

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

سعيدة دوباخ <

أمال رجرجة <

...../Master-Ge/GO-GRH/2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربنا لاتدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا فشلنا

وذكرنا دائما أن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح

وساعدنا على قول الحق في وجه الأعداء

وعدم قول الباطل لكسب الضعفاء

ربنا إذا أعطيتنا نجاحا لا تفقدنا تواضعنا

وإذا أعطيتنا تواضعا لا تفقدنا إعترافنا بكرامتنا

آمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (32)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش على الإبداع لدى العاملين، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا) ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) عامل بمركز محل الدراسة، وكان عدد الإستبانات المسترجعة (40) إستبانة صالحة لتحليل الإحصائي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي و متوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وتحليل التباين للانحدار (t)، تحليل الانحدار البسيط، معامل الثبات ألفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في الإبداع لدى العاملين ، حيث فسر متغير المناخ التنظيمي (27%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، إضافة إلى مما سبق فقد بينت الدراسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع لدى العاملين ، ويوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، الاتصال، التكنولوجيا) على الإبداع لدى العاملين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : على المؤسسة تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، ومحاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها، وعلى المؤسسة أيضا ترسيخ مفهوم الإبداع لدى كافة العاملين بالمؤسسة وذلك بكل الطرق كتشجيعهم على العمل ضمن فرق عمل يسودها روح المخاطرة والمجازفة و كإجراء تدريبات بكل الطرق الحديثة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية.

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي، الإبداع لدى العاملين، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش.

Abstract

Abstract

This study aimed to identify the impact of the prevailing regulatory climate in Grand Mills Foundation for South-Omache, on the creativity among employees, this climate's dimensions were: the organizational structure, leadership, communication and technology.

To achieve the objective of the study, a questionnaire has been developed to collect and distribute data to a sample of (50) employees under study center. The number of the questionnaires that were retrieved is: (40) questionnaire valid for statistical analysis, several statistical methods were used including: descriptive statistics and arithmetic standards, standard deviation and variance analysis of the slope (t), simple regression analysis, consistency Cronbach's alpha coefficient.

The study reached the following findings: the existence of an impact of a statistically significant organizational climate with all its different influences on creativity among employees, as interpreted by the regulatory climate variable (27%) of the discrepancy in the level of creativity among employees depending on the value of the determination coefficient (R^2), in addition, the study showed that there is no statistically significant effect of the organizational structure on the employees' creativity.

There were statistically significant effects for each dimension of the organizational climate (leadership, communication and technology) on creativity among employees

The study concluded to a variety of recommendations including: the need to make sure the importance of the prevailing organizational climate and the review of its positive aspects and the curative of the negative ones. The enterprise needs also to try to stand on the elements that would create a negative guidance about the organizational climate among employees, and try to face and overcome those elements. Besides, it has to establish the concept of creativity among all the employees using different ways as: Encouraging them to work in teams dominated by the spirit of risk and risk-taking. A measure of exercises with all modern ways to solve problems and make decisions in a creative way.

Key words: organizational climate, creativity among employees, Grand Mills Foundation for South-Omache.

الإهداء

إلى منارة العلم والامام المصطفى إلى الأمي الذي علم إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى البنوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة.

والى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى رياحين حياتي

جدي وقرة عيني جميلة أطل الله في عمرها

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني عبد الكريم، عبد الحلیم فاروق، أميرة وحببية، إلى أحبتي الصغار محمد أمين، هديل، أسيل نورهان، شهندا، أروى

إلى جميع أخوالي وأعمامي وزوجاتهم والى ابنة الخال الغالية وردة.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي، مريم، راضية، إكرام، مفيدة، إكرام، حنان، لمياء، سمية، هناء، رحيمة.

والى الزملاء محمد أمين، عبد السلام، عبد الحلیم

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكري

إلى التي بذلت كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أستاذتي الكريمة ومنيرة دربي في مذكري

الأستاذة...دوباخ سعيدة...

شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

سورة إبراهيم الآية (٧)

صدق الله العظيم

الحمد لله نعمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تحصى ولا تعد ومنا أشكره على

توفيقه لإنجاز هذا العمل، و أدعوه أن يتقبله منا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي الفاضلة دوباخ سعيدة على توجيهاتها

القيمة لإتمام هذا العمل

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى

الصديقة التي كانت سندي في هذا البحث مريم و أخي عبد الحلیم وزميلي محمد

أمين دون أن أنسى كل عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

و أخيرا أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل

المتواضع...

مغذ زطك لاحتهد بة

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الملخص
ج	Abstract
د	الإهداء
هـ	شكر وعرقان
و	الفهرس
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	مقدمة
2	أولاً: الإشكالية البحث
3	ثانياً: أهمية البحث
3	ثالثاً: أهداف البحث
3	رابعاً: أسباب إختيار البحث
3	خامساً: فرضيات البحث
4	سادساً: نموذج البحث
4	سابعاً: التعريفات الإجرائية
5	ثامناً: حدود البحث
6	تاسعاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
الفصل الأول: المناخ التنظيمي	
11	تمهيد

12	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
12	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
19	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي
20	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
21	المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي
24	المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي
24	المطلب الأول: أساسيات المناخ التنظيمي
25	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
30	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي
32	المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي
36	المبحث الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
36	المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي
38	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة المناخ التنظيمي
41	المطلب الثالث: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي
36	خلاصة
الفصل الثاني: الإبداع لدى العاملين	
45	تمهيد
60	المبحث الأول: ماهية الإبداع
60	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
53	المطلب الثاني: خصائص الإبداع
55	المطلب الثالث: أنواع الإبداع
58	المطلب الثالث: دوافع الإبداع
60	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع
60	المطلب الأول: عناصر ومبادئ الإبداع
63	المطلب الثاني: نظريات الإبداع
65	المطلب الثالث: مراحل الإبداع
67	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع ومعوقاته
71	المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

72	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع لدى العاملين
73	المطلب الثاني: أثر القيادة على الإبداع لدى العاملين
74	المطلب الثالث: أثر الإتصال على الإبداع لدى العاملين
75	المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على الإبداع لدى العاملين
76	خلاصة
الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات	
72	تمهيد.
78	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش
78	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
80	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الدراسة
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
85	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
81	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
82	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
87	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس
89	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
	المطلب الخامس : خصائص مبحوثي الدراسة
91	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
91	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
92	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
98	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
97	خلاصة
98	الخاتمة
101	قائمة المصادر و المراجع
109	قائمة الملاحق

فهرس لبك بئب بئب

الصفءة	العنوان	الرقم
18	الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ الإداري والنفسى	01
19	بعض جوانب الاختلاف الرئىسة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمى	02
31	أبعاد المناخ التنظيمى حسب عدد من الباحثىن	03
79	تشكيلة منتجات المؤسسة	04
82	الهيكل التنظيمى لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	05
86	درجات مقياس ليكرت الخماسى	06
88	معاملات الصدق والثبات لمحاور الإستبانة	07
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	08
91	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	09
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المناخ التنظيمى.	10
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع لدى العاملين.	11
98	نتائج تحليل تباىن الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئىسية الأولى.	12
99	نتائج تحليل انحدار البسىط لاختبار الفرضية الرئىسية الأولى	13
99	نتائج تحليل الانحدار البسىط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
100	نتائج تحليل انحدار البسىط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
101	نتائج تحليل انحدار البسىط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16
101	نتائج تحليل انحدار البسىط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	17

فوق لبيع لاسك

الصفحة	العنوان	الرقم
04	النموذج المقترح البحث	1
30	عناصر المناخ التنظيمي	2
31	أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين	3
50	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعي	4
57	تصنيف تايلور لأنواع الإبداع	5
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	6

فوق لبيع للايجم

الصفحة	العنوان	الرقم
121	إستبانة البحث	01
126	قائمة محكمي إستبانة البحث	04

مقاومة

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب الحاجة إلى الإبداع والمبدعين وما لديهم من حلول مبدعة في كيفية أداء المهام داخل المؤسسة لما له من دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، مما يساعد الإدارة على التغلب على المشكلات ويكون ذلك بإعطاء الموظفين الفرصة للمساهمة بما لديهم من أفكار.

فالإبداع منذ عهود قليلة أصبح هو منشئ للثروة، وهو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المؤسسات، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى أداء المؤسسات والعاملين فيها، ويعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أفضل وأسرع.

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضا في تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، وتزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل تغيرات البيئة السريعة التي تعيشها المؤسسة والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المؤسسة الإبداع المستمر.

ويتأثر إبداع العاملين بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعا للإبداع أو معيقا له، فالمناخ التنظيمي هو الذي يعطي فرصة لنمو الطاقات الإبداعية وتشجيع التجديد ويمنح العاملين مجالا أوسع في العمل والاتصالات، وبالتالي فإن المؤسسات المبدعة هي التي توفر مناخا تنظيميا ملائما تسود فيه كل دواعي التميز والريادة، ومنه يحدد درجة نجاح المؤسسة بشكل كبير.

أولاً: إشكالية البحث

يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي لأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، حيث هناك مصلحة مشتركة بين العاملين والمؤسسات التي يعملون بها في أن يسود تلك المؤسسات مناخ تنظيمي مناسب، حيث الاهتمام به والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المؤسسة وأهداف الفرد والتعرف على مدى أثره في خلق الدوافع ورفع مستوى المعنوية وتحسين مستوى أداء العاملين حتى يضمن التطور الذاتي لدى العاملين، وبنفس الوقت يرفع من مستوى رضاهم عن العمل، ويقوم بتحفيزهم، ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويكشف الطاقات ويشجع الإبداع، وبناء على ما سبق سوف نحاول التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة، من خلال صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة؟

وتندرج ضمن إشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش؟
- ما هو مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش؟
- ما أثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، التكنولوجيا) على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ومعرفة أثر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، إذ أن اهتمام المؤسسات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني السياسات والإجراءات الملائمة، الأمر الذي يحسن من المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح عن رضا العاملين عن أعمالهم، وفي رفع مستوى أدائهم، ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.

ثالثا: أهداف البحث

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إيجاد أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، كما أنه توجد أهداف فرعية لهذا البحث، وهي كالتالي:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- إلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة.
- توضيح أهمية كل من المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
- التعرف على أهم العناصر المؤثرة في الإبداع لدى العاملين في المؤسسة .
- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

رابعا: أسباب اختيار البحث:

- الرغبة الذاتية في اختيار هذا الموضوع.
- يندرج الموضوع ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية.
- الاهتمام بالموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش.

و تنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.

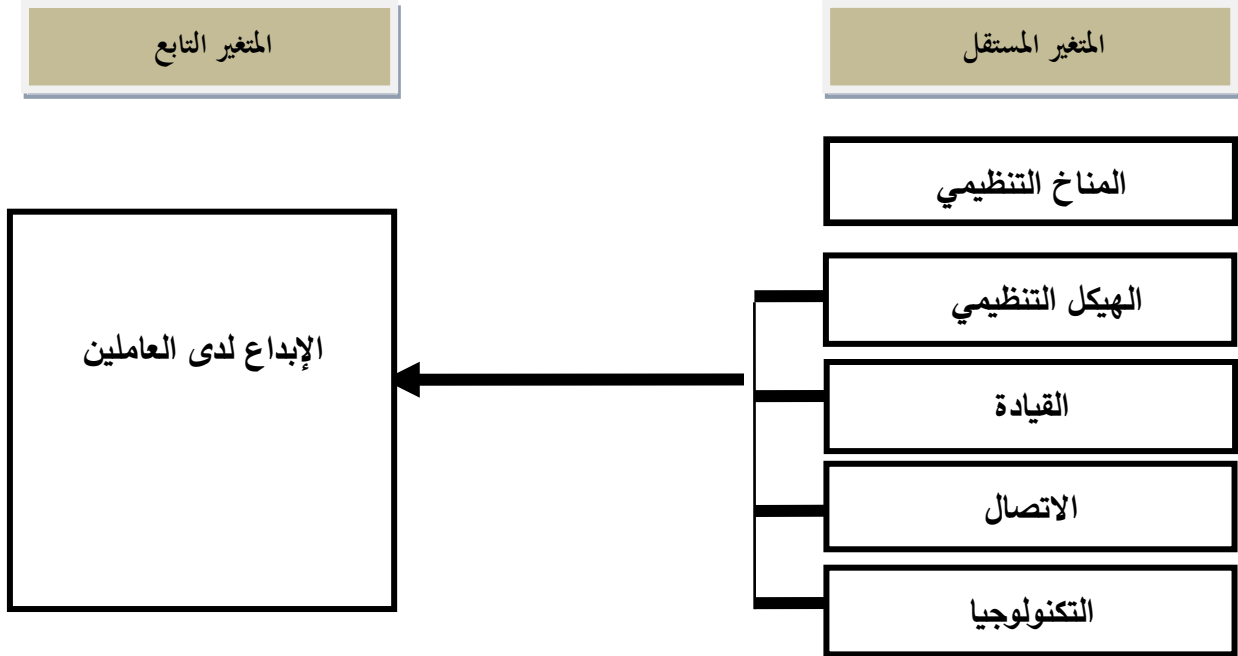
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.

سادسا: نموذج الدراسة

يتمثل البحث في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



من إعداد الطالبة

سابعا: التعاريف الإجرائية:

1. المناخ التنظيمي: مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المؤسسة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والمؤسسات والجماعات على حد سواء.

2. **الهيكل التنظيمي**: يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة والعلاقات بينها.

3. **القيادة**: هي عملية التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

4. **الاتصال**: عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل.

5. **التكنولوجيا**: هي إدخال التغيير والتطوير للمؤسسة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه من الأجزاء الروتينية فيه، وإتاحة الفرصة للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

6. **الإبداع**: عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية.

ثامنا: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث، فيما يلي:

- 1- **الحدود البشرية**: تتمثل في العمال الإداريين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش.
- 2- **الحدود الموضوعية**: اقتصر هذا البحث على دراسة "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين" بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش.
- 3- **الحدود المكانية**: أجري هذا البحث بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش.
- 4- **الحدود الزمنية**: تم إنجاز هذا البحث من خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2014-2015.

تاسعا: الدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي

- دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران (2004)، بعنوان: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.**

وقد هدفت هذه الدراسة تبيان طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ

التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى بحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات

الخبرة، الرتبة) لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، وقد وزعت عليهم

استبانة الدراسة للتعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي حيث تم توزيعها على

جميع الإدارات والوحدات الرئيسية والفرعية في قطاع القوات الأمنية الخاصة بمدينة الرياض وتكونت عينة الدراسة من (233) ضابطاً من العاملين في هذا القطاع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي، الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) كمحاور للمناخ التنظيمي.
- ✓ وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.
- ✓ وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي، القدرات والخصائص الفردية للموظف، أداء واجبات الوظيفة) كمحاور للأداء الوظيفي.

• دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، بعنوان: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية

الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مدى ارتباط أداء الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العينة.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- ✓ وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- ✓ أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- ✓ عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

• دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008)، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة

حالة شركة الاتصالات الفلسطينية.

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي التي تطرقت إليها الدراسة متمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً

على التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزي الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا وموظفة من العاملين بالشركة.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ هناك توجهات سلبية عند أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

2. الدراسات المتعلقة بالإبداع لدى العاملين

- دراسة حاتم علي حسن رضا (2002)، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ أن غالبية أفراد المجتمع بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلوماتية المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.
- ✓ وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.
- ✓ يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبرنامج الأعمال بأسلوب متطور ومتجدد.

