

أثر العوامل التنظيمية في الإبداع الإداري

The effect of organizational factors on administrative creativity

د. عبد اللاه محمد الحامد¹ ، د. مهدي سالم بامرحول²¹ استاذ ادارة الاعمال المشارك بكلية المجتمع سيئون – اليمن² استاذ ادارة الاعمال المشارك بجامعة عدن - اليمن

تاريخ النشر: 2024/12/20

تاريخ القبول: 2024/12/08

تاريخ الاستلام: 2024/05/08

الملخص:	Abstract :
هدف الدراسة الى معرفة اثر العوامل التنظيمية بالتركيز على الابعاد (نمط القيادة، الاتصالات الادارية، ثقافة المنظمة، الحوافز، التدريب، الانظمة والتعليمات) في جامعة سيئون، ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء الدراسة الميدانية بتوزيع استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (100) فرد، تم سحبها من (ديوان رئاسة الجامعة، كلية التعليم المفتوح، كلية التربية)، استجاب نحو 78 فرد، وتبين عدم صلاحية 8 استبيانات، بينما بقية الاستبيانات كانت صالحة للتحليل الإحصائي، ومنه أصبحت العينة ذات (70) مفردة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: ان مستوى توافر للعوامل التنظيمية في جامعة سيئون كان مرتفعاً، وكان ترتيب أبعاده (ثقافة المنظمة – الاتصالات الادارية- الانظمة والتعليمات – التدريب- نمط القيادة- الحوافز) على التوالي بمستويات توافر مرتفعة الى متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى توافر الإبداع الإداري في جامعة سيئون كان مرتفعاً، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعة قيد الدراسة، حيث كان ابعاد العوامل التنظيمية الاكثر تأثيراً على الابداع الاداري (الانظمة التعليمية- ثقافة المنظمة – نمط القيادة- الحوافز). الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، الإبداع الإداري. تصنيفات JEL : G03 ;N25 ;L26.	This study aims to know the impact of organizational factors in administrative creativity by focusing on dimensions a (leadership style, administrative communication, organizational culture, training, incentives, regulations and instructions) in administrative creativity at Sayun University. In order to achieve these goals the field study was conducted by distributing a questionnaire form as a tool to collect data from a sample consisting of (100) individuals, which was withdrawn from (University Presidency, College of Open Education, College of Education), about 78 individuals responded, and it was found that 8 questionnaires were not suitable for analysis. While the rest of questionnaires were valid for statistical analysis, the sample became (70) single. The study ac reached a set of results, most notably: that the level of availability of organizational factors at Sayun University was high, and arrangement of its dimensions (organizational culture- administrative communication- regulations and instructions- training - administrative) respectively, with high levels of availability to median, and it was also evident that the level of availability of administrative creativity at Sayyun University was high, And the study demonstrated existence of a statistically significant relationship between organizational factors and administrative creativity at Sayun University, the dimensions organizational factors most affected administrative creativity (regulations and instructions ,organizational culture, leadership style, incentives) respectively. Key words: organizational factors, administrative creativity. JEL Classification Codes : G03 ;N25 ;L26.

المبحث الاول: الإطار العام للبحث

* المؤلف المرسل.

أولاً: مقدمة

في ظل بيئات تنافسية - وحتى يكتب للمنظمات النجاح فيها- تعدى دور الإدارة المعاصرة انجاز الأعمال بكفاءة فقط، وهو عمل الأشياء بطريقة صحيحة، الى ان تصبح جميع أعمالها ابداعية، كون ان المنظمات المتميزة هي القادرة على تحقيق النجاح في ظل تلك البيئات، والذي يعني الاهتمام بتنمية راس المال البشري الذي يعد ركيزة اساسية في عملية التحول والوصول لأهداف المنظمة وتحقيق القدرات التنافسية لها.

وحتى يتسنى للمنظمات نشر ثقافة الابداع في المنظمة وتحفيز الافراد عليه، فلا بد من توفر بيئة داخلية داعمة ومشجعة عليه ولا سيما تلك المرتبطة بالعاملين ومساعدته على اخراج مكنوناتهم الاحترافية في رفد المنظمة بالأفكار واساليب عمل غير تقليدية قادرة على تحقيق النمو والتقدم على المنافسين.

وتعتبر الجامعات من ابرز الحقول ذات الحاجة في تقديم افكار ابداعية، ليس لتحسين ادائها فقط بل لأنها الاساس في بروز تلك الابداعات في بقية القطاعات كونها معامل انتاج المعرفة، واحد ابرز الاسس في جودة العنصر البشري، مما يستدعي توفر العوامل التنظيمية فيها الداعمة لعملية الابداع.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبيان اثر العوامل التنظيمية لبيئة العمل الداخلية غير المادية في الابداع الاداري في جامعة سيئون.

ثانياً: مشكلة البحث

ان علمية اذكاء روح الابداع في الافراد ليس بالأمر الميسور، اذ يتطلب العديد من العوامل المساعدة له ولا سيما وجود بيئة خلاقة داعمة للأبداع ومحفز له، وهذا يتطلب وجودة مخزون من الخبرات لدى المنظمات تراكم مع مرور السنين، وكون جامعة سيئون حديثة النشأة، وتأسست في ظل ظروف غير اعتيادية وهي الحرب المندلعة في البلد، فقد اثار لدى الباحثين اعتقاد بصعوبة توفر العوامل التنظيمية لدى الجامعة الداعمة للأبداع الاداري، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر العوامل التنظيمية في جامعة سيئون؟
2. ما مستوى الابداع الاداري بجامعة سيئون؟
3. ما اثر العوامل التنظيمية في الابداع الاداري في جامعة سيئون.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:

1. التعرف على مدى توافر الابعاد التنظيمية للبيئة الداخلية في جامعة سيئون.
2. قياس مستوى الإبداع الإداري في جامعة سيئون.
3. التعرف على أثر العوامل التنظيمية في الإبداع الإداري في جامعة سيئون.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في انها تبرز اهمية العوامل التنظيمية لبيئة العمل الداخلية غير المادية، والابداع الاداري من خلال تقديم مفاهيم معرفية عنهما ورفد المكتبة اليمنية خصوصاً ومحل الدراسة بالتعرف على تلك المفاهيم واستثمارها، كما تعد وسيلة لتطوير البحث العلمي من خلال اجراء مزيد من الدراسات.

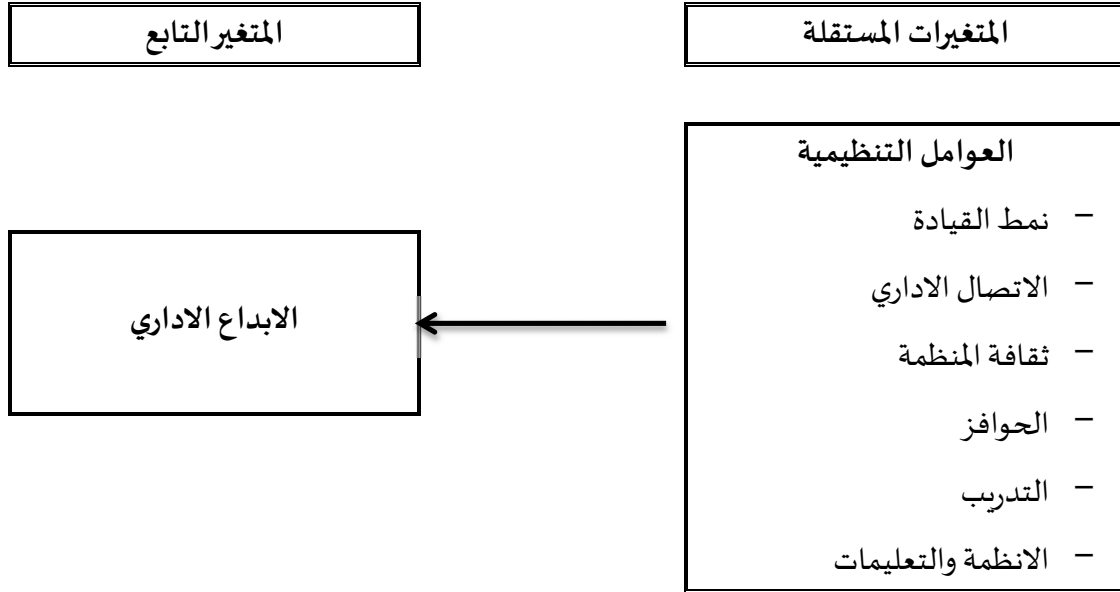
وتبرز أهمية الدراسة العملية في إيضاح أوجه القصور في أداء الجامعة قيد الدراسة، من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها، وكذلك تقديم جملة من التوصيات التي يعتقد الباحث أهميتها في تحسين بيئة العمل الداخلية بجامعة سيئون وتساهم في تحقيق الإبداع في أعمالها.

