و تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافترضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة ... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس ، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد (حريم ، ٢٠١٠)، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه،
- ج. المناخ التنظيمي: يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك الموظفين كما انه بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك الموظفين أثناء العمل وتتضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة ومحاولة زيادة فاعليتها (المومني، ٢٠٠٦).
- د. الوصف الوظيفي: يتضمن الوصف الوظيفي قائمة معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث مهامها وأعبائها ومسؤولياتها وظروفها، وهناك قائمتين للوصف الوظيفي الأولى خاصة بالوصف العام للوظيفة (هذه القائمة ترتبط باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الإبداع والمرونة ولذلك فان هذه القائمة تتوافق مع الهيكل التنظيمي وعمل الفريق) وأخرى هي قائمة الوصف المحدد والتفصيلي (تتضمن قائمة تفصيلية بمهام الوظيفة وأعبائها ويرتبط هذا الوصف باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الكفاءة والرقابة) (عباس، ٢٠٠٦).
- هـ. القيادة الإدارية : تعرف القيادة بأنها محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف والبيئة (محمد، ٢٠١٣)، والقيادة هامة جدا لأي مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة، ومن هنا فان الحاجة إلى القائد تعد من الضروريات القصوى لكل عمل ناجح (الظاهر، ٢٠١٠).
- و. الاتصالات: يشكل الاتصال ركنا مهما في مختلف الأنشطة الجارية في المنظمات مثل عملية القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات وبناء الفريق وإشراك الموظفين وأخلاق العمل وكافة النواحي التي تتعلق بالمدرء، والاتصال (حمود و الشيخ ، ٢٠١٠) هو أكبر بكثير من عملية التبليغ فيعرف على أنه نقل رسالة (معلومة، فكرة، مشاعر، إحساس ...) إلا أن عملية الاتصال لا تحدث إلا إذا فهم كلا الطرفين فحوى الرسالة .
- ز. نمط السلطة: يؤثر نمط السلطة على بيئة العمل في الإبداع بحيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر الإبداع والابتكار وتعطيل الأعمال واللامبالاة على عكس اللامركزية وكلما زاد تعقد البيئة زادت لامركزية الهيكل وبغض النظر عن البعد المستقر أو الديناميكي فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مواجهة عدم التأكد باللامركزية (السالم، ٢٠٠٨) ففي البيئات المعقدة سيتحمل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من

طاقته لذلك يجب أن يخول القرارات إلى الوحدات وعندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية فإن اللامركزية في المنظمة يجب أن تعطى لهذه الوحدات.

ي. الأنظمة الإدارية: وتشير إلى أنظمة العمل والسياسات والقواعد والإجراءات التي تستخدمها المنظمة، فكلما كانت هذه الأنظمة رسمية وبسيطة ومفهومة ومعمول بها أدى الأمر إلى زيادة فعالية المنظمة (الماهر، ٢٠٠٨)، كما أن السياسات هي منح إجازات للموظفين وإجراءات تحدد كيفية تطبيق هذه السياسة من خلال تنظيم جدول الإجازات، أما القواعد هي أبسط صور الخطط وتوضح بشكل لا يقبل التأويل أفعالاً أو أنشطة مطلوبة محددة بحيث لا تسمح بأي حرية للاختيار (حريم واخرون، ١٩٩٨).

#### • الخصائص الوظيفية

- أ. نظام الأجور والمكافآت والحوافز: الحوافز هي المؤشرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفيزه على إنجاز عمل ما بنجاح، وفيما يلي إيجاز لأنواع هذه الحوافز التي يتعين على المنظمة توفيرها للعاملين لديها وهي: (الظاهر، ٢٠١٠)
  - الحوافز المادية: وهي حوافز نقدية منها الأجر والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.
  - الحوافز المعنوية: تتمثل في الترقية وتقديم الشكر.
  - الحوافز السلبية: تتمثل بالعقاب أو الخصم من الراتب والإنذار والحرمان من الترفيه أو العلاوة.
- ب. مركزية اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وندرتك أهمية وضوحها ووقيتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (حمود و الشيخ، ٢٠١٠).
- ج. محتوى العمل وطبيعته: يعبر العمل عن بدل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق أو تحصيل مقابل (دادى عدون، ٢٠٠٣)، فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق (حمود و الشيخ، ٢٠١٠).
- د. التدريب: التدريب عملية مستمرة وهي من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخات وإنجازها وتحسين الأداء باستمرار (حمود و الشيخ، ٢٠١٣).
- هـ. الترقية: إن تحديد وصف الوظائف للوجبات ومدى صعوبتها ومسؤولياتها وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات عملية تمثل أساساً موضوعياً للترقية إلى الوظيفة الأعلى إذ أن اختلاف مستوى الصعوبة في الوجبات والمسؤوليات يساعد في تحديد الفروق بين الدرجات المختلفة للوظائف وكذلك تدرج فئات الوظائف يوضح للعاملين مدى فرص الترقى المتاحة لهم ومتطلبات التأهيل اللازمة للوظائف التي يمكن الترقى إليها (المعاينة والحموري، ٢٠١٣).
- و. جماعات العمل: من الحقائق الأساسية في أي منظمة هي وجود جماعات عمل تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أفراد الجماعة وهذه الجماعات تنشأ تلقائياً أو بالتصميم المسبق لها، وعند تكوينها تنشأ علاقات بين أفرادها في شكل اتصالات شفوية وأداء أعمال معينة والتعاون بين الأعضاء فيؤدي الأمر في النهاية إلى إتمام وظائف ومهام معينة كما تؤدي إلى إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم أو عدم إشباعها (الماهر، ٢٠٠٧).

#### ٤. مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع الإبداع من المواضيع المتشعبة، والتي يصعب تناولها في دراسة واحدة، فهو يحتاج إلى العديد من الأبحاث والدراسات بسبب تعدد واختلاف مداخله وأبعاده، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات الباحثين واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات لضرورة التغيير على مستوى العمليات الإدارية، وتوفير مناخ مناسب يمكن العاملين من إظهار قدراتهم الإبداعية ولقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

هناك من عرف الإبداع الإداري بأنه (العجلان، ٢٠٠٨): قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل في حين الإبداع يمثل خطوة إضافية لتطبيق الأفكار الخلاقة (الأشياء المبتكرة) بما يؤدي إلى إيجاد الإنتاج وزيادته ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة في حين يعرفه هافل (عارف، ٢٠١٠) بأنه عبارة عن: عملية ينتج عنها عمل جديد ترضى عنه الجماعة وتقبله على أنه شيء مفيد".

