



علاقة بيئة العمل بالابداع الاداري للموظفين، "دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار
*The relationship of the work environment with the administrative creativity
 of employees A case study of the regional directorate Mobilis Bechar*

بن حمو نجاة*

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي،

جامعة طاهري محمد بشار.

benhammou.najat@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2022/04/22

تاريخ القبول: 2022/04/10

تاريخ الإرسال: 2022/01/02

ملخص:

لقد أصبح الدور الذي تلعبه بيئة العمل في تطوير الابداع الاداري من بين أهم أولويات المؤسسات الرائدة في السوق. الهدف من وراء هذا البحث هو توضيح أهمية بيئة العمل وتأثيرها على الابداع الاداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24. لهذا حاول البحث الاجابة على الاشكالية الأتية ما أثر بيئة العمل على الابداع الاداري للموظفين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لتبيان اثر بيئة العمل بأبعادها وهي: الاتصال، ظروف العمل، التكنولوجيا المستخدمة، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار على الابداع الاداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24. واثبتت نتائج الدراسة الميدانية التي شملت عينة مقدرة ب 63 مفردة من عمال المديرية صحة الفرضية الرئيسية والمتمثلة في أن بيئة العمل لها تأثير إيجابي على الابداع الاداري.

الكلمات المفتاحية: ابداع اداري، اتخاذ قرار، بيئة عمل، تكنولوجيا، عمل جماعي، ظروف عمل.

Abstract:

The role that the work environment plays in developing administrative creativity has become among the most important priorities of market leaders.

The goal behind this research is to clarify the importance of the work environment and its impact on administrative creativity in the Regional Directorate of Mobilis Bechar branch 24. Therefore, the research tried to answer the following problem: What is the effect of the work environment on the administrative creativity of employees, and the study relied on a descriptive and analytical approach to show the effect of the work environment in its dimensions, namely: Communication, working conditions, technology used, teamwork, participation in decision-making on administrative creativity in the Regional Directorate of Bechar Mobilis branch 24. The results of the field study, which included an estimated sample of 63 individuals from the Directorate's workers, confirmed the validity of the main hypothesis that the work environment has a positive effect on administrative creativity.

Key Words: Administrative creativity, Decision-making, Teamwork, Technology, Work environment, Working conditions.

JEL Classification: M54.

*مرسل المقال: بن حمو نجاة (behamounajt@yahoo.fr)



المقدمة

تتزايد إهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم وأخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية، وبما أن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري يجب أن تتضمن جميع العوامل التي يؤدي التغير في خصائصها إلى التأثير على المنظمة، إذ إن العنصر البشري أحد العناصر التي تؤدي التغير في خصائصه؛ وقدراته؛ ومهاراته؛ وثقافته إلى التأثير على المنظمة بشكل عام، وأهم ما يؤثر في إنتاجيتها وكفاءته هو مدى توفر الكثير من العوامل مثل الحوافز المادية والمعنوية؛ والسياسات الإدارية الجيدة؛ والقيادة الإدارية الفعالة؛ وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها.

الإطار العام للدراسة

مشكلة البحث: فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة بيئة العمل بالابداع الاداري للموظفين؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

- ما المقصود ببيئة العمل؟
- ما المقصود الابداع الاداري؟
- ما علاقة بيئة العمل بالإبداع الاداري؟

فرضيات البحث: استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي بحيث تعتبر بيئة العمل المتغير المستقل والابداع الإداري المتغير التابع:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبيئة العمل على الابداع الإداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24.

ويمكن ان تتفرع الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال على الابداع الإداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24؛
- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لظروف العمل على الابداع الإداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 4؛
- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتكنولوجيا على الابداع الإداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24؛
- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للعمل الجماعي على الابداع الإداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24؛
- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الابداع الإداري في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:



-توضيح مفهوم بيئة العمل والتعرف على مستواها في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24؛

-توضيح مفهوم الابداع الاداري وأبعاده والتعرف على مستوى الابداع الاداري للموظفين في المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24؛

- كشف طبيعة وحجم تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري للموظفين بالمديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24. **أهمية البحث:** تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف إلى مدى تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري للموظفين في المديرية الجهوية موبليس بشار، وبيان عوامل بيئة العمل الأكثر تأثيراً بالإبداع الاداري للموظفين؛ كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال زيادة حدة المنافسة بين شركات الاتصالات في الجزائر وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل من أجل توسيع قاعدة الزبائن والحصول على ولاءهم من خلال تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين على التطور والإبداع.