خامساً: فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعوامل التنظيمية في الإبداع الإداري في جامعة سيئون. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لنط القيادة في الإبداع الإداري في جامعة سيئون.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاتصالات الادارية في الإبداع الإداري في جامعة سيئون.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لثقافة المنظمة في الإبداع الإداري في جامعة سيئون.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للحوافز في الإبداع الإداري في جامعة سيئون.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتدريب في الإبداع الإداري في جامعة سيئون.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للأنظمة والتعليمات في الإبداع الإداري في جامعة سيئون.

سادساً: نموذج الدراسة:



سابعاً: حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية : يدرس الباحثون العوامل الادارية والتنظيمية للبيئة الداخلية وأثرها على الإبداع الإداري.
2. الحدود المكانية: الجمهورية اليمنية، محافظة حضرموت، وادي حضرموت.
3. الحدود الزمانية: اقتصر البحث على مدى الفصل الثاني للعام الدراسي 2023/2022م.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تناولت دراسة (مدقن وكودية، 2023) اثر العوامل التنظيمية على الابداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، اظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لأبعاد العوامل التنظيمية وابعاد الابداع التنظيمي، كما توصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي بين العوامل التنظيمية والابداع التنظيمي، وهدفت دراسة (الخميس، 2023) الى التعرف على اثر التدريب على تنمية الابداع الاداري للعاملين بجمعية النجاة الخيرية، واشتملت عينة الدراسة على 94 عاملا بالجمعية، واظهرت النتائج مستوى عالي من التدريب والابداع الاداري والاداء الوظيفي للعاملين، كما اظهرت النتائج وجود اثر ايجابي معنوي للتدريب على تنمية الابداع الاداري وعلى تنمية الاداء الوظيفي. وركزت دراسة (Canli & Ozdemir, 2022) على اثر المناخ التنظيمي في الابداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مؤسسات التعليم الثانوي بتركيا، واشتملت عينة الدراسة على 275 معلما ومعلمة، وخلصت الدراسة الى ان المناخ التنظيمي يؤثر على الابداع التنظيمي وابعاده الفرعية، ووجد ان المناخ كان الاكثر تأثيرا على الابداع الاداري واقل تأثيرا على الابداع الفردي. وهدفت دراسة (الاعجم، 2022) الى تحديد الدور الوسيط الذي يمكن ان تؤديه الادارة الالكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري في القطاع المصرفي اليمني، وزعت الاستبانة على 320 موظفا بطريقة عشوائية. وخلصت الى وجود اثر معنوي للقيادة التحويلية في الادارة الالكترونية والابداع الاداري. وتناولت دراسة (Demir, 2022) اثار العوامل التنظيمية على اداء الابتكار والابداع، تم توزيع 320 استبانة على موظفي شركة كيو اي سنس العاملة بولاية سكسونيا بألمانيا، وخلصت الى ان العوامل التنظيمية باستثناء القيادة والبحث والتطوير والتواصل تؤثر وبشكل كبير في الابتكار والابداع.

كما تناولت دراسة (بريكة وعيشاوي، 2021) اثر بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 35 عاملا في مؤسسة الهامل (فرع المطاحن) بولاية ادرار، وقد اظهرت النتائج مستوى متوسط من الابداع الاداري، كما خلصت الى عدم وجود اثر ذا دلالة معنوية لبيئة العمل في الابداع الاداري. وهدفت دراسة (العتيبي، 2021) الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاصلية والابداع بتوسيط الازدهار في العمل، وتكونت عينة الدراسة من 257 موظفا في شركات الاتصالات في مدينة الرياض، وقد اظهر النتائج تاثير ايجابي للقيادة الاصلية في كل من الازدهار في العمل والابداع. وركزت دراسة (Abu Mostafa et al, 2021) على التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات ادارة الوقت لتعزيز مهارات الابداع الاداري بجامعة الازهر، وتكونت عينة الدراسة من 245 موظفا اداريا، وخلصت النتائج الى مستوى متوسط من الابداع الاداري، وكذا وجود علاقة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية في الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتناولت دراسة (بختاوي وجواب، 2019) اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في البنوك التجارية الناشطة في ولاية ادرار، وزعت 59 استبانة على موظفي البنوك، وخلصت الى ان الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك محل الدراسة تساهم في تشجيع العاملين على الابداع الاداري.

وركزت دراسة (عفانة والأغا، 2019) على دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الاداري لدى العاملين في شبكة الاقصى للإعلام والانتاج الفني، وتكونت عينة الدراسة من 67 موظفا ممن يشغلون الوظائف الإشرافية، وتوصلت الدراسة الى ان ابعاد البيئة التنظيمية تؤثر تأثيرا ايجابيا وجوهريا في تعزيز التمكين الاداري، وان مستوى التمكين الاداري كان بمستوى متوسط. وهدفت دراسة (Amiri et al, 2017) الى التعرف على العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والابداع في المنظمات الثقافية في ايران، وتكونت عينة الدراسة من 234 فردا، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ايجابية معنوية بين الثقافة التنظيمية والابداع. وتناولت دراسة (اسحق، 2012) دور ابعاد المناخ التنظيمي في الابداع الاداري في المنظمات الصناعة، وتكونت عينة الدراسة من 51 عاملا وعاملة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، وخلصت النتائج الى وجود اثر معنوي لأغلب ابعاد المناخ التنظيمي في الابداع الاداري. كما هدفت دراسة (Lin & Liu, 2012) الى التعرف على العلاقة بين مناخ الابداع التنظيمي والابتكار المدرك بتوسيط التحفيز، واخذت عينة بلغت 398 موظفا من شركات مختلفة في تايوان، وخلصت الدراسة الى 27% من التبيان في الابتكار المتصور يمكن تفسيره من خلال مناخ الابداع بتوسيط دافعية العاملين.

وهدف دراسة (المشوط، 2011) الى التعرف على اثر بيئة العمل على الابداع الاداري في اكااديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية بدولة الكويت، وزعت 70 استبانة على اعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية، وتوصلت الى وجود اثر معنوي لجميع عوامل البيئة المدروسة في الابداع الاداري باستثناء الانظمة والتعليمات. وتناولت دراسة (Schepers & Berg, 2007) مدى ارتباط الابداع في بيئة العمل بالعوامل الاجتماعية المتمثلة بالثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين وتبادل المعرفة والعدالة الاجرائية، حيث تم جمع البيانات من 154 فردا يعملون في شعبة الهندسة المدنية بوزارة النقل والاشغال العامة والمياه في هولندا، وظهرت النتائج ارتباط الابداع في بيئة العمل بتصورات ثقافة التعصب ومشاركة العاملين وتبادل المعرفة، وان تبادل المعرفة كان مرتبطا بتصورات الفريق التعاوني والعدالة الاجرائية.

المبحث الثالث: الإطار النظري للدراسة

اولا: العوامل التنظيمية:

تهتم العوامل التنظيمية بدراسة سلوك و اتجاهات وأراء العاملين في المنظمات و تأثير التنظيمات الرسمية و غير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها وتأثير العاملين على التنظيم و كفاءته (الحربي، 2008)، ويرى الباحث ولأغراض تحقيق اهداف الدراسة التركيز على العوامل التنظيمية غير المادية والتي تشمل عوامل كثيرة ارتى الباحث اختيار العوامل الاكثر تأثيرا على اداء العامل وروح المعنوية، والتي تناسب بيئة الدراسة، وقد تم اختيار ستة عوامل هي: نمط القيادة، الاتصال الاداري، ثقافة المنظمة، الحوافز، التدريب، الأنظمة والقوانين.

