International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)

IJFAES
May 2025

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

دور بيئة العمل وانعكاسها على الإبداع الإداري: بالتطبيق على مصرف المزارع التجاري بالسودان

محمد إبراهيم محمد على
جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية
khalilmhad@yahoo.com

مستخلص

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين محاور بيئة العمل والإبداع الإداري في مصرف المزارع التجاري. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة حيث قام الباحث بتصميم استبانة شملت (450) فقرة لجمع المعلومات الأولية من المبحوثين. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التركيز على توصيف الوظائف بشكل دقيق وواضح والعمل على إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وضع الأنظمة والتعليمات التي تتكيف مع بيئة العمل لعدم إرباك العمل وتأخيره، والابتعاد عن صدور تعليمات متعارضة من أكثر مسؤول.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، الإبداع الإداري، البنوك السودانية، مصرف المزارع التجاري بالسودان.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)

IJFAES
May 2025

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

The role of the work environment and its impact on administrative creativity: applied to the Commercial Farmers Bank in Sudan

Mohammed Ibrahim Mohammed Ali
University of Taif, Saudi Arabia
khalilmhad@yahoo.com

Abstract

The study mainly aimed to identify the nature of the relationship between the work environment axes and administrative creativity in the Commercial Farmers Bank. To achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was followed for its suitability to the nature of the study. The researcher designed a questionnaire that included (450) items to collect primary information from the respondents. In light of this, the data were collected and analyzed and the study hypotheses were tested. The main hypothesis is that there is no statistically significant effect of the work environment factors (organizational structure, systems and instructions, training, participation in decision-making, incentives and rewards, and technology). The most important results reached by the study were that there is a statistically significant effect of the organizational structure on administrative creativity and there is no statistically significant effect of incentives and rewards on administrative creativity. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to focus on accurately and clearly describing jobs and working to reformulate the system and standards of promotions for employees, setting systems and instructions that adapt to the work environment to avoid confusing and delaying work, and avoiding issuing conflicting instructions from more than one official.

Keywords: Work Environment, Administrative Creativity, Sudanese Banks, Commercial Farmers Bank of Sudan.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)
IJFAES
May 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

مقدمة

في ظل التحديات التنافسية المتسارعة التي تواجه المنظمات المعاصرة، أصبح الإبداع الإداري أحد الركائز الأساسية لضمان الاستدامة والنمو. ومع تطور مفاهيم القيادة وإدارة الموارد البشرية، برزت أهمية بيئة العمل المستقلة كعامل محوري في تحفيز الابتكار ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة بين بيئة العمل المستقلة (المتغير المستقل) والإبداع الإداري (المتغير التابع)، والكشف عن الآليات التي يمكن من خلالها للاستقلالية الوظيفية أن تُترجم إلى ممارسات إدارية مبتكرة. تكتسي هذه الدراسة أهميتها من حاجة المؤسسات إلى تبني نماذج عمل مرنة في عصر يتسم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتلاحقة، حيث يُعد الإبداع الإداري عاملاً حاسماً في التكيف مع هذه التحولات.

مشكلة الدراسة

يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة الأسئلة التالية:

ما مستوى أهمية بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا) للإبداع الإداري في كل مصرف المزارع التجاري وبنك الجزيرة وسوق الخرطوم للأوراق المالية والعلاقة الارتباطية بين محاور بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا.

أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على طبيعة العلاقة بين محاور بيئة العمل والإبداع الإداري في البنوك السودانية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التعرف على طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري والتعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية البحث النظري في أنها تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين العمل الإبداعي والإداري توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العملاء الإبداعي الإداري واختبار العلاقات وإثبات أن هناك جوانب في بيئة العمل هي التي تؤثر على الإبداع الإداري والذي يصب في مصلحة المنظمة من اجل بقائها وديمومتها.

فرضيات الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا) على الإبداع الإداري في العينة يشتق منها الفرضيات الفرعية.

