

أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري

دراسة ميدانية على المستشفى العسكري بمدينة تعز

أ. أكرم صادق حسن غالب

Akram411991@gmail.com

جامعة تعز - محافظة تعز - الجمهورية اليمنية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في المستشفى العسكري - تعز ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في المستشفى وأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، وكذا الفروق في مستوى الإبداع الإداري وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية، وفي هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض جمع البيانات، والتعريف بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وفي التحليل الوصفي والاستدلالي لنتائج الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (107) موظفاً من الإداريين في المستشفى وأظهرت النتائج الآتي: . إن واقع بيئة العمل الداخلية في المستشفى العسكري - تعز كان عالياً بشكل عام. إن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العسكري - تعز كان مرتفعاً. وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لصالح ذوي الخبرة الأدنى والأعلى. عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل الدراسي). أهم التوصيات: العمل على زيادة توضيح الهيكل التنظيمي وطبقاته والمفهوم الذي بني عليه للموظفين. لعمل على زيادة توضيح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات للإدارات والأقسام في المستشفى. إقامة دورات تدريبية لتنمية المهارات الذهنية لدى العاملين وكيفية حل المشاكل التي يواجهونها بالعمل كدورة (كيفية العمل في فريق)، (اتخاذ القرارات لحل المشكلات) وغيرها.

Abstract

This study aimed to identify the reality of the internal work environment in the military hospital – Taiz and the level of administrative creativity among the administrative employees in the hospital and the impact of the internal work environment on administrative creativity among the sample members, as well as the differences in the level of administrative creativity according to a number of demographic variables. In this study, the descriptive analytical approach was used for the purpose of collecting data, defining the study variables and their dimensions, and in the descriptive and inferential analysis of the study results. The researcher also used the questionnaire as a tool for collecting data. The study sample included (107) administrative employees in the hospital and the results showed the following :

–
The reality of the internal work environment in the military hospital – Taiz was generally high. The level of administrative creativity among the administrative employees in the military hospital – Taiz was high.

There was an impact of the internal work environment on the level of administrative creativity among the sample members.

There was an impact of the variable of years of experience on the level of administrative creativity among the sample members in favor of those with lower and higher experience.

There were no statistically significant differences in the level of administrative creativity among the sample members attributed to the variables (gender, age, specialization, educational qualification).

The most important recommendations:

Work on further clarifying the organizational structure, its layers, and the concept on which it was built for employees.

Work on further clarifying the roles, responsibilities, and competencies of the departments and sections in the hospital.

Conducting training courses to develop the mental skills of employees and how to solve the problems they face at work, such as a course (How to work in a team), (Making decisions to solve problems), and others.

المقدمة:

خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهر مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. فالمنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات والابعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والابعاد الخارجية التي تحيط بها. وهكذا، فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها. وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. أما التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي يطور بواسطتها المدبرون الاستراتيجيون فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والاعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل (Narayanan & Nath . 1993,197)

ويستند التحليل للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (Jompson,1997:46).

ويوضح (Thompson,1997:32) بأن التحليل البيئي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية ، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.

ومن المتغيرات التي تتأثر سلباً أو ايجاباً بواقع البيئة الداخلية للمنظمة، متغير الإبداع الإداري، حيث توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم ، ويرى بعضهم أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية، وهي السبب الأول والمحرك الرئيس للسلوك، بالإضافة إلى القدرات الإبداعية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم والتوجيه أو الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد ، إن مثل هذه الأساليب تنمي القدرات الإبداعية وتصلقها وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها، وغني عن الذكر أن التعليم والتدريب قد لا يجديان نفعاً إذا لم يوجد عند الفرد حد أدنى من الاستعداد والقدرة على التفكير الخلاق (جحان، 1997:66).

وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري، إلا أن هذا الموضوع لم يعطى حقه من الدراسات في سياق القطاع الصحي حد علم الباحث، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري للعاملين في المستشفى العسكري بمدينة تعز .

مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً ومن هذه المنظمات المستشفى العسكري في محافظة تعز والذي يسعى إلى التميز والإبداع في الاداء وتقديم شيء مختلف للمحافظة، حيث وأنه لا يوجد تنافس على تنمية العنصر البشري والذي يُعتبر (أي الانسان) حجر الاساس في العملية الإبداعية، وحتى تتبنى المؤسسات هذا المفهوم لابد من توافر بيئة تنظيمية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع، وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له.

واستناداً لما ذكر سابقاً يمكن تلخيص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع بيئة العمل الداخلية في المستشفى العسكري . تعز؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العسكري . تعز؟
- 3- ما أثر بيئة العمل الداخلية (الأنظمة والتعليمات، التدريب، الهيكل التنظيمي، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيات، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري بمحافظة تعز؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تجاه مستوى الإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهلات العلمية، العمر، سنوات الخبرة، التخصص العلمي)؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:

تُبرز المساهمة المحتملة للدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والسلوكية، وتطوير النماذج النظرية المفسرة للعلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري، خاصةً في سياق المنظمات الصحية والعسكرية.

- الأهمية التطبيقية:

تكمُن الأهمية التطبيقية في إبراز القيمة العملية للدراسة في تحسين بيئة العمل، تعزيز الإبداع الإداري، وتحسين الأداء التنظيمي للمستشفى العسكري، إضافةً إلى دعم صنع القرار وتطوير الممارسات الإدارية في المنظمات الصحية والعسكرية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية بما يأتي:

- 1- التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في المستشفى العسكري . تعز .
- 2- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العسكري . تعز .
- 3- التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية بمجالاتها على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العسكري . تعز .
- 4- التعرف على الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العسكري . تعز وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهلات العلمية، العمر، سنوات الخبرة، التخصص العلمي).

فرضيات الدراسة:

استناداً لتساؤلات الدراسة وأهدافها صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري - تعز.
- 2- لا يوجد أثر للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.
- 3- لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.
- 4- لا يوجد أثر للتدريب على الإبداع الإداري.
- 5- لا يوجد أثر للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.
- 6- لا يوجد أثر للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.
- 7- لا يوجد أثر لظروف العمل على الإبداع الإداري.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أ. منهج الدراسة:

بما أن الباحث يدرس "أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري العام - تعز، فإنه قد وجد أن من الأنسب في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض جمع البيانات، والتعريف بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وفي التحليل الوصفي والاستدلالي لنتائج الدراسة، وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-24 في التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل النتائج والتحقق من صحة الفرضيات.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً للحرب القائمة في البلاد ونزوح الكثير من الموظفين، فإن المستشفى يعمل بالحد الأدنى من الموظفين، لذلك فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين الإداريين الذين هم على رأس أعمالهم في موقع المستشفى بمحافظة تعز والبالغ عددهم 150 موظف.

ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فإن الباحث قد أخذ مجتمع البحث بالحصص الشامل لجميع الإداريين المتواجدين على رأس العمل وعددهم (150) موظفاً، وتم توزيع (150) استبانة، تمت الاستجابة لعدد (107) استبانة بما نسبته (72%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

- مصادر جمع المعلومات:

تمت عملية جمع المعلومات في جميع مراحل الدراسة باستخدام مصادر مختلفة كما يلي:

- 1- مصادر أولية: أعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتشمل متغيري الدراسة، المرفقة بالملحق رقم (1) والموضحة بالتفصيل لاحقاً في التعريف بأداة الدراسة.
- 2- مصادر ثانوية: تحددت المصادر الثانوية للدراسة بالكتب والمراجع والرسائل والدوريات والتي استفاد منها الباحث في كتابة الإطار النظري للدراسة، كما عزز الباحث المعلومات التي حصل عليها والمراجع التقليدية في الفصل النظري بالمقابلات الشخصية مع المسؤولين والقائمين على العملية الإدارية في المستشفى العسكري العام - تعز، ومطويات مطبوعة (بروشورات) خاصة بالتدريب في المستشفى، كما استعان بالعديد من

المصادر التقليدية والمراجع الموثوقة والمعتمدة من الكتب سواء المطبوعة منها أو المحوسبة، والرسائل العلمية لمرحلتى الماجستير والدكتوراه للعديد من الباحثين، وأوراق العمل والمجلات العلمية.

د. أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة لجمع المعلومات من أفراد العينة، والتي تقيس متغيري الدراسة بأبعادها المختلفة، وقد تم بناء أداة الدراسة كما يلي:

• مرحلة الإعداد الأولي (بناء أداة الدراسة):

تمت صياغة فقرات الاستبانة بالرجوع والاستناد إلى العديد من المراجع العلمية من كتب البحث العلمي أو رسائل الماجستير والدراسات السابقة التي تم التطرق لها في هذه الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

■ المحور الأول: البيانات الديموغرافية:

وشملت (5) فقرات عن العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرات العملية، والتخصص، وذلك بغرض معرفة المتغيرات الديموغرافية ومستويات تقبل وفهم فقرات الاستبانة ومحاولة ربطها بالتحليل الوصفي للدراسة، ومعرفة توجهات وآراء أفراد مجتمع الدراسة.

■ المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية):

تم تقسيم المحور بحسب مجالات المتغير إلى سبع مجالات بعدد (28) فقرة لجميع المجالات.

■ المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع الإداري):

تم تقسيم المحور بحسب مجالات المتغير التابع إلى أربع مجالات بعدد (20) فقرة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الأنظمة والتعليمات، الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) والإبداع الإداري بأبعاده (الاصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات).

الحدود المكانية: المستشفى العسكري . تعز.

الحدود الزمانية: امتدت فترة إعداد هذه الدراسة خلال الفترة من بداية أغسطس 2021م وحتى نهاية سبتمبر 2021م.

الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: بيئة العمل الداخلية:

1. مفهوم بيئة العمل الداخلية:

عرف (عقيلي ، 2005: 569) بيئة العمل الداخلية بأنها " نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والنتيجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.

وعرف دونكان (Duncan, 1972:13) البيئة الداخلية على أنها تلك العوامل المادية والاجتماعية ذات العلاقة بالمنظمة، والتي تقع ضمن نشاطاتها والتي لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد في اتخاذ القرارات في المنظمة على أساس الأنشطة والوظائف التي تمارس في إطار المنظمة".

2. أهمية بيئة العمل الداخلية:

يرى (Carroll, et.. al, 2002:412) بأن أهمية بيئة العمل تكمن بأنها تشتمل على عنصرَي السلامة والصحة، إذ أن السلامة تشير إلى حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح والحروق، والاختناق، وغيرها. وهذه الحوادث والإصابات إما بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه أو التجهيزات المستخدمة فيه كالألات، والرافعات وتوصيلات الكهرباء والغاز، وغيرها.

أما عنصر الصحة، فيشير إلى حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام أو الفرد أو طبيعة العمل (الوظيفة) نفسه وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، إذ تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس آنياً إنما تحدث بشكل تراكمي.

ويجمل (Noe, et..al 2000:532-533) بأن بيئة العمل ترتبط أساساً بإدارتها بشكل صحيح، وبأن إدارة بيئة العمل تتضمن الآتي:

- 1- بيئة العمل نظام متكامل يتكون من المدخلات، وتشمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل المنظمة وتصميم البرامج المناسبة لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل فيها، وتشتمل هذه البرامج على مجموعة من المستلزمات التي تعبر عن الداعمين المادي والمعنوي اللازمين لنجاح هذه البرامج، والأنشطة، وتشتمل على الفعاليات والممارسات التي تبذل في سبيل وضع برامج السلامة والصحة موضع التطبيق والتنفيذ، وتتكون هذه الفعاليات من أنشطة فنية وإدارية (تنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقييم). والمخرجات، وتمثل نتائج تنفيذ برامج السلامة والصحة في مكان العمل. وأخيراً، التغذية العكسية، وتمثل تحليل نتائج تقييم جهود إدارة بيئة

العمل ومدى توفيرها لعناصر السلامة والصحة في مكان العمل، فنتائج التحليل تساعد في تلافي الثغرات التي حدثت وتقوية جوانب القوة التي ظهرت في جهود إدارة بيئة العمل القادمة.

2- إدارة بيئة العمل عملية ذات طابع عمومي وشمولي، أي أنه لا يوجد عمل في أية منظمة أيا كان نوعية وطبيعة العمل فيها إلا أن يصاحبه نوع ودرجة ما من الخطورة وانطلاقاً من ذلك أصبح يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تبذل جهداً في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل ، وأن تشمل هذه الجهود جميع أنواع الوظائف في المنظمة وكل من يعمل فيها وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها : أن مسألة توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان أعمالها، لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو فئة معينة من الأعمال فحسب بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف على اختلاف أنواعها.

3- إدارة بيئة العمل جهود ذات طابع إداري وفني بآن واحد، إذ تتكون جهود إدارة بيئة العمل في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل من نوعين: جهود إدارية وجهود فنية تدعم الأولى وتساعد في هذا النوعان متكاملان فالجهود الإدارية وحدها لا تكفي بل تحتاج إلى جهود خبراء ومهندسين فنيين مختصين في مسائل السلامة والصحة لتحديد درجة تلوث الهواء وتنقيته في مكان العمل وتوزيع الإضاءة بشكل جيد فيه، واقتراح وسائل الحماية المناسبة على سبيل المثال أمور تحتاج إلى جهود فنية متخصصة.

4- ليس بإمكان إدارة بيئة العمل القضاء التام على المخاطر المحتملة. إذ يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تأخذ في حساباتها بأنه ليس بمقدورها القضاء تماماً على المخاطر الموجودة والمحيط بها بمكان العمل، وهذا مرده إلى أن هناك بعض الأعمال ينتج عن ممارستها أخطار لا يمكن تلافيها بشكل كامل. في هذه الحالة على إدارة بيئة العمل أن تسعى إلى تخفيف المضار الناتجة عن مثل هذه الأعمال إلى أدنى حد ممكن فالسيطرة التامة عليها غير ممكنة.

3. أهداف بيئة العمل الداخلية:

يشير (Becker, et>> al, 2001: 154-155) إلى أن أهداف بيئة العمل تتضمن الآتي:

1-تصميم بيئة عمل صحية مستقبلية ونظام عمل آمن: إذ يقوم هذا التصميم على دراسة مخاطر العمل المستقبلية، والاستعداد لتلافيها وجعل بيئة العمل صحية وآمنة وذلك من خلال التوجهات الاستراتيجية التالية:

- إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المنوي إدخالها على العمل بحيث يأخذ هذا التصميم في اعتباره الأول توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمناً وتحديد المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها وذلك للتعامل معها بشكل خاص والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن.
- شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطيرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر.