1. نمط القيادة:

يعرف النمط القيادي بأنه " أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على موظفيه " (المصري، 2007). ويتشكل النمط القيادي من مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحددة مع بعضها والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه (عباس، 2012م). وقد صنفت النظريات التقليدية للقيادة على وجهات نظر

أهمها ثلاثة توجهات لأنماط القيادة هي السمات، والسلوكية، والموقفية (صبري، 2012). ومن أبرز الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية ما يلي:

- أ. نمط القيادة الأوتوقراطي (السلطوية): ويمتاز القائد الأوتوقراطي بمركزية السلطة وعدم إعطاء للمرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، وهو قائد نشيط، وفعال في إقناع المرؤوسين بما يريده منهم، وهو مسئول عن التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على المرؤوسين سوى الإذعان والتنفيذ، ويستعمل الأسلوب القسري في الإدارة، حيث تعتمد الجماعة عليه اعتمادا مطلقا مما يعرضها للخطر حال غيابه (العبادلة، 2003).
- ب. نمط القيادة الديمقراطية (المشاركة): ومن أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بآراء الآخرين والاستفادة منها، ومساعدتهم على التعبير عن آرائهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات التي تشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون خوف أو مجاملة، ولذا فهو يلعب دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار ويفوض السلطة ويسهم في رفع معنوية العاملين، ويعتبر وسيلة لتدريب الأفراد وتنمية قدراتهم (بن بشر، 2008).
- ج. القيادة الترسلية (الفوضوية): وهو نمط من القيادة يتم خلاله ترك الحرية للمرؤوسين في انجاز المهمات، وان يفعلوا ما يريدون من حيث وضع الأهداف وتحديد طرق الوصول إليها، ويتخذوا القرارات المتعلقة بتلك الأهداف، ويترك القائد المسؤولية الكاملة للمرؤوسين للقيام بالتنسيق والتنظيم، ولا يشارك القائد بوضع الأهداف أو اتخاذ القرارات، مما ينعكس سلبا على المنظمة من حيث ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت وتضارب الأدوار وتأخير الانجاز وزيادة المشاكل بين الدوائر (العبادلة، 2003).

الا ان التوجهات الحديثة اظهرت مفاهيم جديدة للأنماط القيادية منها:

- أ. نمط القيادة التحويلية: والذي يركز على أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، وخلق تناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا (صبري، 2010). وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد هي: القدوة، والحافز الملهم، والاثارة الفكرة والاهتمام الفردي (الكساسبة وآخرون، 2009).
- ب. نمط القيادة التبادلية: ويركز على ماذا نفعل للمنظمة، وبالمقابل ماذا تعد المنظمة به العاملون من النتائج المحققة، أي يكون الالتزام بين المنظمة والعاملين تبادليا، وبالتالي يدرك كل من القائد والتابعين أهمية الاتفاق على المهام الجديرة بالاهتمام (جاد الرب، 2012)، ويقوم أسلوب القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل ضعف الأداء وانخفاض الإنتاج، وبهذه الصفات يشبه هذا الأسلوب القيادة الهيكلية التي تقوم على توجيه العاملين، وإصدار الأوامر، مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد (صبري، 2010).
- ج. نمط القيادة الاخلاقية: وهي مجموعة من السلوكيات الاخلاقية والقيم الشخصية التي يحملها الفرد والتي يهدف عن طريقها الى تحفيز الذات والآخرين نحو هدف اسعى في الحياة والعمل عن طريق ثقافة

اجتماعية وتنظيمية قائمة على حب الايثار تتطلع للمستقبل مدعومة بالرؤية الصحيحة والامل لتعزيز مستويات اعلى من الالتزام التنظيمي والفاعلية فضلا عن توليد اعتقاد بان عملهم يكون له تاثير في حياة الآخرين (طالب وآخرون، 2017)، وتقوم بالتركيز على احترام الآخرين وخدمتهم والتعامل معهم بعدالة وانصاف وبصدق ايضا (الطائي ومصيحوب، 2018).

د. نمط القيادة الخادمة: والد يتجاوز فيه القائد مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين (جلاب، 2011)، وهذا يعني اعطاء الاولوية لخدمة الآخرين وذلك من خلال اتباع منهج شامل للعمل وتعزيز الاساس بالانتماء للمجتمع وتقاسم السلطة في صنع القرار (Khurram et, al, 1997)، ومن خصائص هذا النمط الاستماع للآخرين، والتعاطف معهم، وكذلك السعي بذاته والآخرين الكمال والوعي العام بالأمور المحيطة، ويعزز قدراته في الحلم بأحلام عظيمة للمنظمة (سعيد وعبد، 2019).

هـ. القيادة الروحية: وينبغي الإشارة الى ان توفر القيادة الروحية عاملا جوهريا لتحسين قدرات الموظفين من الانتاجية والنمو عن طريق انشاء منظور تنظيمي يحتوي قيم المحبة والاهتمام والانتماء والاخلاص بهدف بناء علاقات داخلية بين الموظفين والمنظمة (Smith, 2005)، وذلك كون القيادة هي الالية الاساسية التي تساعد الموظفين على فهم القيم الروحية في مكان العمل واكتشاف الذات لتحقيق امكاناتهم (دهش، 2017). ومن هنا يمكن القول بان القيادة الروحية هي هدف استراتيجي لتحفيز العاملين من خلال الشعور بالاحترام وتقدير القائد، مما يؤدي الى التزامهم وسعيهم لتحقيق اهداف المنظمة وتحسين الانتاجية (الشيباوي، والموسوي، 2018).

2. الاتصال الاداري:

الاتصال نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية (حريم، 2004)، وتتكون عملية الاتصال من المرسل وهو مصدر المعلومات المطلوب نقلها، والرسالة وهي المعاني والمعلومات المطلوب توصيلها، وقناة الاتصال وهي الأسلوب أو الوسيلة التي تنقل المعلومات المطلوب توصيلها عن طريقها، والمتلقي أو المستقبل وهو الفرد أو الجمهور المطلوب توصيل المعلومات إليه، والآثار أو التغذية العكسية وهي التعرف على الآثار الناتجة عن عملية الاتصال (العريفي، 2009).

ويأخذ الاتصال الفعال شكل التحوار باتجاهين أو أكثر وليس على شكل أو امر باتجاه واحد فقط، وانه لكي يكون الفرد فعالا في مجال الاتصال لا يعني أن يفهم أهميتها وظروفها فقط، بل أن الأمر اعقد من ذلك فالمطلوب هو الانتباه لرد الفعل لدى الطرف الذي يتلقى الرسالة من المرسل، ومن الضروري التدريب للحصول على هذه المهارة المركبة من الإنصات الجيد وكذلك الانتباه لتعبيرات الوجه وتحليلها، وان تتم صياغة العبارات بدقة ووضوح مثل إرسالها إما كرسالة شفوية أو مكتوبة، والاهم من ذلك هو اختبار الوقت المناسب الذي يسمح بقبول الرسالة (حراحشه، 2009).

وتؤثر الاتصالات على فاعلية الإدارة وعلى عملية اتخاذ القرارات من ناحية نقل المعلومات اللازمة لاتخاذها وتطبيق القرارات وتأمين وصولها وتفسيرها بشكل سليم، ومن ناحية الرقابة عليها ومعرفة مدى مشاكل تطبيقها بواسطة ارتداد المعلومات، ومن ثم فإن عملية الاتصالات هي بمثابة الشرايين التي تربط الأعضاء، وكذلك تؤثر الاتصالات على فاعلية الأداء والرقابة عليه وعلى خطوات تنفيذه وعلى تخفيض تكاليف العمل (القاضي، 2006).

وهناك عدد من المعوقات لعملية الاتصال منها معوقات النفسية وهي من أخطرها وقد تكون نابعة من المرسل أو المستقبل أو ثنائية، ومعوقات خاصة بالمرسل قصور في الصياغة الواضحة للرسالة أو في التفاعل مع الآخرين، والتحيز والأحكام المسبقة، وقصور التخطيط وغيرها، ومعوقات خاصة بالمستقبل كسوء التقاط الرسائل والإدراك الانتقائي والتحيز، والمعوقات التنظيمية منها معوقات ناشئة عن التنظيمي الرسمي أو نوع شبكات الاتصال أو تفشي التنظيم غير الرسمي أو سوء استعمال أدوات الاتصال (عمران، ب ت ن).

3. ثقافة المنظمة:

ومن أبرز التعريفات التعريف التي تناولت مفهوم الثقافة تعريف تايلر والذي عرفها بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع " (مشهور، 2010). ويعرف (Rasool, et al, 2012) الثقافة بأنها "مزيج من القيم والمعتقدات والمعايير يتم تقاسمها بين الأفراد".

