

**بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين  
بجامعة الحدود الشمالية  
"دراسة ميدانية"**

**إعداد**

**د/ معن بن محمد المدني**

**أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، قسم القيادة والسياسات التربوية،  
كلية التربية والآداب، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية.**

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية"  
د / معن بن محمد المدني

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية  
"دراسة ميدانية"

معن بن محمد المدني.

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية والآداب،  
جامعة الحدود الشمالية، محافظة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: [malmadani@nbu.edu.sa](mailto:malmadani@nbu.edu.sa)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، والتي تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة بالجامعة - المرتبة الوظيفية)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تكونت من محورين هما محور بيئة العمل وتضمن (٤٠) فقرة تقيس خمس أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل)، ومحور الإبداع الإداري وتضمن (١٢) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) موظفاً وموظفة بجامعة الحدود الشمالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، وأظهرت النتائج بأن المتوسط الحسابي العام لدى الموظفين الإداريين جاء في محور بيئة العمل بمستوى (متوسط)، وفي محور الإبداع الإداري بمستوى (عالي)، وجاءت أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، التدريب، الحوافز) بمستوى (متوسط)، بينما جاء بعد (ظروف العمل) بمستوى (عالي)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) بين مستوى بيئة العمل في جميع الأبعاد ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية. وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إجراء دورات تدريبية على متطلبات الإبداع الإداري لتشجيع الموظفين الإداريين بالجامعة. إعطاء أهمية لتحسين بيئة العمل لدى الإناث عن طريق البرامج المتخصصة.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، الإبداع الإداري، الموظفين الإداريين، جامعة الحدود الشمالية.

## **Work Environment and its relationship to the Administrative Creativity among the administrative staff at the University of Northern Borders (An Empirical study)**

**Maen Mohammad Almadani**

**Administration and Educational Planning, Department of Leadership and Educational Policy, Faculty of Art and Education, Northern Borders University, Northern Borders Governorate, Kingdom of Saudi Arabia**

Email: [malmadani@nbu.edu.sa](mailto:malmadani@nbu.edu.sa)

### **Abstract:**

The study aimed to identify the level of the work environment and its relationship to the administrative creativity among the administrative staff at the University of Northern Borders according to the following variables (gender - scientific qualification - years of service at the university - job rank). In order to achieve the aim of the study, the researcher used the descriptive approach, and adopted the questionnaire as a tool of the study; which consisted of two axes. The first axe focused on the work environment as it included (40) paragraph that measure the following five dimensions (the organizational structure- the training- the technology- the incentives and the working conditions). The second axe also focused on the administrative creativity which included (12) paragraph. The study sample consisted of (288) male and female of employees from the administrative staff of the University of Northern Borders in the second semester of the academic year 1437/1438. The results of the study indicated that the general average mean among the administrative staff was at the level of (medium) for the work environment axis, and it was at the level of high for the axis of administrative creativity. Also, the dimensions of the work environment (the organizational structure - the technical- the training and the Incentives) was at the level of medium, while the working conditions dimension was at the high level. Also, the results of the study showed a positive correlation of statistically significant at a level less than (0.05) between the level of the work environment in all dimensions and the level of the administrative creativity among the administrative staff at the University of Northern Borders. In light of the results, the researcher recommended several recommendations. Most of them are: Conducting training courses on the requirements of the administrative creativity to encourage the administrative staff at the university. Giving importance to improve work environment among females through specialized programs.

**Keywords:** Work Environment, the Administrative Creativity, the administrative staff, University of the Northern Borders

## مقدمة:

يعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في عالمنا العربي في الوقت الحاضر، وذلك لأن الإبداع عنصر أساسي في عملية التنمية الشاملة، فالتنمية تؤدي إلى مولد حضارة جديدة، وهي بهذا عملية إبداعية، وأجمعت الدراسات والأدبيات على أهمية الإبداع الإداري كأحد الأدوار الهامة في العملية الإدارية باعتباره مدخل هام للتغيير والتطوير في المنظمات التي تهتم بالقدرات الإبداعية، وتوفير الفرص لتطوير أساليب العمل المختلفة كون الإبداع لا يقتصر على ابتكارات العلماء في العلوم البحثية والتطبيقية، وإنما يمتد ليشمل الابتكارات في العلوم الإدارية بمبادئها المختلفة، وتكمن أهمية الإبداع في مساهمته بالخروج من أسر الطريقة التقليدية والرقى بها إلى آفاق أوسع وأرحب وفي ممارسة الإبداع الإداري المتجدد والمتطور؛ والذي يمكن من خلاله تجاوز العديد من العقبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة.

كما أن هناك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تفصيلها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري بالمؤسسات التعليمية (النتفات، ٢٠٠٦).

إن مؤسسات التعليم العالي تسهم بدور حيوي في تحقيق الأهداف الوطنية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما أن نجاح مؤسسات التعليم العالي والجامعات يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (مخامرة، والدهان، ٢٠٠٨).

فالإبداع دعم قوي لإدارة المؤسسات التعليمية ويعطيها الثقة للصمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية والجامعات المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتميز في الإنجاز والتطور في الأداء (عبابنة، والشقران، ٢٠١٣).

وفي دراسة (Gerald 1999) التي استهدفت الكشف عن الظروف والشروط المؤدية إلى تحسين التعلم الذاتي من خلال بيئة العمل الساندة ببعض الشركات الصناعية في ألمانيا، توصلت الدراسة إلى أن الشركات المذكورة تشترط على الأفراد العاملين بها الالتزام بمبادئ التعلم الذاتي فهماً وتطبيقاً من خلال تعليم أنشطة من شأنها الارتقاء بهم وزيادة

إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، كما توصلت الدراسة إلى أن ما يقرب من نصف أفراد عيناتها كان لديهم الإقرار بتطبيق استراتيجيات التعلم الذاتي في بيئات عملهم وأن مؤسساتهم تحفزهم على ذلك ماديا ومعنويا، وكانت الدراسة قد تم تطبيقها على عينة مكونة من ٦٧ مستخدماً من المقيدون بسجلات الشركات الصناعية.

وعليه تعد بيئة العمل من الموضوعات المهمة في المؤسسات التربوية لما لها من أهمية في تطوير العملية التربوية والمناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية؛ لأن منطوق هذا المفهوم يرتبط بالجغرافيا وإذا استخدم إدارياً فيقصد الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً (غراغروي، ٢٠١٥).

ومن بين مؤسسات التعليم العالي تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات، وحل المشكلات، وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في كثير من البلاد مركز إشعاع؛ بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم أن تتعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة.

ولم يعد خافياً ما للجامعات من دور مهم وأساس في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها فهي التي تصنع حاضرها وتخطط معالم مستقبلها بوصفها القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية، وعليه فإن التغييرات التنظيمية التي تواجه جامعات الألفية الثالثة تفرض على هذه الجامعات أن تكون أكثر استعداداً للاعتماد على الراغبين في التغيير الناجح (السعود، وسلطان، ٢٠٠٨).

فالجامعة تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع بما يتوفر لديها من كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً، فهي بيت الخبرة، ومعمل الفكر في شتى صورته، وأصنافه، ورائدة التطور، والإبداع، وصاحبة المسؤولية في تنمية أهم ثروة يمتلكها المجتمع وهي الثروة البشرية (بدران، والدهشان، ٢٠٠١).

وعليه يمكن القول بأن البيئة المحفزة وتوافر عناصر التشجيع المختلفة يمكن أن تسهم في نشر المهارات الإبداعية وممارستها بين الموظفين داخل هذه البيئة المحفزة.

## مشكلة الدراسة:

أصبحت الإدارة من القوى المؤثرة في العالم؛ لدورها الحيوي والفعال في كل نشاط يقوم به الإنسان؛ لتحقيق أهداف واضحة ومحددة، فإدارة اليوم إدارة الإبداع والابتكار.

وأكد الزهراني (٢٠١٥) أن المختصين في الإدارة، والمديرين يجمعون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة؛ بسبب التحديات الداخلية والخارجية؛ لهذا ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادات إبداعية للتعامل مع هذه الظروف.

وقد أكدت عديد من المؤتمرات والندوات على أهمية التعليم الجامعي، وعلى ضرورة تميزه وتجويده من حيث المدخلات والمخرجات التعليمية، والتأسيس لثقافة مؤسسية جديدة تؤمن بالإبداع وتوسع إليه (طويقات، ٢٠٠٩).

كما أشارت العديد من الدراسات التي تناولت الإبداع إلى أن الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً في العلوم التربوية، ويعد أحد أهم الوسائل الناجحة في مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات سعياً للتقدم والتطور في عصر أصبح الإبداع فيه ضرورة ملحة لمواجهة عالم شديد التغير وحاد المنافسة. وقد أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية فيه في مختلف المنظمات الإدارية وبأنواعها كافة، وبصفة خاصة في ظل الظروف، ومستجدات العولمة، والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، الذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار، العوفي (٢٠٠٥)؛ المطيري (٢٠٠٥)؛ العازمي (٢٠٠٦)؛ السلمي (٢٠٠٧)؛ وبدر (٢٠٠٨).

وفي نفس السياق أكدت توصيات مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية الذي عقد في (٢٠١٦م) أهمية تنمية الجهاز الإداري في الأجهزة الحكومية العامة، والوزارات خاصة، بحيث يكون قادراً على تحقيق المستهدفات من برنامج التحول (٢٠٢٠)، ورؤية التحول الوطني (٢٠٣٠)، والمساهمة مباشرة في التنمية الإدارية، بالإضافة إلى توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية (٢٠٣٠) الذي عقد في (٢٠١٧م)، والتي أكدت على أهمية تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعات، وطرق الإدارة المعمول بها؛ مما يسهم في رفع قدراتها التنافسية وتحقيق رؤية (٢٠٣٠).

وقد دعت بعض الدراسات الحديثة، ومن أهمها دراسة كلاً من: جمعة، ونوري (٢٠١١)؛ الغامدي (٢٠١١)؛ الدارجي (٢٠١٣)؛ القحطاني (٢٠١٣)؛ عمران، والصغير (٢٠١٤)؛ مكاحلة (٢٠١٤)؛ الدريبي (٢٠١٥)، إلى أهمية تحقيق القيادة الإبداعية في

الجامعات، وضرورة وعي القيادات الأكاديمية في الجامعة بأهمية الممارسة العملية لمهارات القيادة الإبداعية؛ لمواكبة التطورات العصرية ومواجهة تحدياتها.

وتؤكد العديد من الدراسات ومنها دراسة (Daniels & Wetheringto 2013) على وجود علاقة بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراكه لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي لبيئة العمل.

وبأن الموارد البشرية تعد من العوامل الرئيسية للإنتاجية إن لم تكن أهمها، بل إن المؤهلة والمدربة منها والتي يتم تحفيزها وتقييم أدائها بشكل يضمن جاهزيتها يمكن أن يعوض بها عن النقص لأي موارد أخرى (القيوتي، ٢٠٠٤).

وعليه فإن الجامعات المتميزة والناجحة بإدارتها وأدائها تعمل على تحسين البيئة الداخلية للعمل لتصبح بيئة محفزة للكادر الإداري لديها باعتباره عنصراً من العناصر الهامة في بيئة التنظيم، والذي يتأثر ويؤثر في جميع الجوانب الهيكلية والإدارية والفنية، وهذا يتأتى من خلال تقديم أفضل الخدمات للكادر الإداري بما توفره الجامعات من عوامل وإمكانات تشمل الحوافز والمكافآت وظروف مادية مناسبة محيطية بمكان العمل، وتنمية قدراتهم بالتدريب المستمر لمواكبة المتغيرات والمستجدات لتهيئة بيئة عمل تشجع على الإبداع وتبني الأفكار الإبداعية وإتاحة المجال لتجربتها ومكافأة المبدعة منها، وهذا يؤدي بدوره لفسح المجال في ظهور العديد من الإبداعات لدى الكوادر الإدارية داخل الجامعة.

ونظراً لتعدد وتنوع الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري مع متغيرات مختلفة كالثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي، والقيادة الإدارية، ومهارة إدارة الذات، وإدارة المعرفة، والتمكين الإداري وغيرها من الجوانب الإدارية المختلفة، لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات بالوطن العربي كانت محدودة، عوضاً عن كونها نادرة بالجامعات السعودية وخاصة الجامعات الناشئة منها.

ومن هذا المنطلق وإدراكاً بأهمية الإبداع الإداري ولكون جامعة الحدود الشمالية تعد من الجامعات الناشئة التي لا تزال معظم مرافقها من بنى تحتية وخلافه طور الإنشاء مما ينعكس على بيئة العمل بها، وعليه يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة للتعرف على درجة مستوى بيئة العمل لأبعاد الهيكل التنظيمي والتدريب والتقنية والحوافز وظروف العمل المحيطة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة باعتبارهم أحد الركائز الأساسية والمحرك الرئيس للعملية الإدارية.

أسئلة الدراسة:

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

.التساؤل الرئيس: ما علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟

يتفرع منه التساؤلات التالية:

١. ما درجة مستوى بيئة العمل للأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى بيئة العمل للأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالجامعة، المرتبة الوظيفية) لأفراد عينة الدراسة؟
٣. ما درجة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟
٤. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالجامعة، المرتبة الوظيفية) لأفراد عينة الدراسة؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوي بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟
٦. ما درجة المساهمة النسبية لمستوى بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعة بصفة خاصة.
٢. توصية العديد من الدراسات بإجراء المزيد من لأبحاث حول واقع الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه.
٣. أهمية بيئة العمل وما يترتب عليها من آثار سواء إيجابية أو سلبية على طبيعة العمل والعاملين.
٤. الربط بين أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري وتوضيح العلاقة بينهما.
٥. التركيز على جانبين لم يتم الربط بينهما في الأبحاث والدراسات السابقة -على حد علم الباحث- على مستوى الجامعات السعودية وخصوصا الناشئة منها والمتمثلة ببيئة العمل والإبداع الإداري.