وهناك من يعتقد (Robert, 2018) أن الإبداع هو الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار والبدايل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشاكل، وتساعد على التواصل مع الآخرين (Daniel, 2018)، وهناك من يرى أن الإبداع: عبارة عن دالة للمعرفة والفضول والخيال والتقييم ويشير الإبداع لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة.

كما عرفه hage ( خصاونة، ٢٠١١) على أنه " الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداه فكر أو سلوك أو منتج أو خدمة أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو: "أفكار جديدة ومفيدة غير تقليدية تساعد على حل المشكلات وتطوير المعارف والمهارات وزيادة كفاءة المنظمة."

## ٥. أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية: (خصاونة، ٢٠١١) (كرين، ٢٠١٠)

- الإبداع هو أحد وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى.
- ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق.
- يكشف عن طريق جديدة في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة، كما يساهم في تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة تلي حاجة المستهلكين.
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم، من خلال حصولهم على المكافآت من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.
- يعزز القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة. اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين .
- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المنظمي .
- المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة.

## ٦. عناصر الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عدة عناصر أهمها ما يلي: (بوعطيط ولرقم، ٢٠١٧)

- **طلاقة الكلمات:** وتعني سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها .
- **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى
- **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية لموقف معين.
- **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
- **المرونة:** سرعة التكيف والانتقال إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة.
- **الأصالة:** الإدراك الجيد للتراث وحسن توظيفه لخدمة الحاضر والمستقبل مع عدم التكرار
- **الحساسية:** حساسية الاستقبال والرصد للمشكلات وجوانب الخلل والنقص والضعف.
- **المخاطرة:** وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابل لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك
- **القدرة على التحليل:** القدرة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقة بين هذه العناصر.
- **التنبؤ:** خصوصية الخيال وموضوعية التفكير واستنتاج وتوقع أكبر وإيجاد العدد الممكن من الاحتمالات والبدائل الممكن حدوثها في المستقبل.
- **الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته:** وهي قدرة الفرد على التركيز الشديد المصحوب بالانتباه طويل المدى على هدف معين دون أن تحول المشتتات أو المعوقات بينه وبينها، مع قدرته على تخطي العقبات وتعديل المسار بأسلوب يتسم بالمرونة.
- **التقويم:** وهي وعي الفرد باتفاق شيء أو موقف أو فكرة أو منتج إبداعي معين مع معيار أو محك الملائمة والجودة.

## الجانب التطبيقي للدراسة:

سيتم من خلال هذا الجانب عرض مجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

## ١. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع القيادات والموظفين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية والبالغ عددهم ١١٦ عامل يتوزعون على مختلف المصالح والمكاتب والفروع، وقد تم اختيار عينة عشوائية (بطريقة العينة العشوائية البسيطة) مكونة من ٨٢ عامل أي بنسبة ٧٠ % من إجمالي الموظفين في المديرية.

## ٢. أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وقد تم توزيع ١٠٠ استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع ٨٥ استبيان بنسبة ردود ٧٣ % وبعد الفرز أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة ٨٢ استبيان بنسبة ٧٠ % من عينة الدراسة، ويتكون الاستبيان في جزئه الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (٤٢) عبارة مقسمة على سبعة محاور هي:

- المحور الأول: مركزية القرارات وتشمل على (٤) عبارات.
  - المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة وتشمل على (٥) عبارات.
  - المحور الثالث: الاتصال وتشمل على (٥) عبارات.
  - المحور الرابع: التدريب وتشمل على (٤) عبارات.
  - المحور الخامس: القيادة الإدارية وتشمل على (٥) عبارات.
  - المحور السادس: نظام المكافآت والحوافز وتشمل على (٤) عبارات.
  - المحور السابع: الإبداع الإداري ويشمل على (١٥) عبارة.
- وقد تم اعتماد درجات سلم ليكرت ذو الخمس درجات لتتم معالجتها إحصائياً.

## ٣. صدق وثبات أداة الدراسة:

لتتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الاستفادة من خبرتهم وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، ولقياس ثبات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك

جدول (١): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
٤٢	٠,٨٧١

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم ١ أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (٠,٨٧١) ، وهذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة ويمتاز بثبات جيد .

## مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات :

## ١. المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (٢): يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الوصف
		الجنس
٥٢,٤ %	٤٣	ذكر
٤٧,٦ %	٣٩	أنثى
		العمر
٨,٥ %	٧	أقل من ٢٥ سنة
٣٠,٥ %	٢٥	من ٢٦ إلى ٣٠ سنة
٤٧,٦ %	٣٩	من ٣١ إلى ٤٠ سنة
١٣,٤ %	١١	من ٤١ فأكثر
		المؤهل
٢٥,٦ %	٢١	ثانوي فأقل



جامعي	٥٣	%٦٤,٦
دراسات عليا	٨	%٩,٨
الخبرة		
٥ سنوات فأقل	٣٦	%٤٣,٩
من ٠.٦ إلى ١٥ سنة	٣٠	%٣٦,٦
من ١٦ إلى ٢٥ سنة	٧	%٨,٥
٢٥ سنة أكثر	٩	%١١
المستوى الوظيفي		
مدير	١	%١,٢
رئيس مصلحة	٤	%٤,٩
رئيس مكتب	٦	%٧,٣
ملحق إداري	٣١	%٣٧,٨
عون إداري	٤٠	%٤٨,٨
المجموع الكلي	٨٢	%١٠٠

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم ٢ نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور أي يمثلون ما نسبته ٥٢,٤ % من أفراد مديرية الإدارة المحلية، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث ٤٧,٦ % من عينة الدراسة أما من حيث الفئة العمرية نلاحظ أن فئة أقل من ٢٥ سنة بلغت ٨,٥ %، أما فئة من ٢٦ إلى ٣٠ سنة فبلغت نسبة ٣٠,٥ %، كما أن الفئة من ٣١ إلى ٤٠ سنة فقدت نسبتها بـ ٤٧,٦ % في حين بلغت فئة أكثر من ٤١ سنة نسبة ١٣,٤ % فالغالبية شباب وهذه ميزة جيدة، وهي الفئة الأكثر نشاطا وحيوية والتي لديها طاقة كبيرة للعمل ودافعية قوية للإبداع الإداري في بيئة العمل الداخلية في بلدية غرداية.