أما الثقافة التنظيمية فيرى كريتنر وكنيكي بأن المقصود بالثقافة التنظيمية هي الثقافة في إطار العمل وأسسها التنظيمية (Kretiner & Kinick, 2003)، ويعرف شين (1985) الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من الافتراضات الضمنية التي يعتقدونها أعضاء المجموعة والتي تحدد كيفية تصرف المجموعة وتستجيب لبيئتها" (Leidner, 2006)، ويعرف Jones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين من خارج المنظمة" (Jones, 2004).

ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة، وقد أورد العزاوي (2009) عدد من الخصائص نقلاً عن الفياض واليزدي، فقد نقل عن فياض أن الثقافة عبارة نماذج تنظيمية، وأنها شيء قابله للانتقال بين المجتمعات، وتكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان، وأنها شيء مشترك. كما نقل عن اليزدي أن الثقافة غير ملموسة، ويتم إشباع الحاجات من خلال الثقافة، وأن الثقافة متعلمة مكتسبة، وقابلية الثقافة للتكيف، تعتمد الثقافة على المشاركة، وتتسم بالحرفية.

ويركز اغلب الكتاب والباحثين على المكونات الإدراكية للثقافة والتي تركز على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار أي نظام إداري وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات الآتية (السكرانة، 2009)، (العميان، 2004)، (شبير، 2007)، (الدوسري، 2007):

أ. القيم التنظيمية **values Organizational** : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

ب. المعتقدات التنظيمية: **Organizational Beliefs**: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.

ج. الأعراف التنظيمية: **Organizational Norms**: وهي ما تم التعارف عليه داخل المنظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم بها الجميع وان لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أن هذه الأعراف واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، بغض النظر عما كانت تلك الأعراف لها فائدة أو أنها عديمة الفائدة.

د. القواعد السلوكية: **Rules**: القواعد هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله... أنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء و التي يجب على العاملين التوافق معها. ويشير إلى الأنماط السلوكية أنها نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

هـ. التوقعات التنظيمية: **Organizational Expectations**: التوقعات التنظيمية هي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

4. الحوافز والمكافآت:

يعرف الحافز بأنه وسيلة إشباع أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع، فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل (بن بشر، 2008). وتصنف الحوافز إلى تصنيفات عدة، وقد أورد أبو النصر (2012) خمسة تصنيفات للحوافز هي:

- الحوافز المعنوية والحوافز المالية.
- الحوافز ايجابية والحوافز سلبية.
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

- ال حوافز رسمية والحوافز غير رسمية.
- الحوافز الأساسية والحوافز البديلة.

وتساهم إدارة الموارد البشرية في التعرف إلى رغبات الأفراد وحاجاتهم، حتى تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز الملائمة (قناديلي، 2012). كما يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكنة (العبادي، 2007).

وتختلف نوعية الحوافز التي يتطلبها الأفراد من بيئة ثقافية لأخرى، فبينما تهتم وتركز بعض الثقافات مثل الولايات المتحدة الأمريكية الفردية كالترقية وزيادة الدفع على أساس الاستحقاق، نجد في ثقافة أخرى كاليابان مثلاً يكون الاهتمام والتركيز بدرجة أساسية على المكافآت الجماعية (مسلم، وآخرون، 2012).

5. التدريب:

يعرف التدريب بأنه "عبارة عن نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغيرات أنية أو مستقبلية في المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء واتجاهات وسلوكيات المتدرب بهدف شغل الوظيفة بكفاءة " (الشعبي، والخولاني، 2008). وهناك تصنيفات (تقسيمات) متعددة للتدريب تختلف باختلاف الأساس المتبع في التصنيف ومن أهمها: (العريقي، 2009):

- التصنيف بحسب الهدف: ويتضمن التدريب بغرض الإعداد وتهيئة العاملين الجدد، والتدريب على الأمن الصناعي، والتدريب على العمل، والتدريب بغرض حل المشاكل، التدريب بغرض الابتكار.
- التصنيف بحسب مكان التدريب: ويكون التدريب داخل المنظمة او خارج المنظمة.
- التصنيف بحسب المحتوى: ويشمل التدريب المهني والفني والتدريب الإداري.
- التصنيف على أساس عدد المتدربين: ويشمل التدريب الفردي، والتدريب الجماعي.

وتمر العملية التدريبية بأربع خطوات (مراحل) أساسية هي: تقدير الاحتياجات التدريبية، تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي، تنفيذ التدريب، متابعة وتقييم التدريب. أما بالنسبة لأساليب التدريب فان هناك مجموعة كبيرة من الأساليب أبرزها: المحاضرة، العرض الإيضاحي، المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني. (الشعبي، والخولاني، 2008).

6. الأنظمة والقوانين:

نظم العمل هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة (الحميري، 2012)، والأنظمة هي التي تحكم السلوك والأداء، والمنظمات الراقية لا تلجأ إلى

الأنظمة لكي تضبط السلوك في نهايته ولكن في بداياته، وعند الوصول إلى الحد الذي تكون فيه القيم والأخلاق مستقرة، فهذا يعني تواجد أنظمة دقيقة داخلية ذاتية لدى الأفراد، ولا بد من وضع نظام للصيانة والإصلاح للقيم، وليس أنظمة لضبط السلوك، لأنه طالما وجدت منظمة بها ضبط للقيم يظهر السلوك السليم (أوبكر، 2007).

تطور كل جماعة أطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوجد القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين السائدة، لذا فالمنظمة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق في منظومة من القوانين، لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة، ويقومون بابتكار الأنظمة القانونية التي تنظم السلوك في المجالات التالية: الحضور، الأمانة، النظام، الصحة والسلامة، إجراءات تطبيق العدل، ومعايير الجزاء والمكافآت. ومن هنا تظهر حاجة المنظمات إلى أنظمة وقوانين لتوضيح معايير السلوك والعلاقات الإنسانية التي يلتزم بها العاملون في تلك المنظمات. (عمر، 2010).

إن وجود القواعد يقيد حرية الأفراد، ويقود إلى سلوك نمطي يمكن التنبؤ به، ومع ذلك فإن القواعد عادة ما يكون من الأسر وضعها، بينما يكون من الصعب التخلص منها وإبطالها، ومع مدار الوقت يتجه عدد القواعد المعمول بها في المنظمة إلى التزايد، ومع أن التطورات الجديدة تؤدي إلى مزيد من القواعد، إلا أن القواعد القديمة غالباً ما تطرح جانباً، ومن ثم تصبح المنظمة أكثر بيروقراطية بشكل كبير، وبالتالي تفتقر المنظمة والعاملون بها إلى المرونة، وتكون بطيئة في الاستجابة للتغيرات أو الظروف غير العادية، مما يؤدي إلى تقليص الميزة التنافسية من خلال إبطاء إيقاع التجديد وخفض معدلات الاستجابة للتعامل (هل، وجونز، 2008).

ثانياً: الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع بأنه أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجها يتم اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات (الكساسبة، وآخرون، 2009)، كما يعرف بأنه "ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجهد والسبق والابتكار والبعد عن الرتابة والروتين والأعمال المألوفة وينتهي في الغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالباً ما يكون متمسماً بالمغامرة في الإنتاج" (الملكاوي، 2009).

وهناك مظاهر رغبة للإبداع الإداري سواء في بناء الإستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثّة لاحتياجات، وكذلك فإن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من روائه إلى وضع تنظيمي أفضل (العواشيرة، 2009)

وتمر عملية الإبداع بأربعة مراحل هي: (العريقي، 2009)، (العجلة، 2009)، (السالم، 2000)، (اللوزي، 1999):

- مرحلة الأعداد والتحضير: والتي يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه و الإحساس بها.

- مرحلة الحضانة: وفيها يتم إعادة تفحص الفكرة الأصلية سعياً في الإشراف الذي سيتم في المرحلة اللاحقة. وتمتاز هذه المرحلة بالجدال كبير الذي يبذله الفرد لحل المشكلة.
- مرحلة الإيحاء أو الإلهام: ويسمى البعض مرحلة التبصر أو الاستشراف، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب في الدخول إلى مرحلة الإيحاء أو الإلهام، وأن ينمو الحل بشكل تدريجي ويحرك حافز اليقظة والانتباه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المبدع بعد نضوج الفكرة.
- مرحلة التحقق والمصادقية: وفيها تخضع الفكرة، أو السلوك أو الاستجابة التي يبتكرها الفرد، لعملية اختبار وفحص لتحديد مصداقيتها، صلاحيتها للتطبيق وتوافقها مع التوجهات البيئية.