٦. تسليط الضوء على أحد الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث والمتمثلة بالإبداع الإداري، لما له من دور في تنمية وتطوير وتميز وبقاء أي منظمة كونه مصدراً مهماً يساهم في حل المشكلات الإدارية وزيادة القدرة التنافسية والإبداعية على إنجاز المهام، ومواكبة التطورات والمستجدات بما يعكس قدرات وطموحات الكادر الإداري.
٧. توجيه الأنظار لدى القيادات العليا نحو الاهتمام ببيئة العمل والإبداع الإداري بما ستضيفه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات إلى الأبحاث العلمية.
٨. إفادة الموظفين الإداريين بالجامعة بما تسفر عنه من نتائج يمكن أن تساهم في تطوير ممارساتهم الإدارية في المجال الإبداعي.
٩. إفادة المسؤولين عن بيئة العمل الجامعية بما تسفر عنه من نتائج يمكن أن تفيد في عملية تطوير بيئة العمل الجامعية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة مستوى بيئة العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.
٢. تحديد مدى الاختلاف في وجهات نظر الموظفين الإداريين نحو درجة مستوى بيئة العمل، ودرجة مستوى الإبداع الإداري بجامعة الحدود الشمالية وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالجامعة، المرتبة الوظيفية).
٣. التعرف على درجة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.
٤. الخروج ببعض التوصيات والمقترحات تفيد صانعي القرار والقادة في جامعة الحدود الشمالية لرفع مستوى الإبداع الإداري لدى الكوادر الإدارية بالجامعة.

#### محددات الدراسة:

١. حُددت أداة الدراسة بمستوى بيئة العمل في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري.
٢. شملت الدراسة جميع الموظفين الإداريين (ذكور-إناث) العاملين بجامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

١. بيئة العمل: تمثل بيئة العمل مرآة عاكسة لمهارات وسلوك المديرين وكافة الظروف والخصائص المميزة للتفاعل الذي يتم داخل النظام الاجتماعي والتعليمي، والذي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ويحدد اتجاهاتهم في العمل (الليحاني، ٢٠١٧).

ويقصد ببيئة العمل في هذه الدراسة المكونات المادية والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والتدريب، والتقنية، والحوافز، وظروف العمل) المحيطة بالموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

٢. الإبداع الإداري: هو تطبيق لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي ونجاح على أداء ونتائج المؤسسة (نصر الدين، ٢٠١٠).

كما يعني الإبداع الإداري توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية (الشمري، ٢٠٠٢).

كما أنه يعني استثارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها في المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة أو سلعة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة كتطوير إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هيكلها التنظيمية، أو تحديد الأساليب التكنولوجية، أو تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم (النفيعي، ٢٠٠٥).

ويقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة تلك القدرات العقلية المتميزة للموظفين الإداريين والتي ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق حل غير مألوفة لمواجهة المواقف وتحمل مسؤولية ما يقوم به لإنجاز تلك الأعمال بأسلوب مطور وجديد وذلك فيما يتعلق بالأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، والتدريب، والتقنية، والحوافز، وظروف العمل) وهو ما سيتم قياسه من خلال الأسئلة الواردة في أداة الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مرتكزاً ومنطلقاً للباحث في تناول موضوع الدراسة من حيث الجوانب التي تم تناولها والمنهجيات المتبعة، ومن خلال مراجعة الباحث لما كتب من أدبيات حول الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل كدراسة المشوط (٢٠١١)؛ إسماعيل (٢٠١٤)؛ الدريبي (٢٠١٥)، فقد لاحظ ندرة ما كتب بهذا المجال، لذا قام الباحث

بالاستفادة من الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري مع متغيرات مختلفة، حيث تناولت دراسة الشريف (٢٠٠٧) تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، ودراسة عربيات (٢٠١١)؛ التوجيهي (٢٠١٥) فقد تناولت الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أما دراسة جمعة، ونوري (٢٠١١) فقد تناولت تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري وكذلك تناولت دراسة العدوانى (٢٠١٦) العلاقة بين الإبداع الإداري ومهارة إدارة الذات، وتناولت دراسة راضي (٢٠١٠)؛ نسيمان (٢٠١١) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، كما تناولت دراسة Pual (2011) الإبداع الجامعي وإدارة الاقتصاد الإبداعي وغيرها من الجوانب الإدارية المختلفة، كما تناولت دراسة الزامل (٢٠١٧) واقع تطبيق الإبداع الإداري والتعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري، وركز الباحث في هذه الدراسة على استعراض الدراسات التي طبقت في مؤسسات التعليم الجامعي وكانت على النحو التالي:

دراسة الشريف (٢٠٠٧): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالقطاع الإداري بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٦٥٠) فرد من أربع جامعات هي (الملك عبدالعزيز بجده، أم القرى بمكة المكرمة، طيبة بالمدينة المنورة، الطائف بالطائف)، وأظهرت النتائج بأن الإدارة العليا بالجامعات تشجع على الإبداع الإداري، وبأن الثقافة التنظيمية السائدة في تلك الجامعات ايجابية وقوية، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري منفردة، أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات الاتجاه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، الاتجاه نحو تدريب وتنمية وتعلم العاملين، والاتجاه نحو التقدير والحوافز، كما بينت الدراسة بعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على الإبداع الإداري فيما عدا متغير المؤهل الدراسي.

دراسة راضي (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري والمتمثل بأبعاد (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز)، وإبداع العاملين والذي يشتمل على (روح المجازفة، المرونة، الاقتناع، المنهجية العلمية في حل المشكلات)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٣٧) موظف يعمل في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وأظهرت النتائج بأن مستوى إبداع العاملين جاء بمستوى عالي، وأن هنالك علاقة محدودة بين التمكين وإبداع العاملين.

دراسة Mooghali & Other (2010): واستهدفت دراسة معدل الإبداع لدى الموظفين والعوامل المؤثرة في شيراز في تعزيز جامعتها للعلوم الطبية في عام ٢٠٠٨م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٨٠) من العاملين في ثلاثة مستويات (المديرين، والخبراء، والموظفين) حيث تم أخذ العينات بطريقة عشوائية طبقية

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

محددة، تم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من خمسين بند لقياس الإبداع الشخصي في المنظمة، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن معدل الإبداع في المستوى تحت المتوسط، لذلك يجب أن نولي اهتماماً خاصاً للإبداع والعوامل المؤثرة فيه، وفيما يتعلق بنتيجة تحليل البيانات وجد الباحثون ضرورة النظر في البدائل لتحسين وتقديم أفضل جودة للإبداع وفائدة استخدامه، فالإبداع هو العامل الرئيسي في نجاح التنظيم، وأثبتت النتائج أن دور الإبداع وأهميته تظهر في تحقيق الرؤية، والرسالة والأهداف، بالإضافة إلى ذلك ومن أجل تحقيق الإبداع يجب حضور أفكار مختلفة وتحقيق التعاون بين الأفراد في تطبيق تلك الأفكار، كذلك تقييم الأداء والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأهداف المنظمة لحث الموظفين على مسؤولية المؤسسة وأهدافها.

دراسة Pual (2011): هدفت الدراسة إلى معرفة الإبداع الجامعي في الاقتصاد الإبداعي التايلاندي واعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري للتعريف بتجارب إدارية للجامعات الأهلية في تايلند، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢) مديراً للجامعات الأهلية في بانكوك حيث أجريت المقابلات الشخصية لكل مدير على حدى، وأظهرت النتائج بأن السياسة الحكومية لها تأثير على عملية التشغيل بالجامعات، وبأن الأيدولوجية والاستراتيجية الإدارية والمرونة العملية، وتنمية ريادة الأعمال التي تنتهجها الجامعات لها أثر إيجابي في إدارة الجامعة نحو الإبداع المؤسسي.

دراسة جمعة، ونوري (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري بجامعة ديالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (٤٤) من القيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري لديهم.

دراسة عربيات (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية بجامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٤٤) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق الإبداع الإداري لديهم كان بدرجة متوسطة، وأن لديهم مستوى أداء وظيفي مرتفع، كما وجدت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لديهم.

دراسة المشوط (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٧٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية في بيئة العمل للأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع

الإداري للعاملين، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية في بيئة العمل لبعده (الأنظمة والتعليمات) على الإبداع الإداري لديهم.

دراسة نسمان (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٢١٨) موظفاً، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

دراسة بن رحمون (٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين بكلية ومعاهد جامعة باتنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج إلى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمالية بدرجة مقبولة بنسبة ٦٦.٥٠%، وأن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج الآتية أن رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا بدرجة متوسطة بنسبة ٤٩%، وأن أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان بدرجة مقبولة بنسبة ٦٣.٢٦%.

دراسة القحطاني (٢٠١٣): هدف البحث التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في الإدارة الوسطى والدنيا في كليات جامعة الملك خالد، وبلغ المجتمع الأصلي للبحث (١٢٦) فرداً، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يشمل المعلومات الأولية لأفراد مجتمع البحث (الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية، النوع). القسم الثاني: يشمل على المحاور الرئيسية للاستبانة (مقومات المناخ الأكاديمي، مقومات الهيكل التنظيمي، المقومات التشريعية، المقومات الخاصة بالسماوات والخصائص الشخصية، المقومات التدريبية)، وأظهرت نتائج البحث أن مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث - بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢,٠٩)، كما أظهرت نتائج البحث أن مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث - بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (٨٢,١)، كذلك أظهرت نتائج البحث أن المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تقع ضمن الدرجة المتوسطة

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

- من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (١,٨٤).

دراسة إسماعيل (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) موظف وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) على الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل بيئة العمل (التكنولوجيا) على الإبداع الإداري لديهم.

دراسة الحربي (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري بوجه عام، والطلاقة، والإحساس بالمشكلة، والمرونة، وأصالة الأفكار بوجه خاص من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر الرئيسات المباشرات لهن بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٤٣٦) موظفة إدارية، و (٦١) رئيسة مباشرة، وأظهرت النتائج أن تقدير الرئيسات المباشرات لدرجة ممارسة موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري متوسطة، وبأن تقدير الموظفات لدرجة ممارستهن لمهارات الإبداع الإداري عالية، كما أظهرت النتائج بأن تقدير الرئيسات المباشرات لدرجة موافقتهن لسبل تنمية مهارات الإبداع الإداري للموظفات كانت عالية، وبأن تقدير الموظفات لدرجة موافقتهن لسبل مهارات الإبداع الإداري كانت عالية جداً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الموظفات لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية وقد جاءت الفروق لصالح الموظفات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري التخصص والمؤهل العلمي.

دراسة التويجري (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٥١) عاملاً إدارياً، وأظهرت النتائج أن العاملين الإداريين يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وأن لديهم مستوى أداء وظيفي عالي يعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

دراسة الدريبي (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٩٤) من رئيسات الأقسام والمشرفات الإداريات، وأظهرت النتائج بأن مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات

النسائية بجامعة الأميرة نوره متوسط بشكل عام، وبأن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد بيئة العمل الداخلية جاءت متوسطة بشكل عام، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية، وبأن درجة تأثير معوقات الإبداع الإداري المرتبطة بالبيئة الداخلية في مستوى الإبداع الإداري متوسطة بشكل عام، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل الدراسي لمحاور ( الهيكل التنظيمي، والطلاقة، وواقع الإبداع الإداري) وكانت لصالح حملة مؤهل الدكتوراه.

دراسة (Menea 2015): هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة للوسائل التي تعزز الإبداع على المستوى الإداري للوحدات الجامعية وتأثير هذه الإجراءات على المجتمع الجامعي والمنهج المصمم، وديناميكية طاقم العمل، وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تتكون من ثمانية بنود ومتعددة الاختيارات، ثم تم تطبيق الاستبانة على عينة من (٦٥) مشارك من مديري الوحدات الجامعية لمعاهد ومؤسسات تربوية تقع في المناطق الريفية والحضرية لثلاث مناطق بجنوب غرب رومانيا، وقد تم اختيار المديرين (عينة الدراسة) عشوائياً، وقد أشارت النتائج إلى أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثالياً للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة وديناميكية العمل، كذلك أشارت إلى وجود علاقة بين الإبداع والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

دراسة العدواني (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مهارة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة فرع السليمانية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة ٣٠% من مجتمع الدراسة وأظهرت النتائج توفر مهارات إدارة الذات وجوانب الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بدرجة عالية جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في جميع مهارات إدارة الذات وجميع جوانب الإبداع الإداري لديهن.

دراسة الزامل (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإبداع الإداري والتعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٢٣) من الإداريات العاملین في الجامعة، وأظهرت النتائج بأن درجة تطبيق مديرات إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن لعناصر الإبداع الإداري، ومدى توافرها جاءت بدرجة كبيرة، وبأن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه مديرات الإدارات بالجامعة في ممارسة الإبداع الإداري، وكانت المعوقات التنظيمية أكثر تأثيراً من المعوقات الشخصية.

دراسة (Yossef & Rakha (2017): هدفت للتعرف على مستوى المهارات الشخصية، والإدارية، والإبداع القيادي في جامعة نجران، في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية والإدارية لدى القيادات الجامعية، بحيث يقيس الاستبيان الأول المهارات الشخصية والإدارية، بينما يسعى الاستبيان الثاني لقياس مدى الإبداع القيادي. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٩) قائداً إدارياً في جامعة نجران، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: مستوى عالٍ من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، مرتبة تنازلياً (المهارات العاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثم المهارات العقلية)، ومستوى عالٍ من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازلياً (التوجيه، تليها التنظيم، والسيطرة، والضبط، ثم التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازلياً (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثم المخاطرة والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها استقطاب أشخاص موهوبين لمكان العمل في مختلف الأقسام الإدارية لدى الجامعة، وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات محلية، وعربية واجنبية، والتي استفاد منها الباحث في معرفة الموضوعات ذات العلاقة بالإبداع الإداري، واستنباط تساؤلات الدراسة الحالية واختيار المنهج المناسب وبناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها، وبالنظر إلى تلك الدراسات نجد بأن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة المشوط (٢٠١١) من حيث المتغيرات، ولكنها تختلف عنها من حيث الحدود المكانية والزمانية وعينة الدراسة كونها طبقت على العاملين في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، بينما طبقت الدراسة الحالية على الموظفين والموظفات الإداريين بجامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة إسماعيل (٢٠١٤) من حيث المتغيرات وعينة الدراسة، إلا أنها تختلف عنها في الحدود المكانية والزمانية كون الدراسة طبقت بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بينما الدراسة الحالية طبقت بجامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، كما نجد بأن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الدريبي (٢٠١٥) من حيث المتغيرات ولكنها تختلف عنها من حيث عينة الدراسة كونها كانت على القيادات النسائية من رئيسات الأقسام والمشرفات الإداريات بجامعة الأميرة نورا بنت

عبدالرحمن، بينما طبقت الدراسة الحالية على الموظفين والموظفات الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

وبالنظر للدراسة الحالية نجد بأنها تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الإبداع الإداري كدراسات كلاً من: (Mooghali & other (2010)؛ القحطاني (٢٠١٣)؛ الحربي (٢٠١٤)؛ (Menea (2015)؛ الزامل (٢٠١٧)؛ Yossef, Rakha (2017)، إلا أنها تختلف مع بعض الدراسات في المتغير المستقل، كدراسات كلاً من: الشريف (٢٠٠٧)؛ راضي (٢٠١٠)؛ (Pual (2011)؛ جمعه، ونوري (٢٠١١)؛ عربيات (٢٠١١)؛ نسمان (٢٠١١)؛ بن رحمون (٢٠١٣)؛ التويجري (٢٠١٥)؛ العدوانى (٢٠١٦).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها وإجراءاتها المنهجية بالإضافة لجمعها بين متغيري الإبداع الإداري وبيئة العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

### الإطار النظري:

#### المحور الأول: بيئة العمل.

مما لا شك فيه أن بيئة العمل تلعب دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين فيها؛ ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة (القظامين، ٢٠٠٢).