- الاعتماد على تكنولوجيا الرجل الآلي في أداء الأعمال أو المهمات التي ينتج عنها درجة خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات وعمليات لحام الأوكسجين التي أصبحت تتم بواسطة الأذرع الآلية.
- استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه فعلى سبيل المثال فقد تبنت بعض المنظمات الحديثة أسلوباً رقابياً متطوراً لتفعيل الرقابة الوقائية وهو أسلوب ضبط السلامة الصحية. هؤلاء جماعة مختصون يكلفون بالتفتيش والفحص الميداني المستمر لمكان العمل من أجل اكتشاف أي شيء وأياً كان نوعه قد يسبب خطراً على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل والإبلاغ عن ذلك فوراً. فمن مهمات الضباط تسجيل المخالفات بحق تعليمات الحماية أثناء تنفيذ الأعمال، وأسماء مخالفيها ويقومون أيضاً بمراقبة سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية أثناء العمل، لاكتشاف الأشياء التي تشكل خطراً منها على سلامتهم وصحتهم إلى جانب ذلك يقوم الضباط بمراقبة أداء الآلات والرافعات وتمديدات الكهرباء والغاز وما شابه ذلك للتأكد من مدى سلامتها ويراقبون أيضاً مستوى تلوث الهواء في مكان العمل ودرجة الضجيج فيه حتى لا يتعديان الحد المسموح به، ويتابعون العاملين لإجراء الفحص الطبي السريري الدوري، لاكتشاف الأمراض المهنية في بدايتها.
- تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير للأمراض والإصابة والأضرار لا تنتظر فهي تشكل خطراً على حياة الإنسان في مكان العمل فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته لذلك لا مجال للأعذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة بشر.
- وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة العاملين من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها، ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل فقد أثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات وأمراض العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية كوضع خوذة على الرأس أو كمامة على الأنف... الخ.
- التوجيه مستقبلاً إلى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات وأمراض مهنية، وكذلك منع تعيين المدخنين لما يسببونه من تلوث في الهواء داخل مكان العمل والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين لاكتشاف الأمراض المعدية لدى المراد تعيينهم، وأيضاً التأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية للتقليل من احتمال إصابتها بإصابات أو أمراض مهنية.
- إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية وربط ترقية رؤساء الأقسام الإنتاجية بعدد حوادث وأمراض العمل التي تقع في أقسامهم، ومكافأة كل فرد تنتهي مدة خدمته في المنظمة ويصاب بحادث عمل، وما شابه ذلك من حوافز.

2- تبني مبدأ المسؤولية المشتركة: إذ إن مشاركة الموارد البشرية في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير السلامة والصحة فيه، يعد توجهاً استراتيجياً تأخذ به العديد من المنظمات في الولايات المتحدة واليابان والدول الغربية حتى أن بعضاً من هذه الدول تنص قوانين العمل فيها على تشكيل لجان استشارية من العاملين في المنظمات لدعم جهود إدارة الموارد البشرية في إدارة بيئة العمل وجعلها فعالة بدرجة أعلى وتتحصر عملية المشاركة عادة في المجالات التالية:

- القيام بجولات ميدانية تفقدية في أماكن العمل وتنبه المخالفين الذين لا يتقيدون بتعليمات الحماية، ونصحهم وإرشادهم بضرورة الالتزام بها، وكذلك الامتناع عن أي شيء يروونه غير طبيعي قد يسبب في وقوع حادثة عمل.

- الاشتراك في التحقيق الذي تجريه المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية في أسباب وقوع حوادث العمل.

- تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل آمن بشكل كبير.

4. مكونات بيئة العمل الداخلية:

حدد (Armstrong, 2006:347) بيئة العمل الداخلية بأنها تتكون من شقين، هما :

ج- بيئة العمل المادية، وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوئة والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة وغيرها، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

ح- بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والرابط الاجتماعي، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض، وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيه، وعلاقات مجلس إدارة المنظمة بعضهم ببعض.

ويورد بعض الباحثين تفصيلات أكثر لمكونات بيئة العمل الداخلية يمكن توضيحها على النحو الآتي:

د- الهيكل التنظيمي:

لقد حظي الهيكل التنظيمي باهتمام الباحثين وقد ركزت جميع نظريات التنظيم على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

عرف (عارف، 2001: 144) الهيكل التنظيمي بأنه " بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وألا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً. ويتضمن الهيكل التنظيمي علاقات الاتصال، فضلاً عن ارتباطه بتصميم الوظائف، وتدفق المعلومات ومعايير العمل والقواعد وديناميكيات الفريق وعلاقات السلطة. (Mcshane & Glinow, 2010: 386)

ويعتبر الهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. (محمد، 2020: 5)

ذ - المشاركة في اتخاذ القرارات:

أكد (حمود، 2002: 171) إن المشاركة في اتخاذ القرارات، هي إفراح المجال للعاملين في إبداء الرأي والأفكار، والاقتراحات التي من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها، بهدف زيادة الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في قيامهم بجزء أو جانب من صنع القرار في المنظمة تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب منوط بأي منهم، ويمثل أعلى الصور التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. ويرى (شهاب، 1995: 12) أن المشاركة هي: "عملية تفاعل الفرد مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية بوعي، واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها.

ر - الرواتب والأجور والحوافز:

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يريد تحقيقه من أهداف أو غير واعٍ، وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فقط، بل في دافعيهم ورغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء. (الحلاييه، 2013: 8)

يعرف (Ostrooff, 1992, 966) الحوافز بأنها "مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل أي أنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة. ما تستفيدة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازية الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية.

ز - الأنظمة والتعليمات:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحيات كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها. يعرف (العميان، 2004) الأنظمة والتعليمات بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات،

والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة إلى جانب القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة. (الجلامة، 2006: 27)

س- ظروف العمل:

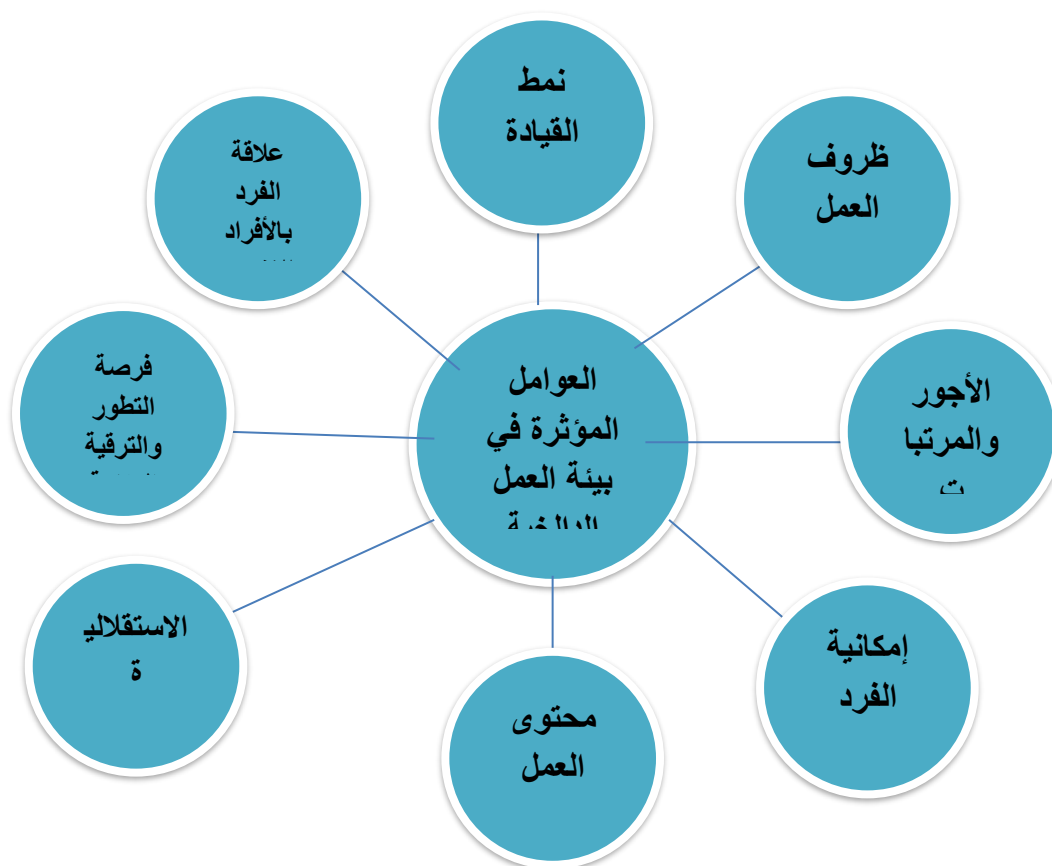
تعرف بيئة العمل بأنها: تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتتقسم إلى عوامل فيزيقية وتنظيمية واجتماعية، فهي احدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة من العوامل التي بإمكانها تسهيل او إعاقة وتيرة العمل. (دبيش، 2018: 21)

5. العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية:

اشارت عباس (2003: 177-182) أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فإنه بقدر ما يقدم هذا العمل من إشباع لحاجات الفرد فإنه يزداد رضاه عن العمل واندماجه فيه، وهذه العوامل هي :

شكل (2) يبين العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى المصادر السابقة



المبحث الثاني: الابداع الإداري:

1- مفهوم الابداع:

يحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً فضلاً عن أنه يعد وعاءاً لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة.