ومن أبرز المكونات الأساسية للقدرة الاجتماعية أو ما يسمى بأبعاد الإبداع الإداري هي:

1. **الطلاقة:** ان الطلاقة تقاس وتتحدد بعدد وكمية ما يعطي الفرد من المعلومات والأفكار والبدائل للمشكلات في وحدة زمنية معينة وبالتالي تكون للشخص المبدع الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين (السليم، 2002). وتحتوي الطلاقة على ثلاثة عوامل: (السليم، 2001):
 - **الطلاقة الترابطية:** هي القدرة على ربط العلاقة المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل والحلول
 - **الطلاق التعبيرية:** هي على علاقه بسهولة بناء الجمل والقدرة على التعبير والصياغة للأفكار
 - **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل والقدرة على التعبير عنها
2. **المرونة:** اما المرونة في التفكير فتعني التغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل، فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يعبر بها الفرد عن حالة نفسية أو وجهة نظر عقلية معينة أو سرعه انتاج أفكار تنتهي الى أنواع مختلفة من مجموعات الأفكار التي ترتبط بموقف معين وتنقسم المرونة في هذا المجال الى: (سوييف، 1999)، (الصيرفي، 2003):
 - **المرونة التكيفية:** اسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتوحي بمدى قدرة الفرد على اجراء التغييرات المناسبة وتسمى تكيفية لان الفرد يحتاج الى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل المناسب.
 - **المرونة العفوية:** تأتي دون قصد أي انها تظهر عند الفرد دون الحاجة الضرورية التي يتطلبها الموقف.
3. **الاصالة:** تعني ان الشخص المبدع الأصيل لا يفكر بصورة نمطية ولا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا تكون أفكاره جديدة، فالأصالة تعني التجديد والانفراد بالأفكار، فهو يبتعد قدر الإمكان عن المؤلف والشائع (ديري، 2011).
4. **القدرة على التحليل:** تعني قدرة الشخص المبدع على الاكتفاء بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لقدرة على تنظيم أفكاره، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه يستطيع ان يتناول عمل أو فكرة أو مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه (قادي وحاسي، 2021).

5. المبادرة : ويقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن الحلول ويكون الفرد المبدع على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لتحمل المسؤوليات (صارم، 2019).
6. الخروج عن المألوف: ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الإلتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التغيير والتجديد المستمر (المشوط، 2011).

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: الطريقة والاجراءات

1. منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإعداد هذه الدراسة الميدانية.
2. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي جامعة سيئون.
3. عينة البحث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) فرداً تمثل المجتمع في البحث محل الدراسة تم سحبها من (ديوان رئاسة الجامعة، كلية التعليم المفتوح، كلية التربية) كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح حجم العينة المدروسة

الاستبيانات					البيانات
المقبولة	المستبعدة	المفقودة	المستلمة	الموزعة	
27	2	11	29	40	ديوان رئاسة الجامعة
11	0	9	11	20	كلية التعليم المفتوح
32	6	2	38	40	كلية التربية
70	8	22	78	100	العدد
%100	%8	%22	78%	%100	النسبة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

4. مصادر البحث
 - أ. مصادر أولية: الدراسة الميدانية عبر توزيع الاستبيانات على عينة البحث، حيث يعد الاستبيان من أسهل الطرق في جمع المعلومات.
 - ب. مصادر ثانوية: تتمثل في الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات التي تناولت موضوع البحث.
5. أداة البحث

قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة، كما تم عرض الاستبيان على مشرف البحث لإبداء ملاحظاته عليها وتعديل ما يلزم، وقد تكونت الاستبيان من جزئين موضحة كالتالي:

- أ. الجزء الأول: خصائص عينة البحث، وقد تكون هذا الجزء من (6) متغيرات حول الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخدمة، الدورات التدريبية.
- ب. الجزء الثاني: مقياس العوامل التنظيمية (المتغير المستقل): ويضم هذا الجزء (24) فقرة موزعة على ستة عوامل هي (نمط القيادة، الاتصالات الادارية، ثقافة المنظمة، الحوافز، التدريب، الانظمة والتعليمات)، بواقع اربع فقرات لكل عامل مرتبة في الاستبيان وفق هذا الترتيب.
- ج. الجزء الثالث: مقياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) ويضم هذا الجزء (10) فقرات.
6. صدق الاداة

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له عند مستوى دلالة (0.01) والجدول التالي يوضح تلك المعاملات:

جدول رقم (2): معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له

المتغيرات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	مستوى الدلالة	النتيجة
العوامل التنظيمية	0.967	.000	دال احصائيا
نمط القيادة	0.827	.000	دال احصائيا
الاتصالات الادارية	0.695	.000	دال احصائيا
ثقافة المنظمة	0.932	.000	دال احصائيا
الحوافز	0.812	.000	دال احصائيا
التدريب	8850.	.000	دال احصائيا
الانظمة والتعليمات	0.945	.000	دال احصائيا
الإبداع الإداري	0.969	.000	دال احصائيا

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ويشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي وانسجاماً بين محاورها، ويمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى النتائج والوثوق بها.

7. ثبات الاداة

لمعرفة مدى مناسبة الاستبيان لأغراض هذه الدراسة قام الباحثون باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) في قياس ثبات نموذج الاستبيان، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3): يوضح نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لجميع محاور البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
العوامل التنظيمية	24	0.964	مرتفع جدا
نمط القيادة	4	0.806	مرتفع
الاتصالات الادارية	4	0.775	مرتفع

ثقافة المنظمة	4	0.888	مرتفع
الحوافز	4	0.834	مرتفع
التدريب	4	0.828	مرتفع
الانظمة والتعليمات	4	0.774	مرتفع
الإبداع الإداري	10	0.912	مرتفع جداً
أجمالي المتغيرات	34	0.972	ثبات مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذا يوضح الجدول (3) قيم الثبات لمحاور البحث الرئيسية والتي تراوحت بين (0.769 – 0.834)، وكانت قيمة معامل الثبات الإجمالية هي (0.763)، وهذه مؤشرات تدل على تمتع أداة البحث بصورة عامة بمعامل ثبات عالية وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

8. المعالجة الإحصائية

قام الباحثون باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي:

- التكرارات و النسب المئوية، والأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- استخراج صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث عبر اختبار معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية للاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرات البحث ومنه قبول أو نفي فرضيات البحث.
- معامل التحديد (R^2) R squared لمعرفة حجم التغيرات في المتغير التابع (الإبداع الإداري) بناء على ناتج حجم التغيرات في محاور البحث.

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين

1. تحليل إجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية:

الجدول رقم (4) يوضح تحليل البيانات حول العوامل التنظيمية

الترتيب	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل
5	متوسط	0.714	3.37	نمط القيادة
2	مرتفع	0.780	3.97	الاتصالات الادارية
1	مرتفع	0.578	3.99	ثقافة المنظمة
6	متوسط	0.695	3.25	الحوافز

التدريب	3.54	0.586	مرتفع	4
الانظمة والتعليمات	3.78	0.632	مرتفع	3
إجمالي المحور (العوامل التنظيمية)	3.64	0.588	مرتفع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (4)، والتي تمثل إجابات عينة البحث فيما يتعلق بمحور العوامل التنظيمية، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.25 – 3.99) عند مستوى توافر متوسط إلى مستوى توافر مرتفع، وقد حصل عامل الثقافة التنظيمية على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري (0.578)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عفانه والاغا، 2019)، واختلفت مع دراسة (Demir, 2022) والذي جاء فيها الابتكار في المرتبة الاولى، بينما حصل عامل الحوافز على أدنى متوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري (0.695)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مدقن وكودية، 2023)، ودراسة (المشوط، 2011)، واختلفت مع دراسة (Demir, 2022) والتي جاءت فيها الاتصالات في المرتبة الاخيرة.

وعلى مستوى ترتيب العوامل، فقد حصل عامل الثقافة التنظيمية على الترتيب الاول، بمستوى توافر مرتفع، تلاه في الترتيب الثاني الاتصالات الادارية، وبمستوى توافر مرتفع، وحصل عامل الانظمة والتعليمات على الترتيب الثالث، وبمستوى توافر مرتفع، بينما جاء بعد التدريب في الترتيب الرابع، وبمستوى توافر مرتفع، وجاء في الترتيب الخامس نمط القيادة، وبمستوى توافر متوسط، بينما جاء في الترتيب السادس والاخير عامل الحوافز، وبمستوى توافر متوسط.