وبما أن بيئة العمل تعد من أحد أسباب نجاح أي منظمة، وبأن البيئة الجامعية تسهم بدور حيوي وفعال في تحقيق الأهداف العامة لخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وعليه سيتم فيما يلي تناول بيئة العمل من حيث المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة فيها، ودورها في تنمية الإبداع الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

#### ١. مفهوم بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز العمل في مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات وتنتشر في المؤسسة ككل بشكل شمولي وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ويدركها أعضاء المؤسسة العاملون وتؤثر في سلوكهم، وهي تعبر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به (الصمادي، ٢٠١٥).

كما عرفها النويقه (٢٠١١) بأنها: عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تشكل تحيط بالعمل ويدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها.

ويعرف الجبالي (٢٠١٤) بيئة العمل بأنها: مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمؤسسة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلاتهم مع المتغيرات التنظيمية في العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

## ٢. أهمية بيئة العمل:

إن الاهتمام بموضوع بيئة العمل على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دورها الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة، كما وأن لبيئة العمل دوراً مهماً في عملية التطوير المؤسسي، فهي تعد مؤشراً يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة (المعايطة، ٢٠١٤).

كما تتضح أهمية بيئة العمل ودورها في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث تقوم بيئة العمل ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسة؛ من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على القدرة على توفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها (الجبالي، ٢٠١٤).

كما أن لبيئة العمل تأثير على الدافعية، والأداء والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل وما ينتج عن ذلك من عوائد تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عالٍ من الإبداع، ولذا يعد الاهتمام ببيئة العمل والتعرف على واقعها والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، إضافة إلى أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (الشمري، ٢٠١٥).

وتتزايد أهمية بيئة العمل في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، فكل هذه التحديات تفرض على المؤسسات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير، وكل هذه التحديات تتطلب مناخاً تنظيمياً إيجابياً (النويقه، ٢٠١١).

## ١. العوامل المؤثرة في بيئة العمل:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في بيئة العمل وقد صنفها أبو حجيبة، والحراشنة (٢٠١٣) على النحو التالي:

أ- العوامل الخارجية: تتمثل في ظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة التقنية، والبيئة الاجتماعية.

ب- العوامل التنظيمية: تشمل طبيعة البناء التنظيمي، والبعد القيادي، والمبالغة في المسؤوليات، ونظام الأجور والحوافز، وأهداف المنظمة، والصراعات التنظيمية.

ج- العوامل الشخصية: تشمل هذه العوامل في القيم، ودرجة المخاطرة.

كما أن هناك تقسيم آخر للعوامل التي تؤثر في بيئة العمل على ثلاث مجموعات هي:

أ- العوامل الخارجية وتشمل:

١. الثقافة التنظيمية: تعد ثقافة المنظمات من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية أداء المنظمة فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وتؤثر أيضا على اتجاهات القادة في كيفية التفاعل مع العاملين (السواعيد، ٢٠١٥).

٢. ظروف العمل: وهي البيئة المادية التي يعمل بها الأفراد وعدم توفر البيئة السليمة يؤثر على سلوك الأفراد وربما يؤدي إلى حدوث الإحباط (الوزان، ٢٠٠٦).

٣. البيئة الخارجية: وتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة سواء سياسية أو اقتصادية وقد تؤدي إلى صراع أو تعارض بين العاملين (المطرفي، ٢٠١٣).

٤. البيئة التكنولوجية: بحيث ينطلق لإحداث التغيير ولكن لابد من توافر الكوادر من أصحاب المهارات؛ من أجل متابعة ما يحدث في تلك البيئة من تطور تكنولوجي (النويقه، ٢٠١١).

٥. البيئة الاجتماعية: لها دورا كبيرا في التأثير على كفاءة الإدارة سواء على مستوى الإنجاز أو التفكير أو التسلط والتفويض (عبيدة، ٢٠١٦).

ب- العوامل التنظيمية: وقد ذكرها المطرفي (٢٠١٣) وهي تشمل:

١. طبيعة التنظيم التنظيمي من حيث الأنظمة والسياسات.

٢. النمط القيادي: حيث يؤثر على الأفراد بشكل مباشر لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار الطاقات.

٣. نظام الأجور والحوافز.

٤. أهداف المؤسسة: كلما كانت الأهداف والمسؤوليات واضحة كلما قل وجود التعارض وارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة.

ج- العوامل الشخصية: وتشمل عدة نقاط أوردها بنات (٢٠١٦) وهي كالتالي:

١. قدرات الفرد: وهي القدرات التي تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه وعدم القدرة يكون مدعاة للإحباط.

٢. تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي بعض القيم التي لا تتفق مع قيم الموظف مما يسبب تأنيب الضمير.

٣. درجة المخاطرة: وهو يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة تؤدي إلى مزيدا من الإنجاز.

## ٢. دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه والتي أوردها Wynett (2002) بالتالي:

أ- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً 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.

ب- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

وأضاف لها Schermerhorn, Hunt & Osborn (2000) ما يلي:

ج- ثقافة المؤسسة: المؤسسات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

د- 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.

هـ- 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 الامتثال وتضر بالإبداع. فالمنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

و- أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

### المحور الثاني: الإبداع الإداري.

البعض يعتبر أن الإبداع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة في البيئة؛ فالنظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية لا بد أن يكون قائماً على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل مع الحي والتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضاً أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الحالية وتطلعاتها المستقبلية (بن سلمه، ٢٠٠٨).

وعليه سيتم تناول الجانب النظري المتعلق بموضوع الإبداع الإداري من حيث المفهوم، وأهميته، ومستوياته، وأنواعه في المؤسسات التعليمية، بالإضافة لمقومات السلوك الإبداعي في الإدارة.

#### ١. مفهوم الإبداع الإداري:

هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل (النفيعي، ٢٠٠٣).

ويتضمن الإبداع الإداري تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من الخارج، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (رزق الله، ٢٠١٠).

ويرى محمد، ومرسي (٢٠١٢) بأن الإبداع الإداري يبين قدرة المديرين والعاملين بالمدارس والجامعة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

لابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وتجويدها باستمرار وزيادة قدرتها التنافسية.

## ٢. أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

على الرغم بأن الفكرة السائدة أن هناك شرطا متعلقا بحجم المؤسسة، أي أن المؤسسات الكبيرة تبعد أكثر من الصغيرة لإمكانيات الاستثمار في البحث والتطوير وتحمل مخاطر الإبداع، وعليه فإنه يمكن طرح التساؤل التالي: ما الذي يجعل بعض المؤسسات أكثر قدرة على الابتكار والإبداع من مؤسسات أخرى؟ لقد قام باحثون بالسعي للتعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل المؤسسات في محاولاتها للابتكار والإبداع، وقد تمت دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الابتكار والإبداع، وقد يكون من غير الممكن مناقشة جميع هذه العوامل، خاصة وأن بعض هذه العوامل تعتبر هامشية من المنظور السيكولوجي.

وعليه سيتم التركيز على العوامل الرئيسية التالية:

أ- البشر: وفي هذا الصدد ركزت الدراسات على خصائص البشر داخل المؤسسة بدءا بالقيادة وكبار متخذي القرارات ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، والرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار ونادرا ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين.

ب- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وحاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار والتغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة وفرق العمل المؤقتة، والاتصالات عبر الحدود، وبالإضافة لما سبق فقد أدخلت بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة والجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الإنترنت والتكنولوجيات المصاحبة لها.

ج- البيئة: لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها والطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها والافتراضات والتوقعات بخصوص هذه البيئة (حسني، ٢٠٠٤).

## ٣. مستويات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وهي:

أ- الإبداع الإداري على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

ب- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، واعتماداً على خاصية التداوب فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم.

ج- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية (الصرارية، ٢٠٠٣).

ويرى البعض أن هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية، وتمثل تلك المستويات بما يلي:

أ- الإبداع التعبيري: حيث يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

ب- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

ج- الإبداع الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو محاولة المدير ربط فكرة الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

د- الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع في هذا المستوى

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة.. إلخ ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية الابتكار أو التجديد.

هـ- الإبداع الانبثاقي: وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً من مثل إيجاد، وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (خير الله، ٢٠٠٨)؛ (السويدان، والعدلوني، ٢٠١١).

#### ٤. أنواع الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

صنفت الحريري (٢٠١١) الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية تبعاً لمجال الإبداع على النحو الآتي:

أ- الإبداع المرتبط بالهدف: وهو سعي المدرسة لاستغلال الإبداع لتحقيق الهدف المرسوم لها.

ب- الإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا النوع من الإبداع جميع الإجراءات والتنظيمات وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم، والتسلسل التنظيمي المنظم.

ج- الإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمات: ويعني تقديم منتج متطور ومواكب للتغيرات الثقافية والتقنية ومتقبلاً لها وهي تستهدف المعلمين والطلاب، أو تعمل على تقديم خدمات جديدة غير متوفرة في مدارس أخرى.

د- الإبداع المرتبط بالعملية: وهذا النوع يركز على زيادة الكفاءة والفاعلية للمدرسة، ويشمل جميع العمليات التشغيلية وإدارة الموارد البشرية واستخدام التقنيات الجديدة.

هـ- الإبداع المرتبط بخدمة المستفيدين: ويتضمن هذا النوع التركيز على تقديم تغييرات جوهرية، أو قد تكون جزئية تؤدي لتغييرات ثانوية.

ومن ذلك يتبين أهمية الإبداع الإداري في العملية التعليمية حيث إنه يشمل جميع النواحي التربوية في العملية الإدارية بالمؤسسات التعليمية ومن التصنيف السابق الذي قدمته الحريري يتضح أن الإبداع الإداري يرتبط بأكثر المسائل حيوية وهي الأهداف

والهيكل التنظيمي والخدمات المختلفة. وبذلك تتمثل أهميته في الحاجة الملحة لاعتماده في تجاوز العديد من المشكلات خاصة في ظل وجود حاجة المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً لإدارة التغيير، فعن طريق الإبداع يتوقع أن تصل المؤسسات التعليمية إلى التطور الذي تنشده، فضلاً عن أنه يزيد من قابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة. هذا بجانب أنه يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية

#### ٥. مقومات السلوك الإبداعي في الإدارة:

يعد السلوك الإبداعي مطلب مهم في السلوك الإداري، ويجب على مدير المدرسة أن يتبناه وجعله سلوك وأداء إداري له، كذلك محاولة غرسه في نفوس العاملين لكي تستطيع الإدارة تبني الإبداع وتطويره، وجعله سلوك لها وللعاملين معها في المنظمة التربوية، ولتبنى هذا السلوك الإبداعي لابد من توفر مقومات للإبداع والتي يعددها بدح، وجغبير (٢٠٠٨) في الآتي:

أ- الانتماء للمؤسسة: إن انتماء الفرد للتنظيم يساعده للعمل بإخلاص وبشكل ذاتي وتزيد لديه الرقابة الذاتية مما يدفعه للإبداع نحو التغيير والتجديد.

ب- الحس الاقتصادي والاجتماعي: من خلال ضبط النفقات عن طريق تحقيق الأهداف بكفاءة والاهتمام بنوعية العمل ضمن سياق الجماعات الرسمية وغير الرسمية.

ج- الإيمان بمواهب العاملين: فالاعتقاد الجازم بقدرات العاملين وموهبتهم، يساعدهم على الابتكار والإبداع.

د- العقلية العلمية: الإدارة تحتاج إلى العلم والمعرفة، إضافة إلى الخبرة والتجربة لتحقيق أهدافها.

هـ- الانفتاح على الرأي الآخر: إن امتلاك أسلوب المستمع الجيد والإصغاء باهتمام للرأي الآخر مهما كانت صفة صاحبة، يُشعر العاملين بمدى تقديرهم، وبالتالي تشجعهم على تقديم الاقتراحات والآراء والأفكار.

و- البعد الإنساني: الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية، يساعد على خلق بيئة إبداعية.

#### ٦. مُتطلبات بناء القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي:

تُعد القيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية ازادت أهميتها -خاصة- في الجامعات، ونظراً لأهمية الإبداع القيادي، فقد تعددت متطلبات تحقيق القيادة الإبداعية، حيث ترى

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

الحريري (٢٠١٢) عدداً من مُتطلبات القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وخاصة  
الجامعية، ومنها:

- أ- اعتماد المؤسسة التعليمية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
  - ب- أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين، على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.
  - ج- تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.
  - د- الميل نحو اللامركزية الإدارية.
  - هـ- دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
  - و- إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها.
  - ز- أن يكون القادة هم القدوة والمثل الأعلى في السلوكيات التنظيمية والوظيفية.
  - ح- تبني القادة لمفهوم التنافس، وتنمية هذا الاتجاه.
  - ط- وضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية، لتحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل.
- ويضيف قنديل (٢٠١٠) أن من أهم المحددات التي تسهم في تطوير القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية هي:
- أ- تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة، والارتقاء بالإنسانية، واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
  - ب- إعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد في المؤسسة مشارك فعال، وليس مجرد منفذ.
  - ج- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة، وغاياتها الاستراتيجية، والافتناع بها، والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها.
  - د- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء المؤسسة كافة، وتحول كل فرد في هذا الإحساس وكأنه هو المسئول الأول عن نجاح أهداف المؤسسة أو فشلها.
  - هـ- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والإبداع، وطرح الأفكار الجديدة.