- دراسة بسام بن مناوور العنزي (2004)، بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وتكونت العينة من (454) من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض. وتمثلت أبعاد

الثقافة التنظيمية في (القوة، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، تحليل المخاطرة، الخروج عن المألوف بالمؤسسات العامة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ جميع قيم الثقافة التنظيمية سائدة بالمؤسسات العامة ما عدا قيمة المكافأة.
 - ✓ أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوفرة ما عدا عنصر الخروج عن المألوف.
 - ✓ أن قيم الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري هي قيم، فرق العمل والكفاءة أما بقيمة القيم الأخرى فلم يكن لها أي تأثير يذكر على الإبداع الإداري.
- دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي (2004)، بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وتكونت العينة من (115) مديرا من مدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتمثلت متغيرات الثقافة التنظيمية في (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في(الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، تحليل المخاطرة، الخروج عن المألوف).

وتوصلت الدراسة إلى أن:

- ✓ الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- ✓ أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- ✓ أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والليسانس.

- دراسة توفيق عطية يوسف العجلة (2009)، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات على قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم إستبانة دراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة وتم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل 305 إستبانة وذلك بنسبة 82 % من حجم العينة الأصلي. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- ✓ المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجة متفاوتة في توفير المناخ التنظيمي.
- ✓ واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- ✓ واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين معاً:

- دراسة رافت حامد يوسف حمدونة (2010)، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، حيث كان عدد أفراد العينة 279.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أظهرت الدراسة توجهها سلبياً نحو المناخ التنظيمي السائد بالمستشفى بكافة عناصره التي تناولت البحث، وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا، اتخاذ القرارات).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير (العمر، الجنس، الخبرة).
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الفئة، المستوى الوظيفي).

الفصل الأول

تمهيد

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جزافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة، وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي يهدف إلى إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، حيث أخذت فكرة مفهوم المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع بداية الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى بإهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة بإعتباره أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات.

وفي هذا الفصل سيتم إستعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي من خلال ثلاث مباحث، وهي:

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
- المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي.
- المبحث الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت إهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين إختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المناخ التنظيمي، خصائصه، أهميته وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

تعددت التعاريف لمفهوم المناخ التنظيمي نظراً لتعدد العوامل والمؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فعلماء ومفكرو الإدارة اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، وإنطلاقاً من هذا فإننا نقوم بعرض بعض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي لبعض الباحثين والمفكرين:

عرف المناخ التنظيمي على أنه: "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين".¹

كما عرف على أنه: "يمثل القيم، التقاليد والاتجاهات السائدة في منظمة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن سواها من المنظمات، فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المنظمة خلال مدة زمنية معينة".²

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه: "نتاج تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق في ادراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري".³

¹ محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 04.

² عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، الأردن، 2008، ص 154.

³ تسيير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد الثاني، 2012، ص 13.

وعرف ذنبيات المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".¹

وعرفه لتوين وسترينجر بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، والتي يكون له تأثير على دوافعهم وسلوكهم"،² ووفقا لاتكن وهوبارد المناخ التنظيمي هو: "كيف يشعر العامل في بيئة معينة وخاصة نحو رئيسه، بتعبير آخر هو مقياس تصور الموظفين لجوانب بيئة عملهم التي تؤثر مباشرة فيهم، وكيف يمكن القيام بعملهم".³

كما عرفه الشرييني بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وتتسم بدرجة من الإستقرار النسبي".⁴

وعرف العميان المناخ التنظيمي بأنه: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".⁵

وعرفا kouzes & posner المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو الأنظمة الفرعية وأعضائها وبنيتها".⁶

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص19.

² Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam., Employees' Creative Behavior ,The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, *International Journal of Business and Management*; Vol 8, N° 5, 2013,p.2,3.

³ Lars Putter, Organizational Climate and Performance, "The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate", These Master of Science in Management of Technology, *University of Technology, Delft*, 2010, p10.

⁴ نادر أبو شيخة ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*، الأردن، المجلد19، العدد2، 2005، ص12.

⁵ العميان محمود سلمان ، *السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال* ، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 305.

⁶ محمد ناصر اسماعيل، نبيل ذنون جاسم وآخرون، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، جامعة بغداد، العراق، العدد30، 2012، ص214.

ويعرفه combrell بأنه: "مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات التي تميز المنظمة من حيث إستقلاليته ومخرجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة".¹

وعرفا كاتز وكاهن المناخ التنظيمي بأنه: "النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الإتصال، ونمط السلطة".² يعرفه الكيبسي على أنه: "محصلة الظروف و متغيرات الأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة إنتمائهم وولائهم".³

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه: "نتاج تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق في إدراكات وإتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري".⁴

كما عرف آخرون المناخ التنظيمي بأنه: "المشاعر والمواقف والإتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية، والتي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة".⁵

وعرفا karasick & pritchard على أنه: "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة".⁶

¹ عيسى قيقوب، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد 14، 2008، ص 165.

² زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، ط1، دار أسامة، الأردن، 2006، ص 122.

³ حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، "دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 9، العدد 2007، 4، ص 112.

⁴ تسيير زاهر، مرجع سابق، ص 13.

⁵ شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة - بومرداس"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2010، ص 07.

⁶ عدنان ابراهيم الأوسي، "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2002، ص 107.

ويعرف على أنه: "مجموعة من الإتجاهات التي من الممكن إدراكها عن طريق التنظيم، والتي من الممكن إستقرارها من خلال الطريقة التي يعامل بها التنظيم أعضائه".¹

كما يعرف على أنه: "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة ويمكن إستنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة، أو هو مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يمكن إدراكها بالنسبة لمنظمة ما، أو بالنسبة لأنظمتها الفرعية والتي يمكن الاستدلال عليها من الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها ومع البيئة".²

ويتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد المفاهيم أنها جميعاً تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق أفراد التنظيم لحقائقه، ويمكننا من خلال التعاريف السابقة القول بأن المناخ التنظيمي:

عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.³

وهناك مداخل عديدة وضعت من طرف الباحثين لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي، تتمثل في:⁴

1. المدخل الهيكلي: وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناءً على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة إعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي، مثل :

- درجة المركزية في إتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.

¹ أحمد حمدان لفته ، صباح حبيب مزهر وآخرون، "مستوى تأثير المناخ التنظيمي على العاملين في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي في العراق"، *مجلة العلوم الزراعية العراقية*، العراق، المجلد 38، العدد 5، 2007، ص 16.

² محمد بن سليم عطية المطرفي، "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في اماره منطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 14.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، *السلوك التنظيمي*، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

⁴ محمود ابراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص. ص 18، 20.

- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة، حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة، إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.

2. المدخل الإدراكي: يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، ووفق هذا المدخل يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام.

3. المدخل التفاعلي: يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، ويمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

4. المدخل الثقافي: يرى هذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

كما أن هناك فروقا بين مجموعة من المفاهيم والمناخ التنظيمي، حيث لا بد من التمييز بينهم، مثل:

1. **المناخ التنظيمي وبيئة العمل** : تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي، بينما

يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور على المستوى الضيق الجزئي فقط، لذا فإن المناخ التنظيمي هو

الخصائص التي تتعلق بفعاليات ونشاط التنظيم داخليا.¹

2. **المناخ التنظيمي والمناخ النفسي**: يعد المناخ النفسي المفهوم الأكثر تداخلا والتصاقا بالمناخ

التنظيمي، فالمناخ النفسي الذي يتهيأ للفرد يمكنه من ممارسة العمل الملقى على عاتقه بشكل أكثر

فعالية وملائمة لرغباته وحاجاته، ويتم التميز بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي في النقاط التالية:

- إن المناخ التنظيمي يتم قياسه عن طريق المتوسطات الإدراكية، بينما يتم قياس المناخ النفسي عن طريق التقييم الشخصي للأحداث.

- تعتبر المنظمة هي وحدة التحليل في المناخ التنظيمي، بينما وحدة التحليل في المناخ النفسي هي

الفرد.²

3. **المناخ التنظيمي والمناخ الإداري**: يعتبر المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي،

بينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر ما

يتعلق بالقرارات الإدارية العليا وما يتخذها قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي

للتنظيم، ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءا أو

بعدا من أبعاد السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين.

¹ نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمان العصمي، "المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان للبنات كما تراه عضوات هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 05.

² غربي بن مرجي السلماني الشمري، "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة الملك السعود، الرياض، 2010، ص 34.

ويمكن تلخيص هذه الفروقات بين المناخ التنظيمي والإداري والنفسي في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ الإداري والنفسي

معايير التميز	المناخ التنظيمي	المناخ الإداري	المناخ النفسي
الخصائص	يتعلق بخصائص المنظمة	يتعلق بخصائص المستويات الإدارية والإدارة	يتعلق بخصائص الفرد ودوافعه
القياس	القياس من خلال المتوسطات	القياس من خلال المنهج التطبيقي	القياس من خلال التقييم الشخصي
وحدة التحليل	الأدركية المنظمة	المستويات الإدارية و الإدارة	للأحداث الفرد

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

- رياض ضياء عزيز ، "المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة ميسان"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة ميسان، المجلد3، العدد1، 2013، ص4.
- فهد نجم راجح السلمي، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص57.

1. المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: هناك من يرى أن مفهوم الثقافة التنظيمية تقترب إلى حد كبير من المناخ التنظيمي، فقد عرف بعض الباحثين الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة، وكيفية تعرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض، والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هاؤلاء الأفراد،¹ كما يعتبر بعض الكتاب أن المناخ التنظيمي يختلف عن الثقافة التنظيمية من حيث أن الأول يتعلق بالجوانب السطحية البارزة أو الجوانب البحثية الهيكلية ذات العلاقة بالقيم والمعتقدات التي يتبناها الفرد، كما أن هناك الكثير من التداخل بينهما، ويعبر ديتسون عن هذا التداخل بالقول أنه ليس واضحا ما إذا كان مفهوما الثقافة والمناخ يمثلان ظاهرتين مختلفتين أو متعلقتين ببعضهم البعض، وفي الحقيقة أن الاختلاف بينهما هو مسألة اختلاف في وجهات النظر أكثر من كونه اختلافا جوهريا.²

¹ سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، "فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير في التربية(غير منشورة)، جامعة النزوى، عمان، 2011، ص.ص26، 27.

² عمر بن متعب مبارك الدوسري، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص20.

وفي ما يلي توضيح أوجه الاختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم(02): بعض جوانب الاختلاف الرئيسة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
تمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة فيها.	يمثل نتاج تفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الادارية.
تعبر عن هوية المنظمة.	يعبر عن جو العمل في المنظمة.
أكثر عمقا ورسوخا واستمرارية .	يمثل مرحلة من مراحل عمر المنظمة.
يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المنظمات .	يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد بشكل عام.
أن الثقافة التنظيمية تسهم في شكل المناخ التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل.	أن المناخ التنظيمي لايسهم بشكل مباشر في شكل الثقافة التنظيمية.

المصدر: محمد بن سليم عطية المطرفي، "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في امارة منطقة مدينة المنورة"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص19.

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد وإتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي:

- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.
- المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال إتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن إنطباعاتهم وإتجاهاتهم بخصوص

المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.

- أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فيما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.¹
- المناخ التنظيمي يمتاز بثبات نسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.
- يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- إن إدراك الفرد للمناخ يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه، وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.
- إن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة، حيث يوجد مناخا لكل مستوى إداري من ناحية، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه بالمستوى الأدنى.²

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدراتها في خلق جو يسوده الإستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.
- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وبتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.
- إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، ص15.

² رأفت حمدونة، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص13.

التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.¹

- إن خلق التوازن الهادف من السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.²
- وسيلة تمكن المنظمة من خلالها الوصول لحل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- يساعد المنظمة على تشخيص العوامل وتسهيل عملية السيطرة عليها.³
- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة.⁴
- مساعدة الأفراد في فهم العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة وتفسيرها.
- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.⁵

المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي

هناك من الباحثين من يصف المناخ التنظيمي وفق التنسيق الذي يدرس المناخ التنظيمي من خلاله، أو من خلال نوع المنظمة موضوع الدراسة، ويختلف مناخ كل منظمة عن الأخرى وهذا راجع إلى إختلاف حاجات العاملين وإنطباعاتهم، فهناك من يرى أن أنواع المناخ التنظيمي قد تعددت وتنوعت، مما يمكن توضيح أنواع المناخ التنظيمي التي يميزها الباحثون من بين عدة أنواع:

1. المناخ المفتوح: يتميز هذا المناخ التنظيمي بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها الأفراد ووجود قيادة

ديمقراطية وإستقلالية العامل، أي الحرية التي يتمتع بها العاملين، وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون.

¹ محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، مرجع سابق ، ص12.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص258.

³ نجم الله العزاوي وآخرون ، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية** ، دار البازوري ، عمان ، 2010 ، ص412.

⁴ واصل جميل مومني ، **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية** ، دار الحامد، الأردن ، 2006 ، ص 31.

⁵ كاظم فرج عارف، جلال عبد لله محمد، "أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية السليمانية"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العراق، المجلد7، العدد17، 2012، ص32.

حيث يتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال وبين اتساع الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتبرز في المنظمة المشاركة في الأعمال القيادية من جانب المدير ومن جانب العاملين.¹

2. المناخ المنغلق: يسود هذا المناخ إحساس بإهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في هذا النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي إهتمام أو إعتبار.

3. المناخ التنظيمي المستقل: يسود هذا المناخ الحريات شبه كاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر التعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية مرتفعة لديهم وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

4. المناخ المنضبط: ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم، بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة الرقابة وكثرة الأعمال الورقية وضعف العلاقات الاجتماعية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل الرئيس.²

5. المناخ الموجه أو المسيطر عليه: يتميز بالإهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فلا تظهر علاقات حميمة بين العاملين، ويتميز هذا المناخ بالتوجيه المباشر من المسؤول الذي لايسمح بالخروج عن التعليمات، أي ممارسة الضغط العالي وكذلك لا يهتم كثيرا بمشاعر الآخرين وكل ما يهمله هو انجاز العمل مع ذلك فيمكن وصفه بأنه أقرب للمناخ المفتوح من وصفه بالمناخ المنغلق.

6. المناخ المؤلف: إن الخاصية الأساسية لهذا المناخ التنظيمي هي الألفة الشديدة بين العاملين ويوجه الإهتمام نحو اشباع الحاجات الاجتماعية لهم أكثر من الإهتمام بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن المسؤول لا يمارس دوره في توجيه النشاط لهذا تظهر قيادات متعددة، كما أنه لا يرهق العاملين بالأعمال الروتينية، وهو معتدل والروح المعنوية متوسطة في هذا المناخ رغم أن العاملين يشعرون بأنهم

¹ سلطان بن حسن عبد الرحمان الشهري، "المناخ التنظيمي وأساليب ادارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص40.

² نجم عبد الله العزاوري وآخرون، مرجع سابق، ص422

أفراد عائلة كبيرة، وذلك يعود لوجود إحساس داخلي عندهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال بصورة مرضية.¹

7. المناخ العائلي: يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون إهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة بإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المنظمة، وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والمدير لا يرهق العاملين وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم بحيث يشعرون بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة، والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعدم الرضا في إنجاز العمل.