I. - الإطار النظري للدراسة

قبل الشروع في العمل الميداني لاختبار فرضية هذا العمل وجب علينا المرور على الإطار النظري للدراسة، حتى يتسنى لنا معرفة البعد النظري لمتغيرات هذا العمل البحثي، إذ سنتطرق إلى مفهوم بيئة العمل والابداع الاداري.

1. مدخل مفاهيمي لبيئة العمل

1.1 مفهوم بيئة العمل

قبل التطرق لمفهوم بيئة العمل لابد من تعريف البيئة والعمل.

تعرف البيئة بأنها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية". كما يمكن تعريفها بأنها "الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية" كذلك تعرف البيئة بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية؛ الاقتصادية؛ التكنولوجية؛ والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. وتعرف البيئة أيضاً بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة. ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافة والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة. (العميان، 2010).

ويعرف العمل بأنه: مجموعة المهمات التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان ذلك بوسيلة واحدة أو عدة وسائل (محمد، 2008).

كما يعرف أيضاً بأنه: إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد. ينصرف مفهوم بيئة العمل إلى مجموعة الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمة التي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة. (الفتاح، 1987).



2.1. انواع بيئة العمل

من بين الطرق أو الأساليب الشائعة لتقسيم بيئة العمل:

أ. **بيئة عامة وبيئة خاصة:** البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية، وبالتالي تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات. ومن بين مكونات هذه البيئة، القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه. أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المتينة وتوضح علاقتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذي يجب أن تتفاعل معهم البيئة.

ب. **البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:** البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية الخ أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي؛ ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية؛ وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية. هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط، مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من منظمة الأخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة (العيان، 2010).

3.1. مكونات بيئة العمل الداخلية في المنظمات

أ. **المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:** دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاء الخ تؤثر في أداء وإنتاجية الفرد وفي سلامته وصحته، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أفضل، وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب الأنواع المختلفة من الأعمال.

ب. **مكونات بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي (سركيس، 2018):



- العلاقة بين المرؤوسين وبعضهم ببعض؛
- علاقة الرؤساء بمرؤوسيههم؛
- علاقة أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض.

4.1. أبعاد بيئة العمل الداخلية

من الواضح أن هناك اختلاف بين الباحثين والمختصين في تصنيف محدد لأبعاد بيئة العمل الداخلية، لكن هناك تصنيفات يمكن القول أن كثير من الباحثين متفقون حول وجودها كأبعاد لبيئة العمل الداخلية، وهي على النحو التالي:

أ. **ظروف العمل:** يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مثل مستوى الإضاءة؛ درجة الحرارة؛ طريقة تصميم المكتب؛ وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشر على العاملين، ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه حيث أن ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى نقص الرضا عن العمل والنفور منه (نسيم، 2012). ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية؛ تنظيمية واجتماعية في مكان عمله. بحيث تؤثر على صحته (النفسية والجسمية) وسلامته، وتوجه سلوكه اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وشعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، مما ينعكس على فعالية أدائه (لحمر، 2013).

