

## أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية

(دراسة ميدانية)

د. فايز غزال\*

(الإيداع: 13 شباط 2022، القبول: 29 أيار 2022)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي حيث تكونت عينة البحث من (45) استبانة وُزعت تم توزيعها على العاملين في إدارة المنظمة (عليا- وسطي- دنيا)، و استردت (42) استبانة وتبين عدم صلاحية استبانتيين فقط وبقي (40) أربعون استبانة صالحة للاستخدام والدراسة، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

وجود أثر لبيئة العمل متمثلة ب: الهيكل التنظيمي، الأنظمة والإجراءات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات؛ الحوافز والمكافآت؛ في الإبداع الإداري. بينما تبين وجود علاقة ضعيفة بين بعد "ظروف العمل" وبين الإبداع الإداري. والتي تُعزى إلى ظروف الأزمة الراهنة التي تمر بها بلادنا، الأمر الذي أدى إلى إضعاف تأثير هذا البعد (ظروف العمل) في الإبداع الإداري في الشركة محل الدراسة من حيث تأمين متطلبات الأمن والسلامة المهنية وتقديم مستلزمات العمل المطلوبة.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل- الهيكل التنظيمي- الأنظمة والإجراءات- التدريب- المشاركة في اتخاذ القرار-حوافز والمكافآت- ظروف العمل – الإبداع الإداري

\* مدرس في قسم الموارد البشرية – نائب عميد الكلية للشؤون الإدارية والطلابية – رئيس قسم الموارد البشرية – جامعة الشام الخاصة – كليات اللاذقية – سوريا.

## The Effect of Work Environment in Administrative Creativity operation in Lattakia Textile Company

– Field Study -

Dr.Fayez Ghazal\*

(Received:13 February 2022,Accepted:29 May 2022)

### Abstract:

The study aims at finding out the effect of work environment on administrative creativity in Lattakia textile Company. The descriptive method has been adopted by the researcher. The research sample consists of 45 questionnaires which have been distributed among the management staff in the administration of the company (upper, intermediate and lower). 42 questionnaires have been returned, of which 2 have been found invalid, leaving 40 valid questionnaires. The following results have been achieved by the researcher:

There is an influence of work environment, as represented by organization framework, regulation and measures, training, taking part in decision making, incentives and rewards on administrative creativity. On the other hand, a slight relationship has been found out between the 'working conditions' dimension and administrative creativity, which can be result of the current situation in our country, which, in turn, has led to a weak influence of this dimension (working conditions) on administrative creativity in the studied company in terms of providing the requirements for professional security and offering the required working materials.

**Keywords:** working environments, organizational framework, regulations and measures, training, taking part in decision making, incentives and rewards, administrative creativity.

---

\* Instructor at human resources department – Vice dean of Administrative Sciences faculty – Head of human resources department – Alsham Private University – Latakia Colleges – Syria.

أولاً: الإطار العام:

## 1- المقدمة:

تتعرض المنظمات لمتغيرات كبيرة من البيئة المحيطة والتي تتعلق بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وبشكل كبير ومتسارع الأمر الذي يحتم على إدارتها إعادة النظر في مفاهيم وطرق وأساليب العمل فيها (بيئة العمل) كي تواكب ما يحصل من تطورات في البيئة الخارجية من أجل بقاءها واستمرارها بدلاً من الركون والتراجع خاصة وإن بيئة العمل هي بيئة مفتوحة على العالم الخارجي تؤثر وتتأثر به وبالتالي لا بد من الاهتمام بها لما تمتلكه من عناصر بشرية ومادية كي تبقى بيئة صالحة خدمة لذاتها وعمالها ومجتمعها وبناء عليه يجب الاهتمام بأبعادها المتعددة من تطوير لنظام المحفزات المادية والمعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل فيها وزيادة قدرات ومهارات العاملين عن طريق التدريب والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار وتعديل الأنظمة والإجراءات وإقامة أفضل العلاقات بين العاملين لتحسين الأداء وتعميق الولاء للمنظمة، بمعنى آخر لا بد من اتخاذ ما يلزم لتحريك الكوادر الداخلية والملاكات العقلية عند العاملين وفي مختلف النشاطات ومنها النشاط الإداري وخلق الرغبة لديهم للمشاركة الفعالة في عمليتي الإبداع والابتكار والتطوير الإداري والإنتاجي والفني وغير ذلك داخل بيئة العمل. وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت بيئة صالحة من جوانبها المختلفة، لذلك من الضروري دراسة العلاقة التي تجمع بين بيئة العمل والإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية محل الدراسة. وبالتالي من الضرورة بمكان توفير بيئة عمل صالحة في مختلف الأوقات والظروف وفي أي منظمة من المنظمات كي تكون أداة فاعلة في تحسين عملية الاستخدام والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة المادية منها والبشرية، فالبيئة الملائمة تؤثر بشكل مباشر في الإبداع والابتكار والأداء والولاء لهذه المنظمة محل الدراسة.

## 2- الدراسات السابقة:

أ- دراسة ( خلفون ،إيمان، بوودن ،سليمة-الجزائر-2016) :

عنوان الدراسة: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل الجزائر . هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري لإبراز كل من مفهومي بيئة العمل والإبداع الإداري وتعميق فهمهما، وكذلك التعرف على واقع الإبداع الإداري بكل أبعاده لدى الموظفين في جامعة جيجل وإبراز العلاقة بين عناصر بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي على كل مؤسسة مواجهتها، كما تعد بيئة العمل المكان الذي يعمل فيه العامل الإداري، حيث يعد ذلك عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته كما تساعد بيئة العمل في توجيهه وحصر الفكر والجهد في إنجاز العمل الإبداعي والإداري، إضافة إلى تحقيق الأهداف بالسرعة والكفاءة العاليتين كما يعد العمل الإبداعي جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة كونه يمثل الأساس في ممارستها لأنشطتها وعملياتها.

ب- دراسة (المدني معن بن أحمد - السعودية- 2019):

عنوان الدراسة: بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية - دراسة ميدانية - المملكة العربية السعودية (بحث علمي - مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر العدد 181 - الجزء الثالث سنة 2019). هدفت الدراسة للتعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين في جامعة الحدود الشمالية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ولتحقيق هذا الهدف. استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبيان كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن محور بيئة العمل حصل على تقدير متوسط، وأما محور الإبداع الإداري حصل على تقدير عال، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري.