و- تبني العمل بروح الإبداع والابتكار، وتمكين الأفراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك ضمن المفردات الإدارية التي تُعد من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.

ز- تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين.

ح- السعي الدائم لتطوير التعليمات، والقرارات واللوائح المنظمة للعمل، وكذلك أساليب العمل وتبسيطها.

وفي المقابل فإن الاتجاه الحالي في الوقت الحاضر يعمل على تعزيز تحقيق رؤية التحول الوطني (٢٠٣٠) في جميع مؤسسات المجتمع، ونظراً لكون رؤية الجامعات في التطوير تنبثق من هذه الرؤية السعودية التي تتلخص في: العمق العربي والإسلامي وقوة استثمارية رائدة، محور ربط القارات الثلاث، وهي تركز على ثلاثة محاور: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق بعضها مع بعض في سبيل تحقيق أهداف المملكة (العبد، ٢٠١٧).

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أربعة أنواع من المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها من خلال التعرف على العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

#### متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة للدراسة: تعد بيئة العمل المتغير المستقل للدراسة، والذي يتمثل بالأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل).

ثانياً: المتغير التابع للدراسة: يعد الإبداع الإداري للموظفين الإداريين المتغير التابع للدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي الكادر الإداري بجامعة الحدود الشمالية، والبالغ عددهم (٥٦٥) فرداً، بواقع (٣٥٦) موظف بنسبة (٦٣.٠١%) من أفراد المجتمع، (٢٠٩) موظفة بنسبة (٣٦.٩٩%) من أفراد المجتمع حسب الإحصائية الواردة من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الحدود الشمالية في الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية وذلك لضمان تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقتين (ذكور - إناث) والتي بلغت (٢٨٨) فرداً وتمثل تقريباً ما نسبته (٥١%) من حجم مجتمع

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

الدراسة، ومن داخل كل طبقة تم اختيار عينة عشوائية بنفس نسبة تواجد العينة في المجتمع، وذلك بواقع (١٨٢) موظف بنسبة (٦٣.٢%) من أفراد العينة، و (١٠٦) موظفة بنسبة (٣٦.٨%) من أفراد العينة وفيما يلي الجدول (١) يبين وصفا لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والتي كانت كالتالي:

جدول (١) يبين خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	١٨٢	٦٣.٢
	أنثى	١٠٦	٣٦.٨
سنوات الخدمة بالجامعة	أقل من (٣) سنوات	٥٦	١٩.٤
	من (٣) - أقل من (٦) سنوات	١٠٠	٣٤.٧
	من (٦) - أقل من (٩) سنوات	٦١	٢١.٢
	من ٩ سنوات فأكثر	٧١	٢٤.٧
المؤهل التعليمي	ثانوي	٣٢	١١.١
	دبلوم	٥٦	١٩.٤
	بكالوريوس	١٧٠	٥٩
	ما فوق البكالوريوس	٣٠	١٠.٤
المرتبة الوظيفية	من المرتبة (١) - المرتبة (٥)	١٢٣	٤٢.٧
	من المرتبة (٦) فأعلى	١٦٥	٥٧.٣
	العينة الكلية	٢٨٨	١٠٠

أداة الدراسة:

تم تحديد الاستبيان كأداة لمعرفة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية وعند إعداد الاستبيان تم الاطلاع على البحوث المنشورة في بعض الدوريات والمجلات التربوية والرسائل العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة، كما تم التواصل مع بعض المختصين في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في صورته الأولية والتي تكونت من قسمين هما:

القسم الأول: اشتمل على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث (الجنس، سنوات الخدمة بالجامعة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية).

القسم الثاني: اشتمل على محورين، تضمن المحور الأول (بيئة العمل) والذي تكون من خمس أبعاد هي (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل)، أما المحور الثاني فقد تضمن (الإبداع الإداري).

#### صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية، ذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها لما تقيسه، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في فئات استجابة المقياس ومدى ملائمتها وطريقة تصحيحه، وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وحذف وإضافة بعض العبارات.

#### صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، من خلال التطبيق على عينة استطلاعية شملت (٣٠) موظف وموظفة من الكادر الإداري في جامعة الحدود الشمالية، وتم الحصول على معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد/ للمحور الذي تنتمي إليه وفقاً للنتائج المبينة بالجدول (٢) والتي كانت كالتالي:

جدول (٢) يبين معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد/ للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثاني الإبداع الإداري		المحور الأول "بيئة العمل"									
		ظروف العمل		الحوافز		التقنية		التدريب		الهيكل التنظيمي	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠.٦٦	١	٠.٧٣	٣١	٠.٦٩	٢١	٠.٧٠	١٤	٠.٦٦	٨	٠.٦٨	١
٠.٧٠	٢	٠.٦٥	٣٢	٠.٦٨	٢٢	٠.٦٨	١٥	٠.٦٩	٩	٠.٧٠	٢
٠.٦٧	٣	٠.٦٦	٣٣	٠.٦٦	٢٣	٠.٧١	١٦	٠.٧٣	١٠	٠.٦٥	٣
٠.٧١	٤	٠.٧٠	٣٤	٠.٧٠	٢٤	٠.٦٥	١٧	٠.٦٥	١١	٠.٦٧	٤
٠.٦٥	٥	٠.٦٩	٣٥	٠.٦٨	٢٥	٠.٧٠	١٨	٠.٦٩	١٢	٠.٧١	٥

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

المحور الثاني الإبداع الإداري		المحور الأول "بيئة العمل"									
		ظروف العمل		الحوافز		التقنية		التدريب		الهيكل التنظيمي	
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
٠.٦٩	٦	٠.٧٣	٣٦	٠.٦٦	٢٦	٠.٦٩	١٩	٠.٦٦	١٣	٠.٦٩	٦
٠.٧٣	٧	٠.٦٨	٣٧	٠.٧٢	٢٧	٠.٧٣	٢٠			٠.٦٨	٧
٠.٦٥	٨	٠.٦٩	٣٨	٠.٦٥	٢٨						
٠.٦٨	٩	٠.٦٧	٣٩	٠.٧٣	٢٩						
٠.٧١	١٠	٠.٧١	٤٠	٠.٦٧	٣٠						
٠.٦٩	١١										
٠.٧٢	١٢										

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠.٦٥) إلى (٠.٧٣)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥)، وتشير إلى الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد/للمحور الذي تنتمي إليه.

ثبات الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ والمبينة بالجدول (٣) والتي كانت كالتالي:

جدول (٣) يبين حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ

المحور	البعد	معامل الفا كرونباخ
بيئة العمل	الهيكل التنظيمي	٠.٨٨
	التدريب	٠.٨٦
	التقنية	٠.٨٨
	الحوافز	٠.٩١
	ظروف العمل	٠.٩٢
	الدرجة الكلية لمحور بيئة العمل	٠.٩٥
	الإبداع الإداري	٠.٩٢

تراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ من (٠.٨٦ - ٠.٩٤) وجميع هذه القيم مرتفعة وتشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

### أداة الدراسة في صورتها النهائية:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الديموغرافية عن عينة الدراسة والتي تشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالجامعة، المرتبة الوظيفية).

الجزء الثاني: اشتمل على (٥٢) عبارة توزعت على محورين كالتالي:

المحور الأول: بيئة العمل واشتملت على (٤٠) عبارة، توزعت على (٥) أبعاد كالتالي (الهيكل التنظيمي وتكون من (٧) عبارات، والتدريب وتكون من (٦) عبارات، والتقنية وتكون من (٧) عبارات، والحوافز وتكون من (١٠) عبارات وظروف العمل وتكون من (١٠) عبارات).

المحور الثاني: الابداع الإداري اشتمل على (١٢) عبارة.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة موافق بشدة، الدرجة (٤) للاستجابة موافق، الدرجة (٣) للاستجابة إلى حد ما، الدرجة (٢) للاستجابة لا أوافق، الدرجة (١) للاستجابة لا أوافق بشدة وفقا للمقياس الخماسي، وقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث (درجة الموافقة):

$$\text{مدى الاستجابة} = \text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة} = ٥ - ١ = ٤$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الاستجابة} / \text{عدد فئات الاستجابة} = ٤ / ٥ = ٠.٨٠$$

وفيما يلي الجدول (٤) يبين معيار الحكم على المتوسط الحسابي لمستوى بيئة العمل/الابداع الإداري والتي كانت كالتالي:

جدول (٤) يبين معيار الحكم على المتوسط الحسابي لمستوى بيئة العمل/الابداع الإداري

المتوسط الحسابي	الاستجابة	مستوى بيئة العمل/الابداع الإداري
١ - ١.٨	لا أوافق بشدة	ضعيف جدا
١.٨١ - ٢.٦٠	لا أوافق	ضعيف
٢.٦١ - ٣.٤٠	إلى حد ما	متوسط
٣.٤١ - ٤.٢٠	موافق	عالي
٤.٢١ - ٥	موافق بشدة	عالي جدا

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

٢. المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل عبارة/بعد.
  ٣. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي للعبارة/البعد.
  ٤. اختبار "ت" للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حسب متغيري (الجنس، المرتبة الوظيفية).
  ٥. اختبار تحليل التباين "ف" للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغيري (سنوات الخدمة بالجامعة، المؤهل العلمي).
  ٦. اختبار "شيفيه" لتحديد اتجاهات الفروق في حالة إذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، والوصول إلى النتائج وعرضها ومناقشتها ومحاولة تفسيرها في ضوء ما توفر من أدبيات الإطار النظري والدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

#### السؤال الأول:

ما درجة مستوى بيئة العمل للأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟

لمعرفة درجة مستوى بيئة العمل للأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل بعد من الأبعاد، وكانت على النحو التالي:

#### ١. بعد الهيكل التنظيمي:

جدول (٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لبعده الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	يبين الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بين الرؤساء والمؤوسين.	٣.٤٣	٠.٩٧	عالي
٥	يحدد الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية بوضوح.	٣.٣٥	٠.٩٨	متوسط
٢	يسهم الهيكل التنظيمي في ايجاد قنوات اتصال	٣.٣٢	٠.٩٦	متوسط

جدول (٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لبعدها الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	واضحة.			
١	يراعي الهيكل التنظيمي المهام والمسؤوليات.	٣.٣	٠.٩٨	متوسط
٤	يتواءم الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية بالجامعة.	٣.٢٧	٠.٩٧	متوسط
٧	تتوافر مهام وظيفية لكل موظف.	٣.٢٧	٠.٩٨	متوسط
٦	يدعم الهيكل التنظيمي العمل بروح الفريق بالجامعة.	٣.٢	٠.٩٩	متوسط
	المتوسط العام	٣.٣١	٠.٩٤	متوسط

تم قياس مستوى الهيكل التنظيمي من خلال سبعة عبارات، حيث حصلت عبارة واحدة على مستوى (عالي)، في حين جاءت ستة عبارات بمستوى (متوسط)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٢٠ - ٣.٤٣)، وانحراف معياري مرتفع تراوح ما بين (٠.٩٦ - ٠.٩٩).

وبالنظر إلى عبارات ذلك البعد نجد بأن العبارة رقم (٣) "يبيّن الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين" جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، وهذا يشير إلى مدى قناعة الموظفين الإداريين بأهمية بيان خطوط السلطة للهيكل التنظيمي بالجامعة، في حين جاءت بقية العبارات بمستوى (متوسط). ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن المهام الوظيفية للموظفين الإداريين متجددة باستمرار في ظل التغيرات والمستجدات المعاصرة والتحديات التي تواجه التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، مما يتطلب تطوير وتحديث المهام الإدارية باستمرار وبالتالي يؤثر ذلك على مدى وضوحها وما يرتبط بها وما تتطلبه من هيكل تنظيمي، وهذا بدوره يعيق العمل بروح الفريق لتدخل المهام والصلاحيات فيما بين الموظفين الإداريين بالجامعة.

وبالنظر لنتائج الدراسة الحالية نجد بأنها اختلفت مع دراسة المشوط (٢٠١١)؛ الدريبي (٢٠١٥) في بعد "الهيكل التنظيمي" والذي جاء بمستوى (عالي)، في حين جاء بالدراسة الحالية بمستوى (متوسط).

## ٢. بعد التدريب:

جدول (٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لبعدها التدريب

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	المستوى
-----	----------	-----------------	----------	---------

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

	المعياري	الحسابي			
متوسط	٠.٩٨	٣.٢٦	١	تهدف البرامج التدريبية المقدمة في تطوير إمكانات الموظفين.	٨
متوسط	٠.٩٩	٣	٢	تسهم البرامج التدريبية المقدمة في إثراء المسار الوظيفي.	١٠
متوسط	٠.٩٩	٢.٦٢	٣	توفر الجامعة فرص تدريبية أكثر مما يقدم بالقطاعات الحكومية الأخرى.	٩
ضعيف	٠.٩٨	٢.٥٧	٤	تتوافر الفرص التدريبية لجميع الموظفين.	١١
ضعيف	٠.٩٧	٢.٥١	٥	تهتم الجامعة بإشراك الموظفين في طرح دورات تدريبية مقترحة.	١٣
ضعيف	٠.٩٦	٢.٥	٦	توفر الجامعة فرص تدريبية مستمرة تتواءم مع المتغيرات والمستجدات	١٢
متوسط	٠.٩٨	٢.٧٤		المتوسط العام	

تم قياس مستوى التدريب من خلال ستة عبارات، حيث حصلت ثلاثة عبارات على مستوى (متوسط)، في حين جاءت ثلاثة عبارات بمستوى (ضعيف)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢.٥٠ - ٣.٢٦)، وبانحراف معياري مرتفع تراوح ما بين (٠.٩٦ - ٠.٩٩).