أما عن المستوى أي المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة نجد أن أغلبية أفراد العينة هم جامعيين بنسبة ٦٤,٦ % وبعدها فئة الثانوي فأقل بنسبة ٢٥,٦ %، أما فئة الدراسات العليا فبلغت نسبة ٩,٨ % أي أن النسبة الأكثر تكرارا في فئة الحاصلين على شهادات جامعية أي من ذوي الكفاءات. أما عن عدد سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة، نجد نسبة ٤٣,٩ % خبرتهم أقل من ٥ سنوات، ونسبة ٣٦,٦ % خبرتهم ما بين ٦ و١٥ سنوات، أما فيما يخص من ١٦ إلى ٢٥ سنة فكانت نسبتهم ٨,٥ % أما الباقي والذين يمثلون خبرة أكثر من ٢٥ فأكثر فكانوا بنسبة ١١ % فعموما الخبرة متوفرة مما يضي على العناصر تميزهم بخبرة لا بأس بها.

في المستوى الوظيفي نجد أن أغلب أفراد العينة هم عون إداري بنسب ٤٨,٨ % أما ملحق إداري فكانت نسبته ٣٧,٨ % أما رئيس مكتب بـ ٧,٣ % أما رئيس مصلحة فنسبته كانت ٤,٩ %، أما المدير فكانت نسبته ١,٢ %.

## ٢. تحليل محاور الاستبيان:

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان وكانت نتائج تحليل كتالي:

## أ. مركزية القرارات:

يعرض الجدول رقم ٤ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مركزية القرارات موضحة كما يلي:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مركزية القرارات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
١	تشارك الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهيكلية	٣,٣٤	١,٢٣	موافق إلى حد ما	٢
٢	يوجد تفويض للمستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات الروتينية	٣,٢١	١,١٤	موافق إلى حد ما	٣
٣	يمنحني المشرف المباشر لي عدة فرص للتعبير عن آرائي	٣,١٤	١,٤٠	موافق إلى حد ما	٤
٤	تجعل إدارة المديرية القواعد واللوائح بسيطة وذلك من أجل إنجاز عملي بفعالية	٣,٥٧	١,٢١	موافق	١
نتيجة المحور		٣,٤٥	١,٠٠	موافق	

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم ٤ . نتائج المحور الأول (مركزية القرارات) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٠٠) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة لعبارة مركزية القرارات.

ب. الثقافة التنظيمية السائدة:

يعرض الجدول رقم ٥ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة موضحة كما يلي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٢	موافق بشدة	٠,٩٨	٤,٢٦	إن احترام آراء كل فرد من الأفراد المنظمة يؤدي إلى التوافق والتجانس في العمل.	١
٤	موافق إلى حد ما	١,٢١	٣,٣٢	إن تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل	٢
١	موافق بشدة	٠,٨٨	٤,٣٧	إن القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقابة لضمان الأداء الجيد.	٣
٥	موافق إلى حد ما	١,٣٦	٢,٩٣	يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل	٤
٣	موافق إلى حد ما	١,١٤	٣,٣٤	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	٥
موافق		٠,٧٠	٣,٨٠	نتيجة المحور	

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم ٥ أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بشأن فقرات محور الثقافة التنظيمية السائدة بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٠).

ج. الاتصال:

يعرض الجدول رقم ٦ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الاتصال، موضحة كما يلي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الاتصال

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٤	موافق إلى حد ما	١,٢١	٢,٩٦	يعد نظام الاتصالات بين الإدارة والموظفين في المديرية جيدا	١
٣	موافق إلى حد ما	١,١٦	٣,٠٧	تمتلك المديرية أجهزة ومعدات اتصال جيدة	٢
٥	موافق إلى حد ما	١,٠١	٢,٩٥	تعد الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة جيدة	٣
٢	موافق إلى حد ما	١,١٩	٣,١٠	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس بالرسمية	٤
١	موافق إلى حد ما	١,١٩	٣,١٧	التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمال واضحة تماما	٥
موافق إلى حد ما		٠,٩٦	٣,٠٦	نتيجة المحور	

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم ٦ نتائج المحور الثالث (الاتصال) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٠٦) وانحراف معياري (٠,٩٦) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة لعبارة الاتصال.

د. التدريب:

يعرض الجدول رقم ٧ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب موضحة كما يلي:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٢	موافق إلى حد ما	١,٢٩	٢,٧٤	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك بها الموظف مع احتياجاته الوظيفية	١
٣	معارض	١,١٩	٢,٦٠	يتم إشراك الموظفين في دورات تدريبية خارج المديرية	٢
١	موافق إلى حد ما	١,٣٠	٣,٠٣	تنعكس برامج التكوين و التدريب إيجابيا على أداء عملي	٣
٤	معارض	١,٠٦	٢,٥٢	يتم بشكل دوري تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	٤
محايد		٠,٩٩	٢,٦٣	نتيجة المحور	

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم ٧ أن أفراد عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة متوسطة بشأن فقرات محور التدريب بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٩٩).

هـ. القيادة الإدارية:

يعرض الجدول رقم ٨ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية موضحة كما يلي:

يلي:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٤	معارض	١,٢٦	٢,٤٧	تعمل القيادة على جذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	١
٥	معارض	١,٢٠	٢,٣٧	تعمل القيادة على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم	٢
٢	موافق إلى حد ما	١,١٩	٢,٩٠	يتميز المديرون بالمرونة والقدرة على التكيف مع الجديد	٣
٣	موافق إلى حد ما	١,٢٣	٢,٧٤	تهتم الإدارة بالاستماع إلى آراء المرؤوسين	٤
١	موافق	١,٣٥	٣,٥٨	تحرص الإدارة أن يعمل المرؤوسين بأقصى طاقتهم	٥
موافق إلى حد ما		١,٠٥	٣,٠٣	نتيجة المحور	

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم ٨ أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة متوسطة بشأن فقرات محور القيادة الإدارية بدليل أن المتوسط

الحسابي العام بلغ (٣,٠٣) وانحراف معياري (١,٠٥).