ويرى (عيسى ، 1999: 39) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور، هي:

- (1) أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.
 - (2) الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء.
 - (3) الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.
- ومن منظور اقتصادي عد (Drucker, 1998: 149) الإبداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية Entrepreneurship التي تتضح بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي Entrepreneur مواد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.
- يرى (ماكينون) أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً. (السامرائي، ١٩٩٤: ١٩١)

لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة. (همشري، 1994: 117)

إلا أنه وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

ج- التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها: تعريف (سيمبسون) للإبداع بأنه "المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير "وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع. (العجلة، 2009: 12)

ح- التعريفات التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع: كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز. (عساف ، ١٩٩٥ : ٣٢)

خ- التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية : حيث يؤكد هذا الاتجاه (توارنس) وهو أحد الأوائل الذي كرسوا حياتهم لقياس الإبداع، فيعرف الإبداع بأنه " :العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين. (العجلة، 2009: 12)

وقد عرف (جيلفورد) الإبداع على أنه " تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات) . (رشوان، 2002، 13)

د- التعريفات التي تنتظر للإبداع كناتج، ومنها :

تعريف(بيرز) للإبداع بأنه " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه. (العدل، 1995: 129)

ويعرفه (روشكا) بأنه: الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. (العجلة، 2009: 12)

ذ- التعريفات التي تنتظر للإبداع كأسلوب حياة :

سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتتميتها.

(العجلة، 2009: 12).

2- شروط الإبداع:

أجمعت الدراسات المتخصصة في مجالات الإبداع على أن الشروط الرئيسة لقبول الإبداع هي: الجودة، والأصالة والمنفعة.

وأوضحت (الدهان 1989: 29) معنى كل من الجودة والأصالة والمنفعة بأنها " الجودة :هي تقديم أي شيء جديد، والأصالة :هي الندرة والتميز في حين أن المنفعة: هي الفوائد الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تقديم الشيء الإبداعي. وبالرغم من أهمية هذه الشروط خصوصاً عندما يتم إخضاعها إلى معايير دقيقة، إلا إن دراسات أخرى لم تكتف بالشروط الثلاثة المقدمة للإبداع بل تجاوزت ذلك بتقديم إطار شمولي للعوامل المؤثرة في قبول الإبداع بصيغة شروط ملزمة لقبوله وعلى النحو الآتي حسبما وضحته دراسة. (Spence, 1994: 27)

4- التوافق

3-الوضوح

2-التعقيد

1-الكلفة

3- مصادر الإبداع:

يشير الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع ولكن معظمهم أكدوا على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير .

وقد أشارت (Amabile,1998:130) إلى أن الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي الخبرات المعرفية والفكرية والفنية والمهارات، والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية.

أما المصادر الخارجية فهي التغيرات بالأنواق والمعرفة الجديدة، ويؤكد بعض الباحثين على أن الأفكار الإبداعية تنبثق من كل المستويات في المنظمة، وأن المنظمة تكون أكثر إبداعاً إذا ما استطاعت استثارة التفكير الإبداعي في كل مستوياتها، فيما يحدد البعض الآخر مجموعة من هذه المصادر الرئيسية للإبداع وهي: البحوث - الاختراعات - حل المشكلات - التطوير - الاكتشاف. (الجلامة، 2006: 31)

4- مكونات الإبداع:

تناول الباحثون في دراستهم العديد من مكونات الإبداع، وسوف يكتفي الباحث بعرض المكونات التي

تناولها في بحثه وهي:

- 1- **الأصالة:** هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى. (السور، ٢٠٠٢ : ١١٩)
- 2- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة. (رضا، 2003: 37)
- 3- **المرونة الذهنية:** ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس. (الصيرفي، 2003: 18)
- 4- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. (جروان، 2002: 157)
- 5- **خصائص الإبداع:**

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة، سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

وأورد (عيد، 2008: 14-15) أهم خصائص الإبداع وهي:

 - 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.
 - 2- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
 - 3- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد.
 - 4- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
 - 5- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
 - 6- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
 - 7- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
 - 8- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
 - 9- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب
 - 10- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلب إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة.
- 6- **خصائص الشخص المبدع:**

يعد موضوع خصائص الشخص المبدع من الموضوعات الرئيسية التي أهتم الباحثون بدراستها، وذلك نظراً لأهميتها في التعرف على الأشخاص المبدعين ومساعدتهم على تطوير قدراتهم الإبداعية. وقد أجمل (البريدي، 1999: 54-58)، أهم خصائص الشخص المبدع كما يلي:

1- **مجموعة الصفات والخصائص العقلية**، وتتمثل في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والذكاء، والحساسية في تلمس المشكلات.

2- **مجموعة الصفات والخصائص النفسية**، وتتمثل في الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها وعدم الغرور، وقوة العزيمة وحب المغامرة، والقدرة العالية على تحمل المسؤوليات، وتعدد الميول والاهتمامات، والميل إلى الانفراد في أداء بعض الأعمال، مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء، والاتصاف بالمرح والأريحية والقدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

3- **مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة**، وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل والإيمان بأنه في الإمكان الإبداع أكثر مما كان والقدرة دائماً على التغلب على العوائق.

7- تصنيف الإبداع:

يمكن توضيح تصنيف الإبداع كما ورد في (الجلامدة، 2006: 35) على النحو الآتي:

1- **الإبداع الفردي**: هو الإبداع الذي يتم توصل الفرد إليه، حيث تتوفر القدرة الإبداعية لدى عدد كبير من أفراد المجتمع، لكن التعبير عنها في سلوك إبداعي ينحصر في قلة عديدة وهذه المسألة تتوقف على شروط نفسية واجتماعية عديدة ومتداخلة مثل مستوى الذكاء والشخصية (كشروط فردية) والسياق الاجتماعي الذي يشمل الأسرة والمدرسة والجماعة غير الرسمية، وغيرها من منظمات المجتمع والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع (كشروط اجتماعية).

2- **الإبداع الجماعي**: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم دائرة، لجنة) واعتماداً على خاصية الجد والتداؤب فإن الإبداع الجماعي يفوق كثيراً مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

8- مراحل عملية الإبداع:

تأخذ مراحل الإبداع على مستوى الفرد مظهراً نفسياً داخلياً تتضح خلالها القدرات الإبداعية بدءاً من بداية المشكلة وتحديد الأهداف والبحث عن المعلومات وانتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي إذ يتداخل في هذا النشاط الإبداعي العوامل الشخصية بكاملها والعناصر المعرفية والقدرات الإبداعية (الشمري، 2002: 75.76). وهناك أربع مراحل للإبداع يمكن توضيحها على النحو التالي:

جدول (1) يبين مراحل الإبداع

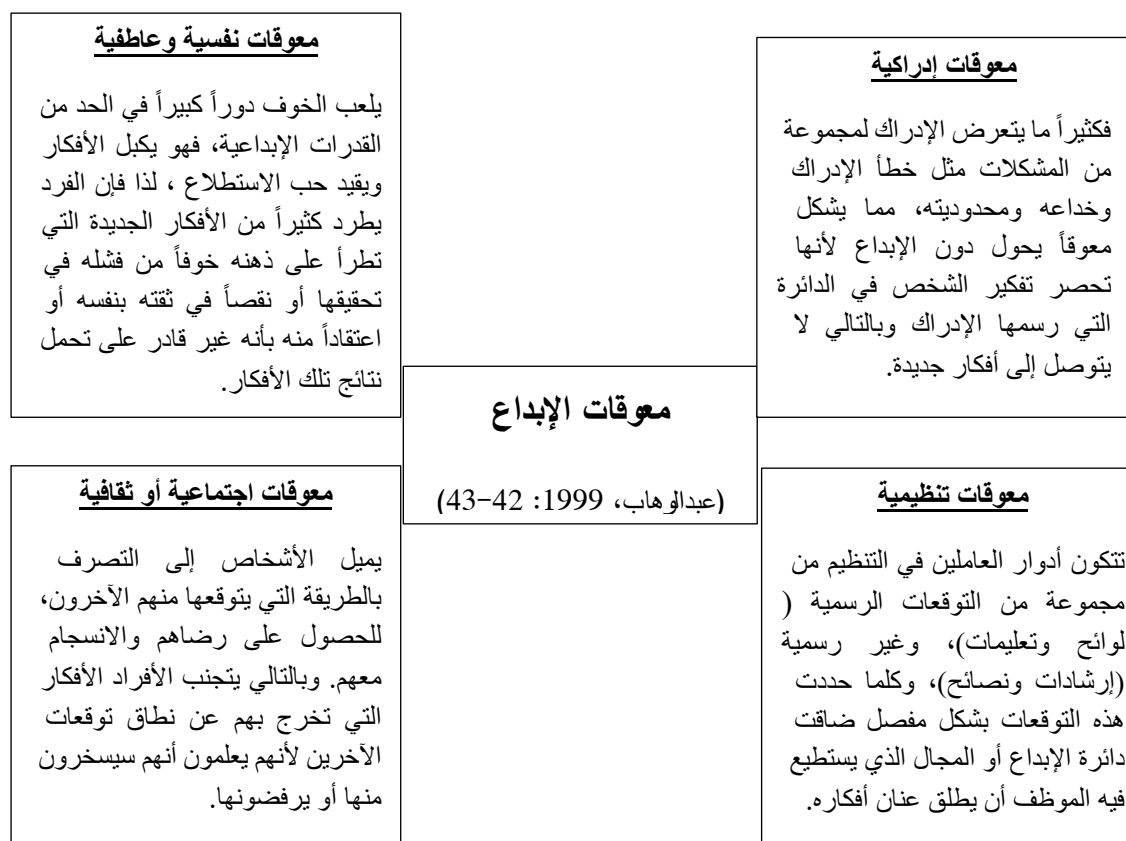
المرحلة	الشرح
مرحلة الإعداد والتحضير (الطيبي)،	وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة

ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.	(21 :2001)
في هذه المرحلة يلجأ الفرد إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة وهي أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترايط، وتحدث محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفريغ الحلول وبدائلها.	مرحلة الاختمار أو الكمون (جحان، 17.1997)
وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وتعد مرحلة البزوغ الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح لها بالوصول إلى الترتيب الأمثل ، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً فيتنفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.	مرحلة البزوغ والاشراق (عساف، 40.39.1995)
وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.	مرحلة التحقيق أو التنفيذ (الطيبي، 22 :2001)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة فيه

9- معوقات الإبداع:

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



معوقات الإبداع

(عبدالوهاب، 1999 : 42-43)

الجانب العملي للدراسة

1-

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية في مراحل الدراسة الميدانية كالتالي:

- 1- معامل ارتباط (بيرسون) لقياس الصدق التكويني لأداة الدراسة.
- 2- معامل (ألفا كرونباخ) في قياس معامل ثبات أداة الدراسة.
- 3- استخدم الباحث (التكرارات والنسب المئوية) في وصف وتحليل خصائص مجتمع الدراسة.
- 4- استخدم الباحث (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) في تشخيص واقع بيئة العمل الداخلية.
- 5- استخدم الباحث اختبار (T) لعينة واحدة في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.
- 6- استخدم الباحث (معاملات الانحدار الخطي البسيط) في اختبار صحة الفرضيات المتعلقة بأثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري. رغم أن الباحث استخدم مجتمع الدراسة ككل عينة لدراسته. إلا أن استجابة المجتمع لم تكن كلية بل كانت بنسبة (72%)، وهو ما اعتبره الباحث عينة عن مجتمع البحث، وبذلك تم استخدام معامل (ANOVA) ومعاملات (B) لاختبار فرضية التنبؤ عن أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 7- استخدم الباحث اختبار (T) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل التعليمي.
- 8- استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق وفقاً للمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، التخصص).

قياس الصدق التكويني لفقرات المتغيرين المستقل والتابع (بيئة العمل الداخلية - الإبداع الإداري)

كون عينة الدراسة تمثلت بمجتمع الدراسة الكلي نظراً لصغر حجمه فقد تم التطبيق على أفراد العينة واستخراج الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) على نفس العينة لعدم إمكانية أخذ جزء منها لهذا الغرض بسبب صغر حجمها.

وقد تم قياس الصدق التكويني (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة من خلال إيجاد علاقة درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه ثم بعد ذلك إيجاد علاقة درجة المجال بدرجة المحور الذي ينتمي إليه وعلاقة درجة الفقرة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (4) يوضح الصدق التكويني لأداة الدراسة

المحور	المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط درجة الفقرات بدرجة المحور التي تنتمي إليه وعلاقة درجة المجال بالمحور الذي ينتمي إليه	مستوى الدلالة
بيئة العمل الداخلية	الأنظمة والتعليمات	1	.667**	.545**	.000
		2	.813**	.515**	.000
		3	.674**	.540**	.000
		4	.658**	.288**	.000
	مجال الأنظمة والتعليمات			.664**	.000
	الهيكل التنظيمي	5	.843**	.400**	.000
		6	.918**	.393**	.000
		7	.848**	.421**	.000
		8	.556**	.572**	.000
	مجال الهيكل التنظيمي			.561**	.000
	التدريب	9	.553**	.574**	.000
		10	.633**	.703**	.000
		11	.649**	.723**	.000
		12	.570**	.644**	.000
	مجال التدريب			.809**	.000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	13	.515**	.775**	.000
		14	.755**	.138	غير دالة
		15	.651**	.108-	غير دالة
	مجال المشاركة في اتخاذ القرارات			.399**	.000
	الحوافز والمكافآت	16	.821**	.505**	.000
		17	.804**	.203*	.05
		18	.923**	.297**	.000
	مجال الحوافز والمكافآت			.403**	.000
	التكنولوجيا	19	.825**	.623**	.000
		20	.671**	.545**	.000
		21	.869**	.672**	.000
		22	.806**	.629**	.000
		23	.682**	.452**	.000
	مجال التكنولوجيا			.756**	.000
	ظروف العمل	24	.608**	.402**	.000
		25	.633**	.359**	.000
		26	.681**	.372**	.000
		27	.702**	.615**	.000
	مجال ظروف العمل			.673**	.000

.000	.669**	.804**	28	الأصالة
.000	.656**	.786**	29	
.000	.600**	.767**	30	
.000	.630**	.724**	31	
.000	.672**	.723**	32	
.000	.848**	مجال الأصالة		
.000	.746**	.840**	33	الطلاقة الفكرية
.000	.729**	.858**	34	
.000	.693**	.876**	35	
.000	.727**	.856**	36	
.000	.782**	.896**	37	
.000	.850**	مجال الطلاقة الفكرية		
.000	.830**	.581**	38	المرونة الذهنية
.000	.781**	.578**	39	
.000	.628**	.522**	40	
.000	.670**	.563**	41	
.000	.822**	.592**	42	
.000	.782**	مجال المرونة الذهنية		
.000	.613**	.762**	43	الحساسية للمشكلات
.000	.736**	.908**	44	
.000	.722**	.868**	45	
.000	.634**	.824**	46	
.000	.739**	.913**	47	
.000	.806**	مجال الحساسية للمشكلات		

الإبداع الإداري

يتضح من الجدول (3) أن علاقة درجة الفقرات في كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال نفسه جميعها دالة عند مستوى (01). وكذلك العلاقات بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه دالة عند مستوى (01)، بينما نجد أن علاقة كل فقرة من فقرات محور بيئة العمل الداخلية بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (01). باستثناء الفقرتين (14، 15) من مجال المشاركة في اتخاذ القرارات فهي غير دالة إحصائياً في حين أن الفقرة رقم (18) في مجال الحوافز والمكافآت دالة عند مستوى (05).