وبالنظر إلى عبارات ذلك البعد نجد بأن أعلى ثلاثة عبارات جاءت بمستوى (متوسط) وهي العبارة (٨) "تهدف البرامج التدريبية المقدمة في تطوير إمكانات الموظفين" بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، يليها العبارة (١٠) "تسهم البرامج التدريبية المقدمة في إثراء المسار الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، ثم العبارة (٩) "توفر الجامعة فرص تدريبية أكثر مما يقدم بالقطاعات الحكومية الأخرى" بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وهذا يشير إلى مدى قناعة الموظفين الإداريين بأهمية البرامج التدريبية في تطوير وإثراء المسار الوظيفي للكادر الإداري والذي يسهم في الإبداع لديهم، في حين جاءت بقية العبارات بمستوى (ضعيف) وهي العبارة (١١) "تتوافر الفرص التدريبية لجميع الموظفين" بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، يليها العبارة (١٣) "تهتم الجامعة بإشراك الموظفين في طرح دورات تدريبية مقترحة" بمتوسط حسابي (٢.٥١)، ثم العبارة (١٢) "توفر الجامعة فرص تدريبية مستمرة تتواءم مع المتغيرات والمستجدات" بمتوسط حسابي (٢.٥)، وهذا يشير إلى قلة كفاءة الفرص التدريبية المتاحة، وضعف مشاركة الموظفين الإداريين في تحديد احتياجاتهم التدريبية التي تتواءم مع المتغيرات والمستجدات بالجامعة.

وبالنظر لنتائج الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسة المشوط (٢٠١١) في بعد "التدريب" والذي جاء بمستوى (متوسط).

### ٣. بعد التقنية:

جدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لبعد التقنية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٥	يحقق التطور التقني المتاح مستوى أداء أفضل.	٣.٣٦	٠.٩٧	متوسط
١٩	تمتلك الجامعة كوادر فنية مؤهلة لتقديم الدعم الفني.	٣.٣	٠.٩٦	متوسط
١٤	تتوافر الاحتياجات التقنية اللازمة لإنجاز الأعمال.	٣.٢	٠.٩٨	متوسط
١٦	تواكب الجامعة التطور التقني المرتبط بأعمالها.	٣.٠٧	٠.٩٧	متوسط
١٨	تحرص الجامعة على توظيف التقنية في مجالات العمل المختلفة.	٢.٩٩	٠.٩٨	متوسط
٢٠	توفر بالجامعة أدوات تقنية أفضل مما يتوافر بالقطاعات الحكومية الأخرى.	٢.٩٥	٠.٩٩	متوسط
١٧	تتوافر برامج تقنية معاصرة ترفع من مستوى الأداء.	٢.٨٤	٠.٩٩	متوسط
	المتوسط العام	٣.١٠	٠.٩٧	متوسط

تم قياس مستوى التقنية من خلال سبعة عبارات، حيث حصلت جميع العبارات على مستوى (متوسط)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢.٨٤ - ٣.٣٦)، وبانحراف معياري مرتفع تراوح ما بين (٠.٩٦ - ٠.٩٩).

وبالنظر إلى عبارات ذلك البعد نجد بأن جميعها جاءت بمستوى (متوسط)، وبأن أعلى ثلاثة عبارة هي العبارة (١٥) "يحقق التطور التقني المتاح مستوى أداء أفضل" بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، يليها العبارة (١٩) "تمتلك الجامعة كوادر فنية مؤهلة لتقديم الدعم الفني" بمتوسط حسابي (٣.٣)، ثم العبارة (١٤) "تتوافر الاحتياجات التقنية اللازمة لإنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (٣.٢)، وهذا يشير إلى مدى إدراك الموظفين الإداريين لأهمية التقنية في رفع مستوى الأداء والإبداع من خلال ما يتوفر من إمكانيات واحتياجات وبرامج تقنية، بالإضافة إلى الدعم الفني والتقني اللازم لإنجاز الأعمال، في حين جاءت العبارة (١٧) "تتوافر برامج تقنية معاصرة ترفع من مستوى الأداء" بمتوسط حسابي (٢.٨٤) مما يعني محدودية جدوى تلك البرامج المتوفرة لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين الإداريين.

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

وبالنظر لنتائج الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسة المشوط (٢٠١١) في بعد  
"التقنية" والذي جاء بمستوى (متوسط).

#### ٤. بعد الحوافز:

جدول ( ٨ ) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة  
الدراسة لبعده الحوافز

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢٤	يسهم نظام الحوافز في تحسين أداء الموظفين.	٣.٢٧	٠.٩٩	متوسط
٣٠	يشجع رؤساء العمل كل ما يقدم من أفكار بناءة.	٣.٠٧	٠.٩٨	متوسط
٢٩	يثني رؤساء العمل على ما يتم إنجازه من أعمال.	٣.٠٥	٠.٩٩	متوسط
٢٧	يمتاز نظام الحوافز بالفعالية.	٢.٦٥	٠.٩٨	متوسط
٢٦	يتصف نظام الحوافز بالموضوعية.	٢.٦٤	٠.٩٦	متوسط
٢٣	يرتبط نظام الحوافز بالأداء الجيد والتميز.	٢.٤٩	٠.٩٩	ضعيف
٢٢	يتلائم الأجر الذي اتقاضاه مع مستوى المعيشة بشكل عام.	٢.٤٣	٠.٩٧	ضعيف
٢١	يتناسب نظام الحوافز المقدم مع الجهد المبذول بالعمل في الجامعة.	٢.٣٨	٠.٩٨	ضعيف
٢٨	تقدم الجامعة حوافز أفضل مما يقدم بالقطاعات الحكومية الأخرى.	٢.٣٧	٠.٩٨	ضعيف

جدول ( ٨ ) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة

الدراسة لبعده الحوافز

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢٥	تقوم الجامعة بمكافأة الموظف عند طرح أفكار جديدة ومتميزة في العمل.	٢.٢٦	٠.٩٨	ضعيف
	المتوسط العام	٢.٦٦	٠.٩٨	متوسط

تم قياس مستوى الحوافز من خلال عشرة عبارات، حيث حصلت خمسة عبارات على مستوى (متوسط)، في حين جاءت خمسة عبارات بمستوى (ضعيف) وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢.٢٦ - ٣.٢٧)، وانحراف معياري مرتفع تراوح ما بين (٠.٩٦ - ٠.٩٩).

وبالنظر إلى عبارات ذلك البعد نجد بأن أعلى ثلاثة عبارات هي العبارة (٢٤) "يسهم نظام الحوافز في تحسين أداء الموظفين" بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، يليها العبارة (٣٠) "يشجع رؤساء العمل كل ما يقدم من أفكار ببناء" بمتوسط حسابي (٣.٠٧)، ثم العبارة (٢٩) "يثني رؤساء العمل على ما يتم إنجازه من أعمال" بمتوسط حسابي (٣.٠٥)، وهذا يشير إلى أهمية نظام الحوافز بمختلف صورته في تحسين مستوى الأداء والإبداع للموظفين الإداريين، في حين جاءت العبارات (٢٣)، (٢٥، ٢٨، ٢١، ٢٢) على التوالي بمستوى (ضعيف)، مما يعني بأن نظام الحوافر المتبع بالجامعة يفتقر للموضوعية، ولا يحفز الموظف الطموح للإبداع في العمل.

وبالنظر لنتائج الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسة المشوط (٢٠١١)؛ بن رحمون (٢٠١٣) في بعد "الحوافز" والذي جاء بمستوى (متوسط).

٥. بعد ظروف العمل:

جدول ( ٩ ) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة

لبعده ظروف العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٤٠	تقدم خدمات الصيانة اللازمة عند الطلب.	٣.٨٧	٠.٩٨	عالي
٣٩	تغطي الحراسات الأمنية جميع مرافق	٣.٧١	٠.٩٥	عالي

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

جدول ( ٩ ) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة  
لبعد ظروف العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	الجامعة.			
٣٧	تقدم أعمال صيانة دورية في جميع مرافق الجامعة.	٣.٥١	٠.٩٦	عالي
٣٨	تتوافر خدمات النظافة ومستلزماتها في جميع مرافق الجامعة.	٣.٤٧	٠.٩٦	عالي
٣٦	تتناسب المكونات المادية ك (المساحة والإضاءة والتكييف) مع بيئة العمل.	٣.٤٥	٠.٩٥	عالي
٣٣	أشعر بالارتياح في مكان العمل.	٣.٣٥	٠.٩٧	متوسط
٣٢	تتوافر المستلزمات المكتبية اللازمة لأداء العمل.	٣.٢٦	٠.٩٧	متوسط
٣١	يتلائم الأثاث المكتبي مع طبيعة عملي.	٣.٢٦	٠.٩٨	متوسط
٣٤	تتوافر متطلبات السلامة في جميع مرافق الجامعة.	٣.١٥	٠.٩٦	متوسط
٣٥	تتاح الخدمات الطبية لجميع الموظفين بالجامعة.	٣.٠٧	٠.٩٧	متوسط
	المتوسط العام	٣.٤١	٠.٩٦	عالي

تم قياس مستوى ظروف العمل من خلال عشرة عبارات، حيث حصلت خمسة عبارات على مستوى (عالي)، في حين جاءت خمسة عبارات بمستوى (متوسط) وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (٣.٠٧ - ٣.٨٧)، وبانحراف معياري مرتفع تراوح ما بين (٠.٩٥ - ٠.٩٨).

وبالنظر إلى عبارات ذلك البعد نجد بأن أعلى عبارتين هما العبارة (٤٠) " تقدم خدمات الصيانة اللازمة عند الطلب " بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، يليها العبارة (٣٩) " تغطي الحراسات الأمنية جميع مرافق الجامعة " بمتوسط حسابي (٣.٧١) وهذا يشير إلى توفر الخدمات والمتطلبات المادية اللازمة لبيئة العمل من توفير مستمر للصيانة والحراسات الأمنية، في حين جاءت العبارات (٣٣، ٣٢، ٣١، ٣٤، ٣٥) على التوالي بمستوى

(متوسط)، مما يعني توفر الخدمات ومتطلبات السلامة الأساسية والمستلزمات المكتبية اللازمة لقيام الموظف الإداري بأعماله المكتبية.

وبالنظر لنتائج الدراسة الحالية نجد بأنها اتفقت مع دراسة المشوط (٢٠١١) في بعد "ظروف العمل" والذي جاء بمستوى (عالي)، في حين اختلفت مع دراسة بن رحمون (٢٠١٣) حيث جاء بمستوى (متوسط).

كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجميع الأبعاد (الدرجة الكلية لمحور بيئة العمل)، والمبينة بالجدول (١٠) وكانت على النحو التالي:

جدول (١٠) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بيئة العمل لدى الكادر الإداري بجامعة الحدود الشمالية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى بيئة العمل	الترتيب
الهيكل التنظيمي	٣.٣١	٠.٩٤	متوسط	٢
التدريب	٢.٧٤	٠.٩٨	متوسط	٤
التقنية	٣.١٠	٠.٩٧	متوسط	٣
الحوافز	٢.٦٦	٠.٩٨	متوسط	٥
ظروف العمل	٣.٤١	٠.٩٦	عالي	١
المتوسط العام	٣.٠٥	٠.٩٧	متوسط	-

من نتائج جدول (١٠) يلاحظ بأن المتوسط الحسابي العام لمستوى بيئة العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم بلغ (٣.٠٥) بمستوى (متوسط)، وهذا يشير بأن بيئة العمل بشكل عام مقبولة وتتوفر بها المتطلبات الأساسية لإنجاز الأعمال والمهام المناطة بهم، كما يلاحظ بأن أبعاد محور بيئة العمل جاءت مرتبة تنازلياً من الأعلى وفقاً للمتوسطات الحسابية، حيث جاء في الترتيب الأول بعد "ظروف العمل" بمتوسط حسابي (٣.٤١) ومستوى (عالي)، وجاء في الترتيب الثاني بعد "الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (٣.٣١) ومستوى (متوسط)، ثم جاء في الترتيب الثالث بعد "التقنية" بمتوسط حسابي (٣.١٠) ومستوى (متوسط)، يليه في الترتيب الرابع بعد "التدريب" بمتوسط حسابي (٢.٧٤) ومستوى (متوسط) وفي الترتيب الخامس والأخير بعد "الحوافز" بمتوسط حسابي (٢.٦٦) ومستوى (متوسط).

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د / معن بن محمد المدني

وبالنظر للمستوى العام لمحور بيئة العمل نجد بأن هذه الدراسة تتفق مع دراسة كلا من: المشوط (٢٠١١)؛ بن رحمون (٢٠١٣)؛ إسماعيل (٢٠١٤)، في مستوى بيئة العمل حيث جاءت جميعها بمستوى عام (متوسط)، بينما اختلفت مع دراسة الدريبي (٢٠١٥) حيث كان مستوى بيئة العمل بدرجة (كبيرة).

### السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى بيئة العمل في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة بالجامعة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية)؟

أولاً: المقارنة حسب متغير الجنس.

للمقارنة بين متوسطات مستويات بيئات العمل في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية حسب اختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) والمبينة بالجدول (١١) وكانت كالتالي:

جدول (١١) يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى بيئة العمل لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	ذكر	١٨٢	٣.٤٣	٠.٩٠	٢.٨٤	٢٨٦	٠.٠١
	أنثى	١٠٦	٣.١٠	٠.٩٧			
التدريب	ذكر	١٨٢	٢.٨٠	٠.٩٩	١.٤٠	٢٨٦	٠.١٦
	أنثى	١٠٦	٢.٦٣	٠.٩٢			
التقنية	ذكر	١٨٢	٣.٢٠	٠.٩٦	٢.٢٦	٢٨٦	٠.٠٢
	أنثى	١٠٦	٢.٩٣	٠.٩٩			
الحوافز	ذكر	١٨٢	٢.٧١	٠.٩١	١.٣٥	٢٨٦	٠.١٨
	أنثى	١٠٦	٢.٥٧	٠.٨٥			
ظروف العمل	ذكر	١٨٢	٣.٤٨	٠.٨٠	٢.٢٨	٢٨٦	٠.٠٢
	أنثى	١٠٦	٣.٢٥	٠.٩٣			
الدرجة الكلية	ذكر	١٨٢	٣.١٣	٠.٧٦	٢.٤٧	٢٨٦	٠.٠١
	أنثى	١٠٦	٢.٩٠	٠.٧٤			

تشير نتائج جدول (١١) أن قيم (ت) تراوحت ما بين (١.٣٥ - ٢.٨٤) وهذا يدل

على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التقنية، ظروف العمل، الدرجة الكلية) حسب متغير الجنس وكانت لصالح الأفراد الذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ضوء مستوى بيئة العمل في جامعة الحدود الشمالية بأنها تتفاوت ما بين الأفراد الذكور والإناث والتي كانت لصالح (فئة الذكور) في أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز)، حيث نجد بأن الهيكل التنظيمي يبين خطوط السلطة والتسلسل الإداري والمهام والمسؤوليات الوظيفية عند الذكور أكثر منه عند الإناث، ويرجع السبب في ذلك لأن أغلب القيادات على مستوى الجامعة من الذكور وهذا يعزز بدوره توافر التقنية والدعم الفني، نظراً لأن أغلب الفنيين والمختصين العاملين بهذا المجال هم من الأفراد الذكور، وهذا ينعكس أيضاً على ظروف العمل، حيث تعد البنى التحتية والخدمات عند الذكور مكتملة لحد كبير مقارنة بما هو متوفر عند الإناث نظراً لتعدد المباني لديهن وانتشارها في مواقع مختلفة، فضلاً عن كون بعضها مباني مستأجرة مما تشكل عائق أمام إدارة الجامعة يحول دون تطويرها.