و. نظام الحوافز والمكافآت:

يعرض الجدول رقم ٩ نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول نظام الحوافز والمكافآت موضحة

كما يلي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول نظام الحوافز والمكافآت

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
١	معارض	١,٢٢	٢,٥١	ترتبط إدارة المديرية التي أعمل بها المكافآت بصورة واضحة مع أدائي	١
٣	معارض	١,١٤	٢,٣٠	تكافؤ إدارة المديرية التي أعمل بها الأداء المتميز للعاملين لها	٢
٢	معارض	١,٢٥	٢,٤٧	ألتقى الدعم والتأييد بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه	٣
٤	معارض	١,٢٠	٢,٢٤	تتوفر المديرية على هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز	٤
معارض		١,٠٥	٢,٣٧	نتيجة المحور	

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم ٩ أن أفراد عينة الدراسة يميلون للمعارضة بشأن فقرات محور نظام الحوافز والمكافآت بدليل أن المتوسط الحسابي

العام بلغ (٢,٣٧) وانحراف معياري (١,٢٢).

ز. الإبداع الإداري:

يعرض الجدول رقم ١٠ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري في الإدارة

المحلية موضحة كما يلي:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
٣	موافق	٠,٩٤	٤,٠٣	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	١
٤	موافق	٠,٨٤	٣,٩٧	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	٢
٦	موافق	٠,٩٦	٣,٩٦	أقوم بتقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	٣
٥	موافق	٠,٨٤	٣,٩٧	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	٤
٧	موافق	١,٢٨	٣,٧٣	أرغب بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	٥
٩	موافق	١,٢٨	٣,٥٨	يملك المشرف المباشر القدرة على اقتراح حلول منطقية لمواجهة مشاكل العمل	٦
١٤	محايد	١,٣١	٣,٠٧	يشجع المدير المقترحات المقدمة من الآخرين	٧
١٠	موافق	١,١٩	٣,٥٦	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم الاتفاق مع الرئيس المباشر والموظفين	٨
١٣	محايد	١,٣٨	٣,١٣	يتعرض الزملاء المبدع للسخرية وانتقاد الآخرين	٩
١٢	محايد	١,٣٢	٣,١٤	طبيعة الوظيفة التي أشغلها لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية	١٠
٨	موافق	١,٠٥	٣,٧٣	أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي	١١
١	موافق بشدة	٠,٦٣	٤,٢٨	أحرص دائما على أن تكون الأفكار المطروحة ذات معنى ودلالة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	١٢
٢	موافق	٠,٧١	٤,١٣	أبدل جهد كبير لتنفيذ الأفكار المطروحة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري	١٣
١٥	محايد	١,٢٣	٢,٦٣	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع	١٤
١١	موافق	١,١٩	٣,٤٣	استطيع التعبير عن الأفكار الجديدة بكل ثقة	١٥
موافق		٠,٨٣	3.73	نتيجة المحور	

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم ١٠ أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور الإبداع الإداري بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٣) .  
٣. اختبار الفرضيات:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصال، التدريب، القيادة الإدارية، نظام المكافآت والحوافز) على مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية" ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ست فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات الفرعية والتي ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر الإبداع الإداري - المذكورة سابقا- تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كالآتي:  
اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة مركزية القرارات على مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(١١): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مركزية القرارات والإبداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	٣,٠٥٥	١٦,٥٨٣	٠,٠٠٠
مركزية القرارات	٠,١٧٢	٣,٢١١	٠,٠٠٢
معامل الارتباط R	٠,٣٣٨ <sup>a</sup>		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,١١٤		
اختبار F	١٠,٣١٣		
مستوى الدلالة	٠,٠٠٢ <sup>b</sup>		

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ١١ والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مركزية القرارات والإبداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمركزية القرارات على الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R ٠,٣٣٨ وأن معامل التحديد R<sup>2</sup> فيقدر بـ ٠,١١٤ أي ما قيمته من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات، كما بلغت درجة التأثير B (٠,١٧٢) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في المديرية بقيمة ٠,١٧٢ وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت ١٠,٣١٣ وهي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمركزية القرارات على الإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن رجم (٢٠١٨) ودراسة المشوط (٢٠١١).  
اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة" ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(١٢): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	٢,٦١٢	٨,٦٩٩	٠,٠٠٠
الثقافة التنظيمية السائدة	٠,٢٧٨	٣,٤٢٠	٠,٠٠١
معامل الارتباط R	٠,٣٥٧ <sup>a</sup>		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,١٢٨		
اختبار F	١١,٦٩٥		
مستوى الدلالة	٠,٠٠١ <sup>b</sup>		

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ١٢ والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي ٠,٣٥٧ وأن معامل التحديد R<sup>2</sup> فيقدر بـ ٠,١٢٨ أي ما قيمته من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمركزية القرارات، كما بلغت درجة التأثير B (٠,٢٧٨) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بقيمة ٠,٢٧٨ وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت ١١,٦٩٥ وهي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شريفة صالح (٢٠١٥).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٣): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الاتصالات والابداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	٣,٣٥٠	١٧,١٠٤	٠,٠٠٠
الاتصالات	٠,٠٩١	١,٤٦٠	٠,١٤٨
معامل الارتباط R	٠,١٦١ <sup>a</sup>		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,٠٢٦		
اختبار F	٢,١٣٢		
مستوى الدلالة	٠,١٤٨ <sup>b</sup>		

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ١٣ والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الاتصالات والإبداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات على الإبداع الإداري في مديرية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي ٠,١٦١ وأن معامل التحديد R<sup>2</sup> فيقدر بـ ٠,٠٢٦. وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير لقيمة F التي بلغت ٢,١٣٢ وهي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وهذا ما يؤكد عدم قبول هذه الفرضية وقبول الصفرية التي تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات و مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة بن الرجم (٢٠١٨) التي توصلت الى وجود اثر للاتصالات على الابداع الإداري.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٤): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التدريب والإبداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	٣,٥٨٤	24,105	٠,٠٠٠
التدريب	٠,٠١٦	٠,309	٠,٧٥٨
معامل الارتباط R	٠,٠٣٥ <sup>a</sup>		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,٠٠١		
اختبار F	٠,٠٩٥		
مستوى الدلالة	٠,٧٥٨ <sup>b</sup>		