وعليه فقد استبعد الباحث مجال المشاركة في اتخاذ القرارات كونه يتضمن فقط (3) فقرات منها فقرتان علاقتهما غير دالة بمحور بيئة العمل، بينما تشير بقية فقرات الاستبانة في محورها إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في صدق ما وضعت لقياسه.

قياس ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع المجالات في المحورين وللاستبانة ككل بما يحقق هدف قياس ثبات أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح معاملات الثبات.

جدول (5) معاملات ثبات أداة الدراسة (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	المجال	ألفا كرونباخ
بيئة العمل الداخلية	الأنظمة والتعليمات	0.817
	الهيكل التنظيمي	0.832
	التدريب	0.815
	الحوافز والمكافآت	0.838
	التكنولوجيا	0.813
	ظروف العمل	0.828
الإبداع الإداري	الأصالة	0.797
	الطلاقة الفكرية	0.800
	المرونة الذهنية	0.829
	الحساسية للمشكلات	0.809
إجمالي الثبات لأداة الدراسة		0.833

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة معاملات الثبات لأداة الدراسة كانت بشكل عام (0.833)، بينما تراوحت معاملات ثبات المجالات في المحورين ما بين (0.797) و (0.838)، وجميع هذه المعاملات تشير إلى نسبة ثبات مرتفعة لأداة الدراسة. وعليه فقد أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (44) فقرة بعد حذف مجال المشاركة في اتخاذ القرارات الذي تضمن 3 فقرات ملحق (3).

تحليل البيانات الأولية: المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة

قام الباحث ببحث وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم ومدى استيعابهم لأسئلة الاستبانة، وعمل على ربط هذه البيانات مع نتائج التحليل الوصفي لتعزيز النتيجة البحثية العامة، الجدول (6) يوضح بيانات المتغيرات الشخصية للمشمولين بالبحث كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرات العملية والتخصص.

جدول (6) خصائص مجتمع الدراسة (المتغيرات الشخصية)

المتغير	البيانات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	89	83.2
	أنثى	18	16.8
	الإجمالي	107	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	31	29.0
	من 31 إلى 40 سنة	46	43.0
	من 41 إلى 50 سنة	26	24.3
	51 سنة فما فوق	4	3.7
	الإجمالي	107	100.0
المستوى التعليمي	بكالوريوس	89	83.2
	ماجستير	18	16.8
	دكتوراه	0	0
	الإجمالي	107	100.0
الخبرات العملية	5 سنوات	43	40.2
	6-10 سنوات	18	16.8
	11-15 سنة	12	11.2
	16-20 سنة	34	31.8
	الإجمالي	107	100.0
التخصص العلمي	علوم عسكرية	8	7.5
	علوم إدارية	41	38.3
	علوم هندسية	6	5.6
	طب	52	48.6
	الإجمالي	107	100.0

- متغير الجنس:

يتضح من الجدول رقم (6) بأن الموظفين الذكور يمثلون نسبة (83.2%) من مجتمع الدراسة ونسبة (16.8%) من الإناث، ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

- متغير العمر:

يبين الجدول (6) أن نسبة (29%) من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من (30) سنة، ، في حين أن جزءاً كبيراً من أفراد مجتمع الدراسة والذين تقدر نسبته ب(43%) تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40) سنة، بينما كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) سنة تقدر ب (24.3%)، بينما أتت نسبة من تزيد أعمارهم عن (51) سنة عن نسبة (3.7%).

- متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (6)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهلات الجامعية درجة البكالوريوس بنسبة (83.2%)، ويشير ذلك إلى قصد الإدارة في رفد المستشفى بموظفين يحملون شهادات جامعية بدرجة البكالوريوس، نظراً لمتطلبات سوق العمل في هذا القطاع الذي يتطلب مهارة عالية؛ إذ تعتبر هذه الشريحة هي الأكثر تقبلاً وتعاطياً مع البرامج التدريبية واستيعابها، في حين أن نسبة (16.8%) هم ممن يحملون مؤهلات عليا.

- متغير خبرات العمل:

اظهرت التكرارات في الجدول رقم (6) بأن الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية لفترة (5) سنوات تقدر نسبتهم ب (40.2%)، بينما الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين الـ (6-10) سنوات تقدر نسبتهم ب (16.8%)، وأتت بعدها نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين الـ (11-15) سنة وتقدر ب (11.2%)، وأخيراً فإن نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (16-20) سنة تقدر ب (31.8%).

- متغير التخصص العلمي:

من خلال دراسة هذا المتغير اتضح أن نسبة الموظفين الذين تخصصوا بالعلوم العسكرية هي (7.5%)، والذين تخصصوا بالعلوم الإدارية تقدر نسبتهم ب (38.3%)، كما أن نسبة الذين تخصصوا علوماً هندسية هي (5.6%)، وأكبر نسبة كانت من نصيب الذين تخصصوا بالطب ونسبتهم (48.6%).

مناقشة فرضيات الدراسة:

على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري . تعز.

لأجل اختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء اختبار "تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression"

Analysis لقياس أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (المستشفى العسكري العام - تعز نموذجاً).

جدول (15) نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
.356	.430	.792	.000 ^b	58.138	.408	.323	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	7.625			.116	.882	بيئة العمل الداخلية بأبعادها

يوضح الجدول (15) تأثير بيئة العمل الداخلية بأبعادها على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبيئة العمل الداخلية بأبعادها على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.356)، أي أن ما قيمته (0.356) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام ببيئة العمل الداخلية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.882) لبيئة العمل الداخلية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببيئة العمل الداخلية بأبعادها يؤدي إلى الإبداع الإداري لدى الإداريين في المستشفى العسكري تعز بقيمة (0.882)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (58.138) وهي عند مستوى دلالة (0.000^b). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز).

ويُعزي الباحث هذه النتيجة إلى تشجيع الإدارة العليا في المستشفى ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات المتميزة والمبدعة وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، مما يضفي إحساساً لدى العاملين بأهميتهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبإدارة المستشفى الذي يعملون فيه. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العامي، 2002) التي أوضحت وجود أثر بدلالة معنوية للعوامل الفنية والتنظيمية على الإبداع التكنولوجي، كما تتفق مع نتيجة دراسة (Zacharatos & Barling) التي أوضحت أن ظروف العمل الجيدة تؤثر إيجاباً في أداء العاملين، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (Westerman & Siccon, 2009) التي أوضحت أن جودة بيئة العمل تحسن من أداء الممرضات العاملات في المنازل.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.

جدول (16) نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
.200	.000	4.11	.000b	26.2	0.37	1.53	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	5.11			0.09	0.48	الأنظمة والتعليمات

يوضح الجدول (16) تأثير الأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (.200)، أي أن ما قيمته (.200) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالأنظمة والتعليمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (.48) للأنظمة والتعليمات، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأنظمة والتعليمات يؤدي إلى الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز بقيمة (.48)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.2) وهي عند مستوى دلالة ($.000^b$).

وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)).

- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.

جدول (17) نتائج اختبار صحة الفرضية الرابعة

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
. 234a	.000	8.463	.015b	6.108	.313	2.646	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.015	2.471			.090	.222	الهيكل التنظيمي

يوضح الجدول (17) تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (. 234a)، أي أن ما قيمته (.234a) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير B

(222). للهيكل التنظيمي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالهيكل التنظيمي يؤدي إلى الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز بقيمة (222)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (6.108) وهي عند مستوى دلالة (0.015b). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)).

• الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر للتدريب على الإبداع الإداري.