8. المناخ الأبوي: تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث يكونوا جماعات وأحزاب، فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المنظمة لأن العاملين لا يحاولون اظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبدأة بها، وتسود العاملين روح معنوية ضعيفة، ولا يحققون قدر كبير من الانجاز.²

بالإضافة إلى ذلك يوجد تصنيف Litwin & Stringer المتمثل في:³

- 1. المناخ التسلطي:** وهو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية، والتي تستخدم بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه تأتي من القمة، فحرية الفرد مصادره وقراراته مقيدة.
- 2. المناخ الديمقراطي:** وهو يقوم على الاتصالات المباشرة، وتأكيد العلاقات الانسانية والحرية في العمل، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتشجيع على المناقشة، وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة.
- 3. مناخ الإنجاز:** هو المناخ الذي تضع فيه المنظمة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح للموظفين التنفيذيين بوضع الاجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم المهني وتمدهم بمعلومات عن أدائهم بصورة مستمرة من خلال التقارير.

¹ علي ابراهيم محمد، "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرون والمعلمون"، مجلة الفتح، جامعة الديالي، العراق، العدد 10، 2009،

ص40.

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص41.

³ عدنان ابراهيم أوسي، مرجع سابق، ص107.

يمكن تصنيف المناخ التنظيمي إلى نوعين أساسيين¹:

1. مناخ تنظيمي إيجابي أو صحي : وهو المناخ الذي يتحقق فيه رضى العاملين ويتم إشباع

حاجاتهم الاجتماعية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون هناك انسجام بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد و أهداف المجتمع .

2. مناخ تنظيمي سلبي أو مرضي: وهو المناخ الذي لا يتناسب مع رغبات العاملين ولا يحقق إشباع

لحاجاتهم الاجتماعية ، مما قد يعرقل السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، هذا النوع من المناخ لا يحقق رضى العاملين ويؤثر في أدائهم وسلوكهم بشكل سلبي.

المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دورا مهما في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية. ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مستويات المناخ التنظيمي، عناصره وأبعاده، وأهم نماذجه.

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويين، هما:²

1. المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد

- **على مستوى المنظمة:** يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.
- **على مستوى مجموعة من الأفراد:** تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم معين المناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً عن مكان

¹ هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص13.

² محمود عبد إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، صص26، 28.

العمل وذلك نظرا للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أن الأفراد من خلفية إجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي، ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا.

2. المناخ التنظيمي على مستوى الفردي: يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة، وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة، حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخترنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وعليه يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة التفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض، والتي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تتداخل مع أبعاده التي تعد الاطار الأعم والأشمل، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي، فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد إنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.¹

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر على قدرتهم على المشاركة والابداع، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور

¹ عبد الله عوض الحارثي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مملكة العربية السعودية، 2009، ص25.

ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الإجتهد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

2. نمط القيادة: تعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي تشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، و قد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو إختراعاته أو إبتكاراته،¹ كما يعرفها العمري على أنها: "القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل في الحاضر والمستقبل".

كما أن القيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة،² وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاثة أساليب للقيادة هي :

- القيادة الأتوقراطية: يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة،³ ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الانسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.⁴

- القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات، وهي بالتالي

¹ يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 18، العدد 2، 2010، ص154.

² شهد سكرجي، روى الكفيري، "أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004، ص15.

³ طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 63.

⁴ حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص42.

تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذي ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد الاطلاع بالمهام القيادية الهامة.¹

• القيادة الحرة: هي القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء بارادتهم المنفردة، ودون أدنى تدخل من القائد الذي يتسم بدوره الطابع السلبي، ويصبح القائد كالمستشار، فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة، ويتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا مايشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف، ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم.²

3. الإتصال: تلعب الإتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الانسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الإتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الإتصالات.³

وهي نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والتي تساهم في نقل المفاهيم والأداء والأفكار عبر القنوات الرسمية، وتعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعتبر كذلك وسيلة لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.⁴

4. التكنولوجيا: تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين، وتخلق جوا من عدم الإستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها أثارها السلبية على حياة الفرد والمجتمع.⁵

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في الكثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص276.

² بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص308.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص 340.

⁴ أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، "تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد2، العدد1، 2012، ص10.

⁵ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، صص111،110.

قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ إتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود، ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة لتتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.¹

5. المشاركة في اتخاذ القرار: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى.²

ويرى الصيرفي أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات هي شرط من شروط المناخ التنظيمي الفعال، ويرى heckman أن هذا البعد يهتم بمدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة، ويعبر عن مدى إحساس العاملين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في إتخاذ القرار التي يتم إتخاذها داخل المنظمة، ويبين chandan أن القرارات الجماعية تكون أكثر فعالية من القرارات التي يتخذها الأفراد المنفصلين بسبب الآتي:

- طرح الأشخاص العديد من وجهات النظر المتعددة والمتنوعة حول موضوع معين.
- لكل شخص قيم خاصة ويمثل الأشخاص مجموعة قيم التي تتأثر بالقرار.³

6. البيئة الخارجية: لقد أوليت المنظمات المعاصرة للبيئة المحيطة بالمنظمة أهمية كبيرة، ولاسيما في مجال خلق التوازن والتكيف والاستقرار، كما أكدت أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة، لا بد أن تأخذ دور الظروف البيئية بنظر الاهتمام، لأن إهمالها من شأنه أن يقود إلى إختلال قدرة المنظمة على مواصلة أدائها والمحافظة على البقاء والتنافس.⁴

¹ اكساس نريمان، "المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة"، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012، ص25.

² أثير حسو إسحاق، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد8، العدد26، 2012، ص101.

³ أكرم أحمد الطويل اسراء، عبد الله السبعوي، "علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد3، العدد 109، 2012، ص51.

⁴ أحمد عبد اسماعيل الصفار، "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، دراسة تحليلية في المعارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد5، العدد3، 2003، ص357.

7. **الحوافز:** يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الايجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي والذي بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو إجتماعية، وهذا السلوك هو نتيجة لانعكاس نظام الحوافز الذي يتصل ببيئة العمل،¹ كما يعبر عنها بمدى شعور الأفراد بنظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها، ولأغراض البحث فهي مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم في تحفيز العاملين.²

8. **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل، أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على إسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.³

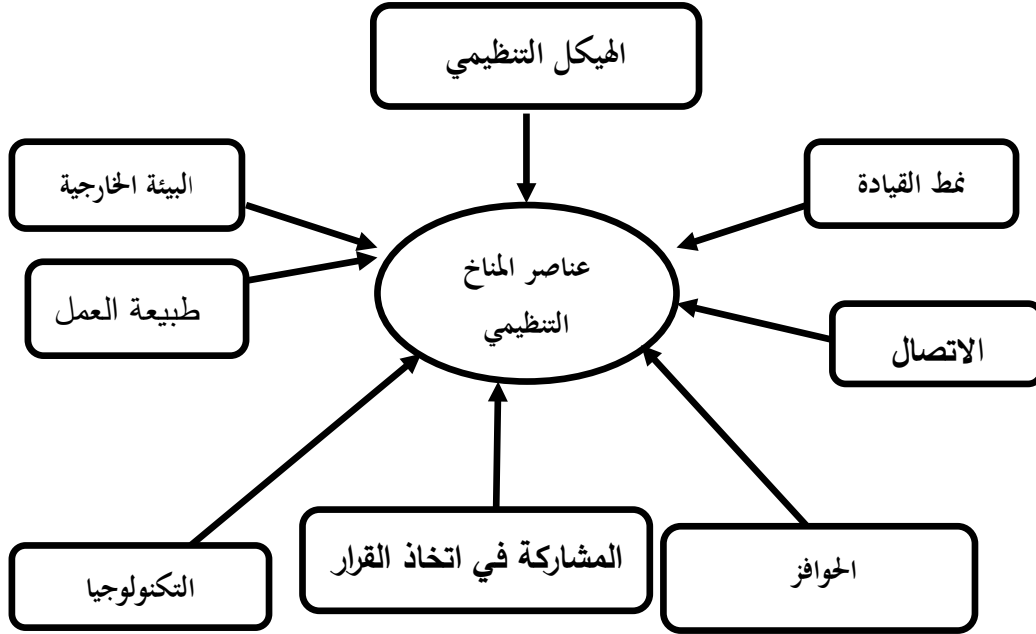
والشكل التالي يلخص العناصر السابقة:

¹ خالد محمد أحمد الوزان ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص19.

² أبان عثمان عبد الرزاق، مرجع سابق، ص10.

³ ريم نصوح طاهر عواد ،"علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص40.

الشكل رقم (01): عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- خالد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص19.
- أبان عثمان عبد الرزاق، مرجع سابق، ص10.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

يهدف الإحاطة أكثر بالمناخ التنظيمي، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع، وتبع ذلك وجهات نظر مختلفة حول الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، وقد تعود هذه الاختلافات في جزء منها إلى طبيعة الاختلافات بين الباحثين الأمر الذي جعل من الصعوبة التوصل إلى أبعاد محددة تصلح لكل أنواع المنظمات.

وفي ما يلي مجموعة من الأبعاد حسب آراء الباحثين المختلفة ملخصة الجدول التالي:

الجدول رقم(03): أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين

الباحث	الأبعاد
Gilmer & Forehand	الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد التنظيم، الاتجاهات، الأهداف، نمط القيادة.
Likeret	القيادة، القوة الدافعة، إتخاذ القرارات، الرقابة.
Litwin & Stringer	الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم، التشجيع المعايير، التعارض، الانتماء.
Muchinsky	القيادة، الإتصال، الرقابة، الضغط، المخاطرة، المسؤولية، المكافأة.
Littele	التفاعل، التأثير، تقويم الأداء، الهيكل التنظيمي، المخاطرة.
Barbara & pope	الإتصالات، صناعة القرارات، المكافأة، الحوافز، الدفاء.
Neal	الضغط، تحدي العمل، الاستقلالية، الدعم.
Susan & AL	الإلتزام، الضغط، إشباع الحاجات، الرقابة.
Gordon	وضوح المنظمة، صنع القرارات، تكامل وحدات وأقسام الجهاز، أسلوب الإدارة، توجيه الأداء، حيوية الجهاز، التعويضات والمكافآت، تنمية العنصر الإنساني.
القرىوتي	المهام التي يتطلبها العمل، نمط المكافآت، العقاب، أسلوب الإدارة، مدى تأكيد الإنجاز، التدريب، التطوير، الروح المعنوية، طبيعة المنظمة ومرونتها.
Koyes & thomas	الإستقلالية درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، التقدير، العدالة، الإبداع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- نادر أبو شيخة، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة الملك عبد العزيز في الإقتصاد والإدارة، المجلد 19 ، العدد 3 ، الأردن، 2005، ص13
- سندس رضوي خوين، "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة إستطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد30، 2012، بغداد، ص.ص237،238.

وهناك من يعتبر أن أبعاد المناخ التنظيمي، تتمثل في:

1. البعد الإنساني (السلوكي):

ويركز على العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والقيادة، ويهتم بتوفير كل من الثقة المتبادلة بين كافة المستويات وبين المستوى الواحد، والتشجيع والدعم المستمر والمباشر من الزملاء والقيادة، والتأكيد على روح الفريق الواحد والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، وإتاحة الفرص للتعبير عن الرأي وخلق جو ديمقراطي داخل المنظمة.

2. البعد التنظيمي:

يضم العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرارات، القيادة والاتصالات والعلاقات التنظيمية وتتمثل في الميزات الوظيفية، الوظيفة الممنوحة للعاملين كالأمن الوظيفي، الحوافز والأجور والهيكل التنظيمي ويشمل خطوط السلطة، المسؤولية، نمط الإشراف وغيرها.¹

المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث إتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج، وهي:

1. نموذج كروفث وهالين

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي: المجموعة الأولى:

- الاختيار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة للإنجاز.
- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه.
- الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية :

- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.

¹ منار قطاونة، "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، ص32.

- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوة العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة النمط القيادي ومحتوى الوظيفية.¹

2. نموذج ليكارت

يعد ليكارت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد استنتج من خلال نمودجه الفكري أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة والعوامل الباطنية التي تشكل منها المناخ التنظيمي، ولقد حددت مكونات المناخ التنظيمي وعناصره بست متغيرات، هي:

- الإتصالات.
- القرارات.
- الضغوط.
- الحوافز.
- التكنولوجيا.
- الإهتمام بالعاملين.²

3. نموذج سترنجر وليتوين (Steringe et Litwin, 1968)

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى إنعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان، حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الفرد إتجاه هيكل المنظمة.
- شعور الأفراد بمدى إستقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.

¹ عيسى قيقوب، مرجع سابق، ص 166.

² عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 39.

- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة ككل.¹

4. نموذج كامبل وآخرون (Campbell et al., 1974)

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه كامبل وزملائه، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ وهي صالحة للاستخدام في المنظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد هي:

- هيكل بناء المنظمة.
- المكافأة والعقاب.
- مركزية القرارات.
- الانجاز.
- التدريب والتطوير.
- المخاطرة والأمان.
- الصراحة والصدق.
- المعنوية والمكانة.
- التمييز والتشجيع.
- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.²

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، ط4، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003، ص.ص.270،271.

² إبراهيم حمد البدر، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن ، 2006، ص.ص.23،24.

5. نموذج لولر وزملائه (Lawler et al, 1974)

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عدداً من الأبعاد الفرعية.

المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي، وتضم الأبعاد الفرعية التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- درجة الرسمية في اجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات أو الأبعاد التالية:

- نمط القيادة.
- نظم المكافآت.
- نظم مواجهة الصراعات.¹

6. نموذج فوهاند و جيلمر (Forhand & Gilmer):

حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة، تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الاجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند إتخاذ القرارات.
- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، والأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.
- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.²

¹ مصلح حمدان البقمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص21.

² شامي صليحة، مرجع سابق، ص26.

7. نموذج ستيرز (Steers, 1977):

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي.

يتكون المناخ التنظيمي وفق ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر، كمايلي:

- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين، فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.
- هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.
- التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.
- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.¹

المبحث الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مناهج قياس المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه وإلى الإدارة وعملية خلق مناخ تنظيمي ملائم.

المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه. حيث كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

¹ ابراهيم بدر حمد، مرجع سابق، ص27.

1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: ويعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن ادراكات الأفراد عن المنظمة.¹

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: ويعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تتركز على المقاييس الشخصية، مثل قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي للعمل.

ويلاحظ أن المدخل الثاني هو مدخل القياس الاداري للصفات التنظيمية هو أكثر هذه المداخل استخداما نظرا لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول كما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث، ولهذا يعتبر من المداخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي.²

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس، هما:

- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

- المقاييس الوصفية: تعتمد على إستمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها ومن الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.³

توجد مناهج وطرق أخرى، مثل:

- الدراسات الميدانية.
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- المعالجة التجريبية.

¹ ايهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 18.

² خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 23.

³ ناصر محمد ابراهيم سكران، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على قطاع ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص22.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم، وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها.¹

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية، وذلك على النحو الموالي:

أولاً: العوامل الخارجية.

ومن أبرز هذه العوامل:

1. **البيئة الخارجية:** هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت قيود سياسية أو إقتصادية أو قانونية أو إجتماعية السائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صراعا فيما بينهم.
2. **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بتلك البيئة العادات والتقاليد والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم إستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.²
3. **البيئة التكنولوجية:** تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لإحداث أي تغيير في منتجاتها وخدماتها، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
4. **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدر لقلق الموظفين، وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

¹ فاروق عبده فليح و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص303.

² مصلح حمدان البقمي، مرجع سابق، ص 10.

5. **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.
6. **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة وإحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز، كذلك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك، حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاره والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.¹

ثانيا: العوامل التنظيمية.

ومن أهم هذه العوامل:

1. **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات، وعلى إحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيها، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة و تحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير إتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.
2. **القيم المهنية:** حيث تعبر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتحافظ على كرامتهم، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما وسعه وولائه لمنظمتة.²
3. **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث إن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما تعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. وكلما كان مرنا ومستوعبا للظروف، فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات.