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ١٤ والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التدريب والإبداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي ٠,٠٣٥ وأن معامل التحديد R<sup>2</sup> فيقدر بـ ٠,٠٠١. وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير لقيمة F التي بلغت ٠,٠٩٥ وهي ليست دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وهذا ما يؤكد عدم قبول هذه الفرضية وقبول الفرضية التي تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف عن ما جاء في دراسة مودة إسماعيل (٢٠١٤) ودراسة المشوط (٢٠١١).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٥): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	٣,٢٢١	١٨,٤٨١	٠,٠٠٠
القيادة الإدارية	٠,١٤٤	٢,٤٢٣	٠,٠١٨
معامل الارتباط R	٠,٠٣٥ <sup>a</sup>		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,٠٠١		
اختبار F	٥,٨٧٨٠		
مستوى الدلالة	٠,٠١٨ <sup>b</sup>		

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (١٥) والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي ٠,٠٣٥. وأن معامل التحديد  $R^2$  فيقدر بـ ٠,٠٠١، أي ما قيمته من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى القيادة الإدارية، كما بلغت درجة التأثير B (٠,١٤٤) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة بقيمة ٠,١٤٤. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت ٥,٨٧٠، وهي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع ما توصلت إليه دراسة شريفة صالح (٢٠١٥).

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافأة والحوافز على مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(١٦): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين نظام المكافأة والحوافز والإبداع الإداري

معاملات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	٣,٥٥١	٢٦,٧١٣	٠,٠٠٠
نظام المكافأة والحوافز	٠,٠٣٢	٠,٦١٩	٠,٥٣٨
معامل الارتباط R	٠,٠٦٩ <sup>a</sup>		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,٠٠٥		
اختبار F	٠,٣٨٣		
مستوى الدلالة	٠,٥٣٨ <sup>b</sup>		

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ١٦ والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين نظام المكافأة والحوافز والإبداع الإداري كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المكافأة والحوافز على الإبداع الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي ٠,٠٦٩. وأن معامل التحديد  $R^2$  فيقدر بـ ٠,٠٠٥. وتؤكد عدم معنوية هذا التأثير لقيمة F التي بلغت ٠,٣٨٣، وهي ليست دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وهذا ما يؤكد عدم قبول هذه الفرضية وقبول الفرضية الصفرية التي تنص عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المكافأة والحوافز و مستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة، وهذه النتيجة جاءت مختلفة عما وصلت إليه كل من دراسة بن الرجم (٢٠١٨) ودراسة مودة إسماعيل (٢٠١٥) ودراسة المشوط (٢٠١١).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض عناصر بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات والثقافة التنظيمية السائدة والقيادة الإدارية) في مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية، بينما عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والاتصال ونظام الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في المديرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)" ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير النوع"، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول(١٧): يوضح اختبار فرق متوسطات الإجابات بين الذكور والإناث حول بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة للجنس

المتغير	اختبار Leven,s test		قيمة T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)
	قيمة F	Sig			
بيئة العمل الداخلية	١,٧٥٩	٠,١٨٩	١,٨٦٨	٨٠	٠,٩٣٠
الإبداع الإداري	٠,٠٥٠	٠,٨٢٤	٠,٠٨٨-	٨٠	٠,٠٦٥

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق اختبار Leven,s test حيث كانت قيمة F=1,759 ومستوى دلالته تقدر بـ Sig =0.189 وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن اختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين متجانسين فإن القيمة الاحتمالية للاختبار Sig =٠,930 وهي أكبر من ٠,٠٥ وعليه نقبل

الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات الذكور والإناث من خلال هذا يمكن القول أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول بين بيئة العمل الداخلية تعزى لمتغير الجنس أما بالإبداع الإداري فان قيمة  $F=0.050$  ومستوى دلالاته تقدر ب  $Sig=0.824$  وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن اختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين متجانسين فان القيمة الاحتمالية للاختبار تقدر ب  $Sig=0.065$  وهي أكبر من  $0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدم وهي تساوي متوسطي إجابات الذكور والإناث من خلال هذا يمكن القول أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ويرجع ذلك الى الفهم المشترك والنظرة الموحدة بين الموظفين والموظفات حول أهمية بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة شريفة صالح (٢٠١٥).

وعليه يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر" ، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٨): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	١,٤٤٤	٣	٠,٤٨١	١,٢٢٦	٠,٣٠٦
	داخل المجموعات	٣٠,٦٣١	٧٨	٠,٣٩٣		
	المجموع	٣٢,٠٧٥	٨١			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	٠,٨٤١	٣	٠,٢٨٠	١,٤٢٦	٠,٢٤١
	داخل المجموعات	١٥,٣٢٧	٧٨	٠,١٩٦		
	المجموع	١٦,١٦٨	٨١			

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "F" وكانت النتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي ١,٢٢٦، ٠,٢٤١، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية ٠,٣٠٦ و ٠,٢٤١ وهي أكبر من  $0.05$  ، وبذلك هذا الى عدم وجود اختلافات في تصورات عينة الدراسة ،بالإضافة الى كون غالبية عينة الدراسة هي من فئة الشباب الذين لديهم رؤية مشتركة حول أهمية البيئة الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شريفة صالح (٢٠١٥).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي" ، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٩): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة للمستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	٤,٨٠٩	٦	٠,٨٠١	٢,٢٠٥	٠,٠٥٢
	داخل المجموعات	٢٧,٢٦٦	٧٥	٠,٣٦٤		
	المجموع	٣٢,٠٧٥	٨١			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	٠,٧٣٥	٦	٠,١٢٢	٠,٥٩٥	٠,٧٣٣
	داخل المجموعات	١٥,٤٣٣	٧٥	٠,٢٠٦		
	المجموع	١٦,١٦٨	٨١			

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "F" والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي ٢,٢٠٥، ٠,٥٩٥، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية ٠,٠٥٢ و ٠,٧٣٣ وهي أكبر من  $0.05$  .وهي تتفق تماما مع ما توصلت له دراسة شريفة صالح (٢٠١٥).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢٠): يوضح تحليل التباين الأحادي بين بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري بالنسبة لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	٠,٧٠٢	٣	٠,٢٣٤	٠,٥٨٢	٠,٦٢٩
	داخل المجموعات	٣١,٣٧٣	٧٨	٠,٤٠٢		
	المجموع	٣٢,٠٧٥	٨١			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	٠,٤٥٨	٣	٠,١٥٣	٠,٧٥٨	٠,٥٢١
	داخل المجموعات	١٥,٧١٠	٧٨	٠,٢٠١		
	المجموع	١٦,١٦٨	٨١			