ب. **العمل الجماعي:** تهتم منظمات الأعمال بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال، حيث أن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلفة يعتبر حاليا من الضروريات للحفاظ على الأداء الجيد والسعي لإيجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستمر، حيث تختلف سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل، وبالتالي فدراسة الجماعة تؤدي لمعرفة أنماط السلوك وأثره على أداء الأفراد في العمل، وكذا العمل على توجيهها بشكل سليم لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

ت. **الاتصال الإداري:** لاشك أن الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، ولا يمكن لأي عمل إداري ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو آخر على المعلومات التي يمكن أن تصل في الوقت المناسب وللشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، لهذا أصبح الاتصال الإداري من إحدى القضايا لاشك أن الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، ولا يمكن لأي عمل إداري ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو آخر على المعلومات التي يمكن أن تصل في الوقت المناسب وللشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، لهذا أصبح الاتصال الإداري من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية المهمة في المؤسسات (ختام، 2003).



ث. **الخوافز:** الحافز هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها من الخوافز يوفره أمام الفرد لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها. وإشباع حاجة يحسن بها. ويريد إشباعها وهنا لابد من أجل الحصول على الحافز أو الوسيلة ففي المنظمة مثلاً يكون السبيل محصورة في الأداء الجيد والسلوك السليم. وبالتالي ربط الحافز بالعمل شيء أساسي لنجاحه في تحقيق غايته.

وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع. فالرجل العطش مثلاً لا يثير دافعيته للسلوك المرغوب سوى كأس من الماء البارد (رضا، 2010).

ج. **المشاركة في اتخاذ القرار:** تتيح المشاركة في صنع القرارات للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر، يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها (خضير، 2002).

ح. **التكنولوجيا المستخدمة:** هي تطبيق المعارف العلمية والتقنية المحصل عليها، استعمال التقنيات، المعدات والأساليب اللازمة في تصميم؛ تطوير؛ تصنيع المنتجات والخدمات وفي عمليات التسيير واتخاذ القرارات المناسبة (حمادي، 2004). ويعرفها "جاك موران (J. MORIN) على أنها فن تنفيذ، في إطار داخلي ومن أجل هدف معين، كل العلوم والتقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج؛ تصنيعه وفي طرق التسيير وأنظمة المعلومات (J). وأصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع المنظمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمراريتها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت بالضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المنظمات دون المطلوب، وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على بيئة العمل المحيطة، ويساعد كذلك على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة (اللوزي، 2007).

2. الابداع الاداري

أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول و التخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة لتحسين



و التغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفر مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإستغلالها الإستغلال الأمثل.

1.2. مفهوم الابداع الاداري

الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدءاً، وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته، وفلان بدع في هذا الأمر؛ أي أول لم يسبقه أحد (رعد، 2017).

أما **الإبداع في اللغة الإنجليزية** (Innovate) فقد عرفه معجم ويبتسر بأنه مصطلح يدل على القدرة على إيجاد الأشياء (ويبتسر 2006 Webster) (الجعبري، 2009).

ومن الملاحظ هنا أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق في تعريف الإبداع لغوياً بأنه القدرة على إيجاد شيء على غير مثال سابق فالإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقیض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف. ويظهر الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات لضرورة التغيير على مستوى العمليات الإدارية، وتوفير مناخ مناسب يمكن العاملين من إظهار قدراتهم الإبداعية ولقد تعددت تعريفات الإبداع الإداري ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

عرفه (Daft, 2001) هو عملية الجني لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها (خصاونة، 2011).

نرى بأن Daft ركز على أهمية الفكرة أو السلوك الجديد كأساس للإبداع التنظيمي. عرفه (hage) على أنه " الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (عمور، 2019).

2.2. أنواع الإبداع الإداري

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير وتصنيفات متعددة ومختلفة، فقد يكون علمياً أو إدارياً أو فنياً، قد يكون متمثلاً في طرح أفكار جديدة مفيدة، أو سلعة ذات ميزة عالية تشبع حاجات الناس وقد تطرق "بلال خلف السكارنه" إلى أربعة أنواع للإبداع الإداري وهي على النحو التالي:

أ. **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع إهتمام قليل في الأسواق.

ب. **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الإهتمام الزائد في الأسواق.

ت. **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع إهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون الطلب.