### ج- دراسة (عكر منى خالد -لبنان- 2020):

عنوان الدراسة: أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي - المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات -المجلد الأول العدد 11 ، 2020 كلية إدارة الأعمال - جامعة الجنان - لبنان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية بيئة العمل بالنسبة للموظفين والعاملين داخل المؤسسة الوظيفية (مؤسسة العمل) وعلى زيادة وتطوير الإبداع الوظيفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المنظمات لها التأثير الأكبر على عملية الإبداع وخاصة في المنظمات التي لا تتسم بالروتين لأنها سوف تجعل الموظف يبدع في عمله، كذلك فإن المنظمات التي لا تقدم سوى الراتب فقط سوف تسقط لاحقاً، كما وأن السلامة والرقابة والوقاية أهم مما تنتجه المنظمة، فالإبداع الوظيفي يبني إذا كانت بيئة العمل أكثر أمناً وراحة.

### ج- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تتشابه معها من حيث الأبعاد البيئية والمفاهيم ( أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري) ولكنها تختلف معها من حيث طبيعة النشاط والخصوصية، حيث تم دراستها على العاملين في شركة صناعية ذات نشاط إنتاجي وليس على العاملين في مؤسسات ذات نشاط خدمي، كما تختلف معها من حيث بيئة العمل المعتمدة في الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية تم دراستها في بيئة صناعية (شركة نسيج اللاذقية- قطاع إنتاجي) بينما الدراسات السابقة تم دراستها في بيئة خدمية. كذلك فإن الدراسة الحالية أنجزت في مكان وزمان مختلفين، سورية 2022. كذلك من حيث طبيعة المنتج المقدم (الشركة المدروسة تقدم المنتج النسيجي (منتج سلعي) بينما الدراسات السابقة تقدم المنتج الخدمي. كذلك ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو إمكانية الاستفادة منها على المستوى الشخصي كما أرجو أن تقدم الفائدة للعاملين في الشركات ذات النشاط المماثل، أي في القطاع النسيجي وغيره من القطاعات الصناعية الأخرى، إضافة للباحثين في مجال العلم والمعرفة.

### 3- مشكلة البحث:

مما سبق يمكن عرض المشكلة البحثية بالسؤال الرئيسي الآتي: ما هو أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في المنظمة يتفرع عنها الأسئلة التالية:

1- ما أثر الهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية.

2- ما أثر الأنظمة والإجراءات في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية.

3- ما أثر التدريب في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية.

4- ما أثر المشاركة باتخاذ القرارات في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية.

5- ما إثر الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية

6- ما أثر ظروف العمل في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية

### 4- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث العلمية من خلال الأهمية الكبيرة لدراسة بيئة العمل الداخلية لأي منظمة ومنها شركة نسيج اللاذقية بأبعادها المتعددة والتي تؤثر في الإبداع الإداري. كما تتجلى أهميتها العملية في إمكانية إعادة النظر في أبعاد بيئة العمل وزيادة الاهتمام بها لما لها من تأثير في مسألة الإبداع الإداري في المنظمة خاصة وإن البحث والدراسة في هذا المجال قليلة وخاصة في الجمهورية العربية السورية.

#### 5- أهداف البحث: نظراً لأهمية الموضوع فإن الدراسة تهدف إلى ما يلي:

الهدف الرئيس هو: تحديد أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في المنظمة والذي يتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على درجة تأثير الهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 2- تحديد أثر الأنظمة والإجراءات في الإبداع الإداري في المنظمة
- 3- التعرف على درجة تأثير التدريب في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 4- تحديد مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في الإبداع الإداري في المنظمة
- 5- تحديد أثر الحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 6- التعرف على درجة تأثير ظروف العمل في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 7- الخروج ببعض المقترحات التي تقدم الفائدة في صنع القرار في إدارة شركة نسيج اللاذقية ولمثيلاتها من الشركات التي تمارس ذات النشاط، أي في الصناعات النسيجية وغيرها من القطاعات الصناعية الأخرى. كما أرجو أن يكون في هذا البحث، المنفعة والفائدة للباحثين في هذا المجال.

#### 6- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لبيئة العمل في الإبداع الإداري في المنظمة. والتي يتفرع عنه مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والإجراءات في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في الإبداع الإداري في المنظمة.
- 6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في الإبداع الإداري في المنظمة.

#### 7- منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع المادة العلمية والاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تخص موضوع الدراسة من أجل الإلمام بكافة جوانبها. كما تضمنت الدراسة الميدانية كافة الجوانب ذات الصلة ببيئة العمل والإبداع الإداري من حيث الأبعاد وذلك من خلال استخدام أداة الاستبيان التي تضمنت مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالبحث وتم الاعتماد على برنامج SPSS إصدار 25 لتحليل البيانات والمعلومات المتوفرة والتي تم جمعها من عينة البحث. هذا الاستبيان شمل على ما يلي: المحور الأول ويمثل بيئة العمل ويتضمن (30) سؤالاً. المحور الثاني ويتعلق بالإبداع الإداري ويتضمن (10) أسئلة. مع الإشارة إلى أنه تم توزيع (45) استبياناً على العاملين في الشركة محل الدراسة، تم استرداد (42) منها وتبين بأن استبيانين غير صالحين للاستخدام وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات المستخدمة للتحليل (40) استبياناً.

#### 8- مجتمع البحث: شركة نسيج اللاذقية.

9- عينة البحث: تمثل عينة البحث مجموع العاملين في الإدارة العليا والوسطى والدنيا في شركة نسيج اللاذقية

#### 10- حدود البحث: والتي يمكن تحديدها وفق ما يلي:

- 1- الحدود المكانية: شركة نسيج اللاذقية – محافظة اللاذقية.
- 2- الحدود الزمانية: خلال الفترة الممتدة ما بين (أيلول 2021 وكانون الثاني لعام 2022).