وبشكل عام يتضح لنا أن محور العوامل التنظيمية قد لاقى موافقة من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي عام بلغ (3.64) وبانحراف معياري إجمالي (0.588) وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مدقن وكودية، 2023)، واختلفت مع دراسة (عفانه والاغا، 2019) والتي اظهرت مستوى متوسط من البيئة التنظيمية، ودراسة (بريكة وعيشاوي، 2012) و (المشوط، 2011) والذي توصلت الى مستوى توافر متوسط لبيئة العمل،

2. تحليل إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري

الجدول رقم (5) يوضح تحليل البيانات حول الإبداع الإداري

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
الابداع الاداري	3.86	0.588	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول رقم (5)، أن محور الإبداع الإداري قد لاقى قبولا من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي عام بلغ (3.86) وبانحراف معياري إجمالي (0.588) وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الخميس، 2023)، ودراسة (مدقن وكودية، 2023)، ودراسة (الاعجم، 2022)،

ودراسة (بختازي وجواب، 2019)، ودراسة (المشوط، 2011)، واختفلت مع دراسة (بريكة وعيشاوي، 2021) والتي أظهرت مستوى متوسط من الابداع الاداري.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية ينبغي اولا اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، المتضمنة العوامل التنظيمية (نمط القيادة، الاتصالات الادارية، ثقافة المنظمة، الحوافز، التدريب، الانظمة والتعليمات) وعلى النحو الاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في جامعة سيئون.

جدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر نمط القيادة في الإبداع الإداري في جامعة سيئون

المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	اختبار T		اختبار F	
			Sig	T	Sig	F
نمط القيادة	0.509	0.714	0.000	8.404	0.000	70.626
الثابت			1.884			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة اثر نمط القيادة في الابداع الاداري، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث جاءت قيمة الاختبار F معنوية مما يشير الى التأثير المعنوي لنمط القيادة على الابداع الاداري، فقد بلغ معامل الانحدار (0.714)، وهذا يدل على ان نمط القيادة يساهم بنسبة 71% في مساعدة الجامعة محل الدراسة في الابداع الاداري.

كما يوضح الجدول القابلية التفسيرية لنمط القيادة في الابداع الاداري، حيث معامل التحديد R^2 (0.509)، أي أن ما قيمته 51% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في نمط القيادة، في حين (49%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن النموذج الحالي للدراسة، ويؤكد ذلك القيمة الموجبة لاختبار T والتي جاءت دلالة معنوية، حيث بلغت (0.000) أصغر من مستوى الاحصائي المعتمد (0.05) وهذا يعني أن الأثر ذات دلالة إحصائية، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في جامعة سيئون، ورفض فرضية العدم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الاعجم، 2022)، ودراسة (العتيبي، 2021)، دراسة (Abu Mostafa et al, 2021)، ودراسة (اسحق، 2012)، واختفلت مع دراسة (Demir, 2022)، والتي توصلت الى عدم وجود اثر معنوي لنمط القيادة في الابداع الاداري.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الادارية والإبداع الإداري في جامعة سيئون.

جدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاتصالات الادارية في الإبداع الإداري في جامعة سيئون

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
Sig	F	Sig	T				
0.000	41.264	0.000	6.434	0.615	0.378	0.615	نمط الاتصال
2.024							الثابت

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة اثر نمط الاتصال في الابداع الاداري، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث جاءت قيمة الاختبار F معنوية مما يشير الى التأثير المعنوي لنمط الاتصال على الابداع الاداري، فقد بلغ معامل الانحدار (0.615)، وهذا يدل على ان نمط القيادة يساهم بنسبة 62% في مساعدة الجامعة محل الدراسة في الابداع الاداري.

كما يوضح الجدول القابلية التفسيرية لنمط الاتصال في الابداع الاداري، حيث معامل التحديد R^2 (0.378)، أي أن ما قيمته 38% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في نمط الاتصال، في حين (62%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن النموذج الحالي للدراسة، ويؤكد ذلك القيمة الموجبة لاختبار T والتي جاءت دلالة معنوية، حيث بلغت (0.000) أصغر من مستوى الاحصائي المعتمد (0.05) وهذا يعني أن الأثر ذات دلالة إحصائية، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين نمط الاتصال والإبداع الإداري في جامعة سيئون. ورفض فرضية العدم. وهذا ما اكده دراسته دراسة (مدقن وكودية، 2023)، ودراسة (Demir, 2022)، ودراسة (اسحق، 2012)، والتي اشارت جميعها الى وجود اثر معنوي للاتصالات الادارية في الابداع الاداري.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ثقافة المنظمة والابداع الإداري في جامعة سيئون.

جدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ثقافة المنظمة في الإبداع الإداري في جامعة سيئون

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
Sig	F	Sig	T				
0.000	371.321	0.000	19.270	0.919	0.843	0.919	ثقافة المنظمة
0.132							الثابت

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر لثقافة المنظمة في الإبداع الإداري، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث جاءت قيمة الاختبار F معنوية مما يشير إلى التأثير المعنوي لثقافة المنظمة على الإبداع الإداري، فقد بلغ معامل الانحدار (0.919)، وهذا يدل على أن ثقافة المنظمة يساهم بنسبة 92% في مساعدة الجامعة محل الدراسة في الإبداع الإداري.

كما يوضح الجدول القابلية التفسيرية لثقافة المنظمة في الإبداع الإداري، حيث معامل التحديد R^2 (0.843)، أي أن ما قيمته 84% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في ثقافة المنظمة، في حين (16%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن النموذج الحالي للدراسة، ويؤكد ذلك القيمة الموجبة لاختبار T والتي جاءت دلالة معنوية، حيث بلغت (0.000) أصغر من مستوى الاحصائي المعتمد (0.05) وهذا يعني أن الأثر ذات دلالة إحصائية، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة والإبداع الإداري في جامعة سيئون، ورفض فرضية العدم، وهذا ما أكدته دراسة كل من (عفانه والاغا، 2019)، ودراسة (بختاوي وجواب، 2019)، ودراسة (Demir, 2022)، كما توفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (Amiri et al, 2017) والتي أظهرت وجود علاقة طردية معنوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع الإداري في جامعة سيئون.

جدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز في الإبداع الإداري في جامعة سيئون

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	اختبار T		اختبار F	
				Sig	T	Sig	F
الحوافز	0.704	0.496	0.704	0.000	8.181	0.000	66.931
الثابت	1.929						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الحوافز في الإبداع الإداري، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث جاءت قيمة الاختبار F معنوية مما يشير إلى التأثير المعنوي للحوافز في الإبداع الإداري، فقد بلغ معامل الانحدار (0.704)، وهذا يدل على أن نمط القيادة يساهم بنسبة 70% في مساعدة الجامعة محل الدراسة في الإبداع الإداري.

كما يوضح الجدول القابلية التفسيرية للحوافز في الإبداع الإداري، حيث معامل التحديد R^2 (0.496)، أي أن ما قيمته 50% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في الحوافز، في حين (49%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن النموذج الحالي للدراسة، ويؤكد ذلك القيمة الموجبة لاختبار T والتي جاءت دلالة معنوية، حيث بلغت (0.000) أصغر من مستوى الاحصائي المعتمد (0.05) وهذا يعني أن الأثر ذات دلالة إحصائية، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية

بين الحوافز والإبداع الإداري في جامعة سيئون، ورفض فرضية العدم، وهذا ما أكدته دراسة كل من دراسة (مدقن وكودية، 2023)، ودراسة (بريكة وعيشاوي، 2021)، ودراسة (اسحق، 2012)، ودراسة (المشوط، 2011).
5. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التدريب والإبداع الإداري في جامعة سيئون.

جدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التدريب في الإبداع الإداري في جامعة سيئون

المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	اختبار T		اختبار F	
			Sig	T	Sig	F
التدريب	0.373	0.610	0.000	6.335	0.000	40.389
الثابت			1.697			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر التدريب في الإبداع الإداري، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث جاءت قيمة الاختبار F معنوية مما يشير إلى التأثير المعنوي للتدريب على الإبداع الإداري، فقد بلغ معامل الانحدار (0.610)، وهذا يدل على أن التدريب يساهم بنسبة 71% في مساعدة الجامعة محل الدراسة في الإبداع الإداري.