جدول (18) نتائج اختبار صحة الفرضية الخامسة

معامل التحديد (R^2)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
.226	.000	10.198	.000b	30.57	.221	2.251	الثبات (باقي العوامل الأخرى)
	.000	5.530			.055	.304	التدريب

يوضح الجدول (18) تأثير التدريب على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (226) ، أي أن ما قيمته (226) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (304) للتدريب، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز بقيمة (304)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (30.57) وهي عند مستوى دلالة (0.000b). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)).

• الفرضية السادسة: لا يوجد أثر للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري.

جدول (19) نتائج اختبار صحة الفرضية السادسة

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
.080	.000	12.874	.003b	9.169	.217	2.788	الثبات (باقي العوامل الأخرى)
	.003	3.028			.080	.243	الحوافز والمكافآت

يوضح الجدول (19) تأثير الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز، إذ بلغ معامل التحديد $R^2(0.080)$ ، أي أن ما قيمته (0.080) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز والمكافآت، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.243) للحوافز والمكافآت، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحوافز والمكافآت يؤدي إلى الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز بقيمة (0.243)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (9.169) وهي عند مستوى دلالة (.003b).

وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)).

- الفرضية السابعة: لا يوجد أثر للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.

جدول رقم (20) نتائج اختبار صحة الفرضية السابعة

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
.219	.001	3.462	.000b	29.41	.386	1.338	الثبات (باقي العوامل الأخرى)
	.000	5.424			.098	.532	التكنولوجيا

يوضح الجدول (20) تأثير التكنولوجيا على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز، إذ بلغ معامل التحديد $R^2(0.219)$ ، أي أن ما قيمته (0.219) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتكنولوجيا، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.532) للتكنولوجيا، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتكنولوجيا يؤدي إلى الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز بقيمة (0.532)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (29.41) وهي عند مستوى دلالة (.000b).

وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر لظروف العمل على الإبداع الإداري.

جدول (21) نتائج اختبار صحة الفرضية الثامنة

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة " T "	مستوى الدلالة	قيمة " F "	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
.026	.000	6.357	.100b	2.753	.424	2.698	الثبات (باقي العوامل الأخرى)
	.100	1.659			.127	.210	ظروف العمل

يوضح الجدول (21) تأثير ظروف العمل على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري - تعز، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري - تعز، إذ بلغ معامل التحديد R² (0.026) أي ما قيمته (0.026) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في ظروف العمل.

كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.210) لظروف العمل، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بظروف العمل لا يؤدي إلى الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز بقيمة (0.210)، ويؤكد عدم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (2.753) عند مستوى دلالة (0.100b).

وهذا يؤكد قبول الفرضية الثامنة التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

أخيراً: من خلال التحليل للفرضيات أعلاه يتضح أن (هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل الداخلية (الأنظمة والتعليمات، الهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز والمكافآت، التكنولوجيا) على الإبداع الإداري في المستشفى العسكري تعز).

الاستنتاجات:

بعد تحليل الإجابات على تساؤلات الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:

- إن واقع بيئة العمل الداخلية في المستشفى العسكري - تعز كان عالياً بشكل عام.
- إن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في المستشفى العسكري - تعز كان مرتفعاً.
- وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.

- وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لصالح ذوي الخبرة الأدنى والأعلى.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل الدراسي).

التوصيات:

- وفقاً لنتائج الدراسة يوصي الباحث الإدارة العليا في المستشفى العسكري - تعز بما يلي:
- 1- العمل على زيادة توضيح الهيكل التنظيمي وطبقاته والمفهوم الذي بني عليه للموظفين.
 - 2- العمل على زيادة توضيح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات للإدارات والأقسام في المستشفى.
 - 3- زيادة تشجيع التداخل الوظيفي والعمل بروح الفريق الواحد بين الموظفين.
 - 4- محاولة الحصول على دعم حكومي حتى تتمكن إدارة المستشفى من زيادة الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية القاسية لدى الموظفين.
 - 5- زيادة الاهتمام بتحسين ظروف العمل فيما يتعلق بتجهيزات وأثاث المكاتب المناسبة وتوفير مستوى أعلى من طرائق الأمن والسلامة للموظفين.
 - 6- إقامة دورات تدريبية لتنمية المهارات الذهنية لدى العاملين وكيفية حل المشاكل التي يواجهونها بالعمل كدورة (كيفية العمل في فريق)، (اتخاذ القرارات لحل المشكلات) وغيرها.
 - 7- تخصيص مكافآت مالية تمنح للعاملين الذين يقدمون أفكار خلاقية ومبدعة أو يبتكرون طريقة جديدة لأداء العمل.
 - 8- بناء نظام عادل للرواتب والأجور والحوافز والمكافآت يتسم بالمرونة ويراعي الظروف الفردية والتغير في الظروف المعيشية.

المقترحات:

- يقترح الباحث إجراء دراسات تكميلية تغطي الجوانب التي لم يتناولها في الدراسة الحالية مثل:
- إجراء دراسة تتناول عوامل أخرى لبيئة العمل الداخلية وأثرها على الإبداع الإداري.
 - إجراء دراسات تتناول أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مؤسسات مختلفة.
 - إجراء دراسات تتناول الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين في مؤسسات مختلفة حكومية وخاصة.

المراجع

المراجع العربية

- 1- البريدي، عبد الله عبد الرحمن (1999): الإبداع يخلق الأزمات، ط1، بيت الأفكار الدولية، الرياض.
- 2- جحلان، نور سالم حمد (1997): أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة.
- 3- جروان، فتحي (2002): الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- 4- الجلامدة، بدر عبد الجليل (2006): بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- 5- الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد (1997): أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 6- الحلابيه، غازي حسن عودة (2013): أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 7- حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- دبش، احمد (2018): ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لشركة الياجور تيمادين بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية درار، الجزائر.
- 9- الدهان، أميمة (1989): الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، مج (11)، العدد (26)، ص 22-51.
- 10- رشوان، حسين (2002): الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 11- رضا، حاتم علي حسن (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- 12- السامرائي، مهدي (1994): التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية، المجلة العربية للتربية، مج (١٤)، تونس.
- 13- السرور، ناديا (2002): مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 14- الشمري، فهد عائض (2002): المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مطابع نجد التجارية، الرياض.
- 15- شهاب، إبراهيم بدر (1995): مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد (61)، ص 204-243.
- 16- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2003): الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن.
- 17- الطيطي، محمد (2001): تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- عارف، حسين ناجي (2001): السلوك التنظيمي، ط1، دار يافا العلمية، عمان، الأردن.

- 19- العامري، أحمد بن سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (9)، عدد (1: 19-39).
- 20- عباس، سهيلة محمد (2003): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 21- عبد الوهاب، علي (1999): الفعالية الإدارية - ندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 22- العجلة، توفيق عطية توفيق (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 23- العدل، عادل (1995): الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الابتكاري، دراسات تربوية، مج ١٠، القاهرة.
- 24- عساف، عبد المعطي (1995): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة "مجلة الإداري، العدد ع ٦٢، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان.
- 25- العنقري، غادة عبد الرحمن (2001): علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين - دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 26- عيد، سيد (2008): ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص (33).
- 27- عيسى، محمد (1999): الإبداع والمبدع والنص الأدبي، مجلة جامعة البعث، المجلد (21)، عدد (1).
- 28- محمد، مالكي (2020): أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- 29- المشوط، محمد سعد فهد (2011): أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 30- همشري، عمر (1994): معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في دراسات، مج ٢١، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

- 31-Amabile, T. (1988). A mode of Creativity and Innovation in Organization Research in Organizational Behavior, Vol.10, No.2, P.P.123-167.
- 32-Armstrong, Michael, (2006), "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., Kogan Page.
- 33-Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave, (2001), "The HR Scoreboard: Linking People, Strategy, and Performance", Boston, MA: Harvard Business School Press.