المصدر: بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي ٠,٥٨٢، ٠,٧٥٨، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية ٠,٦٢٩ و ٠,٥٢١ وهي أكبر من ٠,٠٥، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة شريفة صالح (٢٠١٥).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

### النتائج والتوصيات:

تلعب بيئة العمل الداخلية دورا هاما وحيويا في أداء المنظمات من خلال عناصرها الاستراتيجية ويتضمن ذلك اطلاعا مفصلا على عوامل القوة والضعف في البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة والإمكانيات البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة وغيرها من العناصر في المنظمة لغرض تحديد قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتقليل من المخاطر التي تهدد استفادة المنظمة من تلك الفرص، كما يمثل الابتكار والإبداع أحد الضروريات الأساسية في المنظمات ولذلك فإن المنظمات الناجحة من أجل بقائها واستمرارها قوية يجب لا تقف عند حد الكفاءة وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك لتكون متأققة أفكارا وأداء وأهدافا وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقية مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد سمات مميزة لأداء المنظمة وخدماتها.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول اتجاهات العاملين في مديرية الإدارة المحلية حول دور بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تتمثل في الآتي:

النتائج: ومن أهمها ما يلي:

- إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي وتشجيع الموظفين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة وأنها تشجع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة للعاملين في مهامهم.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات على الإبداع الإداري.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية في مديرية الإدارة المحلية على الإبداع الإداري.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الإدارة المحلية على الإبداع الإداري.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات على مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المكافأة والحوافز على مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية.



- عدم وجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- التوصيات : في ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات والمتمثلة أساسا فيما يلي:
  - تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة والمجازفة.
  - على الإدارة العليا في مديرية الإدارة المحلية إعطاء حرية التعبير للعامل لإبداء رأيه في العمل.
  - تحسين مستوى الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في المديرية محل الدراسة.
  - على المشرف المباشر أن يمنح للعاملين عدة فرص للتعبير عن آرائهم.
  - على الإدارة العليا في مديرية الإدارة المحلية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المديرية بشكل دوري.
  - على الإدارة العليا في مديرية الإدارة المحلية إعداد الهيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز.
  - تشجيع العاملين على الإبداع من خلال منح الفرصة لهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
  - توفير بيئة عمل مناسبة تشجع الفرد المبدع.
  - تكييف الدورات التدريبية لجميع الموظفين دون تمييز.
  - إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت والترقية في مختلف المستويات الإدارية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. إسماعيل، مودة إسماعيل حسن، (٢٠١٤) أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
2. ادريس، بن رجم، (٢٠١٨) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية لولايات: المسيلة، برج بوعريش، سطيف، وبسكرة، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
3. ادريس، تابث عبد الرحمان و المرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، جامعة المنوفية (الدار الجامعية)، الإسكندرية، مصر، ص ٢١٠.
4. بوعطيط، سفيان و لرقم، عزالدين، (٢٠١٧) معوقات الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال-المؤسسة الجزائرية نموذجاً-، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي الثالث أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة الواقع والتحديات، يومي ١٤-١٥ فيفري ٢٠١٧، جامعة غرداية، ص٠٧.
5. حريم، حسين، (٢٠١٠) إدارة المنظمات "منظور كمي"، ط٢، دار الحامد للنشر و لتوزيع، عمان، الأردن، ص٢٥٧-٢٥٨.
6. حريم، حسين وآخرون، (١٩٩٨) أساسيات الإدارة، ط١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٢٢.
7. حسان، محمد طه البدوي، (٢٠١٧) اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة حالة شرطة جمارك ولاية البحر الأحمر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البحر الأحمر، السودان.
8. حسن، حسين عجلان، (٢٠٠٨) استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط١، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٢.
9. حمود، خضير كاظم و الشيخ، روان منير، (٢٠١٠) إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٨١-٢٨٢.
10. خصاونة، عاطف لطفي، (٢٠١١) إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط١ جامعة البلقاء التطبيقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص ٣٣-٤٣.
11. الدريبي، شريفة صالح بن عبد الله، (٢٠١٥) واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
12. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٨) نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص١٢١-١٢٢ بتصرف.
13. سعيد، خلف محمد كرين حسني، (٢٠١٠) علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص ٤٣.
14. السيد، معين أمين و الزبادين، يوسف كامل عايد، (٢٠١٦) أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي دراسة على شركة الصناعة الاستخراجية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس المدية الجزائر، ص ٨٢.
15. الظاهر، نعيم إبراهيم، (٢٠١٠) اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها، ط١، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، ص١٤٢-٢٦٢.

١٦. عارف، حسين ناجي، (٢٠١٠) السلوك التنظيمي، ط١، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٤٩ .
١٧. العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن، (٢٠١٤) الإدارة و الأعمال، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٢٢ .
١٨. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٩٤-٩٦ .
١٩. عبد الفتاح، رضوان محمود، (٢٠١٤) الإدارة المرئية والتميز الإداري، ط٤، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص ٦٣-٦٤ .
٢٠. عدون، ناصر دادي، (٢٠٠٣) إدارة المورد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص ٢٥-٢٩ .
٢١. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٣) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٦، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣٢٥ .
٢٢. كاظم، خضير و الشيخ، روان منير، (٢٠١٣) إدارة المواهب والكفاءات البشرية، بدون طبع، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص ٣١١ .
٢٣. ماهر، أحمد، (٢٠٠٧) تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٤٨٦ .
٢٤. ماهر، أحمد، (٢٠٠٨) الإدارة المبادئ والمهارات، ط٣، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٩٢ .
٢٥. محمد، مجدي إبراهيم، (٢٠١٣) جودة الأداء، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص ١٥ .
٢٦. المعايطه، رولا نايف و الحموري، صالح سليم، (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، ط١، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٦٣ .
٢٧. منصور، منصور عبد القادر محمد، (٢٠١٤) أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد ٤، العدد ٦، جامعة الوادي الجزائر، ٢٠١٤، ص ٧٩ .
٢٨. المومني، واصل جميل، (٢٠٠٦) المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٤-٢٧ .
٢٩. النتيقات، محمد عامر، (٢٠٠٢) المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط الموظفين في شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
٣٠. النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠١٣) الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٢ .