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 26.

² شامي صليحة، مرجع سابق، ص 47.

فلهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح.

4. الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع (بحيث لا يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين) من الأمور التي تزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

5. حجم المنظمة: تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، والمنظمات المركبة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على حل المشاكل، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في المنظمة الصغيرة بالمقارنة مع المنظمة الكبيرة.¹

ثالثا: العوامل الشخصية

1. قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة له.
2. تناقض القيم: بعض السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة والتي لا تتفق مع القيم وأخلاقيات الموظف، تؤثر على شعوره بالذنب وتصيبه بحالة من القلق وتأنيب الضمير، وهذا يؤثر على إنتاجيته وأدائه.
3. درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

ونلاحظ من كل ما سبق عرضه بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي، وهي ليس قاصرة على عوامل محددة بعينها، وتلعب هذه العوامل المجتمعة أو المنفردة دورا هاما في خلق مناخ تنظيمي داعم للإبداع والاستمرار أو العكس تماما.²

¹ الطيب محمود ايهاب عايش، مرجع سابق، ص 17.

² رأفت حمودة، مرجع سابق، ص 32.

المطلب الثالث: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة أداء الأفراد وبالتالي المنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطور إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها، ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها، وخلق المناخ الملائم في ضوءها، وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي، وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ التنظيمي بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.¹

ويشير الباحثين إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي إذا ركزت عليها المنظمة ووفرتها كان لها أثر قوي في تنمية المناخ الايجابي والجيد، وهي:

- الثقة المتبادلة بين كافة المستويات.
- المشاركة في عملية صنع القرار.
- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والإتجاه نحو اللامركزية.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والإهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.
- تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.
- المراجعة والتقييم المستمر الموضوعي لسياسات المنظمة وأهدافها.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك، المراجعة المستمرة لكلا من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

¹ اكساس نريمان، مرجع سابق، ص 43.

- الشفافية في التعامل مع الموظفين.
- مساندة الإدارة للعاملين وتشجيعهم على العمل والتميز.
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.¹
- إدراك الإدارة للفروق والسمات الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.
- دعم التطور الفردي والتقدم المهني.
- عقد الاجتماعات واللقاءات المستمرة.
- معالجة الروتين وتحقيقه قدر الإمكان.²

¹ فاطمة أحمد ، "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، 2008، ص.ص.46،44.

² محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، المجلد 15، 2001، ص.281.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي (البيئة الداخلية) للمنظمة، ويتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن المنظمات الأخرى ، ويكتسي أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين من خلال تأثيره المباشر في إجهاته ودوافعه، كما يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، ويحتوي على عدة عناصر منها الهيكل التنظيمي، القيادة ، الإتصال . التكنولوجيا التي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأشمل، كما يحتوي على مجموعة من الأنواع من بينها المناخ المفتوح، مناخ المغلق، مناخ المستقل، مناخ المنضبط التي ركزت على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة .

ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح لابد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي ومحاولة تجنب العوامل المؤثرة فيه لأن المناخ الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والمؤسسات، وتجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل ، مما يشجعهم على التعاون ويعزز الثقة المتبادلة بينهم.

الفصل الثاني والثمانون

تمهيد

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث يساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون المدير مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به والعمل على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، فقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإبداع، أساسيات الإبداع، وكذا التعرف على

العلاقة التي تربطه بالمناخ التنظيمي، فقد قمنا بتقسيم الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع.
- المبحث الثاني: أساسيات الإبداع.
- المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد إتفاق بين العلماء ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

وسنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع، ثم إلى كل من خصائص وأنواع ودوافع الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

أولاً: تعريف الإبداع

1. تعريف الإبداع لغة :

الإبداع لغة من بدع الشيء أي ابتدعه أو أنشأه وبدأه،¹ وهو "الإتيان بشيء جديد غير مألوف، كما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة".²

لفظ مبدع إسم من أسماء الله الحسنى، فإذا نظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته وإعجازه³، فهو بحق كما قال في كتابه العزيز: {بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون (118)}⁴، أي: خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.

كما جاءت بمعنى الجديد، قال تعالى في سورة الأحقاف: {ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم، إن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين}⁵.

أما في مجال الإبداع إن لكل معجم مصطلحه الخاص كترجمة لكلمتي Innovation و créativité على الرغم من وضوح تعريفهما في المعاجم والمصادر الإنجليزية وحتى الفرنسية، فنجد في المعاجم العربية على سبيل المثال - وهذا النقد لا يقلل من قيمتها وخدماتها الجلية، ولكن ينبه إلى نقطة ضعف خطيرة تتعلق بتغذية

¹ بثينة لقمان أحمد، "الإبداع وانعكاساته على تطوير جودة خدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، المجلد 9، العدد 20، 2010، ص 75.

² علي فاضل فوزي، "تمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة صناعات الالكترونية"، *مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية*، العراق، العدد 41، 2014، ص 391.

³ السلمي فهد عوض الله زاحم، "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 55.54.

⁴ سورة البقرة، الآية (118).

⁵ سورة الأحقاف، الآية (8).

العقل بالمعلومات – نجد أن كلمة *créativité* لم ترد في مورد البعلبكي وترجمة كلمة *Innovation* (إبداع، ابتكار، تجديد)، أما مكتب تنسيق التعريب في المغرب فيترجم الكلمة نفسها *Innovation* مرة تجديد (في حقل الفلسفة) ومرة ابتكارا (في حقل الاجتماع) وغياب *Créativité*، المعجم الموحد لمصطلحات العلوم الإنسانية ومجمع اللغة العربية بالقاهرة يترجم *Créativité* بالابتكار و *Création* بالإبداع والخلق، *Innovation* ترجمها "بالبدعة"، وهو عمل محرم شرعا وبإبداع دون شرح للأخرى.¹

ويعرف كذلك في اللغة على أنه: "الاختراع والابتكار على غير مثال سابق وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة".²

2. الإبداع إصطلاحا

- يعرف الإبداع على أنه: "القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها".³
- يعرف الإبداع بأنه: "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعيا عند التنفيذ، ويعرف أيضا على أن الإبداع هو التوصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج نسعى لتحقيقها"،⁴ كما يعرف على أنه: "القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الراضية للتفكير المحافظ، وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للاهتمام، وأيضا التشوق لتحقيق كل ما هو جديد".⁵

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- عرفه Robbins بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجا لأفكار التي تتميز بالغرارة والأصالة مقارنة بخبرات الشخصية أو خبرات أقرانه".⁶

¹ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتتمة الإدارية، القاهرة، 2009، ص3.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص6.

³ محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص28.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص168.

⁵ ريتشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014، ص6.

⁶ أسماء طه نوري، "أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد18، العدد98، ص297.

- وهناك تعريف شامل للدكتور على الحمادي والذي يقول فيه أن الإبداع هو "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطور فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة ، مهما كانت الفكرة صغيرة ، ينتج عليها إنتاج متميز غير مألوف ، يمكن تطبيقه واستعماله".¹
- عرف labranamza leznick الإبداع على أنه: "قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء أعمال ضمن الهيكل الاجتماعي".²
- يعرف دراكر الإبداع بأنه: "تغيير في ناتج الموارد أو بلغة اقتصادية بأنه تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"، كما عرف دافث daft الإبداع بأنه: " فكرة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال أو صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة".³
- عرفت 1988 Amabile الإبداع هو: "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال من قبل الأفراد والجماعات، وهو نقطة بداية للابتكار".⁴
- عرف (Schumpeter) الإبداع أنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".
- كما حدد shumpeter خمسة أشكال للإبداع :
 - ✓ إنتاج منتج جديد.
 - ✓ إدماج طريقة إنتاج جديدة.
 - ✓ تحقيق تنظيم جديد.
 - ✓ استخدام مصدر جديد للمواد الأولية.
 - ✓ فتح مدخل جديد (سوق جديدة).⁵
- وحسب سميث الإبداع يعني: "إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات".⁶

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص45.

² براء عبد الكريم محمد بكار، "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة اليرموك، المملكة العربية السعودية، 2002، ص90.

³ هاشم حميدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص135.

⁴ Gaëlle dechamp, bérangère szostak, 2012, les enjeux de la creativite inter-organisationnelle al'echelle locale , septiemes journées de la proximité hec montreal, Canada p 5.

⁵ عبد الرحمان، بن عنتر، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد24، العدد1، 2008، ص148.

⁶ بسمة بن عدنان السيوفي، "تنمية الإبداع والابتكار في المنظمات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى حول: التميز والإبداع الإداري، الجامعة السعودية للإدارة، الرياض 26.27 فيفري 2007، ص66.

- عرفه 2006 tompson & Seokchoi الإبداع بأنه: "عملية خلق أفكار جديدة خلاقة لمشكلة معينة".¹
 - عرفه jones : "العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهارتها ومصادرهما لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعالمياها".²
 - عرفه الصيرفي بأنه: "فكرة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبتالي التركيز على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة، ولكن التركيز على تبنيها".³
- ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع بالإضافة إلى هذه التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لابد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له ومن بين هذه المصطلحات ما يلي:

3

1. الإبداع والابتكار

ونبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:⁴

حيث أشار (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع (Créativité) والابتكار (Innovation) هي: علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل رقم (02) حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشمل على (الأفكار والعاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على (الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

¹ Thomopson.L, Seokchoi.H, **Creativity and innovation in organizational tremis, lawrence erhbaum associates, Publishers**, New jersey, USA, 2006, p5.

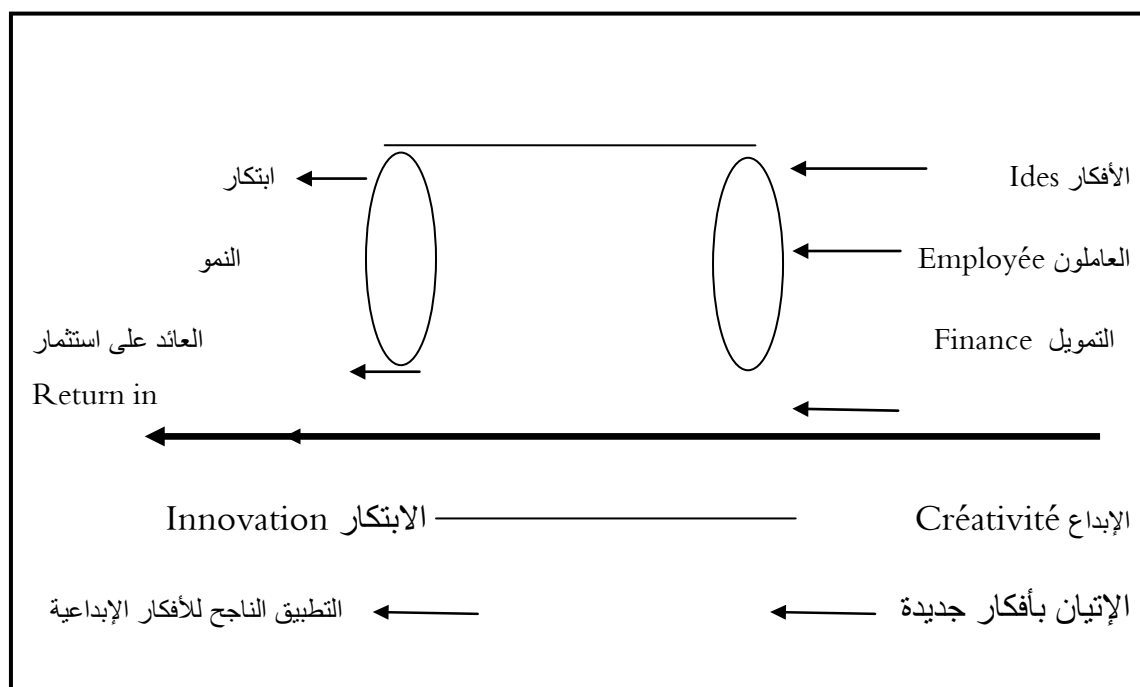
² شريف أحمد حسن عباس، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010، ص34.

³ بثينة لقمان أحمد، مرجع سابق، ص75.

³ خزار الأخضر، "دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي"، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص33.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. ص35،38.

الشكل رقم (03): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعي



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة إبداع و الابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.ص.37.

وفي الإطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخط وعدم التفريق الحاصل بينهما هو أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعنيان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:

الإبداع = الابتكار، حيث يعرف الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة.¹

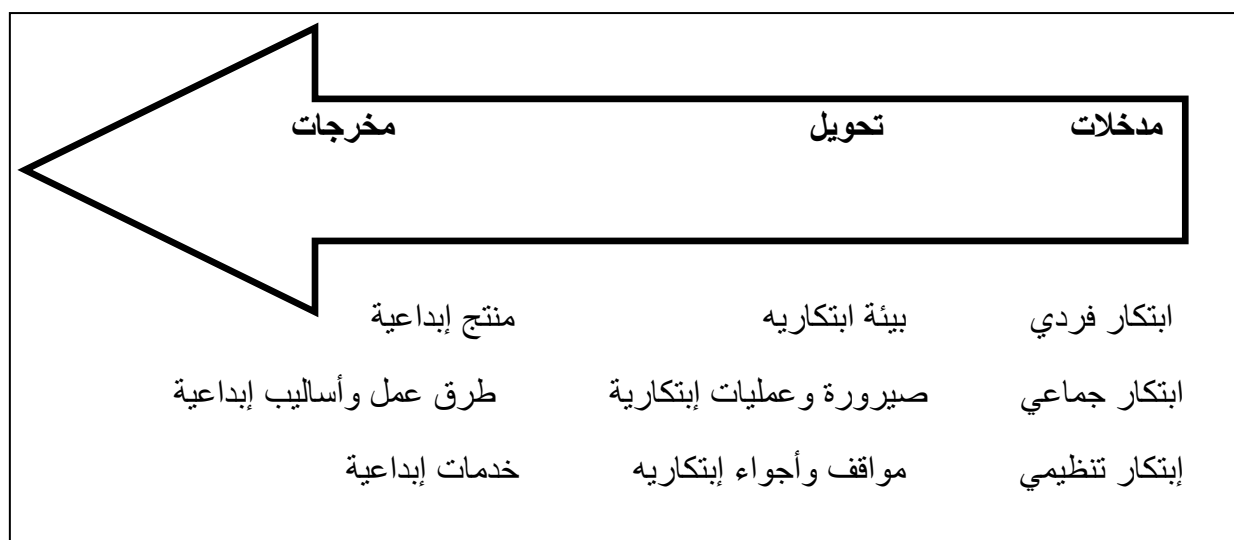
وهناك من يقول، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن (أمبيل) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار. وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

¹ روابح عبد القادر، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية"، مداخلة مقدمة إلي الملتقى الدولي حول: تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الإتحاد الأوروبي، جامعة سعد دحلب، البلديّة، الجزائر، 18، 19 ماي 2011، ص.5.

الابتكار = الإبداع + التطبيق.¹

ومن هذا يعرف الابتكار على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على خلق أفكار جديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة، وهي المرحلة الأولى والأساسية للتحسين المستمر،² ويكمن الاختلاف بين الإبداع والابتكار، في أن الإبداع و التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة وتوليدها، وبهذا فان الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، أما الابتكار فهو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى المنتج.³

الشكل رقم (04): الترابط بين الابتكار والإبداع



المصدر: طاهر محسن وآخرون، "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية"، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، الأردن، مجلد4، العدد7، 2011، ص182.

2. الإبداع والتغيير

¹ سليمان محمد، "الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة"، رسالة ماجستير في علوم التسويق (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص28.

² براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص56.

³ سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد11، 2012، ص145.