ث. الابداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

3.2. أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري هو أحد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع الذي يعبر عنه، ومع النظر إلى التطورات المحيطة بنا والناجئة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم، فقد حدثت وظهرت مشكلات عديدة، دفعت المنظمات إلى الاستجابة لهذه التطورات؛ عبر إحداث تغييرات وتعديلات تتواءم معها، ويصعب تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة (شقورة، 2012)، وقد أشار الهذلي إلى أن أهمية الإبداع الإداري تكمن في أنه (الهذلي، 2010):

- أ. يساعد على طرح أفكار وأساليب مختلفة وإيجابية، تجعل بيئة العمل إيجابية؛
 - ب. يسعى للتغيير والتطوير المستمرين ومواكبة روح العصر؛
 - ت. السعي لإيجاد حلول لمشكلة ما ووضعها موضع التنفيذ؛
 - ث. يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة؛
 - ج. يعتبر عنصر هام في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية؛
 - ح. يؤثر في قدرة المنظمة على التنافس وبالتالي البقاء والازدهار.
- وأشار أيضا الفياض إلى أهمية الإبداع الإداري، ونذكر منها (الفياض، 1995):
- أ. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم؛
 - ب. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين؛
 - ت. يساعد الفرد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.

4.2. معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى:

لقد قسم الحراشة والهيبي (2006) معوقات الإبداع الإداري إلى العناصر التالية (الحراشة محمد والهيبي صلاح الدين، 2006):

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة
- الأحكام السابقة حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك؛



- الجمود والكسل؛
 - القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة؛
 - غياب الفرصة؛
 - عدم توفر البيئة الإبداعية.
- أما القحطاني (2007) فقد قسم المعوقات إلى شخصية؛ تنظيمية؛ بيئية؛ اجتماعية وثقافية.

II- الإطار التطبيقي للدراسة

1. تحليل وصفي لمجتمع البحث

حتى نتحقق من صحة فرضية الدراسة وحتى نجيّب عن إشكالية الدراسة قمنا بدراسة ميدانية على عينة من عمال المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24 كما سنوضحه في العناصر التالية:

1.1. مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع محدد واضح لمجتمع الدراسة، لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المديرية الجهوية موبليس بشار فرع 24.

2.1. عينة الدراسة: تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مكونة من 63 مفردة، تم توزيع 63 استمارة استبيان على عمال المديرية، حيث تم استرداد 63 استبانة، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 3 استمارات لعدم اكتمالها أو لتناقض البيانات المدونة فيها من سؤال لأخر، وتم اعتماد 60 استمارة لغرض التحليل الإحصائي، كما يتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

جدول 01: "عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والملغاة".

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
63	63	3	60
%100	%100	%4,77	%95,23

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة.

3.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: صممت استمارة مشتملة على ثلاثة أقسام: حيث يضم القسم الأول البيانات الشخصية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وهي أسئلة مساعدة في وصف خصائص العينة، أما القسم الثاني من الإستمارة فقد تضمن بيئة العمل، أما القسم الثالث يضم الابداع الاداري.

2. وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة

في هذا العنصر حاولنا القيام بوصف أهم خصائص العينة المدروسة في النقاط التالية:

1.2. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: تم توزيعها إلى فئتين كما هو مبين في الجدول التالي:



جدول 02: "توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس".

النسب المئوية %	التكرارات	الجنس
68,33	41	ذكر
31, 67	19	أنثى
100,0	60	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 41 ذكر ونسبة 68,33%، في حين بلغ عدد الإناث 19 أنثى ونسبة مقدارها 31, 67%.

2.2. توزيع أفراد العينة حسب العمر: تم توزيعها إلى أربع فئات كما يلخصها الجدول التالي:

جدول 03: "توزيع أفراد العينة حسب العمر".