ثانياً- بيئة العمل:

### 1- مفهوم بيئة العمل:

إن إدارة عناصر أو أبعاد بيئة العمل تعني إدارة المنظمة بشكل عام لأنها توفر البيئة المناسبة والملائمة للإبداع الإداري عند العنصر البشري لما تحققه من طمأنينة وهدوء وراحة نفسية والتي تنعكس إيجاباً بدورها على عطائه وسلوكه وأدائه في موقع العمل، لذلك فإن الواقع الداخلي للبيئة الداخلية وما تحمله من متغيرات مختلفة هي بحاجة إلى إجراء عمليات تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات المؤثرة في هذه البيئة وعلاقة ذلك مع البيئة الخارجية لأنهما توأمان لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض. ونظراً لتناول مفهوم بيئة العمل من قبل العديد من الاختصاصيين في العلوم الإدارية ولكن لم يتفقوا على تحديد تعريف محدد له ولكن سوف أقوم بذكر أهم التعريفات لمفهوم بيئة العمل ووفق الأتي:

تعرف بيئة العمل بأنها مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز العمل في مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتنتشر في المؤسسة ككل وبشكل شمولي وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ويدركها أعضاء المؤسسة العاملون وتؤثر في سلوكهم وهي تعبر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به (الصمادي 2015). كما تعرف بأنها مجموعة العناصر من الخصائص المميزة للمؤسسة التي يدركها العاملون من خلال تفاعلاتهم مع المتغيرات التنظيمية في العمل مع الأفراد الآخرين وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على مواقع العاملين وسلوكياتهم (الجبالي 2014).

ويرى الباحث بأنها تشمل مجمل النشاطات التي تمارس في مختلف أماكن العمل داخل المنظمة والتي تخص الهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات وعمليات التدريب وظروف العمل المختلفة من جهة والمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار من قبل كافة العاملين والتي تؤدي إلى تحسين الأداء والولاء لهذه المنظمة وتجعلها أكثر كفاءة في استغلال مواردها المتاحة من جهة أخرى.

### 2- أهمية بيئة العمل:

تتوقف أهمية بيئة العمل على الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي وانعكاساتها في الإبداع الإداري، كذلك لما لها من دور في تحقيق أهدافه المنظمة في حسن الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المادية والبشرية، كما يتجلى ذلك من خلال التأثير في سلوك العاملين فيها وفي تصرفاتهم في مواقع العمل وكذلك تأثيرها في تفكيرهم ومداركهم واتجاهاتهم وميولهم وتصرفاتهم (الجبالي 2014). كما يمكن القول أن بيئة العمل لها تأثير في علاقات العمل في المنظمة الأمر الذي يجعل هذه العلاقات سليمة وصحيحة بين الرئيس والمرؤوس المبنية على الثقة المتبادلة والمحبة والاحترام ما بين مختلف الأفراد ومختلف المستويات داخل المنظمة مما يدفع العامل للقيام بعمله بسعادة وسرور ووثام وهذا يساعد على زيادة عطائه وإنتاجيته. كما تزداد أهمية بيئة العمل في تهيئة الظروف داخل المنظمة لتتوافق مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية بالإضافة لظروف العولمة التي على المنظمة أن تواكبها وبما يتوافق مع التطورات الجديدة أيضاً في عمليتي الإبداع والابتكار وهذا يؤدي إلى الاستقرار الداخلي في المنظمة وعلى استمرارها وبقائها في السوق (خلاف زهرة، 2017، 14).

### 3- أبعاد بيئة العمل:

لبيئة العمل أبعاد مختلفة ومتعددة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مختلف نشاطات المنظمة بشكل عام وعلى نشاط الإبداع الإداري بشكل خاص وبالتالي على عمليتي التطوير والتحديث لعملها من جوانبه الإدارية والإنتاجية والفنية وعلى مركزها المالي والتسويقي، حيث يشير (Ulrich .1998 - 10) أن بيئة العمل وجهودها لتوفير السلامة والصحة ليست

مسألة إنسان مصاب وعولج وانتهى الأمر بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة جدا تؤثر سلباً في المنظمة والموارد البشرية والمجتمع والدولة. هذه الأبعاد هي (المشوط، أحمد سعيد فهد. 2011، ص16):

1- البعد الاقتصادي: ويشمل على البعد الاقتصادي في المنظمة والبعد الاقتصادي على مستوى الاقتصاد الوطني.  
أ- البعد الاقتصادي على مستوى المنظمة والذي يتمثل بما يلي:

1- التكلفة: أي التكلفة الخاصة بالإصابة والتعيين والاستقطاب وخسارة الإنتاج والعلاج وتعويضات العجز والتعيين والتأهيل والتدريب وغيرها.

2- الربحية: والتي تشير إلى أن تكاليف العلاج المختلفة وغيرها من النفقات المالية التي تؤدي بدورها إلى التأثير على التكاليف ومن ثم التأثير في انخفاض الأرباح.

ب- البعد الاقتصادي على مستوى الاقتصاد الوطني: هذا البعد يتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية الناجمة عن طبيعة النشاط الذي يمارس داخل بيئة العمل مما ينعكس سلباً على الواقع الاقتصادي نتيجة الخسائر التي تلحق به (المنظمات تشكل القاعدة الهرمية لأي اقتصاد في أي بلد من البلدان) ويضعف قدرته على التوسع في العملية الاستثمارية وخلق فرص عمل جديدة لاحقاً.

2- البعد الإنساني: والذي يشمل الجانب الاجتماعي لأن إصابة أحد أفراد الأسرة بعاهة مؤقتة أو دائمة تقعه عن العمل سوف تنعكس سلباً على حياته الاجتماعية وتحديداً على الحياة الاجتماعية لأسرته وخاصة في حالة الوفاة إضافة إلى ذلك لما له من تأثير مباشر في الحالة المعنوية للعاملين في المنظمة لفقدانهم لأحد زملائهم من جهة وعلى حالة أسرة الفرد المصاب من جهة ثانية، بمعنى آخر تردي الحالة المعنوية عند كلا الطرفين، إضافة إلى شعور العاملين بالخوف نتيجة ممارستهم لأعمالهم في بيئة خطيرة على صحتهم وحياتهم.

3- تبني مبدأ المسؤولية المشتركة: تعد مشاركة الموارد البشرية بالإدارة مسؤولية مشتركة وتوجهاً استراتيجياً اعتمد من قبل حكومات العديد من البلدان ( أمريكا- اليابان - الدول الغربية .... ) (Becker et.al 2001 p. 154) وشكلت لجان مشتركة لدعم جهود إدارة الموارد البشرية في إدارة بيئة العمل وجعلها فعالة بدرجة أعلى بحيث ينحصر عملها في (المشوط، 2011، ص23):

أ - القيام بجولات ميدانية تفقدية في أماكن العمل للنصح والإرشاد والتنمية. ب- الاشتراك في التحقيقات التي تجريها إدارة الموارد البشرية في المنظمة حول أسباب وقوع حوادث العمل. ج- تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل آمن بشكل كبير.