الدراسات السابقة

1. دراسة: محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية" رسالة ماجستير في الإدارة العلوم الإدارية، من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006م [1]. تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام أهم نتائج الدراسة مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
2. دراسة: علي بن فهيد بن فهد الفعر الشريف، بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية" رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، من جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007م.[2]

   أهم نتائج الدراسة -الاهتمام ببناء القيادة الإدارية المبدعة بالجامعات لترسيخ وجود القدوة التي يحتذى بها في التعلم والتفاني والالتزام والإبداع.
3. دراسة: لاحق بن عبدالله القحطاني، بعنوان "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، من أهم نتائج الدراسة هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام.

[1] محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006م.
[2] علي بن فهيد بن فهد الفعر الشريف. الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2007م.

4. دراسة: توفيق عطية توفيق العجلة، بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م [3] أهم نتائج الدراسة المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

5. دراسة: سعيد محمد حامد محمد، بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م. [4] أهم أهداف الدراسة التعرف على أهمية وضرورة التغيير التنظيمي لمنظمات الأعمال. أهم نتائج الدراسة منح الحوافز حسب الأداء يؤدي إلى خلق نوع من التنافس بين العاملين وبالتالي رفع كفاءتهم وإبداعهم.

المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل

تعد مسألة إدارة بيئة العمل من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر البشري في مكان العمل، جزءً مهماً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الإنسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة وللمجتمع، لأن ارتفاع معدلات إصابات وأمراض العمل في المنظمات يكلفها أموالاً طائلة تنفقها في علاجها، هذا إلى جانب أنها تعطل العمل فيها. وبالنسبة للمجتمع فارتفاع هذه النفقات يؤثر سلباً في الناتج القومي، ويؤدي إلى فقدان جزء من طاقة البلد الإنتاجية. [5] بواسطتها المديرون الاستراتيجيون فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والاعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل. [6] بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. [7]

[3] توفيق عطية توفيق العجلة. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009م.

[4] سعيد محمد حامد محمد، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.

[5] نقلاً عن المشوط، محمد سعد فهد، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت. 2011م . ص 13

[6] المرجع السابق، ص 14.

[7] مرجع سابق، ص 14.

وحدد (Armstrong) بيئة العمل بأنها تتكون من شقين هما:

1. بيئة العمل المادية، وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوية والإضاءة والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة ...الخ،
2. بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيهم؛ وعلاقات مجلس إدارة المنظمة بعضهم ببعض. [8]

خصائص بيئة العمل:

تنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص البيئة التنظيمية، وخصائص البيئة الوظيفية.

1. خصائص البيئة التنظيمية تتضمن هذه الخصائص:

الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي. [9]

الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي: "الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً لكيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها". [10]

2. خصائص البيئة الوظيفية:

تتضمن هذه الخصائص:

- الأجور والرواتب والحوافز: مقابل عادل مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز يخفض التزامه التنظيمي. [11]

[8] المشوط، مرجع سابق، ص 16.
[9] المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط2) دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995م، ص 305.
[10] موسى، عبدالله والزمامي، ناصر بن عبدالله. "مدى وفرص التعاون بين الأجهزة الحكومية والجمهور لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات". ندوة الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة في الرياض في 1417/11/14هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997م، ص 30.
[11] القحطاني، سالم بن سعيد. القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط2)، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، 2008م، ص 259.

- محتوى العمل وطبيعته: تسهم ماهية وطبيعة الوظيفة في زيادة أو خفض مستوى الالتزام التنظيمي، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي. [12]
- فرص الترقي المتاحة: الترقية تعني: "شغل العامل المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، تفوق مستوى وظيفته الحالية". [13]
- جماعات العمل: تسهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء أكانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها، وهو ما يشكل عقبة أمام متخذي القرارات تجعلهم يصابون بالضجر، ويقل التزامهم التنظيم نتيجة شعورهم بالعجز عن مواجهة جماعات العمل[14].

المكونات المادية لبيئة العمل:

تؤثر بيئة العمل المادية الداخلية على مستويات الالتزام التنظيمي تأثيرات متباينة حسب إيجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية، وأهم المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية هي:

1. الضوضاء: تثير الضوضاء أعصاب بعض العاملين، وتُعد من أهم مصادر ضغوط العمل خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز[15].
2. الإضاءة: يُعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فضلاً عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة غير المناسبة[16].
3. درجة الحرارة: تختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة، والبعض الآخر أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة.