في حين كانت الفرص فيما بين الذكور والإناث في بعدي (التدريب، والحوافز) متقاربة بمستوى (متوسط)، ولا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول ذلك.

ثانياً: المقارنة حسب سنوات الخدمة بالجامعة.

للمقارنة بين متوسطات مستويات بيئة العمل في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، حسب اختلاف متغير سنوات الخدمة بالجامعة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) والميمنة بالجدول (١٢) والتي كانت كالتالي:

جدول (١٢) يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى بيئة العمل لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	١٣.٥٦	٣	٤.٥٢	٥.٣٢	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٤١.١٨	٢٨٤	٠.٨٥		
	الكلية	٢٥٤.٧٣	٢٧٨			
التدريب	بين المجموعات	١٣.١٣	٣	٤.٣٨	٤.٤١	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٢٨٢.١٣	٢٨٤	٠.٩٩		
	الكلية	٢٩٥.٢٦	٢٨٧			
التقنية	بين المجموعات	٤.٣٢	٣	١.٤٤		

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

جدول (١٢) يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى بيئة العمل لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	٢٨٦.٠٧	٢٨٤	١.٠١	١.٤٣	٠.٢٤
	الكلية	٢٩٠.٣٩	٢٨٧			
الحوافز	بين المجموعات	١٣.٢٦	٣	٤.٤٢	٥.٨٤	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٢١٤.٨٥	٢٨٤	٠.٧٦		
	الكلية	٢٢٨.١١	٢٨٧			
ظروف العمل	بين المجموعات	٤.١٨	٣	١.٣٩	١.٩١	٠.١٣
	داخل المجموعات	٢٠٦.٧٨	٢٨٤	٠.٧٣		
	الكلية	٢١٠.٩٦	٢٨٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨.١٤	٣	٢.٧١	٤.٩١	٠.٠٠
	داخل المجموعات	١٥٦.٨٦	٢٨٤	٠.٥٥		
	الكلية	١٦٥.٠٠	٢٨٧			

تشير نتائج جدول (١٢) أن قيم (ف) تراوحت من (١.٩١ - ٥.٨٤) وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، الدرجة الكلية) حسب متغير سنوات الخدمة بالجامعة، ولتحديد اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، والمبينة بالجدول (١٣) وكانت على النحو التالي:

جدول (١٣) يبين اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في مستوى بيئة العمل حسب متغير سنوات الخدمة بالجامعة

البعد	سنوات الخدمة في الجامعة	لمتوسطات أقل من (٣) سنوات	من (٣) - أقل من (٦) سنوات	من (٦) - أقل من (٩) سنوات	من (٩) سنوات فأكثر
الهيكل التنظيمي	أقل من (٣) سنوات	٣.٦١	-	*٠.٥٧	٠.١٤
	من (٣) - أقل من (٦) سنوات	٣.٠٤	-	-	٠.٤٣

البعد	سنوات الخدمة في الجامعة	المتوسطات أقل من (٣) سنوات	من (٣) - أقل من (٦) سنوات	أقل من (٦) - أقل من (٩) سنوات	من (٩) سنوات فأكثر
	من (٦) - أقل من (٩) سنوات	٣.٤٧		-	٠.١٧
	من (٩) سنوات فأكثر	٣.٣٠			-
التدريب	أقل من (٣) سنوات	٣.١٤	-	*٠.٦٠	٠.٤٤
	من (٣) - أقل من (٦) سنوات	٢.٥٤		-	٠.١٦
	من (٦) - أقل من (٩) سنوات	٢.٧٥		-	٠.٠٥
	من (٩) سنوات فأكثر	٢.٧٠			-
	أقل من (٣) سنوات	٢.٩٦	-	*٠.٥٧	٠.٢٠
	من (٣) - أقل من (٦) سنوات	٢.٣٩		-	٠.٣٧
الحوافز	من (٦) - أقل من (٩) سنوات	٢.٧٢			٠.٠٤
	من (٩) سنوات فأكثر	٢.٧٦			-
	أقل من (٣) سنوات	٣.٣٢	-	*٠.٤٧	٠.٢٧
	من (٣) - أقل من (٦) سنوات	٢.٨٥		-	٠.٢٠
الدرجة الكلية	من (٦) - أقل من (٩) سنوات	٣.١٠			٠.٠٥
	من (٩) سنوات فأكثر	٣.٠٥			-

تشير نتائج جدول (١٣) بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حسب متغير سنوات الخدمة بالجامعة في أبعاد بيئة العمل والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي،

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

التدريب، الحوافز، الدرجة الكلية) وجاءت الفروق في اتجاه سنوات الخدمة (أقل من ٣ سنوات) حيث كانت متوسطاتها الحسابية هي الأعلى، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها تختلف مع دراسة الدريبي (٢٠١٥) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عامل الاتصال والاحتكاك المباشر بالتكنولوجيا وما يرتبط بها لدى من هم (أقل من ٣ سنوات) بواقع التأهيل وصغر السن وسرعة التأقلم مع المستجدات والمستحدثات التكنولوجية والمتغيرات المعاصرة مقارنة بمن هم أقدم منهم وأكبر سناً، حيث إنهم في الغالب لم يتعرضوا لنفس برامج الإعداد والتأهيل ولم تكن لديهم الفرص المناسبة للتدريب على التعامل مع المستجدات والمتغيرات المعاصرة بصورة مستمرة ومباشرة خاصة في فترات إعدادهم الأولى.

### ثالثاً: المقارنة حسب المؤهل العلمي

للمقارنة بين متوسطات مستويات مستويات بيئة العمل في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، حسب اختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) والمبينة بالجدول (١٤) وكانت على النحو التالي:

جدول (١٤) يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى بيئة العمل لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	١٠.٨٤	٣	٣.٦١	٤.٢١	٠.٠١
	داخل المجموعات	٢٤٣.٨٩	٢٨٤	٠.٨٦		
	الكلية	٢٥٤.٧٣	٢٨٧			
التدريب	بين المجموعات	٠.٩٥	٣	٠.٣٢	٠.٣١	٠.٨٢
	داخل المجموعات	٢٩٤.٣٠	٢٨٤	١١.٠٤		
	الكلية	٢٩٥.٢٦	٢٨٧			
التقنية	بين المجموعات	٢٢.١٧	٣	٧.٣٩		

جدول (١٤) يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى بيئة العمل لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	٢٦٨.٢٢	٢٨٤	٠.٩٤	٧.٨٣	٠.٠٠
	الكلية	٢٩٠.٣٩	٢٨٧			
الحوافز	بين المجموعات	٧.٢٠	٣	٢.٤٠	٣.٠٩	٠.٠٣
	داخل المجموعات	٢٢٠.٩١	٢٨٤	٠.٧٨		
	الكلية	٢٢٨.١١	٢٨٧			
	بين المجموعات	٢٦.٢١	٣	٨.٧٤	١٣.٤٣	٠.٠٠
داخل المجموعات	١٨٤.٧٥	٢٨٤	٠.٦٥			
ظروف العمل	الكلية	٢١٠.٩٦	٢٨٧			
	بين المجموعات	١١.١٠	٣	٣.٧٠	٦.٨٣	٠.٠٠
داخل المجموعات	١٥٣.٩٠	٢٨٤	٠.٥٤			
الدرجة الكلية	الكلية	١٦٥.٠٠	٢٨٧			

تشير نتائج جدول (١٤) بأن قيم (ف) تراوحت من (٠.٣١ - ١٣.٤٣) وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التقنية، الحوافز، ظروف العمل، الدرجة الكلية) حسب متغير المؤهل العلمي، ولتحديد اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والمبينة بالجدول (١٥) والتي كانت كالتالي:

جدول (١٥) يبين اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في مستوى بيئة العمل حسب متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ما فوق البكالوريوس
الهيكل التنظيمي	ثانوي	٣.٤٦	-	*٠.٥٤	٠.٠٨	٠.٠٢
	دبلوم	٢.٩٢		-	*٠.٤٦	*٠.٥٦
	بكالوريوس	٣.٣٨			-	٠.١٠
	ما فوق البكالوريوس	٣.٤٨				-

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

البعده	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ما فوق البكالوريوس
التقنية	ثانوي	٣.٥٤	-	*٠.٩٦	٠.٣٧	٠.٣٥
	دبلوم	٢.٥٨		-	*٠.٥٩	*٠.٦١
	بكالوريوس	٣.١٧			-	٠.٠٢
	ما فوق البكالوريوس	٣.١٩				-
الحوافز	ثانوي	٣	-	*٠.٥٨	٠.٣١	٠.٤٣
	دبلوم	٢.٤٢		-	٠.٢٧	٠.١٥
	بكالوريوس	٢.٦٩			-	٠.١٢
	ما فوق البكالوريوس	٢.٥٧				-
ظروف العمل	ثانوي	٣.٨٣	-	*١.٠١	٠.٣٦	٠.٢٧
	دبلوم	٢.٨٢		-	*٠.٦٥	*٠.٧٤
	بكالوريوس	٣.٤٧			-	٠.٠٩
	ما فوق البكالوريوس	٣.٥٦				-
الدرجة الكلية	ثانوي	٣.٣٤	-	*٠.٦٦	٠.٢٣	٠.٢٤
	دبلوم	٢.٦٨		-	*٠.٤٣	*٠.٤٢
	بكالوريوس	٣.١١			-	٠.٠١
	ما فوق	٣.١٠				-

تشير نتائج جدول (١٥) بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حسب متغير المؤهل العلمي في أبعاد بيئة العمل والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، التقنية، ظروف العمل، الدرجة الكلية) بين المؤهل العلمي (ثانوي) والمؤهل العلمي (دبلوم)، وجاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (ثانوي) حيث كانت متوسطاتها الحسابية هي الأعلى، كما أشارت النتائج بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي (دبلوم) وكل من

المؤهل العلمي (بكالوريوس وما فوق البكالوريوس)، وجاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (بكالوريوس وما فوق البكالوريوس) حيث كانت متوسطاتها الحسابية هي الأعلى، وبالنظر لنتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها تختلف مع دراسة (الدراسي، ٢٠١٥) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع بيئة العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إلا في محور الهيكل التنظيمي حيث كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وفقاً للمؤهل العلمي والذي كان لصالح حملة الدكتوراه.

كما أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حسب متغير المؤهل العلمي في بعد بيئة العمل والمتمثل بـ (الحوافز) بين المؤهل العلمي (ثانوي) والمؤهل العلمي (دبلوم)، وجاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (ثانوي) حيث كانت متوسطاتها الحسابية هي الأعلى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المؤهل العلمي للموظفين الإداريين والتي كانت لصالح المؤهل العلمي (ثانوي) في أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) مما يدل أهمية مستوى بيئة العمل لدى أولئك الموظفين الإداريين الملتحقين في العمل بجامعة الحدود الشمالية والذي تمثل لهم تلك الأبعاد أهمية بالغة تسهم في تحفيزهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لإثبات ذاتهم لدى رؤساء العمل لديهم، كما جاءت أيضاً لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس، وما فوق البكالوريوس) في أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، ظروف العمل) والتي تمثل لهم تلك الأبعاد أهمية بالغة لتطلعهم بتقلد مناصب إدارية عليا بالجامعة.

#### رابعاً: المقارنة حسب المرتبة الوظيفية

للمقارنة بين متوسطات مستويات مستويات بيئة العمل في الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، حسب اختلاف متغير المرتبة الوظيفية، تم استخدام اختبار (ت) والمبينة بالجدول (١٦) كالتالي:

جدول (١٦) يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى بيئة العمل لمتغير المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
من "١" إلى "٥"	١٢٣	٣.٣٣	٠.٨٦	٠.٣٦	٢٨٦	٠.٧٢
	١٦٥	٣.٢٩	٠.٩٩			
من "١" إلى "٥"	١٢٣	٢.٦٤	٠.٩٨	١.٥١	٢٨٦	٠.١٣

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د / معن بن محمد المدني

جدول (١٦) يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى بيئة العمل لمتغير المرتبة الوظيفية

البدع	المرتبة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	من "٦" فأعلى	١٦٥	٢.٨٢	٠.٩٨			
التقنية	من "١" إلى "٥"	١٢٣	٣.٠٨	٠.٩٢	٠.٣١	٢٨٦	٠.٧٥
	من "٦" فأعلى	١٦٥	٣.١٢	٠.٩٩			
الحوافز	من "١" إلى "٥"	١٢٣	٢.٧٢	٠.٩٢	٠.٩٣	٢٨٦	٠.٣٥
	من "٦" فأعلى	١٦٥	٢.٦٢	٠.٨٧			
ظروف العمل	من "١" إلى "٥"	١٢٣	٣.٤٣	٠.٧٠	٠.٦٣	٢٨٦	٠.٥٣
	من "٦" فأعلى	١٦٥	٣.٣٧	٠.٩٦			
الدرجة الكلية	من "١" إلى "٥"	١٢٣	٣.٠٥	٠.٧٢	٠.١٥	٢٨٦	٠.٨٨
	من "٦" فأعلى	١٦٥	٣.٠٤	٠.٧٩			

تشير نتائج جدول (١٦) بأن قيم (ت) تراوحت من (٠.١٥ - ١.٥١) وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أي من أبعاد بيئة العمل والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل)، والدرجة الكلية تعزى إلى متغير المرتبة الوظيفية.