كما يوضح الجدول القابلية التفسيرية للتدريب في الإبداع الإداري، حيث معامل التحديد R^2 (0.373)، أي أن ما قيمته 37% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في التدريب، في حين (63%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن النموذج الحالي للدراسة، ويؤكد ذلك القيمة الموجبة لاختبار T والتي جاءت دلالة معنوية، حيث بلغت (0.000) أصغر من مستوى الاحصائي المعتمد (0.05) وهذا يعني أن الأثر ذات دلالة إحصائية، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والإبداع الإداري في جامعة سيئون، ورفض فرضية العدم وهذا ما أكدته دراسة (الخميس، 2023)، ودراسة (مدقن وكودية، 2023)، ودراسة (بريكة وعيشاوي، 2021).

6. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الانظمة والتعليمات والإبداع الإداري في جامعة سيئون.

جدول رقم (11): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الانظمة والتعليمات في الإبداع الإداري في جامعة سيئون

المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	اختبار T		اختبار F	
			Sig	T	Sig	F
الانظمة والتعليمات	0.847	0.920	0.000	19.372	0.000	375.284
الثابت			0.627			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة اثر الانظمة والتعليمات في الابداع الاداري، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث جاءت قيمة الاختبار F معنوية مما يشير الى التأثير المعنوي للأنظمة والتعليمات على الابداع الاداري، فقد بلغ معامل الانحدار (0.920)، وهذا يدل على ان نمط القيادة يساهم بنسبة 92% في مساعدة الجامعة محل الدراسة في الابداع الاداري. كما يوضح الجدول القابلية التفسيرية للأنظمة والتعليمات في الابداع الاداري، حيث معامل التحديد R^2 (0.847)، أي أن ما قيمته 85% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في الأنظمة والتعليمات، في حين (49%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن النموذج الحالي للدراسة، ويؤكد ذلك القيمة الموجبة لاختبار T والتي جاءت دلالة معنوية، حيث بلغت (0.000) أصغر من مستوى الاحصائي المعتمد (0.05) وهذا يعني أن الأثر ذات دالة إحصائية، وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأنظمة والتعليمات والإبداع الإداري في جامعة سيئون. ورفض فرضية العدم، وهذا ما اكدته دراسة (بريكة وعيشاوي، 2021)، بينما اظهرت دراسة (المشوط، 2011) عدم وجود اثر معنوي للأنظمة والتعليمات في الابداع الاداري.

اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية والإبداع الإداري في جامعة سيئون.

جدول رقم (12): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العوامل التنظيمية في الإبداع الإداري في جامعة سيئون

المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	اختبار T		اختبار F	
			Sig	T	Sig	F
العوامل التنظيمية	0.764	0.874	0.000	14.824	0.000	219.761
الثابت	0.530					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة اثر العوامل التنظيمية في الابداع الاداري، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث جاءت قيمة الاختبار F معنوية مما يشير الى التأثير المعنوي للعوامل التنظيمية على الابداع الاداري، فقد بلغ معامل الانحدار (0.874)، وهذا يدل على ان نمط القيادة يساهم بنسبة 87% في مساعدة الجامعة محل الدراسة في الابداع الاداري.

كما يوضح الجدول القابلية التفسيرية للعوامل التنظيمية في الابداع الاداري، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.764)، أي أن ما قيمته 76% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في العوامل التنظيمية، في حين (24%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن النموذج الحالي للدراسة، ويؤكد ذلك القيمة الموجبة لاختبار T والتي جاءت دلالة معنوية، حيث بلغت (0.000) أصغر من مستوى الاحصائي المعتمد (0.05) وهذا

يعني أن الأثر ذات دالة إحصائية وبناء عليه نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والإبداع الإداري في جامعة سيئون. ورفض فرضية العدم، وهذا ما أكدته دراسة (مدقن وكودية، 2023)، والتي أظهرت أثر معنوية للعوامل التنظيمية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال الإداري، التدريب، الأجور والحوافز، بيئة العمل المادية) في الإبداع الإداري، كما خلصت ودراسة (المشوط، 2011) إلى وجود أثر معنوي لبيئة العمل بجميع أبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) في الإبداع الإداري باستثناء الأنظمة والتعليمات. وخلصت دراسة (عفانه والأغا، 2019) إلى وجود أثر معنوي للبيئة التنظيمية المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد التنظيمية) في الإبداع الإداري كأحد أبعاد التمكين الإداري. كما أظهرت دراسة (بريكة وعيشاوي، 2021) وجود أثر معنوي لبيئة العمل بأبعادها (الهيكل التنظيمي، التدريب، الأنظمة والتعليمات، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) في الإبداع الإداري. وتوصلت دراسة (Demir, 2022) إلى أن العوامل التنظيمية (التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، جودة المنتج والخدمة) باستثناء (البحث والتطوير والتواصل) تؤثر وبشكل كبير في الابتكار والإبداع، كما خلصت دراسة (اسحاق، 2012) إلى وجود أثر معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، المكافآت والحوافز، الانتماء، اتخاذ القرارات، الاتصالات، العمل الجماعي، المسؤولية) في الإبداع الإداري.

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى توافر العوامل التنظيمية في جامعة سيئون كان مرتفعاً، وقد كان ترتيب عوامله على النحو الآتي:
 - أ. جاءت ثقافة المنظمة في الترتيب الأول وبمستوى توافر مرتفع.
 - ب. جاءت الاتصالات الإدارية في الترتيب الثاني وبمستوى توافر مرتفع.
 - ج. جاءت الأنظمة والتعليمات في الترتيب الثالث وبمستوى توافر مرتفع.
 - د. جاء التدريب في الترتيب الرابع وبمستوى توافر مرتفع.
 - هـ. جاء نمط القيادة في الترتيب الخامس وبمستوى توافر متوسط.
 - و. جاءت الحوافز في الترتيب السادس والآخر وبمستوى توافر متوسط.
2. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى توافر الإبداع الإداري في جامعة سيئون كان مرتفعاً.
3. توصلت الدراسة من خلال تحليل معامل الارتباط والانحدار إلى وجود علاقة تأثير وذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والإبداع الإداري في جامعة سيئون، ولجميع العوامل التنظيمية منفردة.