---

[12] المرجع السابق، ص 259.
[13] عبدالعال، صبري جلبي أحمد. نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة: دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008م، ص 92.
[14] الخضيري، محسن أحمد. الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج. مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991م، ص 80.
[15] حمزاوي، محمد سيد. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008م، ص ص 105 . 106
[16] حمزاوي، المرجع سابق، 2008 م، ص ص 105-106.

4. تصميم المكاتب: يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثاً عن جو ملائم أو للهرب سوء التكديس والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيته تمنح العاملين مزايا مهمة من أبرزها[17]:

العوامل المؤثرة على بيئة العمل:

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1. المواد الخام: وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية[18].
2. الموارد البشرية: لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية المتوافرة في المنظمة، بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها[19].
3. الموارد المالية: يؤثر توافر الموارد المالية إيجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح[20].
4. النمط القيادي.
5. السياسات الإدارية: فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفيض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.
6. القيم المهنية.

[17] حمزاوي، المرجع سابق، 2008 م، ص ص 105-106.
[18] السواط، طلق عوض الله وآخرون. الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007 م، ص 58.
[19] رشيد، مرجع سابق، ص 12.
[20] الكبيسي مرجع سابق، 2006م، ص 75.

الإبداع الإداري في الفكر الإداري:

حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية[21]**:** تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات. تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.

مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من:

1. مراحل العملية الإبداعية.
2. الإنسان المبدع: (سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع).
3. المتغيرات التنظيمية (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب)[22].

وسيتم تناول كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

مراحل الإبداع الإداري:

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج (ويست 1990م . West)، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي:

1. **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع**: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

[21] عيد، المرجع السابق، ص 12.
[22] الطيطي، محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص 65.

2. **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية**: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءً من وجودها.
3. **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
4. **مرحلة الثبات**.

معوقات الإبداع الإداري:

- معوقات إدراكية: فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخداعة ومحدوديته.
- معوقات نفسية وعاطفية: يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع.
- معوقات تنظيمية: تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح).
- معوقات اجتماعية أو ثقافة: يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

استخدم في هذا البحث العديد من المقاييس والاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث.

- **أولاً: عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري:**

- التحليل الوصفي للفرضية الأولى: التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري):

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)
IJFAES
May 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

الجدول (9-1): الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه
1/ وضوح مستويات الهيكل التنظيمي	4.09	.688	1	موافق
2/ شمول الهيكل التنظيمي على جميع الأنشطة والوظائف التي يفترض وجودها	3.74	.888	2	موافق
3/ يطبق مبدأ الشخص المناسب فى المكان المناسب	2.56	1.256	11	غير موافق
4/ وضوح الأدوار والمسؤوليات الاختصاصات	3.03	1.268	8	محايد
5/ وضوح جهة المساءلة	3.10	1.273	6	محايد
6/ انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	2.94	1.248	9	محايد
7/ تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق	3.25	1.253	4	محايد
8/ تمنح السلطة الكافية لتحمل المسؤولية	3.23	1.107	5	محايد
9/ خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	3.10	1.163	6	محايد
10/ يوجد وصف وظيفي يوضح فيه السلطات والمسؤوليات	3.59	.856	3	موافق
11/ يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغييرات)	2.81	1.264	10	محايد
الفرضية الأولى	**3.22**	**.676**		محايد

من الجدول (1-9) نجد أن الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى يتراوح ما بين (0.688 – 1.273) حيث نجد أن الفرق أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل تجانس إجابات العينة المبحوثة عن العبارات أعلاه.

وفقاً لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن غالبية إجابات المبحوثين انحصرت بين موافق ومحايد، كما نجد أن الاتجاه العام للفرضية محايد بمتوسط مرجح (3.22) وانحراف معياري (0.676). يلاحظ الباحث إن العبارة (وضوح مستويات الهيكل التنظيمي) حازت على أعلى أهمية نسبية لدى عينة المبحوثين بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.688)، بينما حازت العبارة (يطبق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب) على أقل أهمية نسبية بوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.256).