النسب المئوية %	التكرارات	العمر
00	00	أقل من 21
25	15	من 21 إلى 30
53,33	32	من 31 إلى 40
21,67	13	أكثر من 41
100,0	60	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين هم من الفئة العمرية (31-40) سنة حيث بلغ عددهم 32 فرد ونسبة مقدارها 53,33%، ثم تليها الفئة العمرية (21-30) سنة، والبالغ عددهم 15 ونسبة مقدارها 25%، وقد بلغت الفئة ذات العمر أكثر من 41 سنة 13 فرد ونسبة مقدارها 21,67% في حين شكل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية أقل من 21 سنة 00 فرد ونسبة مقدارها 00%.



3.2. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول 04: "توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي".

النسب المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
23,33	14	ثانوي
73,34	44	جامعي
3,33	02	دراسات عليا
100,0	60	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي لفئة ذات مستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 44 فرد ونسبة مقدارها 73,34% ثم يليها الأفراد ذو المستوى التعليمي ثانوي المقدر عددهم 14 فرد بنسبة مقدارها 23,33%. بعد ذلك الأفراد الحاملين للدراسات العليا، إذ بلغ عددهم 2 فرد ونسبة مقدارها 3,33%.

4.2. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة: تم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول 05: "توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة".

النسب المئوية %	التكرارات	سنوات الخدمة
3,33	2	أقل من 5 سنوات
25	15	من 5 إلى 10 سنوات
41,67	25	من 11 إلى 15 سنوات
30	18	أكثر من 15 سنوات
100,0	60	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المستجوبين هم الذين خبرتهم تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 41,67% وأن العينة ذات سنوات الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25% والذين خبرتهم أكثر من 15 سنة نسبتهم هي 30%، ثم نسبة 3,33% لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات. فإنه لا بد من التأكد من موثوقية وثبات أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس.



الجدول 06: "نتائج معامل ألفا كرونباخ".

الصدق	الثبات	
0,902	0,814	الاستمارة ككل

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول 06 ان قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0,60 دلالة على صدق وثبات أداة قياس الاستمارة ككل.

3. عرض وتحليل نتائج الدراسة

بغرض تحليل النتائج لابد من تحديد اتجاه آراء عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) فإننا نعطيهما قيما كما يلي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي:

الجدول 07: "معايير تحديد الاتجاهات".

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

حيث نلاحظ أن طول المسافة هي 5/4 وقد تم حساب هذه المسافة على أساس أن القيم الخمسة، 1، 2، 3، 4، 5، حصرت فيما بينها 4 مسافات.

الجدول 08: "نتائج الأسئلة المتعلقة بمحاور بيئة العمل".

المحور	بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	ظروف العمل	3,7	0,937	موافق
02	العمل الجماعي	2,8	0,950	محايد
03	الاتصال	4,22	0,930	موافق تماما
04	الحوافز	3,5	0,937	موافق
05	المشاركة في اتخاذ القرار	2,2	1,004	غير موافق
	التكنولوجيا المستخدمة	3,7	0,912	موافق



نلاحظ من الجدول والمتمثل في محور بيئة العمل أن فقرته رقم 03 الموضحة في الجدول أن متوسطها الحسابي عالي والمقدر ب 4,22 بينما الفقرة رقم 02 المشاركة في اتخاذ القرار لها متوسط حسابي أقل ب 2.2. ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغير بيئة العمل كان تقيما بدرجة محايد بمتوسط 3.35 مما يدل على الاتجاهات المحايدة لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,951 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

الجدول 09: "نتائج الأسئلة المتعلقة الابداع الاداري".

المحور	الابداع الاداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الدرجة الكلية	الابداع الاداري	2,81	0,968	محايد

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمحور الابداع الاداري كان تقيما بدرجة محايد بمتوسط 2,81 مما يدل على الاتجاه المتوسط لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,968 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

4. اختبار فرضيات الدراسة

1.4 الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة بين بيئة العمل والابداع الاداري.

H0: لا توجد علاقة بين بيئة العمل والابداع الاداري.

H1: توجد علاقة بين بيئة العمل والابداع الاداري.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل بيرسون فتحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول 10: "الارتباط بين بيئة العمل والابداع الاداري".

الابداع الاداري		بيئة العمل
مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	
0,019	*0,324	

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط بين بيئة العمل والابداع الاداري تساوي 0,324 وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة المعنوية 0,019 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.

مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لبيئة العمل على الابداع الاداري في المديرية الجهوية موبليس بشار.

- فرضية فرعية: يوجد علاقة بين متغير بيئة العمل والابداع الاداري.

H0: لا توجد علاقة بين محاور المتغير بيئة العمل والابداع الاداري.



H1: يوجد علاقة بين محاور المتغير بيئة العمل والابداع الاداري.

2.4. الفرضيات الثانوية

الجدول 11: "الارتباط بين محاور بيئة العمل والتابع الابداع الاداري".

بيئة العمل											
ظروف العمل		العمل الجماعي		الاتصال		الحوافز		المشاركة في اتخاذ القرار		التكنولوجيا	
قيمة الارتباط	Sing	قيمة الارتباط	Sing	قيمة الارتباط	Sing	قيمة الارتباط	Sing	قيمة الارتباط	Sing	قيمة الارتباط	Sing
0,380	0,027	0,176	0,321	0,293	0,093	0,410	0,016	0,448	0,008	0,252	0,024

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين محور ظروف العمل والابداع الاداري تساوي 0,380 وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة المعنوية 0,027 وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05، أما محور العمل الجماعي بالنسبة للإبداع الاداري فمعامل إرتباطهما يساوي 0,176 وهي غير معنوية عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغت قيمة المعنوية بينهما 0,321 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، اما بالنسبة لمحور الاتصال مع الابداع الاداري فكانت قيمة الارتباط 0,293 وهي غير معنوية عند مستوى الدلالة 5% حيث بلغت قيمة المعنوية 0,093 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، كما كانت قيمة ارتباط بين محور الحوافز والإبداع الاداري 0,410 وهي معنوية عند مستوى الدلالة 5% حيث بلغت قيمة المعنوية 0,016 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ويلاحظ أيضا من الجدول أن قيمة الارتباط بين محور المشاركة في اتخاذ القرار والابداع الاداري تساوي 0,448 وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة المعنوية 0,008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، أما محور التكنولوجيا بالنسبة للإبداع الاداري فمعامل الارتباطهما يساوي 0,252 وهي معنوية عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغت قيمة المعنوية بينهما 0,024 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.

وهذا ما يؤكد بعض الفرضيات وينفي اخرى كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري للموظفين؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي على الإبداع الإداري للموظفين؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال على الإبداع الإداري للموظفين؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحوافز على الإبداع الإداري للموظفين؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري للموظفين؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري للموظفين.



الخلاصة

هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين بيئة العمل والإبداع الإداري للموظفين في مؤسسة موبليس بشار تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحديد طريقة العلاقات الارتباطية، وقد تم استعمال الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين في مؤسسة موبليس بشار فرع 24 الجزائر ومن خلال ما تقدم توصل الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات، أهمها:

- كان اتجاه العينة محايدة مع عبارات الاستبيان الخاصة ببيئة العمل وهذا ما يثبت أن عمال المديرية غير راضون عن البيئة التي يعملون فيها وبطالون بالمزيد من التحسين؛

- يوضح التحليل ارتفاع المتوسط الحسابي الخاص بالخوافز ويرجع ذلك إلى كفاية الخوافز التي يحصل عليها الأفراد مقارنة بالجهد الذي يبذلونه إذ من بين أهم أسباب الإبداع الإداري للموظفين كفاية الخوافز؛

- درجة رضا الأفراد العاملين عن جماعة العمل منخفض حيث يشعر الأفراد بعدم أهميتهم داخل فريق العمل، الفرد الذي لا يعمل في مناخ تسوده روح المحبة والزمالة ينقص أدائه ويؤثر ذلك على أداء المؤسسة؛

- ارتفاع المتوسط الحسابي للاتصال يرجع لأسلوب الرئيس المشجع وتوفر المعلومات؛

- جاء المتوسط الحسابي للمشاركة في اتخاذ القرارات منخفض مما يعني عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات التي تكون عادة مركزية؛