4- ويرى الباحث أن واقع البيئة العمل يلعب دوراً مهماً في الإبداع الإداري من حيث التأثير على سلوكية العاملين وتصرفاتهم من جهة وعلى ما تتكبدته المنظمة من خسائر بفقدان أحد عناصرها المبدعين من ذوي الخبرات العالية والذي ليس من السهل تعويضه إنسانياً أولاً وفتحياً ثانياً من جهة ثانية، مما يتطلب تهيئة كافة العناصر البيئية لكي تكون بيئة داخلية خالية من النواقص المتعلقة بالإضاءة والتهوية والنظافة وعمليات التكييف والممرات الآمنة وترتيب أماكن العمل بالشكل الملائم لنوعية النشاط الذي تمارسه المنظمة وإقامة أفضل العلاقات فيما بين العاملين من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى كي تصبح بيئة داخلية آمنة هادئة تنعكس إيجاباً على سلوكية العمال وتصرفاتهم في مواقع العمل المختلفة.

#### 4 - العوامل المؤثرة في بيئة العمل:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في بيئة العمل الخارجية (أبو حجيلة، والحراشة. 2013، ص317) والتي من أهمها:

1- العوامل الخارجية: والتي تشمل على الثقافة التنظيمية وظروف العمل والبيئة الخارجية من سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها.

2- العوامل التنظيمية: (المطرفي 2013) والتي تتمثل بطبيعة التنظيم من حيث الأنظمة والسياسات والنمط القيادي وأنظمة الحوافز وأهداف المنظمة.

3- العوامل الشخصية: وتشمل عدة نقاط أوردها (بنات 2016) وتتمثل بقدرات الفرد وتناقض القيم ودرجة المخاطرة. ويرى الباحث، أن الطريقة أو الأسلوب الذي تتبعها الإدارة داخل المنظمة، الذي يتوقف على الإيمان بفكرة العمل الجماعي وروح فريق العمل الواحد واعتماد مفهوم التحسن المستمر، يؤثر في الإبداع الإداري. هذا الأسلوب يتجلى بسلوكية الإدارة وتصرفاتها ورغباتها مما يوفر بيئة صالحة للإبداع الإداري وزيادة في قدرة المنظمة على الاستقرار والاستمرار ومن ثم الصمود أمام المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وفي مختلف المجالات.

### ثالثاً- الإبداع الإداري:

#### 1- مفهوم الإبداع:

لم يتفق العلماء والمفكرون على مفهوم موحد للإبداع الإداري نظراً لتعدد الظاهرة الإبداعية وسعة مجالاتها (الإدارة-الصناعة-الزراعة-المعلومات - الاتصالات وغيرها) إضافة إلى تعدد المرادفات لهذا المصطلح كالاختراع أو الابتكار. لكن من أهم هذه التعاريف لمفهوم الإبداع:

كما يشير قاموس (ويبستر) إلى الإبداع الإداري على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإداري على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل سواء كان في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله (القذافي -2002 - ص 13).

كما يعرف على أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيد (أيوب ناديا 2000 ص 6)

ويرى الباحث بأن مجمل الأفكار المفيدة والمبتكرة التي تطلقها الملكات العقلية عند العاملين الإداريين وغيرهم والتي تحرك عمل المنظمة في المجالات المختلفة (الإدارية والفنية والإنتاجية والخدمية) كخطوة متقدمة مقارنة مع وضع المنظمة السابق وتحقق لها حسن التصرف والاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة المادية منها والبشرية في بيئة العمل الداخلية وتوسيع علاقتها مع البيئة الخارجية.

#### 2- أهمية الإبداع الإداري:

تتجلى أهمية الإبداع من خلال الإيجابيات التي تحققها هذه العملية والتي من أهمها:

1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة 2-تحسين خدمات التنظيم 3- المساهمة في تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين في التنظيم والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من الطاقات المتوفرة وإحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة (العجلة توفيق عطية 2009 - ص 15)

#### 3-الاتجاهات الإيجابية والسلبية في دراسة عمليات الإبداع الإداري:

في الواقع يوجد اتجاهان في دراسة عمليات الإبداع الإداري:

أ- الاتجاه الإيجابي: يوجد العديد من المقومات الإيجابية لدراسة الإبداع الإداري فالإبداع ظاهرة مركبة - ظاهرة إنسانية طبيعية - ظاهرة صحية - الإبداع ممتع وربما يسأل المرء هل هناك فرق بين مفهوم الإبداع ومفهوم الابتكار؟ في هذه الحالة لا بد من ذكر بعض مما ورد بخصوص تحديد الفرق بينهما:

حيث يشير البعض إلى أنهما نفس المصطلح كما أشارت (أيوب ناديا 2000 - ص 1).



وبشكل عام يمكن القول أن المصطلحان وجهان لعملة واحدة ولا يوجد فرق حقيقي بين التفكير الإبداعي والتفكير الابتكاري (العجلة توفيق عطية 2009 - ص 18).

ويرى الباحث أن الإبداع يعني التألق في إنجاز العمل بأبهى صوره وعلى أكمل وجه، أما الابتكار يعني خلق فكرة جديدة تطور الفكرة السابقة وتتفوق عليها أو خلق فكرة جديدة لم يسبقه عليها أحد وغير معروفة سابقاً.

ب- الاتجاهات السلبية: يوجد بعض الاتجاهات السلبية عند بعض القادة الإداريين بخصوص العملية الإبداعية، على سبيل المثال وليس الحصر: 1- الاعتقاد بأن الإبداع هو صفة موروثية لا تكتسب بالتعلم والتدريب 2- الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية 3- إن تنمية مهارات الإبداع تحتاج إلى تخصيص إمكانيات هائلة يجب توفرها 4- الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي مسؤولية أفراد معينين يتم اختيارهم لهذه الفرص 5- التصور بأن الحاجة لعملية الإبداع تدور حول وجود مسألة معينة أو أزمة فعلية قائمة ( العجلي - 2009 - ص 17). كما يمكن القول أن تعيين كوادرات وأطر قيادية غير مؤهلة يؤدي إلى كبح عمليات الإبداع في مجالات الإدارة ويشكل عائق يحول دون تقديم أطروحات جديدة لتطوير الأسلوب الإداري المتبع خوفاً على المركز الإداري لهذا المدير أو ذاك.