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)
IJFAES
May 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

الجدول (9-2): اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى

العبارات	مربع كأي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
1/ وضوح مستويات الهيكل التنظيمي	243.891	3	.000	دالة
2/ شمول الهيكل التنظيمي على جميع الأنشطة والوظائف التي يفترض وجودها	277.337	4	.000	دالة
3/ يطبق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	53.225	4	.000	دالة
4/ وضوح الأدوار والمسؤوليات الاختصاصات	51.528	4	.000	دالة
5/ وضوح جهة المساءلة	32.377	4	.000	دالة
6/ انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	30.095	4	.000	دالة
7/ تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق	38.027	4	.000	دالة
8/ تمنح السلطة الكافية لتحمل المسؤولية	84.950	4	.000	دالة
9/ خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	75.268	4	.000	دالة
10/ يوجد وصف وظيفي يوضح فيه السلطات والمسؤوليات	235.374	4	.000	دالة
11/ يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغييرات)	26.488	4	.000	دالة

من الجدول (2-9) يتضح للباحث أن قيم مربع كاي المحسوبة تتراوح بين (26.488–277.337) وبقيم احتمالية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين عن عبارات للفرضية الأولى.

- اختبار الفرضية الأولى: فرض العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري:

- الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري:

ولاختبار الفروق الإحصائية والتحقق من الفرضية الأولى تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار(T) حيث كانت النتيجة كما موضحة بالجدول رقم (2-9).

جدول :(9-3) اختبار (T) للفرضية الأولى (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2018 م)

الفرضية الأولى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
	3.22	.6755	6.390	376	.000	دالة

يتضح للباحث من الجدول رقم (3-9) إن الوسط الحسابي للعبارات مجتمعة التي تعبر عن الفرضية الأولى بلغ (3.22) بانحراف معياري (0.6755) وهذه القيمة أعلى من الوسط الفرضي (3) أي أن آراء

المبحوثين تميل إلى الموافقة.

وتأكيداً لما ورد في الإحصاءات الوصفية لاختبار مربع كاى للفرضية الأولى، استخدم الباحث اختبار (T) لمجتمع واحد كما هو موضح في الجدول رقم (5-6) حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة (6.390) وبدرجة حرية (376) بمستوى دلالة = 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين إجابات المبحوثين تمويل إلى الموافقة على الفرضية. أي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

- تفسير ومناقشة النتائج الفرضية الأولى:

مما سبق يستنتج الباحث قبول الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري). وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي بهذه البنوك جيد من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعني النتيجة السابقة تتفق إلى حد ما مع دراسة سعيد محمد حامد محمد، بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين" والتي هدفت إلى التعرف على أهمية وضرورة التغيير التنظيمي لمنظمات الأعمال، والتأكيد على حتمية الإبداع في سبيل تنمية وتحقيق الأهداف. وأيضاً اتفقت مع دراسة محمد سعد فهد المشوط، بعنوان "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري" التي هدفت إلى التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، والتي توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري. وكذلك اتفقت مع دراسة مودة إسماعيل، بعنوان "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري" التي ركزت على تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ما بين متغير الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري، وأيضاً اتفقت مع دراسة سعيد بن سفران العرابي، بعنوان "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية" التي هدفت بشكلها العام لمعرفة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين عنصر الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري.

يستنتج الباحث أن الفرضية الاولى غير محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)
IJFAES
May 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

- **ثانياً: عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري:**

الجدول (9-4): الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه
1/ تؤدي الأنظمة والتعليمات في منظمتي إلى تسهيل إنجاز العمل	3.82	.782	3	موافق
2/ تتوفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة في منظمتي من خلال الأنظمة والتعليمات النافذة	3.57	.819	4	موافق
3/ يؤدي بعض بنود الأنظمة والتعليمات إلى إرباك العمل وتأخيره	4.08	1.015	1	موافق
4/ تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف منظمتي	3.21	.961	6	محايد
5/ هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في منظمتي	3.52	1.169	5	موافق
6/ أتلقى تعليمات متعارضة من أكثر مسؤول	4.05	1.030	2	موافق
الفرضية الثانية	**3.70**	**.467**		**موافق**

من الجدول (9-4)نجد أن الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثانية يتراوح ما بين (0.782–1.169) حيث نجد أن الفرق أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل تجانس إجابات العينة المبحوثة عن العبارات أعلاه.