- كما يوضح التحليل ارتفاع المتوسط الحسابي الخاص بالتكنولوجيا المستخدمة وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمديرية ويجب أن تركز عليه وتنميه لدى العاملين فيها؛

- ارتفاع المتوسط الحسابي لظروف العمل مما يوضح رضا الموظفين عن ظروف العمل الاجتماعية؛

- كما جاءت الدرجة الكلية لبيئة العمل متوسطة مما يدل على أنه أمام المديرية طريق يجب أن تسعى من خلال إلى تحسين ظروف العمل خاصة العلاقات بين الموظفين وبين رؤسائهم ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛

- كما جاءت الدرجة الكلية للإبداع الإداري متوسطة مما يدل على أنه يجب على المديرية الاهتمام أكثر بالإبداع لدى الموظفين.

وأهم عوامل بيئة العمل مرتبة حسب هذا البحث:

- الاتصال؛

- ظروف العمل؛

- التكنولوجيا المستخدمة؛

- العمل الجماعي؛

- المشاركة في اتخاذ القرار؛



- خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على الابداع الاداري واهم ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز، فكلما كانت المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز مرتفعة كان الابداع الاداري للموظفين أقوى وأكثر مردودية، وأقل ارتباط كان بين الابداع الاداري والتكنولوجيا المستخدمة.

التوصيات:

لقد توصلت هذه الدراسة الى اهمية بيئة العمل وتأثيرها الايجابي على الابداع الإداري واعتبار بيئة العمل عامل من عوامل نجاح الابداع الاداري.

ومن خلال هذه الدراسة رأينا أنه من أجل انجاح الابداع الاداري، وتفعيل بيئة العمل على المؤسسة أن تعتمد على ما يلي:

- تحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من ضغوط المهنة، والاستفادة من العلاقات الانسانية؛
- تشجيع القادة لمرؤوسيههم وتحفيزهم للعمل والابداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يجب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات المطلوبة للعمل؛
- فتح الاتصال مع الموظفين وتشجيع الحوار وتبادل الأفكار؛
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين؛
- إجراء دورات تكوينية منتظمة للموظفين، لإكسابهم مهارات استخدام التكنولوجيا في العمل.

قائمة المراجع:

- Morin J .le management des ressources technologiques) .revue Francaise de Gestion.86، (59)، (المحرر) ،
- الحراحشة محمد واهيتي صلاح الدين. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون ي شركة الإتصالات الأردنية، دراسة ميدانية. 33 (2)، 240.
- الشربيني عبد الفتاح. (1987). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية. 11 (3)، 20.
- الصوص نداء محمد. (2008). السلوك الوظيفي. الاردن: مكتبة المجتمع العربي.
- العناتي ختام. (2003). بناء نموذج مقترح للإتصال الإداري في ضوء واقع الإتصال في وزارة التربية والتعليم الأردن والإتجاهات العالمية الجديدة، أطروحة دكتوراه. عمان، الاردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الفياض محمود. (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الاردن: الجامعة الأردنية.
- اللوزي موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- بوقال نسيم. (2012). أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير. تخصص تسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة.
- حسن سلام رعد. (2017). الإبداع الإداري في الوظيفة العامة. العراق: وزارة الزراعة مكتب المفتش العام.



- حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
- رجوة بنت سمران الهذلي. (2010). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة أم القرى.
- سلام رعد حسن. (2017). الإبداع الإداري في الوظيفة العامة. العراق: وزارة الزراعة مكتب المفتش العام.
- سلمى لحر. (2013). تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى جيجل مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة 02.
- شقورة منير. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. 33.
- عنان الجعبري. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهراء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي. جامعة الخليل.
- كاظم حمود خضير. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار صفاء.
- لعمور رميلة. (2019). إتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية-الجزائر. 6 (3)، 448.
- مارلين سركيس. (2018). أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق. إدارة الأعمال، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- محمود سلمان العميان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الخامسة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. (دار الراية للنشر والتوزيع، المحرر) عمان، الأردن.