#### 4- خصائص عملية الإبداع الإداري:

يوجد العديد من الخصائص التي تتميز بها العملية الإبداعية في المنظمة وهي:

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية. 2- يعتمد الإبداع على التفكير المتمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جوانبها المختلفة ويواجه عدة حلول متكافئة لها 3- تعتبر عملية الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة. 4- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره وهو عمل تجريبي قابل للتبديل والتغيير والإبداعات تكون صغيرة ثم تكبر وفقاً لنتائج التقييم والتجريب.

#### 5- مكونات العملية الإبداعية:

يتطلب الأمر عند الحديث عن الإبداع الإداري أن يتم البحث عن مدى توفر عناصره ومكوناته الأساسية وبشكل عام اجمع مفكرو الإدارة والباحثون على وجود العناصر الآتية للإبداع وهي:

1- الأصالة: ويقصد بها التجديد والانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل ويشير إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة، وتشتمل على ثلاثة جوانب هي (1- الاستجابة غير الشائعة: أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة 2- الاستجابة البعيدة: أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة 3- الاستجابة الماهرة: أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكماً جديد الأصالة) (عمرو - 2017 - ص 21) 2- الطلاقة: يقول (الطيبي 2002) يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة هي طلاقة ( اللفظ- التداعي- الأفكار - التعبير- الأشكال) 3- المرونة: أي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة 4- التعامل مع المخاطر ( قبول المخاطرة): وتتوقف على استجابة الفرد وتعريض نفسه للفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة 5- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الإدعاء بوجود مشكلات أو وجود عناصر ضعف في البيئة أو الموقف 6- الاحتفاظ بالاتجاه ( تركيز الاتجاه): أي تركيز الفرد لفترة معينة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات الأخرى بينها وبينه 7- التحليل والربط: أي تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية وعزلها عن بعضها البعض (خلوف زهرة، الاقتصاد الجديد. العدد 17. ص 18)

#### 6- معوقات العملية الإبداعية: (الشاعر عماد سعيد محمد، ص 349).

أشارت العديد من المراجع إلى وجود معوقات متنوعة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج مفيدة تتعلق بالبيئة التنظيمية والشخصية أيضاً في كل منظمة كما يرى كل من (العميان 2005) - (عيد 2008) - (خيرالله 2009) وعلى النحو الآتي:

1- وجود خلل في القيادة الإدارية 2- الأهداف غير واضحة للمنظمة وللعاملين 3- المركزية والتسلط لدى الإدارة وعدم إفساح المجال لتفويض العاملين 4- اقتصار المؤسسة إلى القيادات الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي 5- التسويف في اتخاذ القرارات والخوف من التحدي والفشل ومقاومة التغيير ورفع شعار الحرص على المألوف 6- التقييم المتسرع للأفكار وعدم إيمان الإدارة بأهمية المشاركة 7- وجود صراعات تنظيمية ما بين العاملين ومقاومتهم للتغيير .

ويرى الباحث أن عدم وجود مشجعات من قبل الإدارة على عملية الإبداع نتيجة غياب الحافزين المادي والمعنوي المناسب ومحاولة كوادر الإدارات العليا تسجيل الأعمال الإبداعية بأسمائهم وغياب العمل الجماعي وغياب روح فريق العمل الواحد وضعف دخل العاملين، يشنت أفكارهم ويصبح معظم تفكيرهم في كيفية تأمين حاجاتهم اليومية، مما يؤدي إلى إضعاف العملية الإبداعية في المنظمة، إضافة إلى عدم وجود بند خاص في الموازنة التقديرية السنوية يتعلق بالصرف على عملية البحث العلمي وكأنه لم يكن.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

1- مجتمع الدراسة: تمت الدراسة في شركة نسيج اللاذقية باعتبارها من الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية والتي تتبع بدورها وزارة الصناعة بدمشق. تأسست في عام 1976 وبوشر الإنتاج فيها في عام 1982 م وهي متخصصة بإنتاج الأقمشة القطنية الخامية المتعددة والمختلفة بتراكيبها وصولاً إلى القماش الخاص بالقمصان القطنية. اعتمدت في البداية على تكنولوجيا الأنوال الهوائية والتي كانت من الجيل الأول لهذا النوع من التكنولوجيا وتم استبدال بعض منها في عام 2002، مع الإشارة إلى أن إدارة الشركة قدّمت دراسة للجهات الوصائية لاستبدال باقي الأنوال الهوائية لقدمها ومن ثم تطعيمها بتقنية جديدة عالية المستوى لإنتاج أصناف الأقمشة القطنية ومنها أقمشة الجينز المتنوعة. قام الباحث بالاعتماد على استبيان خاص حول أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في شركة نسيج اللاذقية- دراسة ميدانية.

### 2- عينة البحث:

تمثل عينة البحث مجموع العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا في شركة نسيج اللاذقية وتم توزيع (45) استبياناً، تم استعادة (42) استبياناً وتبين أن استبيانين غير صالحين للاستخدام فأصبح عدد الاستبيانات الصالحة (40) استبياناً. أداة الدراسة المستخدمة في تقييم دراسة أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري في المنظمة دراسة ميدانية (شركة نسيج اللاذقية): قام الباحث بتصميم وتوزيع الاستبيان (الجدول رقم 4 في الملحق) على عينة من العاملين، حيث قام بتصميمها على أساس قياس LIKERT الخماسي وتراوحت درجات المقياس وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): مقياس LIKERT الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تضمن هذه الاستبيان متغيرات البحث والتي قسّمت بدورها إلى محورين أساسيين هما: المحور الأول: يتضمن محور بيئة العمل والذي قسم إلى ستة أبعاد فرعية، كل منها يتناول عدداً من الأسئلة وعلى الشكل التالي:

أ- العبارات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي من العبارات (1 إلى 5) ب- العبارات التي تتعلق بالأنظمة والإجراءات (6 إلى 10) ج- العبارات التي تتعلق بالتدريب (11 إلى 15) د- العبارات التي تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات (16 إلى 20) هـ- العبارات التي تتعلق بالحوافز والمكافآت (21 إلى 25) و- العبارات التي تتعلق بظروف العمل (26 إلى 30) أما المحور الثاني يتضمن محور الإبداع الإداري من العبارات (31 إلى 40).