وفقاً لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن جميع إجابات المبحوثين موافق عدى العبارة (4) محايد، كما نجد أن الاتجاه العام للفرضية موافق بمتوسط مرجح (3.70) وانحراف معياري (0.467). يلاحظ الباحث إن العبارة (يؤدي بعض بنود الأنظمة والتعليمات إلى إرباك العمل وتأخيره) حازت على أعلى أهمية نسبية لدى عينة المبحوثين بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.015)، بينما حازت العبارة (تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف منظمتي) على أقل أهمية نسبية للمبحوثين وهذا يدل على عدم رضاهم التام عن الأنظمة والتعليمات المطبقة لديهم وذلك بوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.961).

بغرض معرفة اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية وقياس الدلالة المعنوية لإجاباتهم تم حساب قيمة مربع كاي لهذه العبارات والجدول رقم (9-5)يوضح ذلك.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)
IJFAES
May 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

الجدول (9-5): اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	مربع كأي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
1/ تؤدي الأنظمة والتعليمات في منظمتي إلى تسهيل إنجاز العمل	295.082	4	.000	دالة
2/ تتوفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة في منظتي من خلال الأنظمة والتعليمات النافذة	283.836	4	.000	دالة
3/ يؤدي بعض بنود الأنظمة والتعليمات إلى إرباك العمل وتأخيره	226.488	4	.000	دالة
4/ تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف منظمتي	182.111	4	.000	دالة
5/ هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في منظمتي	81.342	4	.000	دالة
6/ أتلقى تعليمات متعارضة من أكثر مسؤول	215.507	4	.000	دالة

من الجدول (9-5) يتضح للباحث أن قيم مربع كاي المحسوبة تتراوح بين (81.342–283.836) وبقيم احتمالية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثانية.

- اختبار الفرضية الثانية: فرض العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري:

- الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري:

ولاختبار الفروق الإحصائية والتحقق من الفرضية الثانية تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) حيث كانت النتيجة كما موضحة بالجدول رقم (6-9)

جدول (7-4): اختبار (T) للفرضية الثانية

الفرضية الثانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
	3.71	.466	29.561	376	.000	دالة

يتضح للباحث من الجدول رقم (6-9) إن الوسط الحسابي للعبارات مجتمعة التي تعبر عن الفرضية الثانية بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.466) وهذه القيمة أعلى من الوسط الفرضي (3) أي أن آراء المبحوثين تميل إلى الموافقة.

وتأكيداً لما ورد في الإحصاءات الوصفية لاختبار مربع كاى للفرضية الثانية، استخدم الباحث اختبار (T) لمجتمع واحد كما هو موضح في الجدول رقم (6-9) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة (29.561) وبدرجة حرية (376) بمستوى دلالة = 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة. أي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

مما سبق يستنتج الباحث قبول الفرضية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري). وهذا يدل على أن الأنظمة والتعليمات بهذه البنوك جيد من وجهة نظر أفراد العينة. النتيجة السابقة تتفق مع دراسة سعيد بن سفران العرابي 2015، بعنوان "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية" التي هدفت بشكلها العام لمعرفة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين عنصر الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري. كما اختلفت مع دراسة فهد المشوط 2011، بعنوان "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري" والتي هدفت إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات عل الإبداع الإداري. وكذلك أن النتيجة السابقة توافق لما توصل إليه "الحقباني" أن طبيعة الإجراءات والأنظمة في المنظمات تلعب دوراً حيوياً مهماً في ظهور القدرات الإبداعية في المنظمة وتعقد الأنظمة الإجراءات يؤدي إلى خنق الأفكار بينما تؤدي مرونتها إلى تشجيع المبدعين وخلق المناخ المناسب لظهور الأفكار الإبداعية.[23]

يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية غير محققة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.