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Al haramsheh. Hussein & Alqhaiwi. Laith ,The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success, European Journal of Business and Management, 6(38)(2014).
- [2] Daniel Burrus, Creativity and Innovation: Your Keys to a Successful Organization, available on: [http://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation\\_b\\_4149993.html](http://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation_b_4149993.html) , (15/8/2018)
- [3] Franken. Robert, What Creativity, available on : <https://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm>, (14/8/2018)
- [4] Lazenby. Jeffrey, Amabile.Teresa & Herron. Micheal, Assessing the Work Environment for Creativity, Academy of Mangement Journal, 39(5)(1996), 1154-1184, <https://doi.org/10.2307/256995>
- [5] Robbins. P, Organizational Behavior, 8th ed, New Jersey: Prentice Hall International, (1998),pp.595
- [6] Stewart.Wendy,What is an Organizational Environment? Definition & Theory, available on : <http://study.com/academy/lesson/what-is-an-organizational-environment-definition-theory-quiz.html> – 15/03/2016 -8 :45 .



**Global Journal of Economics and Business**  
 e-ISSN 2519-9293 , p-ISSN 2519-9285  
 Vol. 6, No. 3, 2019, pp. 448- 468  
<https://doi.org/10.31559/GJEB2019.6.3.4>



**Refaad for Studies and Research**  
[www.refaad.com](http://www.refaad.com)

## The Employees' Attitudes about the Role of the Internal Work Environment Achieving Managerial Innovation: Case Study in the Directorate of Local Administration of Ghardaia -Algeria-

**Lamour Rumaila**

Tourist informant Region and institutions- University of Ghardaia- Algeria  
[lamorsohila@yahoo.fr](mailto:lamorsohila@yahoo.fr)

**Abstract:** The aim of the study was to identify the employees' attitudes about the role of the internal work environment (centralization of decisions, prevailing organizational culture, communication, training, administrative leadership, incentive system and rewards) on administrative innovation in the Directorate of Local Administration in Ghardaia. The study was based on the analysis of the questionnaire data on the SPSS program and the use of a number of statistical methods. The study reached the following results:

- There is a weak positive correlation between the internal work environment and administrative creativity in the Directorate of Local Administration.
- The existence of a significant impact of the centrality of decisions and organizational culture and administrative leadership on administrative innovation.
- There were no differences between the average responses of the sample members on the internal work environment and the level of administrative creativity in the Directorate of Local Administration due to the personal and functional variables (gender, age, career level, years of experience, scientific qualification).

**Keywords:** environment, internal work environment, training, incentives, creativity, management innovation

### References:

- [1] 'arf. Hsyn Najy, Alslwk Altnzymy, T1, Dar Yafa Al'Imy' Llnsh' W'altwzy', 'man, Al'ardn, (2010), pp. 149 .
- [2] 'bas. Shylh Mhmd, Adart' Almward Albshrh Mdkhl A'raty'jy, T 2, Dar Wa'yl Llnsh' W'altwzy', 'man, Al'ardn, (2006), pp.94-96 .
- [3] 'bd Alftah. Rdwan Mhmwd, Aladarh Almryh W'altmyz Aladary, T4, Almjmw'h Al'rbyh Lttryb W'alsnr, Alqahrh, Msr, (2014), pp. 63 -64.
- [4] 'dwn. Nasr Dady, Adart' Almwrdr Albshrh W'alswk Altnzymy (Drash Nzryh W'tbyqyh), Bdwn T'b'h, Dar Almhmadyh Al'amh, Aljzayr, (2003), pp.25-29.
- [5] Adrys. Bn Rjm, By't Al'ml Aldakhlyh W'laqtha Balabda' Aladary Lda Mwzfy Mdyryat Alshbab W'alryadh Drash Mydanyh Lwlayat: Almsylh, Brj Bw'ryryj, Styf, Wbskr't, A'rw'hh Dktwrah Fy Aladarh W'altsyryr Alryada Jam't Mhmd Bwdyaf Almsylh, Aljzayr, (2018).
- [6] Adrys. Tabth 'bd Alrhman & Almsy. Jmal Aldyn Mhmd, Aladarh Ala'raty'jyh (Mfahym Wnmdh'j T'tbyqyh), Jam't Almnwfyh (Aldar Aljam'yh ), Alaskndryh, Msr, (2007), pp. 210 .