السؤال الثالث: ما درجة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟

لمعرفة درجة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (الدرجة الكلية)، والمبينة بالجدول (١٧) والتي كانت كالتالي:

جدول (١٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمحور الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٢	أتحمل مسؤولية نتائج ما أقوم به من أعمال.	٤.٢٧	٠.٨٤	عالي جدا
٧	أستطيع تجزئة وتحليل المهام والمسؤوليات الموكلة لي.	٤.٢٤	٠.٧٦	عالي جدا
١	أسعى لإنجاز الأعمال المطلوبة بأسلوب مطور وجديد.	٤.١٧	٠.٨٣	عالي
١٠	امتلك قدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	٤.١٥	٠.٧٩	عالي
٢	أسهم في تقديم أفكار جديدة ومتميزة لتطوير العمل.	٤.١	٠.٨٩	عالي
٥	أعمل على تعزيز نقاط القوة لدي باستمرار.	٤.٠٨	٠.٩٦	عالي
٨	أحرص على التطوير المستدام لإحداث فرق إيجابي بأدائي.	٤.٠٧	٠.٨٦	عالي
١١	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في عملي.	٤.٠٦	٠.٩٧	عالي
٩	أهتم بالاستفادة من انتقادات الآخرين لي.	٤.٠٣	٠.٩١	عالي
٦	أقبل الفشل باعتباره درس للنجاح.	٣.٩٩	٠.٨٨	عالي
٤	أحرص على الإبداع في عملي باعتباره بعداً تنافسياً.	٣.٩٣	٠.٨٤	عالي
٣	تسهم المكونات المادية ك (المساحة والإضاءة والتكييف..) في مستوى أدائي.	٣.٨٥	٠.٩٣	عالي
	المتوسط العام	٤.٠٨	٠.٩٥	عالي

تم قياس مستوى الإبداع الإداري من خلال اثني عشرة عبارة، وحصلت عبارتين على مستوى (عالي جدا)، وعشرة عبارات على مستوى (عالي)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت ما بين (٣.٨٥ - ٤.٢٧)، وبانحراف معياري مرتفع تراوح ما بين (٠.٧٦ - ٠.٩٦)، وهذا يشير بأن الإبداع الإداري يوجد بمستوى (عالي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٨)، وبانحراف معياري مرتفع (٠.٩٥).

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

وبالنظر إلى عبارات ذلك المحور؛ نجد بأن أعلى ثلاثة عبارات من حيث مستوى الإبداع الإداري هي العبارة (١٢) "أتحمل مسؤولية نتائج ما أقوم به من أعمال" بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وبمستوى (عالي جدا)، يليها العبارة (٧) "أستطيع تجزئة وتحليل المهام والمسؤوليات الموكلة لي" بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وبمستوى (عالي جدا)، ثم العبارة (١) "أسعى لإنجاز الأعمال المطلوبة بأسلوب مطور وجديد" بمتوسط حسابي (٤.١٧) وبمستوى (عالي)، وهذا يشير إلى القدرة والتمكن والحس العالي لدى الكادر الإداري بتحمل مسؤولية ما يقوموا به من أعمال ابداعية بأساليب متطورة، في حين جاءت أقل (٣) عبارات في ذلك المحور من حيث مستوى الإبداع الإداري العبارة (٦) "أقبل الفشل باعتباره درس للنجاح" بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبمستوى (عالي)، يليها العبارة (٤) "أحرص على الإبداع في عملي باعتباره بعداً تنافسياً" بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وبمستوى (عالي)، ثم العبارة (٣) "تسهم المكونات المادية ك (المساحة والإضاءة والتكييف...) في مستوى أدائي" بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وبمستوى (عالي)، مما يعني بأن مستوى الإبداع مرتفع، وبأن توفر المكونات المادية في بيئة العمل تعد من الضروريات الهامة في تحسين مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريين.

وبالنظر للمستوى العام لمحور الإبداع الإداري نجد بأن هذه الدراسة تتفق مع دراسة كلاً من: راضي (٢٠١٠)؛ جمعة، ونوري (٢٠١١)؛ نسمان (٢٠١١)؛ الحربي (٢٠١٤)؛ التويجري (٢٠١٥) في مستوى الإبداع الإداري حيث جاءت جميعها بمستوى عام (عالي)، في حين اختلفت مع دراسة المشوط (٢٠١١) حيث جاءت بمستوى عام (عالي جدا)، كما اختلفت أيضاً مع دراسة كلاً من: عربيات (٢٠١١)؛ القحطاني (٢٠١٣)؛ الدريبي (٢٠١٥)؛ الزامل (٢٠١٧) والتي جاءت بمستوى عام (متوسط).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة بالجامعة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية)؟

أولاً: المقارنة حسب متغير الجنس

للمقارنة بين متوسطات مستوى الإبداع الإداري، حسب اختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) والمبينة بالجدول (١٨) والتي كانت كالتالي:

جدول (١٨) يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الإبداع الإداري لمتغير الجنس

الدرجة الكلية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
---------------	-------	-------	-----------------	-------------------	--------	--------------	-------------------

جدول (١٨) يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الإبداع الإداري لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	١٨٢	٤.٢٢	٠.٤٧	٥.٢١	٢٨٦	٠.٠٠٠
أنثى	١٠٦	٣.٨٣	٠.٨١			

تشير نتائج جدول (١٨) بأن قيمة (ت) بلغت (٥.٢١) وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٠٥) في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس وكانت لصالح الذكور.

وبالنظر لنتيجة الدراسة نجد بأن هذه الدراسة تتفق مع دراسة نسمان (٢٠١١)، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، ويعزى السبب من وجهة نظر الباحث بأن (٦٣.٢%) من مجتمع الدراسة بجامعة الحدود الشمالية يمثلون الذكور، وأن أغلب الاتصالات وقنوات التواصل والقيادة تتم في مجتمع ذكوري يتسم بالجرأة في العمل.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة التويجري (٢٠١٥) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحث لاختلاف مجتمع الدراسة عن الدراسة الحالية.

ثانياً: المقارنة حسب متغير سنوات الخدمة بالجامعة

للمقارنة بين متوسطات مستوى الإبداع الإداري، حسب اختلاف متغير سنوات الخدمة بالجامعة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) والميينة بالجدول (١٩) والتي كانت كالتالي:

جدول (١٩) يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الإبداع الإداري لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة

الدرجة الكلية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	٠.٦٤	٣	٠.٢٢	٠.٥١	٠.٦٨
	داخل المجموعات	١١٩.١٨	٢٨٤	٠.٤٢		
	الكلية	١١٩.٨٣	٢٨٧			

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

تشير نتائج جدول (١٩) بأن قيمة (ف) بلغت (٠.٥١) وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة.

وبالنظر لنتيجة الدراسة نجد بأن هذه الدراسة تتفق مع دراسة التوجيهي (٢٠١٥)؛ الدريبي (٢٠١٥) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة، وهذا يشير بأن الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية لديهم مستوى عالي من الإبداع الإداري بغض النظر عن سنوات الخدمة بالجامعة، ويعزى السبب من وجهة نظر الباحث كون الموظف لديه انتماء قوي للجامعة باعتبارها جامعة ناشئة تخدم مجتمع المنطقة لديه، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة نسمان (٢٠١١)، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالجامعة وكانت لصالح سنوات الخبرة من (١٠ - ١٥).

### ثالثاً: المقارنة حسب متغير المؤهل العلمي

للمقارنة بين متوسطات مستوى الإبداع الإداري، حسب اختلاف المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) والمبينة بالجدول (٢٠) والتي كانت كالتالي:

جدول (٢٠) يبين نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الإبداع الإداري لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	١٩.٢٩	٣	٦.٤٣	١٨.١٧	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠٠.٥٣	٢٨٤	٠.٣٥		
	الكلية	١١٩.٨٣	٢٨٧			

تشير نتائج جدول (٢٠) بأن قيمة (ف) بلغت (١٨.١٧) وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) حول مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي، ولتحديد اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، والمبينة بالجدول (٢١) والتي كانت كالتالي:

جدول (٢١) يبين اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ما فوق البكالوريوس
	ثانوي	٤.١٦	-	*٠.٦١	٠.٠٤	٠.١٠
	دبلوم	٣.٥٥		-	*٠.٦٥	*٠.٧١
	بكالوريوس	٤.٢٠			-	٠.٠٦
	ما فوق	٤.٢٦				-

تشير نتائج جدول (٢١) بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حسب متغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع الإداري بين المؤهل العلمي (ثانوي) والمؤهل العلمي (دبلوم)، وجاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (ثانوي) حيث كانت المتوسطات الحسابية هي الأعلى، كما أشارت النتائج بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي (دبلوم) وكل من المؤهل العلمي (بكالوريوس) و (ما فوق البكالوريوس)، وجاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (بكالوريوس) و (ما فوق البكالوريوس) حيث كانت متوسطاتهما الحسابية هي الأعلى.

وبالنظر لنتيجة الدراسة نجد بأن هذه الدراسة تتفق مع دراسة نسمان (٢٠١١)؛ التدريبي (٢٠١٥) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، ولكن تختلف معها في فئة المؤهل الدراسي حيث تشير الدراسة الحالية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية جاءت في اتجاه المؤهل العلمي (ثانوي) و(بكالوريوس) و(ما فوق البكالوريوس)، بينما جاءت في دراسة نسمان (٢٠١١) لصالح المؤهل العلمي (دبلوم)، بينما كانت دراسة التدريبي (٢٠١٥) لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه)، كما نجد بأن الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة الحربي (٢٠١٤) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

ويرى الباحث بأن معظم الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية هم من خريجي الكليات التقنية والتي تمنح درجة الدبلوم ولا تتوفر حالياً لهم فرصة إكمال الدراسة للحصول على درجة البكالوريوس بنظام (التجسير) لوقف تلك البرامج من قبل وزارة التعليم، وهذا قد يؤثر على مستوى الإبداع الإداري لديهم.

#### رابعاً: المقارنة حسب متغير المرتبة الوظيفية

للمقارنة بين متوسطات مستوى الإبداع الإداري حسب اختلاف متغير المرتبة الوظيفية، تم استخدام اختبار (ت) والمبينة بالجدول (٢٢) وكانت على النحو التالي:

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د / معن بن محمد المدني

جدول (٢٢) يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الإبداع الإداري لمتغير المرتبة الوظيفية

الدرجة الكلية	المرتبة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	من "١" إلى "٥"	١٢٣	٤.٢٠	٠.٤٥	٢.٨٩	٢٨٦	٠.٠٠٠
	من "٦" فأعلى	١٦٥	٣.٩٨	٠.٧٥			

تشير نتائج جدول (٢٢) بأن قيمة (ت) بلغت (٢.٨٩) وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المرتبة الوظيفية وكانت لصالح المرتبة الوظيفية من (١ إلى ٥)، ويرى الباحث بأن سبب الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية يرجع إلى تدني الرواتب لهذه الفئة، وللرغبة لديهم في إثبات ذاتهم وقدراتهم المهنية للتنافس على الترقية الوظيفية بهدف تحسين مستوى الدخل. ومن هنا نجد بأن هذه الدراسة انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تقيس مستوى الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟

تم استخدام ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين مستوى بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، والمبينة بالجدول (٢٣) والتي كانت كالتالي:

جدول (٢٣) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية (ن = ٢٨٨)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	٠.٤٢	٠.٠٠١
التدريب	٠.٣٧	٠.٠٠١
التقنية	٠.٥٤	٠.٠٠١
الحوافز	٠.٣٧	٠.٠٠١
ظروف العمل	٠.٦٦	٠.٠٠١
الدرجة الكلية	٠.٥٤	٠.٠٠١

تشير نتائج جدول (٢٣) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) بين مستوى بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية بمعاملات ارتباط تراوحت من (٠.٣٧ - ٠.٦٦)، وهذا يعني أن زيادة مستوى بيئة العمل في أي بعد من الأبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية يصاحبها زيادة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

وبالنظر لنتيجة الدراسة نجد بأن هذه الدراسة تتفق مع دراسة راضي (٢٠١٠)؛ نسمان (٢٠١١)، والتي أظهرت نتائجها وجود دلالة معنوية بين بعدي (التدريب، الحوافز) والإبداع الإداري، واتفقت مع دراسة المشوط (٢٠١١) في وجود دلالة معنوية بين بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والإبداع الإداري كما تتفق أيضاً مع دراسة إسماعيل (٢٠١١) في وجود دلالة معنوية بين بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز، ظروف العمل) والإبداع الإداري، فيما عدا بعد (التقنية) حيث لا توجد دلالة معنوية بينه وبين الإبداع الإداري كما نجد بأن الدراسة الحالية تتفق أيضاً مع دراسة الدريبي (٢٠١٥) والتي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل محور الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري.

وهذا يشير من وجهة نظر الباحث بأن الموظف الإداري بجامعة الحدود الشمالية يدرك أهمية الإبداع الإداري في مجال العمل، ولديه الرغبة والشغف في الإبداع بالرغم من أن المستوى العام لبيئة العمل المحيطة جاءت بمستوى متوسط.

السؤال السادس: ما درجة المساهمة النسبية لمستوى بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟.

لمعرفة درجة المساهمة النسبية لمستوى بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية تم استخدام الانحدار المتعدد، حيث استخدمت أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) كمتغيرات مستقلة، لمعرفة تأثيرها ودرجة مساهمتها على المتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري)، والمبينة بالجدول (٢٤) والتي كانت كالتالي:

جدول (٢٤) يبين نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتعدد لتأثير بيئة العمل على

مستوى الإبداع الإداري

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نسبة المساهمة $R^2$
---------------	----------------	--------------	----------------	--------	-------------------	---------------------

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

جدول (٢٤) يبين نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتعدد لتأثير بيئة العمل على مستوى الإبداع الإداري

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نسبة المساهمة $R^2$
الانحدار	٢٧.٠٣	٥	٥.٤١	١٦.٤٠	٠.٠٠٠	٠.٢٣
المتبقي	٩٢.٧٩	٢٨٢	٠.٣٣			
الكلية	١١٩.٨٢	٢٨٧				

تشير نتائج جدول (٢٤) بأن قيمة (ف) بلغت (١٦.٤٠) وهذا يدل على تأثير ومساهمة نسبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن خلال قيمة معامل التقدير ( $R^2$ ) نستنتج بأن نسبة مساهمة أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) على (مستوى الإبداع الإداري) كانت بمقدار (٢٣%)، وهذا يعني بأن بيئة العمل لها تأثير على مستوى الإبداع الإداري وفي ذات الوقت هناك متغيرات أخرى بخلاف بيئة العمل يمكن أن تؤثر في مستوى الإبداع الإداري وينسبة (٧٧%)، لذا يرى الباحث بأنه يمكن الارتقاء بمستوى الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسات باستخدام متغيرات أخرى - غير بيئة العمل - لمعرفة تأثيرها على مستوى الإبداع الإداري.