[23] الحقباني، تركي عبدالرحمن. أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418هـ، ص 29.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)
IJFAES
May 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

- **ثالثاً: عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري:**

الجدول (9-7): الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه
1/ تهدف برامج التدريب في المنظمة إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين	3.98	.905	**1**	موافق
2/ فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام	2.78	1.295	**7**	محايد
3/ لدى إدارة في المنظمة توجه نحو التدريب كفريق عمل وليس كأفراد	2.89	1.270	**6**	محايد
4/ تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	3.35	1.155	**2**	محايد
5/ تهتم المنظمة باشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	3.12	1.181	**3**	محايد
6/ لدى المنظمة خطط تدريبية لمساعدة الأفراد على مواكبة التغيير في البيئة المحيطة	3.03	1.181	**5**	محايد
7/ إتاحة الفرصة للمتدربين في اختيار البرامج التدريبية التخصصية المناسبة مع احتياجاتهم	2.73	1.248	**8**	محايد
8/ توجد بيئة تنافسية للمنظمة تساهم في رفع إمكانية التدريب ووضع خطط تدريبية	3.08	1.145	**4**	محايد
الفرضية الثالثة	**3.12**	**.751**		**محايد**

من الجدول (7-9) نجد أن الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثالثة يتراوح ما بين (0.905–1.270) حيث نجد أن الفرق أقل من الواحد الصحيح وهذا يدل تجانس إجابات العينة المبحوثة عن العبارات أعلاه.

وفقاً لمقياس ليكرد الخماسي نجد أن جميع إجابات المبحوثين محايد عدى العبارة (1) موافق، كما نجد أن الاتجاه العام للفرضية محايد بمتوسط مرجح (3.12) وانحراف معياري (0.751). يلاحظ الباحث إن العبارة (تهدف برامج التدريب في المنظمة إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين) حازت على أعلى أهمية نسبية لدى عينة المبحوثين بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.905)، بينما حازت العبارة (إتاحة الفرصة للمتدربين في اختيار البرامج التدريبية التخصصية المناسبة مع احتياجاتهم) على أقل أهمية نسبية بوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.248) أي أن المبحوثين متحفظين على أن المتدربين لهم رأي في اختيارهم للبرامج التدريبية.

الجدول (9-8): اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات	مربع كأي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
1/ تهدف برامج التدريب في المنظمة إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين	260.706	4	.000	دالة
2/ فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام	28.981	4	.000	دالة
3/ لدى إدارة في المنظمة توجه نحو التدريب كفريق عمل وليس كأفراد	25.692	4	.000	دالة
4/ تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	69.724	4	.000	دالة
5/ تهتم المنظمة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	54.658	4	.000	دالة
6/ لدى المنظمة خطط تدريبية لمساعدة الأفراد على مواكبة التغيير في البيئة المحيطة	53.438	4	.000	دالة
7/ إتاحة الفرصة للمتدربين في اختيار البرامج التدريبية التخصصية المناسبة مع احتياجاتهم	38.159	4	.000	دالة
8/ توجد بيئة تنافسية للمنظمة تساهم في رفع إمكانية التدريب ووضع خطط تدريبية	64.419	4	.000	دالة

من الجدول (8-9) يتضح للباحث إن قيم مربع كاي المحسوبة تتراوح بين (25.692–260.706) وبقيم احتمالية أصغر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع العبارات أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بالنسبة لإجابات المبحوثين عن جميع عبارات للفرضية الثالثة.

العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة:

لإيجاد العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين هذه المحاور والجدول رقم (9-9) يوضح ذلك:

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (5)
IJFAES
May 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (5)

الجدول رقم (9- 9): العلاقة الارتباطين بين محاور الدراسة

		الهيكل التنظيمي	الأنظمة والتعليمات	التدريب	المشاركة فى اتخاذ القرارات	الحوافز والمكافآت	التكنولوجيا
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	1	.118*	.480**	.338**	.470**	.251**
	مستوى الدلالة		.022	.000	.000	.000	.000
	العدد	377	377	377	377	377	377
الأنظمة والتعليمات	معامل الارتباط	.118*	1	.264**	.307**	.274**	.311**
	مستوى الدلالة	.022		.000	.000	.000	.000
	العدد	377	377	377	377	377	377
التدريب	معامل الارتباط	.480**	.264**	1	.576**	.599**	.394**
	مستوى الدلالة	.000	.000		.000	.000	.000
	العدد	377	377	377	377	377	377
المشاركة فى اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	.338**	.307**	.576**	1	.597**	.391**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000		.000	.000
	العدد	377	377	377	377	377	377
الحوافز والمكافآت	معامل الارتباط	.470**	.274**	.599**	.597**	1	.431**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000		.000
	العدد	377	377	377	377	377	377
التكنولوجيا	معامل الارتباط	.251**	.311**	.394**	.391**	.431**	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	
	العدد	377	377	377	377	377	377

* ارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05

** ارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

من الجدول (9-9) نجد أن جميع المتغيرات تمثل نفسها وذلك من خلال نتيجة معامل الارتباط بين كل المتغيرات وهي قيم أقل من 0.9، كذلك يتضح وجود علاقات ارتباطية طردية بين جميع متغيرات الدراسة وهي دالة إحصائية بين جميع المتغيرات، ونجد أن معامل الارتباط 0.665 بين الحوافز والمكافآت والتدريب يدل على علاقة جيدة وذات أهمية وأن كلا المتغيرين يمثلان أنفسهم، وكذلك الحال بين المتغيرات الأخرى.

النتائج

1. تبين من خلال تحليل البيانات أن الغالبية العظمى من المبحوثين ذكور، ونتج أن معظم المبحوثين تقع أعمارهم ما بين (أقل من 30 إلى 49 سنة)، واتضح أن معظم أفراد العينة حاصلين على درجة البكالوريوس، وكذلك ثلث المبحوثين تحصلوا على دراسات فوق الجامعية (دبلوم عالي وماجستير)، في حين أن عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه قليل جداً وهم أربعة فقط، وتبين أن أكبر نسبة تخصص كانت في العلوم التجارية، ثم يليها تخصص علوم الحاسوب، ونتج من خلال تحليل البيانات أن الغالبية العظمى من المبحوثين تتراوح خبراتهم ما بين 5 سنوات إلى 9 سنوات، وتبين أن معظم أفراد العينة يشغلون وظيفة موظف.
2. تبين من خلال تحليل أن أكثر المبحوثين يرون وضوح مستويات الهيكل التنظيمي، وأيضاً نتج أن أكثر المبحوثين يرون شمول الهيكل التنظيمي على جميع الأنشطة والوظائف التي يفترض وجودها، وكذلك أن أكثر المبحوثين يرون لا يطبق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضاً نتج أن أكثر المبحوثين يرون عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات، كذلك تبين أن أكثر المبحوثين يرون عدم وضوح جهة المساءلة، وأيضاً تبين أن أكثر المبحوثين يرون عدم تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق، وكذلك اتضح أن أكثر المبحوثين يرون لا تمنح السلطة الكافية لتحمل المسؤولية.
3. نتج من خلال تحليل أن أكثر المبحوثين يرون تؤدي الأنظمة والتعليمات في منظمتي إلى تسهيل إنجاز العمل، وأيضاً تبين أن أكثر المبحوثين يرون تتوفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة في منظمتي من خلال الأنظمة والتعليمات النافذة. وكذلك اتضح أن أكثر المبحوثين يرون يؤدي بعض بنود الأنظمة والتعليمات إلى إرباك العمل وتأخيره.
4. تبين من خلال تحليل أن أكثر المبحوثين يرون تهدف برامج التدريب في المنظمة إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين، وأيضاً تبين أن أكثر المبحوثين يرون لا توجد لديهم فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام.
5. نتج من خلال تحليل أن أكثر المبحوثين يرون لا تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.
6. تبين من خلال تحليل أن أكثر المبحوثين يرون لا يمتاز نظام المكافآت والحوافز في المنظمة بالفعالية، وأيضاً نتج أن أكثر المبحوثين يرون ليس الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في منظمات أخرى.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن وضع التوصيات التالية:

- التركيز على توصيف الوظائف بشكل دقيق وواضح والعمل على إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن يكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند الأفراد للوظيفية بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة بكل ثقة.
- على الرؤساء أن يفوضوا بعض الصلاحيات للمرؤوسين وتخفيف حدة المركزية في العمل كما يقترح الباحث عدم التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية في حالة ما إذا تطلب العمل تصرف معين يخدم الأداء ويساعد على الإبداع.
- وضع الأنظمة والتعليمات التي تتكيف مع بيئة العمل لعدم إرباك العمل وتأخيره، والابتعاد عن صدور تعليمات متعارضة من أكثر مسؤول.
- الابتعاد عن التهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية.
- مناقشة وتحديث الأنظمة الإدارية والقوانين المعمول.
- الاهتمام بتدريب الموظفين بكافة مستوياتهم الوظيفية ومناصبهم كفريق عمل على الأساليب التكنولوجية المعاصرة لرفع قدراتهم وتطوير خبراتهم ومعارفهم في مجالات عملهم وخارج نطاق عملهم وضمان مواكبتهم للتطور التكنولوجي المستمر.
- إتاحة الفرصة للمتدربين في اختيار البرامج التدريبية التخصصية المناسبة مع احتياجاتهم.
- ولكي تزيد هذه البنوك من وعي الأفراد بأهمية التغيير وضرورته، وجب عليها توسيع عملية المشاركة، وأن تتيح للعاملين حرية كبيرة في تقييم بدائل الحل المقترحة.
- أن تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية والتركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة وذلك لكي يشعر العاملون في هذه البنوك بالاستقرار والأمن الوظيفي.

قائمة المراجع

1. إبراهيم، عبدالستار. الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002م.
2. أحمد سميرة. مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 1997م.

1. أحمد سيد مصطفى. المدير في تحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004م.
2. ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل. لسان العرب، ط (3)، دار صادر، بيروت، 1994م.
3. أكرم رضا. برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003م.
4. الحيزان، عبدالإله. لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002م.
5. الحسيني فلاح. إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006م.
6. الخضيري، محسن أحمد. الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991م.
7. الديب، إبراهيم رمضان. قيم تربوية في دائرة الضوء، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة، 2008م.
8. السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002م.
9. السواط، طلق عوض الله وآخرون. الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة. (ط3)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007م.
10. الشمري، فهد. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض، 2002م.
11. الصافي، عبدالله. التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، جدة، 1997م.
12. الصرن، رعد. كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، دمشق، دار الرضا للنشر، 2001م.
13. الصرن، رعد. إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000م.
14. الطيطي، محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
15. العواملة، نائل عبدالحافظ. تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، مركز أحمد ياسين، عمان، 1995م.
16. العواملة نائل عبدالحافظ. الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009م.

17. العديلي، ناصر محمد. السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة، الرياض، 1416هـ.
18. العميان محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004م.
19. العتيبي جبر صبحي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
20. المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط2)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995 م.
21. المنيف، إبراهيم. استراتيجية تطوير القطاع الأعمال العربي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1995م.
22. القذافي، رمضان. رعاية الموهوبين والمبدعين، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
23. أمينة عبدالقادر علي حميدة، اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.
24. الحقباني، تركي. "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997م.
25. الحقباني، تركي عبدالرحمن. أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418هـ.
26. السكران، ناصر. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م.
27. الشواف، سعيد. "تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة" مجلة التدريب والتقنية، ع 13. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض، 2000م.
28. الصرايرة، أكثم. العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة المجلد 18، الأردن، 2003م.
29. الطيب، حسن أبشر. "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، ع 59، الرياض، 1988م.

30. اللوزي، موسى. اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات، عدد 6، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1995م.

31. العدل، عادل. "الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الابتكاري" دراسة تربوية، مج 10، القاهرة، 1995م.

32. النادي، فتحي. "المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)" بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد في القاهرة نوفمبر 2000م.

ثانياً: مواقع الإنترنت:

- موقع معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن.
http//www.a21a.com/get-4721.html