- [7] Al'amry. Şalḥ Mhdy Mḥsn & Alghalby. Ṭahr Mḥsn, Aḷadarh W Aḷa'mal, Ṭ4, Dar Waḷl Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2014), pp.122 .
- [8] Al'myan. Mḥmwd Slman, Alslwk Altnzymy Fy Mnzmāt Aḷa'mal, Ṭ6, Dar Waḷl Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2013), pp.325.
- [9] Aldryby. Şhryfh Şalḥ Bn 'bd Allh, Waq' Aḷabda' Aḷaḷary W'laqth Bbyḷt' Al'ml Aḷdaḷhlyh Lda Aḷqyadāt Aḷnsayyḥ Bjam't' Aḷamyrh Nwrh Bnt 'bd Alrḥmn, Rsaḷt' Majstyr Fy Al'lwm Aḷaḷaryh, Jam't' Nayf Al'rbyh Ll'lwm Aḷamnyh, Alryaḷ, Als'wdyh, (2015).
- [10] Al hamsheh. Hussein & Alqhaiwi. Laith ,The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success, European Journal of Business and Management, 6(38)(2014).
- [11] Alm'ayth. Rwaḷ Nayf & Alḥmwry. Şalḥ Slym, Aḷarḷ Almward Aḷshryh (Dyl 'lmy), Ṭ1, Dar Knwz Alm'rfh Al'lmyh Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2013), pp.63 .
- [12] Almwmy. Waşl Jmyl, Almnakh Altnzymy Waḷarḷ Alşra' Fy Almwssat Alrbwyh, Ṭ1, Dar Alḥamd Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2006), pp. 24–27 .
- [13] Aln'ymy. Şlah 'bd Alqadr, Aḷadarh, Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2013), pp. 42 .
- [14] Alntyfat. Mḥmd 'amr, Almtghyrat Altnzymy W'laqtha Bmstwy Aḷabda' Aḷaḷary Fy Aḷajzhz Aḷamnyh Drāsh Myḷanyh 'la Aḷḷbat Almwzfyf Fy Şhrth Mdynh Alryaḷ, Rsaḷt' Majstyr Fy Al'lwm Aḷaḷaryh, Jam't' Nayf Ll'lwm Aḷamnyh, Alryaḷ, Als'wdyh, (2002)
- [15] Alsalm. Mwyd S'yd, Nzryt' Almnzmh Alhykl Wāltmym, Ṭ3, Dar Waḷl Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2008), pp.121–122, Btşrf
- [16] Alsyd. M'yn Ḥmyn & Alzyadyn. Ywsf Kaml 'ayd, Ḥth Albyyḥ Aḷdaḷhlyh 'la Aḷaḷa' Aḷastratyjy Drāsh 'la Şhrkt' Alşna'h Aḷastkḥrajyḥ Alārdnyh, Mjlt' Aḷaḷtsad Wāltmnyh, Jam't' Yhy Fars Almdyh Aljzayr, (2016), pp. 82.
- [17] Alzahr. N'ym AḷBrahym, Aşasyat Aḷarḷ Aḷa'mal Wmbadyḥa, Ṭ1, 'alm Alktb Alḥdyth, Arbd, Alārdn, (2010), pp.142-262.
- [18] Aşma'yl. Mwdh Aşma'yl Ḥsn, Ḥth Byḷt' Al'ml Fy Aḷabda' Aḷaḷary Drast' Ḥalḷ Jam't' Alşwdan Ll'lwm Wāltknwlwja, Rsaḷt' Majstyr Fy Aḷarḷ Aḷa'mal, Jam't' Alşwdan Ll'lwm Wāltknwlwja, Alşwdan, (2014)
- [19] Bw'tyt. Sfyan & Lrqm. 'zaldyn, M'wqat Aḷabda' Wāḷbtkar Fy Mnzmāt Aḷa'mal-Almwssh Aljzayryh Nmwdhja-, Mdaḷḷt' Mqdmh Llmltqa Al'lmy Aldwly Althalth' Aşalyb Tf'yl Qyad' AḷBda' Wāḷbtkar Fy Almwssat Aljzayryh Fy Zl Mfahym Aḷadarh Alḥdythh Alwaq' Wāḷḥdyat, Ywmy 14-15 Fyfy 2017, Jam't' Ghḥdayh, (2017), pp.7
- [20] Daniel Burrus, Creativity and Innovation: Your Keys to a Successful Organization, available on: [http://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation\\_b\\_4149993.html](http://www.huffingtonpost.com/daniel-burrus/creativity-and-innovation_b_4149993.html) , (15/8/2018)
- [21] Franken. Robert, What Creativity, available on : <https://www.csun.edu/~vcpsy00h/creativity/define.htm>, (14/8/2018)
- [22] Ḥmwd. Ḥdyr Kaẓm & Alshykḥ, Rwan Mnyr, Aḷarḷ Aljwdt' Alshaml' Fy Almnzmāt Almtmyz', Ṭ1, Dar Şfa' Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2010), pp.181-282.
- [23] Ḥsn. Ḥsyn 'jlan, Aşratyjaḷ Aḷadarh Alm'rfyh Fy Mnzmāt Aḷa'mal, Ṭ1, Mktbt' Aljam'h, Ḥthra' Llnshḥ Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2008), pp. 42.

- [24] Hsan, Mhmd Th Albawy, Athr Byyt Al'ml Aldakhlyh 'la Ada' Al'amlyn Drast Halī Shrkī Jmārk Wlayt Albhr Alāhmr, Rsalī Majstyr Fy Adart Alā'mal, Jam'ī Albhr Alāhmr, Alswdan, (2017).
- [25] Hrym. Hsyn, Adart Almnzmat "Mnzwr Kmy", T2, Dar Alhamd Llnshr W Ltwy', 'man, Alārdn, (2010), pp.257-258.
- [26] Hrym. Hsyn Wākhrwn, Asasyat AlāDarī, T1, Dar Wmktbī Alhamd Llnshr Wāltwy', 'man, Alārdn, (1998), pp.122
- [27] Kazm. Khdyr & Alshykū. Rwan Mnyr, Adart Almwahb Wākfā'at Alshry, Bdwn Tb', Zmzm Nashrwn Wmwz'wn, 'man, Alārdn, (2013), pp.311.
- [28] Khshawntī. 'atf Ltfy, Adart Alābda' Wālabtkar Fy Mnzmat Alā'mal, T1, Jam'ī Alblqa' Altbyqyh, Dar Alhamd Llnshr Wāltwy', 'man, Alārdn, (2011), pp. 33-43.
- [29] Lazenby. Jeffrey, Amabile.Teresa & Herron. Micheal, Assessing the Work Environment for Creativity, Academy of Management Journal, 39(5)(1996), 1154-1184, <https://doi.org/10.2307/256995>
- [30] Mahr. Ahmd, Alādarh Almbady Wālmharat, T3, Aldar Aljam'yh, Alāskndryh, Msr, (2008), pp.92 .
- [31] Mahr. Ahmd, Ttwyr Almnzmat (Aldlyl Al'imy La'adh Alhyklh Wāltmyz AlāDary Wādarī Altghyyr), Aldar Aljam'yh, Alāskndryh, Msr, (2007), pp. 486 .
- [32] Mhmd. Mjdy Abraham, Jwdī Alāda' ,T1, Dar Alwfa' Ldnyā Altba'h Wālnshr, Alāskndryh, Msr, (2013), pp. 15.
- [33] Mnswr. Mnswr 'bd Alqadr Mhmd, Athr 'waml Albyyh Aldakhlyh 'la Alwla' Altnzmy Mn Wjhī Nzr Almwzfyān AlāDaryyn Halī Jam'ī Alāqsa Bghzh, Mjlī Rwa Aqtsadyh, , Jam'ī Alwady Aljazayr, 4(6) (2014), pp.79.
- [34] Robbins. P, Organizational Behavior, 8th ed, New Jersey: Prentice Hall International, (1998),pp.595
- [35] S'yd. Khlf Mhmd Kryn Hsny, 'laqī Alqyadh Althwylyh Balābda' AlāDary Ldy Rwsa' Alāqşam Alākādymyyn Fy Aljam'h Alāslamyh Ghzh, Rsalī Majstyr Fy Adart Alā'mal (Ghyr Mnshwrh), Aljam'h Alāslamyh, Klyt Altjarh, Ghzh, Flstyn, (2010), pp. 43.
- [36] Stewart.Wendy,What is an Organizational Environment? Definition & Theory, available on : <http://study.com/academy/lesson/what-is-an-organizational-environment-definition-theory-quiz.html> – 15/03/2016 -8 :45 .