• دراسة ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من محوري الاستبيان الموزع، وكانت النتائج كما يلي (الجدول رقم 1 في الملحق)

أولاً: بيئة العمل: ويتفرع عنها ما يلي:

1. نظام الهيكل التنظيمي: من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.63 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة.
  2. الأنظمة والإجراءات: من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.65 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة.
  3. التدريب: من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.73 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة.
  4. المشاركة في اتخاذ القرارات: من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.66 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة.
  5. لحوافز الإنتاجية: من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.65 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة.
  6. ظروف العمل: من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.60 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة.
- ثانياً: محور الإبداع الإداري: من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.79 كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة.
- صدق المقاييس: تم الاعتماد على التحليل العاملي للتأكد من صدق المقياس، حيث تم تطبيق هذا التحليل على كل محور من محاور الاستبيان، وكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (2) في الملحق:

المحور الأول: بيئة العمل:

ويتفرع عنه الأبعاد التالية:

- 1- الهيكل التنظيمي: من الجدول السابق، كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.578/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.
- 2- الأنظمة والإجراءات: من الجدول السابق، كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.545/ وهي أكبر من 0.5، وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

- 3- التدريب: من الجدول السابق، كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.576/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات: من الجدول السابق، كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.624/ وهي أكبر من 0.5، وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.
- 5- الحوافز الإنتاجية: من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.817/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.
- 6- ظروف العمل: من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.547/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.
- 7- الإبداع الإداري: من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تساوي /0.592/ وهي أكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل. كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار (كولموغروف- سميرنوف) فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (3) في الملحق.

من خلال قيم مؤشرات (كولموغروف- سميرنوف) ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة نجد أنها أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي فجميع محاور البحث تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر بيئة العمل على عملية الإبداع الإداري في المنظمة يتفرع عنه الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة.
- لاختبار الفرضية السابقة، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): الهيكل التنظيمي Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 <sup>a</sup>	.435	.420	.32128

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.659، مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل الفرعي (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.420 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (الهيكل التنظيمي) يفسر 42.0% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (3): الهيكل التنظيمي ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.015	1	3.015	29.213	.000 <sup>b</sup>
Residual	3.922	38	.103		
Total	6.938	39			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25.

من الجدول السابق، نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05، ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة. ونقبل الفرضية البديلة " H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (الأنظمة والإجراءات) المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة. لاختبار الفرضية السابقة، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الأنظمة والإجراءات) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4): الأنظمة والإجراءات Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.407	.391	.32916

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.638 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل الفرعي (الأنظمة والإجراءات) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.391 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (الأنظمة والإجراءات) يفسر 39.1% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (5): الأنظمة والإجراءات ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.821	1	2.821	26.033	.000 <sup>b</sup>
Residual	4.117	38	.108		
Total	6.938	39			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق، نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05، ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لمتغير (الأنظمة والإجراءات) على الإبداع الإداري في المنظمة. ونقبل الفرضية البديلة " H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لمتغير (الأنظمة والإجراءات) على الإبداع الإداري في المنظمة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (التدريب) المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة.

لاختبار الفرضية السابقة، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (6): التدريب Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 <sup>a</sup>	.298	.280	.35795

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.546 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل الفرعي (التدريب) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.280 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (التدريب) يفسر 28.0% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (7): التدريب ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.069	1	2.069	16.146	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	4.869	38	.128		
Total	6.938	39			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق، نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05، ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (التدريب) على الإبداع الإداري في المنظمة، ونقبل الفرضية البديلة " H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (التدريب) على الإبداع الإداري في المنظمة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (المشاركة في اتخاذ القرارات) المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة. لاختبار الفرضية السابقة، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (8): المشاركة في اتخاذ القرارات Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 <sup>a</sup>	.299	.280	.35784

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.546 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل الفرعي (المشاركة في اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.280 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (المشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر 28.0% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (9): المشاركة في اتخاذ القرارات ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.072	1	2.072	16.180	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	4.866	38	.128		
Total	6.938	39			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق، نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05، ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (المشاركة في اتخاذ القرارات) على الإبداع الإداري في المنظمة، ونقبل الفرضية البديلة " H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (المشاركة في اتخاذ القرارات) على الإبداع الإداري في المنظمة.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (الحوافز والمكافآت) المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة. لاختبار الفرضية السابقة، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (10): الحوافز والمكافآت Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 <sup>a</sup>	.371	.355	.33880

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.609، مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل الفرعي (الحوافز الإنتاجية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.355، مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (الحوافز الإنتاجية) يفسر 35.5% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (11): الحوافز والمكافآت ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.576	1	2.576	22.440	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	4.362	38	.115		
Total	6.938	39			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق، نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لمتغير (الحوافز الإنتاجية) على الإبداع الإداري في المنظمة. ونقبل الفرضية البديلة " H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (الحوافز الإنتاجية) على الإبداع الإداري في المنظمة.

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير (ظروف العمل) المتبع على الإبداع الإداري في المنظمة. لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (ظروف العمل) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (12): ظروف العمل Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.316 <sup>a</sup>	.100	.076	.40543

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.316 مما يعني وجود علاقة ضعيفة بين المتغير المستقل الفرعي (ظروف العمل) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.076 مما يعني أن المتغير المستقل الفرعي (ظروف العمل) يفسر 7.6% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحث باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (13): ظروف العمل ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.692	1	.692	4.208	.047 <sup>b</sup>
1 Residual	6.246	38	.164		
Total	6.938	39			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 2

من الجدول السابق، نجد أن قيمة SIG تساوي 0.047 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05، ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي. مما سبق نرفض فرضية العدم " H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لمتغير (ظروف العمل) على الإبداع الإداري في المنظمة. ونقبل الفرضية البديلة " H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لمتغير (ظروف العمل) على الإبداع الإداري في المنظمة.

**رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات:**

#### 1- الاستنتاجات:

1. إن الهيكل التنظيمي في الشركة محل الدراسة وما يتضمنه من مهام ومسؤوليات واختصاصات والمحددة بوضوح، يساعد على تشكيل فرق العمل المتكاملة في أعمالها وأنشطتها ويؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي فيها.
2. تعمل الأنظمة والإجراءات المطبقة في الشركة محل الدراسة على تهيئة الجو المناسب للعمل والاشرف الفعال وإقامة أفضل العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري.
3. من أجل تطوير القدرات المعرفية والفنية للعاملين، تقوم الشركة محل الدراسة بوضع برامج للتدريب والتأهيل، الأمر الذي يعزز الوضع الاقتصادي للشركة.
4. إن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات المطبق في الشركة محل الدراسة يساعد العاملين على امتلاك الرؤيا لاكتشاف المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها.
5. يسهم نظام الحوافز والمكافآت في تلبية حاجات العاملين ويشجع على انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية عاليتين، مما ينعكس إيجاباً على رغبتهم بالمشاركة في الإبداع الإداري.
6. إن ظروف الأزمة الراهنة التي تمر بها بلادنا تنعكس على ظروف العمل في الشركة محل الدراسة من حيث متطلبات الأمن والسلامة المهنية وتقديم مستلزمات العمل المناسبة.

#### 2- المقترحات:

1. تحسين بيئة العمل داخل المنظمة وكذلك التأكيد على الاستفادة والاطلاع على تجارب الآخرين والمتعلقة بالعملية الإدارية لما لها من أثر إيجابي على الإبداع الإداري.
2. العمل على تشكيل فريق العمل الواحد واليد باليد وإيجاد أفضل العلاقات بين العاملين مما يساعد على تحسين عملية الإبداع الإداري ويشكل ذلك خطوة إضافية نحو الاستقرار الوظيفي.



3. تقديم مختلف أنواع المحفزات المادية والمعنوية والتي تساهم في تحريك الكوادر الداخلية والتي تعتبر دافع لتحسين وتطوير عملية الإبداع الإداري وإعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المنظمة (شركة نسيج اللاذقية) والتي تحقق الرضا الوظيفي من جهة وبما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة اقتصادياً واجتماعياً من جهة أخرى.
4. استحداث وظيفة في الهيكل التنظيمي لها علاقة بالعملية الإبداعية تعنى بالمبدعين وكذلك مواكبة العمليات الإبداعية التي تحصل في عالم صناعة النسيج ومحاولة استخدامها في العمليات التكنولوجية داخل المنظمة (شركة نسيج اللاذقية) من خلال إنشاء خط إنتاجي لصناعة الملابس (الجينز القطني- القمصان القطنية- نسائية ورجالية وغيرها).
5. لإسراع في تنفيذ عملية استبدال الآلات القديمة الخاصة بخطوط الإنتاج الأساسية بآلات ذات مستوى عال من التكنولوجيا قادرة على تلبية حاجات السوق ومتطلباته داخلياً وفي محيطنا العربي أيضاً.
6. الابتعاد عن الجمود والروتين والعمل على تطوير الأنظمة والإجراءات وبما يتناسب مع ديناميكية العمل لتحقيق أهداف المنظمة وجعلها أكثر توافقاً مع المتغيرات الحاصلة والتي سوف تحصل في البيئة الخارجية كعنصر مؤثر وفاعل ومحرض في الإبداع الإداري.
7. تحسين ظروف العمل والقيام بالعمليات التدريبية اللازمة والمطلوبة في مختلف المستويات الإدارية وبالتالي إجراء دورات تدريبية على تحسين متطلبات الإبداع الإداري.

#### المراجع

1. أيوب، ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة مج 40 ، السعودية، الرياض، 2000
2. الطيطي، محمد، تنمية قدرات الفكر الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
3. أبو حجيله، بكر علي والحراشنة، محمد عبود، أبعاد المناخ التنظيمي لدى التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين في محافظة جرش (مجلة الدراسات التربوية، جامعة الأردن ، عمان الأردن، 2013).
4. الجبالي ، زكريا أحمد، عجلون الأردن، المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي ، الثانوية العامة في محافظة عجلون، جامعة عجلون، ماجستير ،جامعة جرش، الأردن، 2014.
5. أحمد منار منصور-قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف - السعودية 2016.
6. العجلي توفيق عطية توفيق-الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام-قطاع غزة- رسالة ماجستير-2009ص15. 17. 21. 22.
7. الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود ،الرياض ن السعودية، 1997.
8. المشوط محمد سعيد فهد- أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري- جامعة الشرق الأوسط- الكويت- رسالة ماجستير- 2011
9. الساعدي مؤيد- دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة -العراق - 2013.
10. الصمادي، رقيه محمد، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وفيلاذيلفيا، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش، عجلون ، الأردن ، رسالة ماجستير، 2015.

11. المطرفي، محمد سليم، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة محافظة المدينة المنورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية 2013.
12. المدني معن بن محمد - بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية - السعودية - مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر - العدد 181-الجزء الثالث- 2019.ص314-315
13. الشاعر عماد سعيد محمد-ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري- دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية - غزة- رسالة ماجستير-2017
14. بلخضر نبيلة- تأثير بيئة العمل- تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافس داخل فريق العمل-دراسة ميدانية-رسالة ماجستير - جامعة البويره- الجزائر-2018.
15. بنات، عائده سعيد. الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لوکالة الغوث الدولية بمحافظات غزة بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
16. زهره خلوف- دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-بحث علمي -جامعة خميس مليانة- مجلة الاقتصاد الجديد -العدد17-المجلد 2- 2017.ص16-17- 18.
17. خلفون أيمن وحسيبة جبلي- أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري- دراسة حالة جامعة الصديق بن يحيى -ماجستير - الجزائر-2016
18. رمضان عوض- معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة-الجزائر 2013.
19. عوض عاطف -أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخليوية في لبنان-2013.
20. كر منى خالد - أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري- جامعة الجنان- لبنان- بحث علمي-المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات- المجلد الأول-العدد 11-2020.ص30
21. مجبري سلمة- علوط الباتول - الإبداع الإداري وآليات تطويره في المنظمة بحث علمي - جامعة زيان عاشور- الجزائر- مجلة الحقوق والعلاقات الإنسانيةالعدد13- 2013 ص227-239
22. محمد المنلا أمين عبد الله حسن-القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على المستشفيات الأهلية بمملكة البحرين -2012.ص16

1. Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave, (2001), "The HR Scoreboard: Linking People, Strategy, and Performance", Boston, MA: Harvard Business School Press.
2. Mane.A.D. 2015. Innovation in the management of education institution.Procediajournal.Social and behavioral sciences.
3. Wethirington. J.M. Daniele, Mkenethe. 2013. The Relationship between learning organization Dimensionsand Performance inthe Nonprofit Sector. *New York journal for Non profit management.*

## الملاحق

الجدول (1): اختبار Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	المحور
5	0.63	الهيكل التنظيمي
5	0.65	الأنظمة والإجراءات
5	0.73	التدريب
5	0.66	المشاركة في اتخاذ القرارات
5	0.65	الحوافز والمكافآت
5	0.60	ظروف العمل
10	0.79	الإبداع الإداري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -إصدار 25

الجدول (2): KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test			
Sig.	Approx. Chi-Square	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	المحور
.000	37.658	.578	الهيكل التنظيمي
.015	22.093	.545	الأنظمة والإجراءات
.014	24.790	.576	التدريب
.000	34.888	.624	المشاركة في اتخاذ القرارات
.019	21.344	.817	الحوافز والمكافآت
.000	42.402	.547	ظروف العمل
.000	92.916	.592	الإبداع الإداري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25.

الجدول (3): One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.

	الهيكل التنظيمي	الأنظمة والإجراءات	التدريب	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز والمكافآت	ظروف العمل	الإبداع الإداري
N	40	40	40	40	40	40	40
Normal Parameters <sup>a</sup>							
Mean	2.9150	3.3300	3.1500	3.2850	3.1150	2.8750	2.9425
Std. Deviation	.85801	.71690	.92459	.77379	.71881	.73406	.42177
Most Extreme Differences							
Absolute	.136	.172	.126	.166	.150	.129	.097
Positive	.136	.172	.089	.166	.150	.087	.096
Negative	-.082	-.123	-.126	-.106	-.106	-.129	-.097
Kolmogorov-Smirnov Z	.860	1.087	.797	1.049	.948	.816	.614
Asymp. Sig. (2-tailed)	.451	.188	.550	.221	.330	.519	.845

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25.

الجدول رقم(4): استبيان الدراسة:

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول - بيئة العمل</b>	=	=	=	=	=
<b>أولا - الهيكل التنظيمي</b>					
1- وضوح مستويات الهيكل التنظيمي					
2- وضوح المهام والمسؤوليات والاختصاصات المحددة في الهيكل					
3- وضوح السلطة المشرفة					
4- تشجيع فريق العمل الواحد والتكامل ما بين الوظائف					
5- سلاسة الإجراءات وسهولة وصولها إلى كافة المستويات					
<b>ثانيا - الأنظمة والإجراءات :</b>	=	=	=	=	=
1- تساعد أنظمة العمل والتعليمات الخاصة به في تسهيل إنجازه					
2- عدم الوضوح في الأنظمة والتعليمات تؤثر على الأداء					
3- تتميز الأنظمة والتعليمات بالدقة والمرونة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية					
4- الأنظمة والإجراءات توفر الجو المناسب للإشراف الفعال					
5- يوجد لا مبالاة في تطبيق القرارات الإدارية والتقيد بالأنظمة والقوانين					
<b>ثالثا -التدريب :</b>	=	=	=	=	=
1- تهدف برامج التدريب إلى تطوير القدرات المعرفية والفنية للعاملين					
2- تسود روح التعاون بين العاملين في مختلف الأقسام					
3- فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين في المنظمة					
4- تعتبر الإدارة أن التدريب عنصر فاعل في تشكيل فريق العمل داخل المنظمة					
5- تهتم الإدارة بإجراء الدورات التدريبية لمختلف العاملين لتطوير عمل المنظمة من خلال إجراء الدورات المناسبة لأعمالهم المكلفين بها .					
<b>رابعا -المشاركة في اتخاذ القرارات :</b>	=	=	=	=	=
1- تشارك الإدارة العاملين في عملية اتخاذ القرار في المنظمة					
2- فريق العمل في المنظمة يتخذ القرارات بنفسه					
3- أحترم رأي المرؤوسين وأستمع لهم					
4- أعتز بأن للعاملين رغبات ودوافع وأهداف وأقدر ذلك					
5- أشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار لكن لا أخذ برأيهم					
<b>خامسا : الحوافز والمكافآت :</b>	=	=	=	=	=
1- يوجد ترابط بين المكافآت والحوافز ومستوى الأداء					
2- يتميز نظام المكافآت والحوافز بالفعالية داخل المنظمة					
3- الدخل الذي ألقاه يعتبر مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين من نفس المستوى في مؤسسات أخرى					
4- يعتبر نظام المكافآت والحوافز المطبق عادلا ويرفع من معنويات الموظف ويحسن الأداء .					
5- يلبي نظام الأجور والمكافآت والحوافز مختلف حاجاتي الأساسية					
<b>سادسا : ظروف العمل</b>					
1- الظروف المحيطة بالعمل مناسبة لأماكن العمل والعمال					
2- الأبنية والأثاث والديكورات مناسبة لطبيعة عملي في المنظمة					
3- إن متطلبات الأمن والسلامة المهنية متوفرة لكافة العاملين في المنظمة					
4- تشارك المنظمة كافة العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية					

					5-تقدم المنظمة مستلزمات العمل لإنجاز أعمالهم في الأوقات المناسبة
					<b>المحور الثاني: الإبداع الإداري.</b>
					1-لدي الصلاحية الكاملة لاتخاذ القرار المناسب لتطوير وتحديث طبيعة العمل الذي أقوم به
					2-تشجع الإدارة على عمليتي الابتكار والإبداع
					3-أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في تحسين أداء العمل
					4-أؤمن بالمشاركة مع الزملاء لتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل .
					5-أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة وبحرية
					6-لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل
					7-أنجز أعمالي بكفاءة عالية
					8-لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل
					9-أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى بالتعاون مع زملائي في العمل
					10-أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل ووضع الحلول لها .