التغيير سلوك وأفكار جديدة تعتمدها المنظمة، وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها، أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية¹، لذا فهما مكملان لبعضهما لأن الإبداع هو عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير وأن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.²

3. الإبداع والاختراع

إن الاختراع هو ابتكار مقصود هادف خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ،³ فكرة يتوصل إليها مخترع وتنتج حلا للمشكلة معينة بينما الإبداع يعني قيام المنظمة بإنتاج السلع، أو تقديم خدمات، أو اعتماد طرائق لم يسبق اعتمادها، يعني أن الاختراع جزء من عملية الإبداع، وأن الإبداع اختراع في مرحلة التطبيق.⁴

4. الإبداع والذكاء والموهبة

كثير من الناس يخلط بين الإبداع والذكاء، على الرغم من وجود فروق واضحة في ذلك، فالذكاء يعبر عن قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها، والقدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة، الذكاء يشمل أيضا القدرات التي تساعد الإنسان على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره أو على مواجهة المشكلات بنجاح، أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدية، ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة، الذكاء ضروري للإبداع، ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكىاء مبدعين.⁵

المطلب الثاني: خصائص الإبداع

¹ زدوري أسماء ، "إدارة رأس مال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2012، ص17.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص359.

³ عيسى إبراهيم العمري، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد6، 2009، ص53.

⁴ زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم العزاوي، "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، مداخلة مقدمة إلى ملتقى حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة بغداد، العراق، 2004، ص13.

⁵ سليم إبراهيم الحسنية ، مرجع سابق، ص11.

يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص التي يستمد قوامه منها، وهي:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية

فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر، حيث يبدوا الإبداع الجماعي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد

فإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل أن كل إنسان عاقل هو إنسان مبدع، وتتطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه، ولكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها، فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة، لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وأن تعمل على فتح المجال أمام أي بواصر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

3. إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره

تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها، مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية بل أن هذه العوامل هي الأصل ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة.¹

ومن جانب آخر حددت الخصائص على نحو التالي:

• الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

¹ محمد سعد فهد المشوط، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص32.

- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها.¹
 - الإبداع لا يفترض أن يكون تغييراً روتينياً حيث أن بعض جوانب التحسين العادية لا تدخل في إطاره.
 - ينبغي أن تكون تأثيرات الإبداع عامة، حيث أن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته فقط دون أن ينعكس بنتائج ملموسة لا يندرج ضمن الإبداع.²
 - عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
 - الإبداع يكون مقصوداً وليس عارضاً.³
 - الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
 - الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغي غداً والعكس.⁴
- وقد حدد كامل خصائص الإبداع، أهمها:⁵

- الدافع الداخلي لحل مشكلة أو التغيير.
- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير.
- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن.
- إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة.
- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم.
- اكتشاف الحل والاندحاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص48.

² طاهر محسن منصور و آخرون، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص195.

³ عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13.14 ديسمبر 2011، ص10.

⁴ عمومن رمضان، بن زاهي منصور، "معوقات الإبداع الإداري المحلية بمقر ولاية ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأغواط، الجزائر، 2013، العدد 12، صص.69،70.

⁵ حاتم علي حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص40.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع اعتماداً على منطلقات مختلفة.

أولاً: تصنيف الإبداع وفقاً لمجالاته

1. إبداع إداري : يعني قدرات أو سمات الأفراد في التفكير الإبداعي باعتبار أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع¹، فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتسهل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة، وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.
2. إبداع التكنولوجي: ويعني تغييراً في المظاهر المادية أو الأدائية لسلعة أو الخدمة أو تغييراً في العمليات الإنتاجية، وقد أشار dafth إلى أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري، ويكون الأخير يحدث أقل تكرار منه.²

ثانياً: تصنيف الإبداع وفقاً لاستعمالاته

1. إبداع المنتج: هو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.
2. إبداع العملية: الإبداع الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكداً احتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).³

ثالثاً: تصنيف الإبداع وفقاً للتغيير

1. إبداع جذري: الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق.
2. إبداع التدرجي: هو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو منتجات أو الخدمات.⁴

¹ قسمة صابر عوض ، "تأثر الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين ، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد1، 2007، ص134.

² العبيدي بشار محمد خليل، العزاوي سحر أحمد كرجي، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010، ص218.

³ حسين عجلان حسن، *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص47.

⁴ صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، "متطلبات تحقيق الفعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة تكريت، العراق، المجلد1 العدد2، 2001، ص122.

رابعاً: تصنيف الإبداع وفقاً لمستوياته

1. الإبداع على مستوى الفردي: بحيث يكون لدى الأفراد العاملين قدرات إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها.¹
2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة) اعتماداً على خاصية التداؤب.²
3. الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع ليس مجرد شيء كما يحدث في المنظمة، بل يعد أمراً ضرورياً لا غنى عنه، وبخاصة إذا ما أرادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية، لا يتم إلا إذا توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها:

- إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير العميق.
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية.
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرات الإبداعية لديهم.
- البساطة في الهيكل التنظيمي.³

كما صنف تايلور الإبداع إلى خمس أنواع:⁴

1. الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
2. الإبداع الفني: هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف به المكان الذي يقدم خدمة ما.

¹ محمد عمر الزعبي، "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 2، 2012، ص 331.

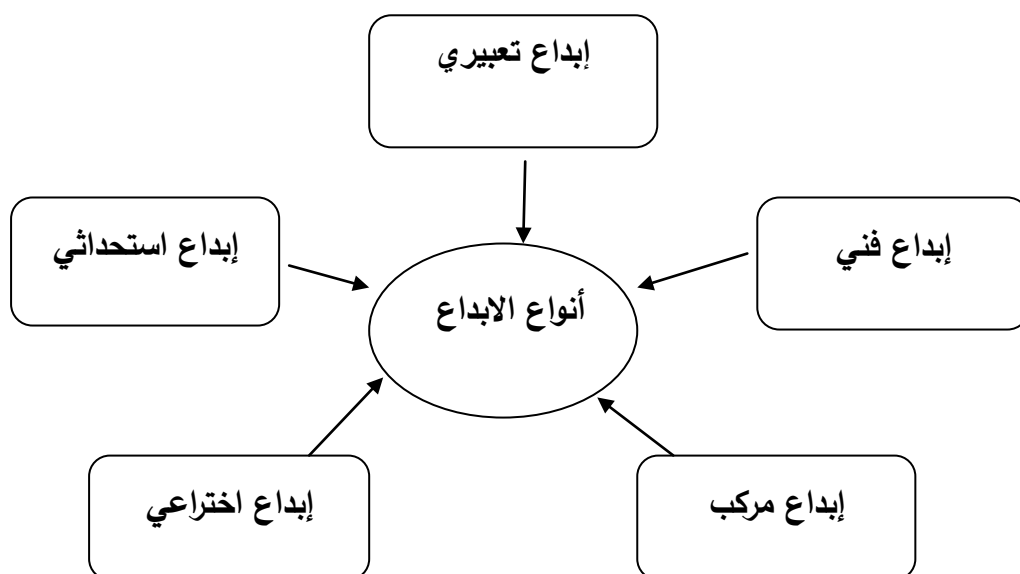
² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 21.

³ أريج ميمون الكبسي، "درجة توفر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 50.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 54.

3. الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع الأفكار المختلفة، ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.
4. الإبداع الإختراعي: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة ، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
5. الإبداع الإستحداثي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

الشكل رقم(05): تصنيف تايلور لأنواع الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عاطف لطفي خصاونة، إدارة إبداع و الابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011ص59.

وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي:¹

1. الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج يتضمن الإبداعات غير المخطط لها مسبقا.
2. الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير الوصول للإبداع المرغوب.

المطلب الرابع: دوافع الإبداع

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، نذكرها فيما يلي:²

أولا: دوافع ذاتية داخلية

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في التجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق، ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

ثانيا: دوافع مادية ومعنوية

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- الحصول على مكافآت مالية.

¹ زين الدين مصمودي وآخرون، "أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري"، مداخلة مقدمة إلى انعكاسات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 26. فيفري 2015، ص 08.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص33.

- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على مرتبة عالية مرموقة.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- خدمة الأمة والوطن.

ثالثاً: دوافع بيئية خارجية

- التصدي للمشاكل العامة وكذا الخاصة.
- متطلبات ودوافع التغيير.
- التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

رابعاً: دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته

تزداد الرغبة في الاستمرار والاندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.¹

¹ بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 195.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع

على اعتبار أن الإبداع الإتيان بما هو جديد كلياً أو جزئياً، فهو يتطلب مجموعة من العناصر والمبادئ التي سوف نتطرق إليه فيما يلي:

المطلب الأول: عناصر ومبادئ الإبداع

أولاً: عناصر الإبداع

1. **الطلاقة:** إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة،¹ في التفكير وفي التعبير حيث يكون المبدع قادراً على توليد الأفكار أو البدائل أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين، والتعبير عنها بوضوح،² وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة، وهي:

- **الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة (ولا يلعب عامل المعنى دوراً هاماً فيها) مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.
- **الطلاقة الإرتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي يشترك فيها المعنى أو في أي صفة أخرى مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات.
- **الطلاقة الشكلية:** هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة.
- **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.
- **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكيب اللغوية.³

2. **المرونة:** يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى

آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع لتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة

¹عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد 29، العدد 3، 2013، ص 209.

²سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2013، ص 93.

³جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 29، 30.

اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما:

- المرونة التلقائية: وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.
 - المرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه حل سليم للمسألة المطروحة.¹
3. الأصالة: تعني القدرة على توليد أفكار جديدة، وأن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفاً، وتمثل الأصالة أعلى سلم الإبداع، وإذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منها:

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها، وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد عن تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.²

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 الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.³

6. المخاطرة: يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.⁴

¹ محمد سعد فهد مشوط، مرجع سابق، ص 28

² إيمان عبد الرضا محمد، "أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73، ص 297.

³ بن نافلة قدور، فلاق، محمد، "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 18، 19، ماي 2011، ص 17.

⁴ محمد بن علي حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 40.

7. القدرة على التحليل: تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تقبيل أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة يعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير، ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع ظاهرة منحرفة.
8. إدراك التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.
9. المحافظة على الاتجاه: المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.¹

ثانيا: مبادئ الإبداع

- إفساح المجال لأية فكرة تتولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، ومادام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في مجالات العمل وتصب في الأهداف الأهم.
- الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبحث عن مصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر التي تختلف من مجال إلى آخر، ومن وقت إلى آخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.²
- إحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

¹ ميلود زيد الخير وآخرون، "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الابتعاد والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البليلة، الجزائر، 2011، ص 05.

² صلاح الدين شيخاوي، وآخرون، "منظومة القيم الشخصية وعلاقتها بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين"، مداخلة مقدمة إلى ملتقى حول: انعكاسات الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمة. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.02.26، ص08.

- تحويل العمل إلي شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمنظمات إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة و بمرور الزمن فشل.
- ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الإبتكارية إما تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.
- الإلتناء الروحي للمؤسسة: وتعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصيبه ما يصيبها من نفع ومن ضرر، إن الشعور بالإلتناء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل إذا كان متوافقاً مع الحق والمنطقية، وهو الذي يساهم في الإبداع، أما إذا صار هذا الشعور نوعاً من التعصب فهو أمر يعود معكوساً وينقلب إلى الضرر أكثر من النفع، والشعور الشديد بالإلتناء يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الابتكار.¹

المطلب الثاني: نظريات الإبداع

1. نظرية (March & Simon; 1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي وبدائل، ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.²

¹ أحمد الخطيب، وآخرون، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. ص 424،423.

² نجم العزاوي ، نصير طلال، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18،19، ماي 2011، ص05.

2. نظرية (Burns & Stalker; 1961)

وكان أول من أكد أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وقد توصلنا إلى أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال التنظيم الآلي الذي يلائم بيئات العمل المستقرة والتنظيم العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، والأهم من ذلك، هو أن التنظيم العضوي يستمد قوته من بيئته الخارجية والتكيف معها من أجل بقاءه وإستمراره وتفوقه على منافسيه.¹

3. نظرية (wilson ;1966)

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة، وهي إدراك واقتراح وتبني التغيير وتطويره، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وكلما زادت عدد المهام المختلفة كلما زادت المهام غير الروتينية، ما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي توليدا لاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.²

4. نظرية (Harvey et Mill ;1970)

حيث إستفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، بورن وستالكر" فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية،³ كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة

¹ محمد ذيب، أحمد طراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك إبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 487.

² حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 266.

³ شريف غياط، أسماء زردوري، "تتمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة، الجزائر، 2011، ص 06.

وعمرها، درجة المنافسة ودرجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.¹

5. نظرية (Zaltman & others 1973)

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تبني تتألف من مرحلتين، هما: (أ) مرحلة البدء و(ب) مرحلة التطبيق إضافة إلى مرحلتهما الجزئية وتفهم الإبداع باعتباره أي فكرة أو ممارسة جديدة على وحدة التبني كما وصفوا الإبداع كعملية جماعية وليس فردية واعتبر الإبداع في هذه النظرية دالة لمتغيرات تنظيمية مهمة، هي: المركزية، 2- التعقيد، 3- الرسمية.

واعتمدوا ذات التحليل المقدم في نظرية هيغ وايكن إلا أنهم توسعوا في الإشارة إلى المعضلة التنظيمية التي تتمثل بحاجة المنظمة إلى درجات مختلفة من المتغيرات أعلاه خلال مرحلتي عملية الإبداع.²

6. نظرية (Hang Aiken 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع، كالآتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: الحصول على مهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكلمة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة الروتينية، سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.³

المطلب الثالث: مراحل الإبداع

يختلف الكتاب والباحثين في تحديد مراحل الإبداع بدرجات متفاوتة، وفيما يأتي توضيح لبعض آراء الكتاب، حيث:

- حدد Abetti مراحل عملية الإبداع كالآتي: توليد الأفكار، الحضانه، التحول، النشر.

¹ أكنم عبد المجيد الصرايرة، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المياهمين العامتين، دراسة مسحية"، مجلة المؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4، 2003، ص 204.

² طارق عبد الحميد السمراني، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 64.

³ نجم العزاوي، "أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة البتراء، الأردن، العدد 33، 2012، ص 48.

- في حين ذكر السامرائي أنها تتمثل في: توليد الأفكار، تصفية أفكارها وتطويرها ، دراسة الجدوى، تبني الفكرة وتهيئة البيئة للتنفيذ، تنفيذ الإبداع ونشره، تقييم النتائج والتغذية العكسية.
- في حين أشار العامري إلى مراحل الإبداع باعتبارها: الوعي بالحاجة إلى إبداع جديد، بلورة الأفكار وتحديد المفهوم، تجسيد المفهوم هندسياً، تجسيد المفهوم مادياً.¹

وعلى الرغم من صعوبة الكتابة في هذا الموضوع إلا أن الباحثين والدارسين توصلوا إلى وضع عدة مراحل تمر بها عملية الإبداع، وهي:

1. مرحلة التهيؤ والاستعداد

وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يتفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعده على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلاً منظماً فقرائته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقائه للأسئلة، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة، وإلا فإن القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من أشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة، حيث يأتي عملة متأثراً بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في عمله.²

2. مرحلة الحضانة

هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة التفاعل تظهر الإبداعات، ويقوم المبدع في هذه المرحلة بتنظيم البيانات وتبويبها وفرزها، ويحلل هذه البيانات ويقارن بينها، ويكتشف المعلومات الناقصة والعلاقات بين المعلومات وبعضها، وفي هذه المرحلة يتم اقتراح بعض الحلول والفروض لحل المشكلة.³

¹ سلطان عبد الرحمان ، رأفت عاصي حسين، "تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت،العراق،المجلد3، العدد8، ص52.