4. توصلت الدراسة الميدانية من خلال اختبار معامل التحديد R^2 إلى أن العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري في جامعة سيئون هي (الأنظمة والتعليمات، ثقافة المنظمة، نمط القيادة، الحوافز) على التوالي، أما (التدريب، والاتصالات) فقد كان أثرهما ضعيف في الإبداع الإداري.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. الاستفادة من التوافر المرتفع للعوامل التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري في الجامعة.
2. يوصي الباحثان بالاستفادة من توافر الثقافة التنظيمية في إجراء وتنفيذ خطط تطوير السلوك الإبداعي للموظفين في الجامعة، نظراً لتقبلهم للحدثة وما يحملونه من اتجاهات إيجابية نحو إدارة الجامعة.
3. يوصي الباحثان بالاهتمام أكثر بنمط القيادة، واستخدام أنماط قيادية تتناسب مع واقع الإبداع المنشود وبالأخص النمط الديمقراطي للقيادة، وأن تتحمس إدارة الجامعة للأبداع وتبادر به.
4. ينبغي اطلاع كافة الموظفين على الخطط بحيث يسهل عليهم القيام بها والتجاوب معها.
5. تقديم حوافز فردية فعالية للمبدعين مهما كان مناصبهم الإداري.
6. يوصي الباحثان بضرورة تحفيز العاملين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وربط ذلك بعمليات الترقية التي تتم.
7. يوصي الباحثان بضرورة عقد وتنفيذ دورات تدريبية للموظفين لتدريبهم على التغيرات الجديدة في أساليب وإجراءات العمل لما للتدريب من مساهمة في تغير قيم واتجاهات الأفراد حول تنمية الإبداع ونشر ثقافته.
8. يوصي الباحثان بالاستمرار على الأنظمة والتعليمات المتبعة حالياً كونها تنسجم مع رؤية ورسالة الكلية.
9. يوصي الباحثان بالمحافظة على مستوى الإبداع الإداري الذي ظهر أنه مرتفع التوافر من خلال العمل على إيجاد حلول جديدة للمشكلات، توفير بيئة عمل ملهمة ومحفزة، توفير الموارد اللازمة والتكنولوجيا المناسبة للإبداع الإداري، والتشجيع على الخطأ والفشل والمحاولة ومواجهة الصعوبات والتحديات بما يساهم في زيادة الإبداع الإداري.
10. يوصي الباحثان بالتركيز أكثر على الثقافة التنظيمية كونه أكثر العناصر تأثيراً في الإبداع الإداري من بين العوامل التنظيمية.
11. يقترح الباحثان إجراء مزيد من الدراسات المتعمقة حول العوامل التنظيمية وإضافة أبعاد أخرى كالهيكلة التنظيمية وظروف العمل المادية والموارد التنظيمية والبحث والتطوير وربطها بمتغيرات أخرى كالتطوير الإداري والميزة التنافسية، وإدارة الأزمات... وفي حقول وبيئات مختلفة.
12. يقترح الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري بتناول أبعاده المدروسة في الدراسات السابقة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. ابو النصر، مدحت محمد (2012) الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
2. أبو بكر، مصطفى محمود (2007) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية.
3. اسحق، اثير حسو (2012) دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، ص 92-114.
4. الاعجم، علي صالح علي (2022) دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري في البنوك الاسلامية اليمنية في ظل وجود الادارة الالكترونية كمتغير وسيط، مجلة ابحاث كلية التربية جامعة الحديدة، المجلد 9، العدد 4، ص 559-610.
5. بريكة، فاطمة وعيشاوي، كريمة (2021) تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة، بختاوي، مذكرة ماجستير، جامعة احمد ادرازا، الجزائر.
6. بشرى وجواب، صالحة (2009) اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، مذكرة ماجستير، جامعة احمد ادرازا، الجزائر.
7. بن بشر، عبد الله علي (2008) دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية دراسة ميدانية شركة مصافي عدن، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، العدد 5، اللاذقية، ص 53-79.
8. جاد الرب، سيد محمد (2012)، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، مصر.
9. جبرة، محمد بن احمد بن محمد (1426) الانماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الاداري باستخدام نظرية الشبكة الادارية، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، العاصمة المقدسة.
10. جلاب، احسان دهش (2011) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
11. حراحشه، فواز ياسين (2009) درجة ممارسة الاتصال الاداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد، مجلة علوم انسانية، السنة 7، العدد 42، WWW.ULUM.NL
12. الحربي، جمال عبده علي (2008) الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها دراسة حالة الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.
13. حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
14. الحميري، عبد الجليل سعيد (2012) الإدارة الإستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، صنعاء.
15. الخميس، فضه يوسف (2023) اثر التدريب على تنمية الابداع الاداري والاداء الوظيفي للعاملين بجمعية النجاة الخيرية، مجلة التجارة والتمويل بكلية التجارة جامعة طنطا، العدد 3، ص 555-586.
16. الدوسري، جاسم بن فيحان (2007) الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
17. ديري، رائد محمد (2011) السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
18. السالم، مؤيد سعيد (2000)، نظرية المنظمة الهياكل والتصميم، عمار للنشر، الطبعة الأولى، عمان.

19. سعيد، هديل كاظم وعبد، نور باسم (2019) القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية، *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، المجلد 25، العدد 111، ص 55-77.
20. السكارنة، بلال خلف (2009) دراسات ادارية معاصرة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
21. السليبي، علي (2001) *خواطر في الادارة المعاصرة*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
22. السليم، عبد الله يوسف (2002) اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري للعاملين في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
23. سويف، مصطفى (1999) دراسات نفسية في الابداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
24. شبير، ابتهاج شكري (2007) *اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر*، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة.
25. الشعبي، محمد، والخولاني، محمد (2008) *مهارات تدريب المدربين*، إصدار المعهد المالي التابع لوزارة المالية، صنعاء.
26. صارم، ندى (2019) دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
27. صبري، هالة عبد القادر (2012) *أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، عمان، ص 455-475.
28. الصبري، محمد عبد الفتاح (2003) *الادارة الرائدة*، دار صفا، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
29. طالب، علاء فرحان، واخرون (2017) دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية، *مجلة الادارة والاقتصاد*، المجلد 6، العدد 23، ص 1-24.
30. الطائي، علي حسون، ومصباح، محسن رشيد (2018) العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الاخلاقية في جامعة بغداد، *مجلة الادارة والاقتصاد*، السنة 41، العدد 116، ص 134-155.
31. العبدالله، عبد الرحمن فالح (2003) *الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة جنوب الأردن*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
32. العبادي، هاشم فوزي دباس (2007)، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 67، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 121-164.
33. عباس، علي (2012) *تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير دراسة تطبيقية في شركة الوطنية الأردنية*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول، غزة، ص 129-157.
34. العتيبي، سعد بن مرزوق (2021) *القيادة الاصلية والابداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 2، ص 131-152.
35. العجلة، توفيق عطية توفيق (2009) الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
36. العريقي، منصور محمد (2009) *السلوك التنظيمي*، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الاولى، صنعاء.
37. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2009) *إدارة الموارد البشرية*، مطابع جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، صنعاء.
38. العزاوي، سامي فياض (2009) *ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات*، معهد الإدارة العامة، الرياض.

39. عفانه، الاء حسني علي والاغا، اديب سالم (2019) دور البيئة التنظيمية في تعزيز التمكين الاداري في شبكة الاقصى للأعلام والانتاج الفني، *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, Vol. 2, No. 2, PP 30-63.
40. عمر، هالة سالم (2010) *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي*، دراسة ميدانية لأراء عينه من المدراء في شركة مصفاة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن. عدن.
41. عمران، كامل على متولي (ب ت ن)، مقدمة في العلوم السلوكية، بدون دار نشر.
42. العميان، محمود سلمان (2004) *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
43. العواشيرة، السعدي (2009) *العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي*، أوراق المؤتمر الدولي الأول للتنمية الإدارية تحت عنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد في الفترة من 1-4 نوفمبر 2009م، معهد الإدارة العامة، الرياض.
44. قادي، حياة وحاسي، حنان (2021) *اثر جودة حياة العمل على الابداع الاداري*، مذكرة ماجستير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
45. القاضي، فواد (2006) *السلوك التنظيمي والإدارة*، ب د ن، الطبعة الأولى
46. قناديلي، جواهر احمد (2012)، *إدارة الأفراد*، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
47. الكساسبة، محمد مفضي، وآخرون (2009) *تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد الأول، عمان، ص 19-45.
48. كمال الدين، اريج (2023) *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة.
49. اللوزي، موسى (1999) *التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة*، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
50. اللوزي، موسى (1999) *التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة*، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
51. مدقن، العالية وكودية، فاطمة (2023) *اثر العوامل التنظيمية على الابداع الاداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة*، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
52. مسلم، علي عبد الهادي، وآخرون (2012)، *السلوك الإنساني في المنظمات*، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
53. مشهور، ثروت (2010)، *استراتيجيات التطوير الإداري*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
54. المشوط، محمد سعيد فهد (2011) *اثر بيئة العمل على الابداع الاداري*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
55. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2009)، *إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
56. هل، شالز، وجونز، جارديث (2008) *الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل*، تعريب محمد سيد احمد عبد العال، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.

ثانيا: مراجع أجنبية

57. Abu Mostafa, Yasser A. et al. (2021) The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University", *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5(3), pp 36-48.
58. Amiri, Seyed Reza Salehi, et al (2017) Study the relationship between organizational culture and employee's creativity in cultural organizations: A case study, *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, Vol 6(10), pp 1-8.

59. Canli, Suzan and Özdemir, Yalçın. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. i.e.: inquiry in education: <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol14/iss1/6>
60. Demir, Filiz (2022) The effects of organizational factors on innovation and creativity performance in prototype design companies, *The Journal of Business Economics and Management Research*, No 2, pp 358-376.
61. Jones, R. Gareth ,(2004). Organizational theory, Design and change 4th. ed, New Jersey: Prentice Hall.
62. Khurram. Zafar Awan. et. al, (2012) Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 1. No. 11. 2012. pp. 43-56.
63. Kretiner, Robert & Kinicki, Angelo (2003) Organizational Behavior, New yourk. BPI\IRWIN.
64. Leidner, et, (2006) " The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms" *International Journal of e-Collaboration*, 2(1),p 17-40.
65. Lin, Carol Yeh-Yun & Liu, Feng-Chuan (2012) A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation The mediating effect of work motivation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 55-76
66. Rasool, Shahid, et, (2012) "Impact of Organizational Culture on Employee's Career Salience: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad, Pakistan" , *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 7; pp 299-306.
67. Schepers, Paul & Berg, Peter T. van den (2007) Social Factors of Work Environment, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 3, pp 407- 428.