- 34-Drucker, Peter, (1998), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov- Dec: 149.
- 35-Duncan, Robert. (1972). "Organization Theory of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly (A.S.Q),17,3, PP.13-327.
- 36-McShane, S. L. and M. A. Von Glinow. (2010). Organization Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real World , 5th ed., The McGraw-Hill Companies.
- 37-Narayanan, V., & Nath, R., (1993), "Organizational Theory: A Strategic Approach", U.S.A., 1st ed., Richard D., Irwin, Inc.
- 38-Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2000), "Human resource management", 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- 39-Ostroff, C. (1992). The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And Performance; An Organizational Level Analysis Journal Of Applied psychology, Vol. 77, No. 6, pp. 963-974 .
- 40-Spence, W. R. (1994). Innovation: The Communication of change in ideas, Prentices and products, champman of Hall, London.
- 41-Thompson, John L., (1997), "Strategic Management: A Wareness and Change", 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K.
- 42-Westerman, James W. & Simmon, Bret L., (2007), "The effects of work environment on the personality-performance relationship: an exploratory study", Journal of Managerial Issues, Summer.
- 43-Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R.D. (2005), "High performance work systems and occupational safety", Journal of Applied Psychology, Vol.90: 77-93.

• الخصائص الديموغرافية: -

أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة	41-50 سنة	من 50 وما فوق	العمر	1
☐	☐	☐	☐		

2	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
3	المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	الخبرات العلمية	5 سنوات ☐ 10 - 6 سنوات ☐ 15 - 11 سنة ☐ 20 - 16 سنة ☐
5	التخصص العلمي	علوم عسكرية ☐ علوم إدارية ☐ علوم هندسية ☐ طب ☐

أولاً: بيئة العمل الداخلية

ت	الفقرة	واقع بيئة العمل			
		ينتمي	لا ينتمي	صالح	غير صالح
التعديل المناسب					
الأنظمة والتعليمات					
1	تؤدي الأنظمة والتعليمات في المستشفى إلى تسهيل انجاز العمل				
2	يؤدي عدم وضوح بعض بنود الانظمة والتعليمات إلى ارباك العمل وتأخير ه				
3	تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف المستشفى				
4	هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في القرارات الإدارية في المستشفى				
الهيكل التنظيمي					
5	وضوح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه				
6	وضوح الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه				
7	وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات				
8	تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق				
التدريب					
9	تهدف برامج التدريب في المستشفى إلى التأكيد على تطوير إمكانية العاملين				
10	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام				

11	لدى إدارة المستشفى توجه نحو التدريب كفريق عمل وليس كأفراد
12	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة
13	تقوم إدارة المستشفى بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به المشاركة في اتخاذ القرارات
14	تحتترم الإدارة رأي المرؤوسين
15	تتخذ الإدارة قراراتها بنفسها بعيداً عن مشاركة الآخرين
16	يتم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا يؤخذ برأيهم
الحوافز والمكافآت	
17	يمتاز نظام الحوافز والمكافآت في المستشفى بالفعالية
18	يسد الدخل الذي اتقاضاه وملحقاته حاجاتي الأساسية
19	تعد كشوفات المكافآت والحوافز التي تتبناها الإدارة عادلة وتؤدي إلى المحافظة على معنويات الموظف وتحسن الأداء
التكنولوجيا	
20	يواكب المستشفى التطور التكنولوجي المرتب بأعمالها
21	لدى المستشفى خطة لتوظيف التكنولوجيا الحديث في العمل
22	يهتم المستشفى بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل
23	يقوم المستشفى وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا
24	يمتلك المستشفى كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارات عالية في تحسين استخدامات التكنولوجيا
ظروف العمل	
25	يشعر العاملون في المستشفى بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه
26	يتلاءم الأثاث في المستشفى مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون
27	يوفر المستشفى طرق الامن والسلامة لكافة العاملين
28	يسعى المستشفى إلى توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم
ثانياً: الإبداع الإداري	
الاصالة	
29	يتخذ الموظف ما يستند اليه من أعمال بأسلوب متجدد.

30	يبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.				
31	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.				
32	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك الحجة والقدرة على الاقناع.				
33	يشعر بأن له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل.				
الطلاقة الفكرية					
34	لديه القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل				
35	لديه القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة				
36	لديه القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة				
37	لديه القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة				
38	لديه القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً				
المرونة الذهنية					
39	لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر				
40	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه				
41	لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته				
42	يحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة				
43	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة				
الحساسية للمشكلات					
44	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها				
45	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها				
46	يستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل				
47	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل				
48	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في المعلم				

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
---	-------	----------------	---------

1	م. د/ عبدالملك المعمرى	أستاذ	تعز
2	م. م. د/ عادل العامري	أستاذ مشارك	تعز
3	م. م. د/ محمد نعمان	أستاذ مشارك	تعز
4	د/ عبدالرحمن السفيناني	أستاذ مساعد	تعز
5	د/ جميل زيد	أستاذ مساعد	الجند

• الخصائص الديموغرافية:

1	العمر	أقل من 30 سنة 	من 30 - 40 سنة 	41-50 سنة 	من 50 وما فوق
2	الجنس	ذكر 	أنثى 		
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس 	ماجستير 	دكتوراه 	
4	الخبرات العلمية	5 سنوات 	6 - 10 سنوات 	11 - 15 سنة 	16 - 20 سنة
5	التخصص العلمي	علوم عسكرية 	علوم إدارية 	علوم هندسية 	طب

أولاً: بيئة العمل الداخلية

ت	الفقرة	واقع بيئة العمل			
		منعدمة	منخفضة	متوسطة	عالية
		عالية جداً			
الأنظمة والتعليمات					
1	تؤدي الأنظمة والتعليمات في المستشفى إلى تسهيل انجاز العمل				
2	يؤدي عدم وضوح بعض بنود الانظمة والتعليمات إلى ارباك العمل وتأخيرته				
3	تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف				

					المستشفى	
4					هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في القرارات الإدارية في المستشفى	
الهيكل التنظيمي						
5					وضوح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه	
6					وضوح الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه	
7					وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات	
8					تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق	
التدريب						
9					تهدف برامج التدريب في المستشفى إلى التأكيد على تطوير إمكانية العاملين	
10					فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام	
11					لدى إدارة المستشفى توجه نحو التدريب كفريق عمل وليس كأفراد	
12					تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	
الحوافز والمكافآت						
13					يمتاز نظام الحوافز والمكافآت في المستشفى بالفعالية	
14					يسد الدخل الذي اقتضاه وملحقته حاجاتي الأساسية	
15					تعد كشوفات المكافآت والحوافز التي تتبناها الإدارة عادلة وتؤدي إلى المحافظة على معنويات الموظف وتحسن الأداء	
التكنولوجيا						
16					يواكب المستشفى التطور التكنولوجي المرتب بأعمالها	
17					لدى المستشفى خطة لتوظيف التكنولوجيا الحديث في العمل	
18					يهتم المستشفى بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل	
19					يقوم المستشفى وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا	
20					يمتلك المستشفى كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارات عالية في تحسين استخدامات التكنولوجيا	
ظروف العمل						
21					يشعر العاملين في المستشفى بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه	
22					يتلاءم الأثاث في المستشفى مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملين	
23					يوفر المستشفى طرق الامن والسلامة لكافة	

					العاملين	
24					يسعى المستشفى إلى توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم	
ثانياً: الإبداع الإداري						
الإصالة						
25					ينجز الموظف ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.	
26					تبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	
27					تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	
28					تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	
29					أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	
الطلاقة الفكرية						
30					لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	
31					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	
32					لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	
33					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	
34					لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً	
المرونة الذهنية						
35					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر	
36					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	
37					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	
38					أحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	
39					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	
الحساسية للمشكلات						
40					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	
41					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	
42					أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	
43					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	
44					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	