² أوسرير منور، كواش زهية، "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب- البليدة ، الجزائر، 19،18 ماي2011، ص05.

³ صالح أحمد صالح،"دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري"، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العراق، العدد14،الجزء2، 2010، ص95.

3. مرحلة الإشراف

حيث تلمع فكرة عن حل المشكلة في ذهن صاحبها، وهي عبارة عن شرارة تقدر زناد فكرة لتخبره بالحل، ويأتي ذلك بشكل مفاجئ، حيث يتمسك الفرد بها، والاستفادة منها لكي لا تفلت منه لأنها قد لا تعود إليه مرة أخرى، وهي مرحلة يمكن وصفها بالاستبصار وإعادة تنظيم الخبرة وإعادة صياغة المشكلة وبناء الأفكار، أي أن المبتكر لا يدرك الموقف كوحدات منفصلة، كما لا يصدر استجابات منفصلة مستخدماً الأسلوب التحليلي في الحل.¹

4. مرحلة التحقيق

تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك لتحقيق من صحتها، ويتعين في هذه المرحلة على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.²

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع ومعوقاته

أولاً: أساليب تنمية الإبداع

1. أسلوب العصف الذهني

عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في الوقت المحدد، عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير والاهتمام بكمية الأفكار، وليس نوعيتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصلية والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها.³

¹ أماني محمد أهل، "فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة"، رسالة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص33.

² رمضان حسين رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص181.

³ أنجود شحادة بلواني، "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص29.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية، هي:¹

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2. أسلوب دلفي

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

3. أسلوب المجموعة الاسمية

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على إستقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلى ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب.

¹ العازمي محمد بزيح حامد بن تويلى، "القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص73.

4. قوائم المراجعة

هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تضم مجموعة من البنود، يمثل كل بند منها نوع التغيير أو التعديل لشيء محل التفكير أو التجديد وتأخذ هذا البنود طابع أسئلة محفزة على التفكير في إجابات لها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.¹

5. أسلوب التحليل التشكيلي

يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوعا من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتققة في الخصائص مثل: اللون، الحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.

6. أسلوب التآلف بين الأشئات

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك، وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط أولهما يسعى إلى جعل كل ما هو غريب مألوف، وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب.²

ثانيا : معوقات الإبداع

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، من خلال اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات. وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع:

¹ دنبري لطفي، "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، العدد 10، 2010، ص.ص 340،359.

² محمد بزيغ حامد العازمي، مرجع سابق، ص.ص 62-65.

1. **معوقات الشخصية:** تتمثل في عدم الثقة بالنفس، قلة المعرفة، عدم الطموح، اليأس، الاعتمادية، التشاؤم، التراجع والانسحاب، الخوف من الجديد، عدم القدرة على حل المشكلات، نمط التقليدي في الأداء،¹ معوقات متمثلة في الفرد من حيث تكوين شخصيته المتمثلة في السلوك العدواني، الإسقاط في السلوك.

2. **معوقات التنظيمية:** الناتجة عن التنظيم الذي يعمل به الفرد كالقوانين والأنظمة، السياسات والأهداف، الهيكل التنظيمي، نمط السلطة ونمط القيادة ونمط الاتصالات.

3. **معوقات اجتماعية:** تتضمن العقائد السائدة، العادات والتقاليد، المجتمع، سياسة التعلم، وتحمل المخاطرة.²

4. **معوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، عدم توفر المكان المناسب واكتظاظ المكان، وعدم التأييد الزملاء لأفكار، رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة وعدم وجود دعم مادي اللازم للمشروع الإبداعي.³

ومن معوقات الإبداع:⁴

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى التنظيمي)، مرجع سابق، ص 285.

² شهناز فاضل أحمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي"، مجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 20، 2009، ص 09.

³ محمد كريم حسني، سعيد خلف، "علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 44.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 317-318.

- القيم الاجتماعية السائدة.
- الظروف الاقتصادية حيث لا يتم إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية.
- ازدواجه المعايير المتبعة في التنظيم.

كما أظهرت بعض الدراسات على وجود معوقات تتمحور أغلبها في:¹

- الإفراط في مكافأة النجاح.
- الاعتماد المفرط على الخبراء.
- عدم شيوع روح المرح والتسلية.
- الخوف من الفشل.
- غياب جو الحرية.
- التمسك بالأنماط المألوفة.
- عدم وضوح الرؤية.
- عدم التشجيع من المنظمة.
- عدم مساندة العمل الجماعي.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

يؤثر المناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع لدى العاملين، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، وحتى يبدع الفرد لمنظمته، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أم يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية

¹ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، مرجع سابق، ص18.

الإبداع لدى العاملين، مما يجعل لزاما على تلك منظمات الأعمال الاهتمام بمناخها لما له من انعكاسات إيجابية على الإبداع لدى العاملين، ويمكن أن نوضح أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، فيما يلي:

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

التنظيم الإداري عملية إدارية مركبة تتكون من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، وتحديد العلاقات التنظيمية بينها بما يكفل التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم بها تلك الوحدات، ونطاق إشراف كل وحدة منها منعا للازدواجية، أو التداخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة.

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد إسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازية،¹ وليساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص، حيث يلعب الهيكل التنظيمي دور فاعل ومؤثر في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعدهم في وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تنسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية.²

فإن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في المؤسسة إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان لا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بهم إلى التخوف من أية اتصالات خارجية، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، فالجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات تؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل،³ بعكس الهيكل التنظيمي المرن الذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب التغيرات المستجدة، فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة على خلق الإبداع والتكيف مع الحالات مما يساعد على تحقيق الأهداف.⁴

¹ ناصر محمد إبراهيم سكران، مرجع سابق، ص.ص 26-27.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 101.

³ محمد بن سليم عطية المطرفي، مرجع سابق، ص 22.

⁴ كريم دروازي، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الثاني: أثر القيادة على الإبداع لدى العاملين

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة التنظيمية، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إلهام والتأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بمتابعة لانجاز وتأدية المهام المطلوبة بإتقان وبإبداع.¹

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في المنظمة، وينبع ذلك أساسا من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات.

ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها، والتطبيق الجيد منها بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية، حيث النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية دوره في المنظمة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والأفراد هي عوامل محفزة تدفع العاملين إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع، إن لأسلوب القائد في صنع القرارات أثرا كبيرا في دعم الإبداع لدى العاملين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين، جميعها عوامل تساعد في خلق بيئة إبداعية تقسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة، وتدعيم فعالية القرار من جهة أخرى.

نجد أن النمط القيادي الديمقراطي والذي يتسم بالمرونة والتحرر من الهرمية يؤثر على الإبداع من خلال تشجيع العاملين عليه من خلال الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل، أما القيادة الأوتوقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإخبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم حيث أن الروتين الشديد والملل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة، ولكن هذا لا يعني أن الفرق أكثر إبداعا هي الفرق أكثر حرية كما هو الحال في المنظمات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الإبداع ليس مجرد عملية توالد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة،

¹ عبد الله عوض الحارثي، مرجع سابق، ص 13.

فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت المبادرة والإبداع أن تؤدي إلى صياغة إستراتيجية واضحة للتنفيذ،¹ فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير، وتتم وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل.²

المطلب الثالث: أثر الاتصال على الإبداع لدى العاملين

تعتبر الاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة الجماعة، والتفاعل المتبادل بين الفرد والجماعة، ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف حيث أن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وهذا بدوره يعزز الإبداع لدى العاملين، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (النازل) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير على أساس أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء، وباعتبار الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها ببعض، مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض، وليست متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وقدرتهم على الإبداع وعلى مخرجات المنظمة كنظام، والاتصال الجيد عامل أساسي في خلق الإبداع لدى العاملين، وبالتالي تحسين وتطوير الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس، ويخلق تفهما أعمق ووضوحاً أشمل بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة فالعمل الجيد في الاتصال الجيد.³

والاتصال الإداري أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدي المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة، وبالتالي تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة، كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء تفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، كما يسهم

¹ درويش شهباز، "أثر أنماط القيادة الإدارية علي تنمية إبداع الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص.ص 154، 156.

² سوزان عبد الغني علي، "أثر بيئة العمل الإبداعية في المنظمات، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، المجلد 4، العدد 1، 2014، ص.ص 155.

³ أحمد الخطيب، وآخرون، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، مرجع سابق، ص 314.

الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.¹

المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا على المناخ التنظيمي

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من العوائد التي تعود على المنظمة والأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة المنظمات من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة،² حيث تشكل التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية الهامة في التأثير على الإبداع لدى العاملين، فكلما كانت التكنولوجيا في المنظمة تقوم على طبيعة تقليدية غير متجددة اتجه المناخ التنظيمي نحو السلبية، مما يؤثر على روح الثقة بين العاملين وتقليل فرص المبادرة وتحجيم إمكانات إبداعاتهم وبعدهم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم، وبالتالي يكون المناخ التنظيمي غير مشجع على التفكير والإبداع والعكس صحيح، بمعنى أن التوجه نحو الانفتاح والتجديد في التكنولوجيا يساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة والتقليص والضياع في الجهود البشرية، ومن هنا يتضح بأن التكنولوجيا المتطورة من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية بعيدة عن الروتين في الأداء وتساعد في الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في حقل العمل وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال، حيث تسهم التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم اعتمادها بشكل الصحيح في تحقيق، ما يلي:

- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدخل العمل.
- تسهم التكنولوجيا في رفع أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة والتقليص في الجهد.
- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلائم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة.
- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.³

¹ المانع محمد بن علي، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص.ص 14، 16.

² عبد الله عوض الحارثي، مرجع سابق، ص 13.

³ سامح محمد الضروس، مرجع سابق، ص 15.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن عملية الإبداع لدى العاملين تعبر عن القدرة على الإتيان بشيء جديد وغير مألوف فيما يخص الجوانب الإدارية ، ولالإبداع تصنيفات مختلفة لأنواعه منها الإبداع الإداري الذي يعني قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي والإبداع التكنولوجي، إبداع منتج، إبداع العملية، كما أن قابلية الفرد للإبداع وحرصه على تحريكها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية منها دوافع ذاتية ودوافع مادية ومعنوية

وباعتبار أن الإبداع الإتيان بما هو جديد كلياً أو جزئياً يتطلب مجموعة من العناصر والمبادئ المتمثلة في الطلاقة ، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، ومن أهم مبادئه احترامه للأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمؤسسة ، ومن أبرز النظريات التي تناولت الإبداع نظرية march، نظرية burn، نظرية wilson ، حيث قدمت كل منها معالجات مختلفة حول الإبداع.

والإبداع عملية تتكون من مجموعة من المراحل تبدأ بمرحلة الإعداد ، ثم مرحلة الحضانة ، مرحلة الإشراق ثم مرحلة التحقيق، ولتنمية الإبداع وترسيخه في عقول العاملين لابد من تبني مجموعة من الأساليب من بينها العصف الذهني أسلوب دلفي، مع محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وصولاً في الأخير إلى توضيح أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين من جانب النظري قيل التأكيد من وجود الأثر في الجانب النظري بعد ما تم وضع الفرضيات .

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في المناخ التنظيمي والإبداع و الأثر الذي يحدثه المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وذلك لدراسة أثر العلى أرض الواقع،، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وعلى العموم، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي ، وكذا التعرف على أهدافها وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة المؤسسة تطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى هي مؤسسة خاصة، أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات الصناعية التابعة لدائرة أورلال ولاية بسكرة، تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية كما يقطعها طريق الطريق الوطني رقم: 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية: القمح بنوعية "اللين و الصلب" ولقد تم إقامة المشروع ببلدية أوماش لعدة اعتبارات أهمها جبائية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص عنها في المرسوم التشريعي رقم (12-93) كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

وفي 4 جوان 2007 تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) وتم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ: 54225 م²، منها 4920 م² مغطاة موزعة على كل من

• وحدة الدقيق و الفرينة بمساحة تقدر بـ 2850 م²

• وحدة الكسكسي بـ 2070 م².

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثلثها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الانتاج ، حيث بدأت وجة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000 ، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى ، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والطحين كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر ، أما وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر 2001 ، وانتهت في ديسمبر من عام 2002، ودخلت مرحلة الانتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

وتتضمن المؤسسة أربع وحدات هي :

- وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية.
 - وحدة إنتاج الكسكسي بنوعية المتوسط والرقيق.
 - وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام.
 - وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الانجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل .
- وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكس وغيرها و بأحجام مختلفة وفق مايبينه هذا الجدول :

الجدول رقم(05) : تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتج	الصنف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	25 كغ	3400 دج/للقنطار
	رفيع	5 كغ - 10 كغ	
الفرينة	ممتازة	1 كغ - 5 كغ	3500 دج /لقنطار
	للخبز نوع أ-	25 كغ	1960 دج /لقنطار
	للخبز نوع ب-	50 كغ	1088 دج/لقنطار
الكسكس	رفيع	1 كغ - 5 كغ - 10كغ	لم يحدد
	متوسط	25 كغ	
سُميدَة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	25 كغ	1100 دج/لقنطار
النخالة	عادية	40كغ	1200 دج/لقنطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

ثانيا: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب **GMsud** والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999 هي مؤسسة منظمة ضمن شركات الأموال شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (**SARL**) برأس مال قدره 135 مليون دينار، وتتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (**SARL**) إلى شركة ذات أسهم (**SPA**) حيث تم رفع رأس المال الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار، في 04 جوان 2007.

ويوجد المقر الاجتماعي للمؤسسة بمنطقة النشاطات ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة و نشاطها هو صناعة السميد، الفرينة، الكسكس ومواد تغذية الأنعام، وتصدير واستيراد مختلف المواد الغذائية.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي، وهذا طالما أن رقم أعمالها في ارتفاع، لهذا فهي مجبرة علي مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09) (10) (11) من القانون التجاري، ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلي جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS) على أساس الربح المحقق.
- الرسم على القيمة المضافة علي جميع عمليات البيع التي تخص الفريضة الممتازة، الكسكس والنخالة و بمعدل 7%.
- الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.
- الدفع الجزافي (VF) علي أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة وهذا بالمعدلات 3 %، 2 %، 1 %، 0 % حسب السنوات 2003، 2004، 2005، 2006.
- الرسم العقاري (TF) علي أساس جميع ممتلكات المؤسسة العقارية سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) حيث استفادت من الامتيازات الضريبية الممنوحة في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة، كما استفادت من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في الأمر رقم (01-03)، وهذا فيما يخص الوحدة التي تم إنشاءها لتخزين القمح بولاية جيجل، حيث تستفيد من الامتيازات الضريبية الممنوحة في إطار النظام العام من الأمر (01-03).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وكذلك إلى أهم الأهداف المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها.
أولا: أهمية المؤسسة:

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

ويمكن تجسيد أهمية المؤسسة في النقاط التالية:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- تلبى المؤسسة جزءا كبيرا من حاجات السوق.

- توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- الموقع الجغرافي المتميز الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة .

ثانياً: أهداف المؤسسة:

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنتجات الأخرى، و حتى يتسنى لها جذب المستهلك و دفعه لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها و تتمثل فيما يلي:

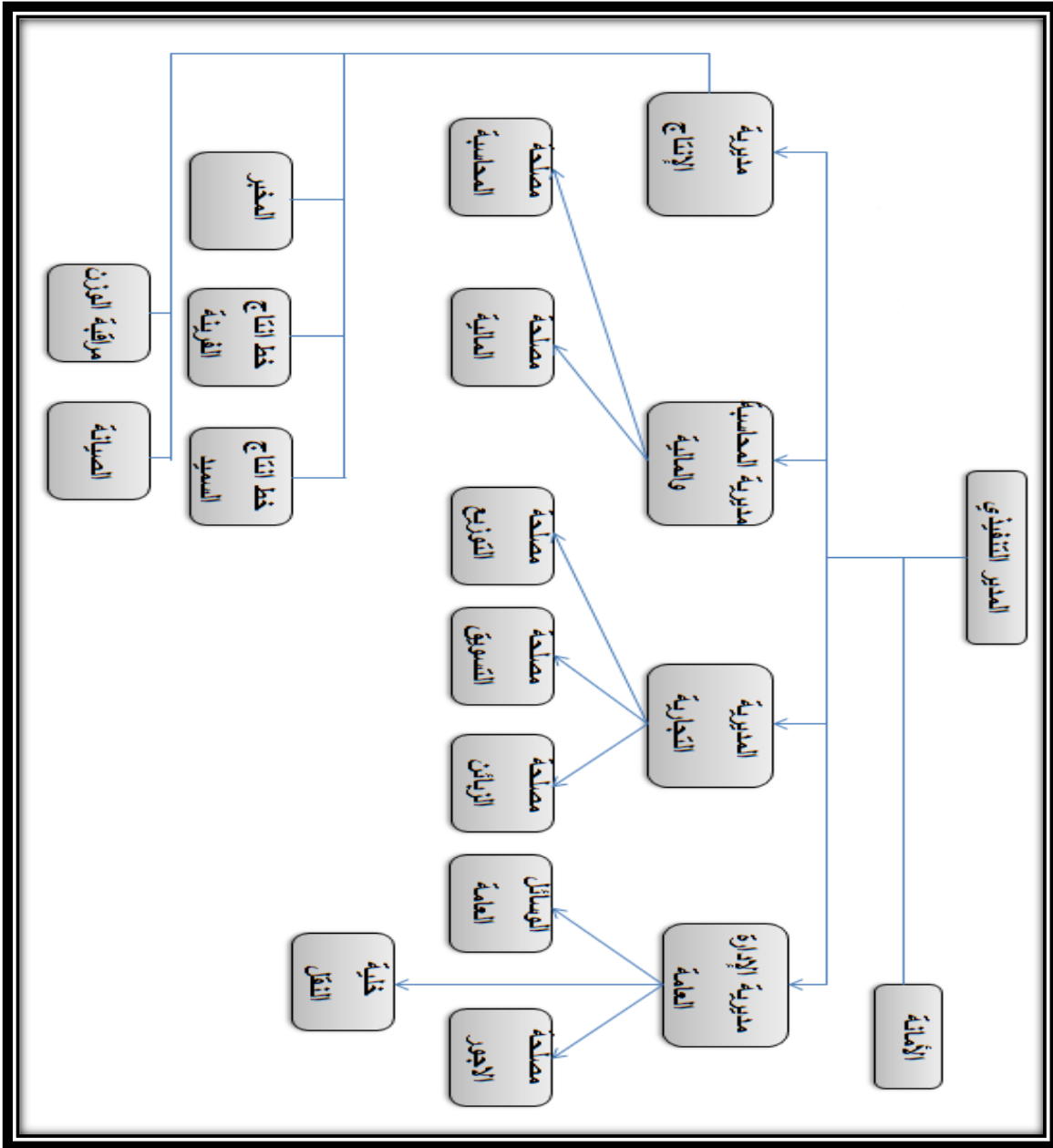
- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية.
 - وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
 - ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها.
 - وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
 - تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.
 - توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.
- من خلال هذه الأهداف نلاحظ أن المؤسسة واعية بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وقد سطرت أهدافاً طويلة و أخرى قصيرة الأجل ركزت من خلالها على جانبين مهمين هما المنافسة والمستهلك

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وتعتبر وحدة السميد والفريزة الوحدة الرئيسية في المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعبر بشكل رئيسي عن مصالح ومديريات هذه الوحدة حيث تشترك باقي الوحدات مع هذه الوحدة في أغلب المديريات والمصالح، كما يقدر عمال المؤسسة بـ 187 عاملاً موزعاً على مختلف وظائفها، ويظهر الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة، وهو كما يلي:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر : مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

1. **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.
2. **الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.

3. **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

أ. مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

ب. خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

ج. مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4. **المديرية التجارية:** تشمل المصالح التالية:

أ. مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم

الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في:

- القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبيات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبيات.
- إستقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون.

• كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبيات، البحث عن

أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ

يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع

ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

ب. مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5. **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية.
- إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية.
- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية.
- تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة.
- متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6. **مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

أ. المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

• إمكانية التخزين.

ب. مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج

والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول : منهج وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

في إطار الإجابة عن إشكالية البحث الأساسية وأسئلتها الفرعية المنبثقة عنها قمنا بالمزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يفترض التوجه التحليلي للبحث العلمي أن الحقيقة مجهولة بطبيعتها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لكن هذه الحقيقة مرتبطة بتصور وبالقدرات الفكرية للباحث. فهي إذن حقيقة نسبية لأنها ناتجة عن المعنى الذي يقدمه الفرد للظاهرة المدروسة. أما في النموذج الوصفي تكون المعرفة موجودة بذاتها، قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف لواقع ثابت.

ثانياً : أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الإستبانات الخاصة بالمناخ التنظيمي وكذا الإبداع لدى العاملين، وقد إنقسمت إستبانة البحث إلى قسمين رئيسيين

- **القسم الأول :** يتعلق بالتعرف على المعلومات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين مثل (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
 - **القسم الثاني:** يتمثل في محور المناخ التنظيمي، حيث شمل على 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي ، القيادة، الإتصالات ، التكنولوجيا.
 - **القسم الثالث:** يتعلق بحور الإبداع لدى العاملين حيث يضم 20 عبارة.
- وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول.

الجدول (06): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

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

من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولاً: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تعريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17) كما يلي:
- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات: والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **تحليل التباين للانحدار (t):** لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، التكنواوجيا) في المتغير التابع وهو الإبداع لدى العاملين، بالإضافة إلى إختبار كل فرضية على حدى.
- **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك أثر ذو دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى المناخ التنظيمي لديهم وكذا معرفة إتجاهاتهم نحو مستوى الإبداع لدى العاملين .
- **إختبار معامل الالتواء والتفلطح (Kurtosis et Skewness):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- **معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Csefficient Alpha)**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس

أولاً: صدق أداة الدراسة

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

- و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله
- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (08)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.959) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (07) معاملات الصدق والثبات لمحاور الإستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "الفاكرونباخ"	معامل الصدق
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	0.786	0.866
	القيادة	0.881	0.938
	الإتصال	0.858	0.926
	التكنولوجيا	0.870	0.932
	المجموع	20	0.961
الإبداع لدى العاملين	20	0.835	0.913
الإستبانة ككل	40	0.920	0.959

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.920) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض

البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الرابع : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل الإدارة العليا، والدنيا في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- والبالغ عددهم 187 عامل، حيث إعتدنا طريقة العينة العشوائية في اختبار عينة الدراسة البالغ حجمها 50، وقد إسترجع منها 40 وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق شروط الإجابة الصحيحة، وبالتالي إعتدت الدراسة على 40 إستبانة فقط .

المطلب الخامس: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	67.5 %
	أنثى	13	32.5 %
	المجموع	40	100 %
العمر	اقل من 30 سنة	15	37.5 %
	من 30 الى اقل من 40 سنة	14	35 %
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	7	17.5 %
	من 50 سنة فأكثر	4	10 %
	المجموع	40	100 %
المؤهل العلمي	ثانوي	12	30 %
	تقني سامي	15	37.5 %
	ليسانس	7	17.5 %
	مهندس	5	12.5 %
	ماجستير	1	2.5 %
	المجموع	40	100 %

18	45%	أعوان تقنيين	مجال الوظيفة الحالية
9	22.5%	أعوان تحكم	
13	32.5%	اطارات	
40	100%	المجموع	
15	37.5%	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
13	32.5%	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
8	20%	من 10 إلى اقل من 15 سنوات	
4	10%	من 15 سنة فأكثر	
40	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20.

بالنسبة لمتغير الجنس: يبين الجدول رقم(10) أن عدد الذكور هو 27 فردا ، أي ما نسبته 67.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 13 بنسبة 32.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتغير العمر : الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (37.5%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 40 سنة) بلغت (35%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) بلغت (17.5%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (10%) وهذا ما نستنتج أن غالبية المبحوثين في المؤسسة في عمر شاب مناسب للعمل والإنتاج.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي : للمبحوثين فقد وجد أن (37.5%) من المبحوثين حاصلين على شهادة تقني سامي مقابل (30%) من حملة المبحوثين ذوي المستوى ثانوي ، في حين كانت نسبة حملة شهادة الليسانس (7%)، أما شهادة ماجيستر فبنسبة (2.5%) من حاملها، بهذا نستنتج أن نسبة حملة الليسانس والماجستير هي نسبة ضعيفة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، وهذا ما يدعم نسبة الفئة العمرية السائدة الذين أغلبهم من حملة شهادة تقني سامي.

بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية :يبين الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث أعوان تقنيين ، حيث بلغت نسبتهم 45%) في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون إطراراً 32.5% أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون كأعوان تحكم 22.5% .

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين : نجد أن (37.5%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(32.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (20%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (10%) من مجموع الأفراد عينة البحث. وهذا يعني أن عينة البحث مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التقلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة ، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10] بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3، 3]. [3]

وفيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعامل الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليك
الجدول(09): معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة.

Kurtosis معامل التقلطح		Skewness معامل الالتواء		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات_الأبعاد_
إحصائياً	الخطأ	إحصائياً	الخطأ	الإحصائيات	الإحصائيات	
0.733	1.752	0.374	-0.935	5.00	1.00	الهيكل التنظيمي
0.733	1.129	0.374	-1.108	5.00	1.00	القيادة
0.733	0.709	0.374	-0.988	5.00	1.00	الاتصال
0.733	1.973	0.374	-1.247	5.00	1.00	التكنولوجيا

0.733	0.838	0.374	-0.933	5.00	1.65	المناخ التنظيمي
0.733	1.957	0.374	-0.637	4.79	2.21	الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20.

من خلال الجدول يتضح أن معاملات Skewness كانت محصورة بين (-0.637 -1.247) وكذلك معاملات التقلطح Kurtosis محصورة بين (0.709, 1.957)، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع تتبع توزيع طبيعياً ويعد شرطاً لإجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين المناخ التنظيمي الإبداع لدى العاملين ، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولاً المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر ب0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80-2.59) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60-3.39) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40-4.79) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.80-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (10) و(11) تلك النتائج كما يلي:

محور المناخ التنظيمي :

السؤال الأول: ما هو مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول(11).

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور المناخ التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الهيكل التنظيمي	3.50	0.821	4	موافق
1	يتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين القسم الذي تعمل فيه والأقسام الأخرى.	3.35	1.292	3	محايد
2	خطوط السلطة واضحة بالنسبة لك ولمديرك بالمؤسسة.	3.67	1.095	2	موافق
3	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.	3.30	1.043	5	محايد
4	يساهم الهيكل التنظيمي في تفعيل الإتصال بينك وبين العاملين في مختلف مستويات التنظيمية	3.32	1.163	4	محايد
5	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة أداء مهامك.	3.85	0.975	1	موافق
	القيادة	3.59	1.035	3	موافق
6	توجد ثقة بينك وبين مديرك.	3.85	1.167	1	موافق
7	يفتح المدير المجال لك وللعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.42	1.217	5	موافق
8	يتيح المدير المجال لك وللعاملين للعمل بروح الفريق .	3.55	1.218	3	موافق
9	تدعم الإدارة الحرية لك في التواصل مع زملائك العمال لتبادل الأفكار.	3.72	1.198	2	موافق
10	يهتم المدير بتحفيزك وتشجيعك على الإبداع.	3.43	1.466	4	موافق
	الاتصال	3.62	0.891	2	موافق

11	تتم الاتصالات بينك وبين جميع العاملين بسهولة.	3.48	1.109	5	موافق
12	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.	3.57	1.059	3	موافق
13	يتم انجاز الاتصالات بينك وبين مديرك بسرعة كبيرة.	3.55	1.108	4	موافق
14	تسمح لك وسائل الاتصال في الإدارة أن تحصل على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.	3.87	1.042	1	موافق
15	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة .	3.62	1.254	2	موافق
	التكنولوجيا	3.77	0.835	1	موافق
16	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تتناسب وأعماله .	3.63	0.952	4	موافق
17	تساهم تكنولوجيا المستخدمة في تنمية العمل الجماعي.	3.72	1.012	3	موافق
18	تساهم تكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة للعمل.	3.87	0.966	2	موافق
19	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار والنقاش بينك وبين العاملين.	3.72	1.086	3	موافق
20	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أدائك.	3.90	1.128	1	موافق
20	المناخ التنظيمي	3.62	0.725	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 .

- **التكنولوجيا:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "التكنولوجيا" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.77)

بالانحراف معياري (0.835)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الهيكل التنظيمي ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.63-3.90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.952-1.128). هذا يعني أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تساهم في تنمية العمل الجماعي ، وطرح أفكار جديدة للعاملين، كما تساهم في رفع مستوى أداء العاملين من خلال تناسبها مع أعمالهم وإتاحة فرص الحوار والنقاش.

● **الاتصال:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "الاتصال" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بالانحراف معياري (0.891). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الاتصال ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.48-3.87) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.042-1.254)، وهذا يعني أن المؤسسة تستخدم وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات، كما تتم هذه الاتصالات بين العاملين بسهولة وسرعة كبيرة ، مما تسمح بالحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبأكثر دقة.

● **القيادة:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "القيادة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بالانحراف معياري (1.035)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد القيادة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت ما بين (3.42-3.85) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (1.167-1.466) ، وهذا يعني أن المؤسسة تفتح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح فريق وتدعم تواصلهم مع بعضهم لتبادل الأفكار ، كما تقوم بتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع وهذا ما يعزز الثقة بينهم.

● **الهيكل التنظيمي:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد "الهيكل التنظيمي" جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بالانحراف معياري (0.821). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الهيكل التنظيمي إذ تراوحت متوسطاتها ما بين (3.30-3.85) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.975-1.292).

محور الإبداع لدى العاملين

السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (12)

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الإبداع لدى العاملين.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
الإبداع لدى العاملين	3.536	0.889		
21 أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد و متطور.	3.68	1.047	8	موافق
22 أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.	3.80	0.992	6	موافق
23 أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.	4.07	0.797	1	موافق
24 أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المنظمة و استخدامها بشكل مختلف.	4.00	0.797	3	موافق
25 ابحث دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات.	4.05	0.877	2	موافق
26 لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.45	1.176	14	موافق
27 لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.73	0.877	6	موافق
28 لدي القدرة على تعبير عن أفكاري بطلاقة و صياغتها في كلمات مفيدة .	3.65	1.027	9	موافق
29 أضع مقترحات و بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	3.80	1.018	6	موافق

30	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل.	3.73	0.987	8	موافق
31	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.50	1.155	13	موافق
32	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقاً لطبيعة الموقف.	3.75	0.954	7	موافق
33	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	3.60	0.982	10	موافق
34	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	3.75	1.032	7	موافق
35	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	3.57	0.903	11	موافق
36	أمتلك القدرة على التوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.50	0.961	13	موافق
37	لدي القدرة على تحليل و تشخيص مشكلات العمل.	3.63	0.807	11	موافق
38	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.73	0.877	8	موافق
39	أحاول الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي.	3.85	0.949	5	موافق
40	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.92	0.859	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 .