ولمعرفة التأثير والمساهمة النسبية لكل بعد على حدى من أبعاد بيئة العمل في الدراسة الحالية على مستوى الإبداع الإداري، تم حساب معاملات الانحدار الجزئية لكل بعد والمبينة بالجدول (٢٥) والتي كانت كالتالي:

جدول (٢٥) يبين معاملات الانحدار الجزئية لكل بعد من أبعاد بيئة العمل وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار الجزئي (ب)	الخطأ المعياري للانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	الثابت (عوامل أخرى)	٠.٩٩	٠.١٢	٨.٢٤	٠.٠٠٠
	الهيكل التنظيمي	٠.١١	٠.٠٣	٣.٦٦	٠.٠٠٠
	التدريب	٠.٠٩	٠.٠٤	٢.٢٥	٠.٠٠٣
	التقنية	٠.١٢	٠.٠٤	٢.٩٩	٠.٠٠١
	الحوافز	٠.٠٧	٠.٠٣	٢.٣٣	٠.٠٠٢
	ظروف العمل	٠.١٤	٠.٠٢	٦.٢٤	٠.٠٠٠

تشير نتائج جدول (٢٥) بأن قيم معاملات الانحدار الجزئية لتأثير ومساهمة أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية تراوحت ما

بين (٠.٠٧ - ٠.٩٩)، وتم اختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئية بواسطة اختبار (ت) وتراوحت قيمتها ما بين (٢.٢٥ - ٨.٢٤)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود تأثير ومساهمة نسبية لكل بعد من أبعاد بيئة العمل والدرجة الكلية، على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، مع الإشارة إلى وجود عوامل أخرى بخلاف التي تناولتها الدراسة الحالية تؤثر على الإبداع الإداري، ومن خلال قيم معاملات الانحدار الجزئي لكل من الثابت وأبعاد بيئة العمل، يمكن صيغة معادلة الانحدار المتعدد التالية والتي يمكن استخدامها في التنبؤ لمستوى الإبداع الإداري من خلال مستوى بيئة العمل:

$$\text{الإبداع الإداري} = ٠.٩٩ (\text{عوامل أخرى}) + ٠.١١ (\text{الهيكل التنظيمي}) + ٠.٠٩ (\text{التدريب}) + ٠.١٢ (\text{التقنية}) + ٠.٠٧ (\text{الحوافز}) + ٠.١٤ (\text{ظروف العمل}).$$

### ملخص نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن المتوسط الحسابي العام لدى الكادر الإداري بجامعة الحدود الشمالية جاء في مستوى بيئة العمل بمستوى (متوسط)، بينما جاء في مستوى الإبداع الإداري بمستوى (عالي)، وكان مستوى أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، التدريب، الحوافز) منفردة بمستوى (متوسط)، بينما جاء بعد (ظروف العمل) بمستوى (عالي).
٢. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، ظروف العمل) والدرجة الكلية، وكذلك في مستوى الإبداع الإداري بحسب متغير الجنس، وكانت لصالح الذكور.
٣. وأشارت الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حسب متغير سنوات الخدمة بالجامعة لأبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز) والدرجة الكلية، وكانت بين سنوات الخدمة بالجامعة عند (أقل من ٣ سنوات)، وسنوات الخدمة عند (من ٣ - أقل من ٦ سنوات) وجاءت الفروق في اتجاه سنوات الخدمة (أقل من ٣ سنوات)، كما أشارت الدراسة لعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة.
٤. أظهرت الدراسة بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) حسب متغير المؤهل العلمي لأبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التقنية، الحوافز، ظروف العمل) والدرجة الكلية، في مستوى الإبداع الإداري بين المؤهل العلمي (ثانوي) والمؤهل العلمي (دبلوم)، وجاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (ثانوي)، أما فيما

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

بين المؤهل العلمي (دبلوم) وكل من المؤهل العلمي (بكالوريوس) و (ما فوق البكالوريوس) جاءت الفروق في اتجاه المؤهل العلمي (بكالوريوس) و (ما فوق البكالوريوس).

٥. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أيّاً من أبعاد بيئة العمل، والدرجة الكلية تعزى إلى متغير المرتبة الوظيفية بينما جاءت فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري حسب المرتبة الوظيفية وكانت لصالح المرتبة الوظيفية من (١ - ٥).

٦. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) بين مستوى بيئة العمل في أبعاد (الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، ظروف العمل)؛ والدرجة الكلية، ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.

#### التوصيات:

وفي ضوء النتائج السابقة توصل الباحث إلى عدة توصيات أهمها:

١. العمل على تحسين بيئة العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية خاصة فيما يتعلق بكل من الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، وعدم إغفال ذلك حيث يرتبط إيجابيا بمستوى الإبداع الإداري، وذلك بالاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية والعالمية المتطورة في ذلك باستقدام الخبراء وعقد الشراكات وما شابه ذلك.

٢. إعطاء أهمية لتحسين بيئة العمل لدى الإناث عن طريق البرامج والدورات المتخصصة من جانب الخبراء والمتخصصين في المجال.

٣. إجراء دورات تدريبية على متطلبات الإبداع الإداري لتشجيع الموظفين الإداريين بالجامعة.

٤. عقد لقاء بين فئات مختلفة من الموظفين الإداريين لمناقشة أسباب اختلافهم حول مستوى بيئة العمل أو الإبداع الإداري حسب اختلاف خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية والمرتبة الوظيفية.

٥. المحافظة على مستوى الإبداع الإداري الحالي واستمرارية التدريب والتقنية وتقديم الحوافز لتشجيع الموظفين الإداريين على الإبداع الإداري.

#### المقترحات:

١. إجراء دراسة مماثلة على جامعات حكومية أخرى بالمملكة، ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.
٢. إجراء دراسة لمعرفة تأثير متغيرات أخرى بخلاف التي تناولتها الدراسة الحالية لمعرفة تأثيرها على الإبداع الإداري.
٣. إجراء دراسة لبيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
٤. إجراء دراسة عن متطلبات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية وكيفية تحقيقها من وجهة نظرهم.

### قائمة المراجع:

- أبو حجيبة، بكر علي والحراشنة، محمد عبود (٢٠١٣). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤ (٣)، جامعة الأردن، عمان: الأردن، ١٤٠٩-١٤٢٩.
- إسماعيل، مودة إسماعيل حسن (٢٠١٤). أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: السودان.
- بدح، أحمد والجبير، عبد الإله (٢٠٠٨). درجة الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. مجلة الثقافة والتنمية، (٢٤)، القاهرة: مصر.
- بدر، أريج سليمان (٢٠٠٨). الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- بدران، شبل والدهشان، جمال (٢٠٠١). التجديد في التعليم الجامعي. القاهرة: دار قباء.
- بن رحمون، سهام (٢٠١٣). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة. رسالة دكتوراه، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (٨)، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، ٢٠٣ - ٢٢١.
- بن سلمه، منصور عبدالعزيز (٢٠٠٨). اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية، سلسلة التثقيف التربوي (١)، وزارة التربية والتعليم، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- بنات، عابدة سعيد (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية 'دراسة ميدانية'  
د/ معن بن محمد المدني

التوحيدي، هيلة منديل (٢٠١٥). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم. رسالة الخليج العربي، (١٤٠)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: المملكة العربية السعودية، ٧٩ - ١٠٠.

الجبالي، زكريا أحمد (٢٠١٤). المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، عجلون: الأردن.

جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر (٢٠١١). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٤ (٩٠)، جامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

الحري، رحاب يوسف (٢٠١٤). درجة ممارسة موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

الحري، رافده عمر (٢٠١٢). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر.  
الحري، رافده عمر (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة.  
حسني، محمود حسن (٢٠٠٤). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. جدة: دار المريخ.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء.  
خير الله، جمال بن أنيس (٢٠٠٨). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.  
الدارجي، علي خطاب (٢٠١٣). إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لعمداء الكليات في جامعات محافظة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، بغداد: العراق.

الدريبي، شريفه صالح (٢٠١٥). واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

راضي، جواد محسن (٢٠١٠). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢ (١)، جامعة القادسية، الديوانية: العراق.

رزق الله، حنان (٢٠١٠). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر.

الزامل، مها عثمان (٢٠١٧). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها. المجلة التربوية، (٤٨)، جامعة سوهاج، سوهاج: مصر.

الزهراني، مريم أحمد (٢٠١٥). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٨). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٩ (٤)، جامعة البحرين، ٣١-٥٧.

- السلمي، سعود بن سعيد (٢٠٠٧). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- السوايد، منصور (٢٠١٥). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء: الأردن.
- السويدان، طارق بن محمد والعدلوني، محمد بن أكرم (٢٠١١). مبادئ الإبداع. الرياض: دار قرطبة.
- الشريف، علي فهد فهد الفعر (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- الشمري، فهد (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد.
- الشمري، عادل عايد (٢٠١٥). واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٦(١)، جامعة البحرين، ١٤٣-١٧٥.
- الصريرة، أكثم (٢٠٠٣). العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات. مجلة مؤتة، ١٨ (٤)، جامعة مؤتة، مؤتة: الأردن.
- الصمادي، رقية محمد (٢٠١٥). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وفيلادلفيا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، عجلون: الأردن.
- طويقات، مشهور بن محمد (٢٠٠٩). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة بحوث التربية النوعية، ١٣(١)، جامعة المنصورة، المنصورة: مصر، ١٥٩-١٨٢.
- العازمي، محمد (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- عبابنة، رامي محمود والشقران، رامي إبراهيم (٢٠١٣). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤(٢)، ٤٥٩-٤٨٦.
- العبد، بهاء أحمد (٢٠١٧). رؤية ٢٠٣٠ ومستقبل المملكة العربية السعودية، عمان: الجنادرية للنشر.
- عبيدة، سامي محمد (٢٠١٦). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- العدواني، أفراح حسين (٢٠١٦). ممارسة مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة: المملكة العربية السعودية.

بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"  
د/ معن بن محمد المدني

عريبات، بشير (٢٠١١). الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية، ٣ (٣٥)، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر، ٣٥٩ - ٣٨٠.

عمران، محمد ساسي، والصغير، إبراهيم بشير (٢٠١٤). القيادة الإبداعية لتطوير التعليم الجامعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة اللببية للدراسات، ٣(٦)، ١٩٠-٢٣٠.

العوفي، فوزية بنت عيد (٢٠٠٥). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

الغامدي، فهد هزاع (٢٠١١). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحثة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

غراغروي، غير عطا (٢٠١٥). علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية ومديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

القحطاني، نجوى علي (٢٠١٣). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها: المملكة العربية السعودية.

القيوتي، محمد (٢٠٠٤). مبادئ الإدارة: النظريات العملية الوظائف. ط٢، عمان: دار وائل للنشر.

القطامين، أحمد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر.

قنديل، علاء محمد (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر.

الحياني، سلطان محمد (٢٠١٧). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطن التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. مجلة القراءة والمعرفة (١٨٥)، جامعة عين شمس: مصر، ٨٧-١٠٨.

محمد، ماهر ومرسي، عمر (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية. المجلة العلمية لكلية التربية، ٢٨(٢)، أسيوط: مصر.

مخامرة، محسن والدهان، أميمة (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة. مجلة الدراسات، ١٥(٢)، ١٥١-١٧٣، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

المشوط، محمد سعد (٢٠١١). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

المطرفي، محمد سليم (٢٠١٣). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

- المطيري، نواف بن بجاد (٢٠٠٥). **التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.
- المعاينة، عبد العزيز (٢٠١٤). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء. **مجلة جامعة القدس**، ٢ (٤)، القدس: فلسطين، ٣٠٥-٣٤٨.
- مكاحلة، هنادة أحمد (٢٠١٤). **درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس**. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الزرقاء: الأردن.
- النتقات، محمد عامر (٢٠٠٦). **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- نسمان، ماهر زكي (٢٠١١). **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
- نصر الدين، بن نذير (٢٠١٠). **الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال**، **مجلة الأبحاث الاقتصادية**، (٤)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، العفرون: الجزائر، ٢٢٥-٢٣٨.
- النفيعي، ضيف الله بن عبد الله (٢٠٠٣). **الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، ١٧، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: المملكة العربية السعودية، ٣-٣٣.
- النفيعي، ضيف الله بن عبد الله (٢٠٠٥). **معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية**. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، ٣١ (١١٦)، جامعة الكويت، الكويت: دولة الكويت.
- النويقه، عطا الله بشير (٢٠١١). **المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**. **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، ٢٥ (١)، جامعة سوهاج، سوهاج: مصر، ٣٥٨-٣٨٤.
- الوزان، خالد محمد (٢٠٠٦). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

- Gerald Starka A (1999). Conditions promoting self-directed learning at the workplace. **Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association**, Montreal, Canada, April. 19-23.
- Manea, A.D (2015). Innovation in the management of educational institutions. *Procedia, Journal of Social and Behavioral Sciences* (209), 310 – 315 .
- Mooghali ،A. & others (2010). Effective Factors on Creativity Reinforcement in Shiraz University Of Medical Sciences in 2008. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences** ،4 (11) ،5658- 5663.
- Pual TJ., James (2011). The Creative university in the Thai Creative Economy. **Research in Business and Economics Journal**. Retrieved from <https://www.aabri.com/manuscripts/10734.pdf>
- Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). **Organizational behavior** (5th ed). John wiley.
- Wetherington, John M. & Daniels, M. Kenneth (2013). The Relationship Between Learning Organization Dimensions and Performance in the Nonprofit Sector. New York: **Journal for Nonprofit Management**, 16 (1), 90-107.
- Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, **Harvard Business Review**,80(8).
- Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. **Journal of Education and Practice**, 8(6), 113-122.