وبناء على ما تقدم نستنتج أن الإبداع لدى العاملين لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مستوى جيد وهذا ما تعكسه درجة التقدير على إجابات المبحوثين بموافق وفقاً لمقياس الدراسة حيث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن عبارات القياس الإبداع لدى العاملين (3.53) بالانحراف المعياري (0.889)، كما يتضح من الجدول أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة عن عبارات المتغير تراوحت بين ما بين (3.45-4.07) وتراوحت

انحرافاتها المعيارية ما بين (-0.797 - 1.176). مما يدل على أن الأفراد داخل المؤسسة يمتلكون قدرات إبداعية جيدة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش عند مستوى الدلالة 5 %

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (12) نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	2.458	4	0.615	3.373	0.020
الخطأ	6.376	35	0.182		
المجموع الكلي	8.834	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

$$\text{معامل التحديد } (R^2) = 0.278$$

$$\text{معامل الارتباط } (R) = 0.527$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.373) وبقية احتمالية (0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو (المناخ التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (20%) من التباين في المتغير التابع المتمثل بالإبداع لدى العاملين ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (14) يبين ذلك:

جدول (13): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
المناخ التنظيمي	2.637	7.133	0.000	0.527	0.278

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (7.133) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.527) حيث فسر متغير المناخ التنظيمي (27%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين (بالاعتماد على قيمة (R²)) وعليه فإن هناك أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده على الإبداع لدى العاملين، وبالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وسنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₁: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش عند مستوى الدلالة 5%.

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الهيكل التنظيمي	0.110	1.187	0.242	0.189	0.036

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين المتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي و الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت Tقيمة المحسوبة(1.187) وبقيمة احتمالية (0.242) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة ومستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة 5%.

جدول (15): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل (X)	معامل الإنحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
القيادة	0.140	1.976	0.050	0.305	0.093

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20.

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة ومستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة(1.976) ، وبقيمة احتمالية(0.050) وهي تساوي مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.305)، حيث فسر متغير القيادة (9%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين بالاعتماد على قيمة (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإتصال ومستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش عند مستوى الدلالة 5% .

جدول (16): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل (X)	معامل الإنحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الاتصال	0.225	2.863	0.007	0.421	0.177

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0,05).

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين المتغير المستقل المتمثل في الإتصال ومستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.863) وبقيمة احتمالية (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 5 %، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.421) حيث فسر متغير الإتصال (17%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين بالاعتماد على قيمة (R²) وبالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

4- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة :

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا ومستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، عند مستوى الدلالة 5%

الكبرى للجنوب أوماش، عند مستوى الدلالة 5%

جدول (17): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل (X)	معامل الإنحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
التكنولوجيا	0.274	3.382	0.002	0.481	0.231

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0,05).

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين المتغير المستقل المتمثل في التكنولوجيا ومستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.382) وبقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة 5 %، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.481) حيث فسر متغير التكنولوجيا (23%) من

التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين بالاعتماد على قيمة (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة ، وكذا أهميتها و الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت 50 من مبحوثي الدراسة والتي تحتوي على ثلاث أقسام هي: المعلومات الشخصية ، محور المناخ التنظيمي، محور الإبداع لدى العاملين، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة التالية ما هو أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

وبعد إسترجاع الإستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بيانات باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفايرونباخ، تحليل الانحدار، اختبار معامل الالتواء، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك ،ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.
- لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين القيادة ومستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الإتصال ومستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين التكنولوجيا ومستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش.

الخالقة

الخاتمة

أصبح للمناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسات، لذلك زاد الاهتمام بالمناخ التنظيمي لتأثيره الواضح على تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسات ، في حين أن الإبداع أصبح أمرا في غاية الأهمية لما له من اثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح. ومن أهم سبل نجاح المنظمات إيجاد مناخ تنظيمي ملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها .

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين و كدراسة حالة العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش توصلنا إلى النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا: النتائج النظرية :

- يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .
- المناخ التنظيمي غير ملموس و لكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.
- يعتبر المناخ التنظيمي وسيلة تمكن المؤسسة من خلالها الوصول لحل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- يتعلق المناخ التنظيمي بالمستويات الإدارية في المنظمة ، حيث يوجد مناخا لكل مستوى إداري من ناحية ، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه بالمستوى الأدنى.

- المناخ التنظيمي مهم لكل مؤسسة ، فإذا التزم به الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.
- يحتوي المناخ التنظيمي على عدة عناصر منها: الهيكل التنظيمي ، القيادة، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرار، البيئة الخارجية، الحوافز، طبيعة العمل.
- هناك عدة أنواع متعددة للمناخ التنظيمي تتمثل في: مناخ مفتوح، مناخ مغلق، مناخ مستقل، مناخ منضبط، مناخ الموجه أو المسيطر، مناخ المألوف، مناخ العائلي، مناخ الأبوي.
- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.

ثانيا: النتائج التطبيقية (الميدانية) :

- أظهرت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أماش جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.725).
- بينت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي كان بدرجة مرتفعة ، حيث جاءت التكنولوجيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.835)، وجاء الاتصال بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.891)، أما القيادة فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.035)، بينما جاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) و إنحراف معياري (0.821).
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(3.74) والانحراف المعياري (0.475).
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ بين المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي بأبعاده المجتمعة على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

ثالثاً: التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
 - ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، كونه متغير يساهم في تأثير في الإبداع لدى العاملين، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - زيادة فعالية نظم الاتصال، وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم الإبداع في عملهم.
 - ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة لتمكنها من التكيف مع ظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها.
 - ضرورة تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة ومواكبة التقنيات الحديثة.
 - ضرورة إيجاد قيادة إدارية فعالة التي تسهم في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين. و تشجيعهم على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.
 - منح الأفراد مزيد من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من إمكانيات إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل ، واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية.
 - توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع لدى العاملين، وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المصادر .(القرآن الكريم)

1. سورة الأحقاف الآية (8).
2. سورة البقرة، الآية (118).

ثانياً: قائمة المراجع

3. أحمد الخطيب، وآخرون، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، دار الجامعة، الاسكندرية، 2005.
5. بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008 .
7. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
11. رمضان حسين رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
12. ريتشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
13. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
14. زيد منير عبوي ،التنظيم الاداري(مبادئه وأساسياته)، ط1، دار أسامة ، الأردن، 2006.
15. سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
16. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
17. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2009.

18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 .
19. طارق عبد الحميد السمراني، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
20. طاهر محسن منصور و آخرون، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
22. عصام عبد الوهاب دباغ ، إدارة الافراد ، دار الزهران ، الأردن ، 2008.
23. على عياصرة آخرون، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية على المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن
24. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. فاروق عبده فليه و آخرون، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- أ- الكتب
26. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات) ، ط4، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003.
27. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
28. محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
29. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

31. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، ط1 ،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن.2009.
32. نجم الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري، عمان، 2010.
33. هاشم حميدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
34. واصل جميل مومني ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، الأردن، 2006.

ب-الدوريات

35. أبان عثمان عبد الرزاق ، "تقويم المناخ التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت" ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية_، جامعة تكريت،العراق، المجلد2،العدد1، 2012.
36. أثير حسو إسحاق ،" دورأبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق ، المجلد8، العدد 26،2012 .
37. أحمد حمدان لفته وآخرون، "مستوى تأثير المناخ التنظيمي على العاملين في الهيئة العامة للارشاد والتعاون الزراعي في العراق"، مجلة العلوم الزراعية العراقية، العراق، المجلد38، العدد5، 2007.
38. أحمد عبد اسماعيل الصفار وآخرون ، "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية ، دراسة تحليلية في المعارف التجارية الأردنية ،اقليم الشمال"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ،المجلد5،العدد3، 2003.
39. أكرم أحمد الطويل اسراء، عبد الله السبعوي ،"علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل ،العراق، المجلد3،العدد 109،2012..

40. إيمان عبد الرضا محمد، "أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73،
41. بثينة لقمان أحمد، "الإبداع وانعكاساته على تطوير جودة خدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 20، 2010.
42. تسيير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، سوريا، العدد الثاني، 2012.
43. تسيير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، العدد الثاني، 2012.
44. حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، "دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية ، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القادسية، العراق، المجلد 9 ، العدد 4، 2007.
45. رياض ضياء عزيز ، "المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة ميسان"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة ميسان، المجلد 3، العدد 1، 2013 .
46. سلطاني محمد رشدي ، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012
47. سندس رضوي خوين، "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة إستطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 30، بغداد، 2012.
48. صبيحة قاسم، حميد علي أحمد ، "متطلبات تحقيق الفعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1 العدد 2، 2001.

49. طاهر محسن وآخرون، "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية"، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، الأردن، مجلد4، العدد7، 2011.
50. عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد29، العدد3، 2013، ص20
51. عبد الرحمان، بن عنتر، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد24، العدد1، 2008.
52. العبيدي بشار محمد خليل، العزاوي سحر أحمد كرجي، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010.
53. عدنان إبراهيم الأوسي، "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبا، العراق، المجلد 4، العدد9، 2002.
54. علي ابراهيم محمد، "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرون والمعلمون"، مجلة الفتح، جامعة الديالي، العراق، العدد10، 2009، ص40. 2008، ص40.
55. علي فاضل فوزي، "نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة صناعات الالكترونية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد41، 2014.
56. عمومن رمضان، بن زاهي منصور، "معوقات الإبداع الإداري المحلية بمقر ولاية ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأغواط، الجزائر، العدد 2013، 12.
57. عيسى إبراهيم العمري، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد6، 2009.
58. عيسى قبوق، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد14، 2008.
59. عيسى قبوق، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد16، 2009.

60. قسمة صابر عوض ، "تأثر الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين ، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد1، 2007.
61. كاظم فرج عارف وآخرون، "أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني ، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية السليمانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العراق، المجلد7، العدد17 ، 2012 .
62. محمد ذيب ،أحمد طراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك إبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد38، العدد2، 2011.
63. محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ،الأردن، المجلد2001، 15.
64. محمد عمر الزعبي، "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد8، العدد2، 2012
65. محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم وآخرون ،"اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الادارة "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد ،العراق، العدد30، 201 .
66. نادر أبو شيخة ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، الأردن، المجلد19، العدد2، 2005.
67. نادر أبو شيخة،" المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين " ، مجلة الملك عبد العزيز في الإقتصاد والإدارة، المجلد19، العدد3 ، الأردن، 2005.
68. نجم العزاوي، "أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة البترا، العدد32، 2002 .
69. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الاسلامية ، فلسطين، المجلد18، العدد2، 2010.

ج - الرسائل الجامعية

70. ابراهيم حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006.
71. أريج ميمون الكبيسي، درجة توفر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013
72. اكساس نريمان ، "المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة"، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012.
73. أماني محمد أهل، "فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة"، رسالة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
74. أنجود شحادة بلواني، "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
75. إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال(غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008.
76. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
77. حسن محمود حسن ناصر، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين "، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال(غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010.
78. خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالادارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة

- الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
79. خزار الأخضر، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي"، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة) ، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2011.
80. درويش شهيناز، "أثر أنماط القيادة الإدارية علي تنمية إبداع الموارد البشرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
81. رأفت حمدونة، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010
82. ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها ،رسالة ماجستير في الادارة التربوية (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012
83. سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، "فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، جامعة النزوى، عمان، 2011.
84. سلطان بن حسن عبد الرحمان الشهري، "المناخ التنظيمي وأساليب ادارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
85. السلمي فهد عوض الله زاحم، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
86. سليمان محمد، "الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
87. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا ، كلية الأعمال ، 2010.

88. شهد سكرجي، رؤى الكفيري، "أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال(غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس،2004.
89. طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية(غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
90. العازمي محمد بزيح حامد بن تويلى، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
91. عبد الله عوض الحارثي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مملكة العربية السعودية، 2009،
92. غربي بن مرجي السلماني الشمري، "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة الملك السعود، الرياض، 2010.
93. فاطمة أحمد ، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير في الادارة التربوية (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس،2008.
94. فهد نجم راجح السلمي، "القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة" ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
95. المانع محمد بن علي، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
96. محمد بن سليم عطية المطرفي، "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في امارة منطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

97. محمد بن سليم عطية المطرفي، " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في امارة منطقة مدينة المنورة"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
98. محمد بن علي حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2007.
99. محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
100. محمد كريم حسني، سعيد خلف، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
101. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموضفي امارة منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، 2010.
102. منار قطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الابداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الادارين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الادارة العامة (غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، الأردن، 2000.
103. ناصر محمد ابراهيم سكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على قطاع ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
104. نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمان العصمي، "المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان للبنات كما تراه عضوات هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية(غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009.

د - الملتقيات:

118. أوسير منور، كواش زهية، "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 18،19، ماي 2011.
119. بسمة بن عدنان السيوفي، "تنمية الإبداع والابتكار في المنظمات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى حول: التميز والإبداع الإداري، الجامعة السعودية للإدارة، الرياض، 26.27 فيفري 2007.
120. بن نافلة قدور، فلاق، محمد، "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 18،19، ماي 2011.
121. رواج عبد القادر، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الإتحاد الأوروبي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18،19، ماي 2011.
122. زوري أسماء، "إدارة رأس مال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2012.
123. زكريا مطلق الدوري، بشري هاشم العزاوي، "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، مداخلة مقدمة إلى ملتقى حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة بغداد، العراق، 2004.
124. زين الدين مصمودي وآخرون، "أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري"، مداخلة مقدمة إلى انعكاسات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 26. فيفري 2015.
125. شريف غياط، أسماء زردوري، "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، الجزائر، 2011.
126. صلاح الدين شيخاوي، وآخرون، "منظومة القيم الشخصية وعلاقتها بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين"، مداخلة مقدمة إلى ملتقى حول: انعكاسات الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمة. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 26.02.2015.

127. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13.14 ديسمبر 2011.
128. ميلود زيد الخير وآخرون، "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الابتداء والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البلدة، الجزائر، 2011.
129. نجم العزاوي، نصير طلال، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18،19 ماي 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

130. Gaëlle dechamp, bérangère szostak, 2012, *les enjeux de la creativite inter-organisationnelle al'echelle locale , septiemes journées de la proximite hec montreal, Canada.*
131. Lars Putter, **Organizational Climate and Performance 'The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate'**, These Master of Science in Management of Technology, University of Technology, Delft 2010.
132. Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam., **Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs**, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, N°. 5; 2013
133. Thomopson.L, Seokchoi.H, **Creativity and innovation in organizational trem**s, lawrence erhbaum associates, Publishers, New jersey, USA, 2006.

قائمة الملائم حق

الملحق رقم: (01)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

دوباخ سعيدة

الطالبة:

جرجارة أمال

السنة الجامعية: 2014 - 2015

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي ليسانس
- مهندس ماجستير
- 4- مجال الوظيفة الحالية أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - الهيكل التنظيمي					
1					يتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين
2					خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة
3					يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
4					يتميز لهيكل التنظيمي بالمرونة
5					يساهم في تفعيل الاتصال بين العاملين بين مختلف مستويات التنظيمية
6					يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة انجاز وجودة العمل
ب - القيادة					
7					توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوس
8					يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار .
9					يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع
10					ييدي الرئيس اهتمام كبير برغبات المرؤوسين .
11					تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار
12					تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم.
ج - الاتصال					
13					تتم الاتصالات بين جميع العاملين وتشمل كل المستويات في المؤسسة.
14					تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات
15					يتم انجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
16					تعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال
17					تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة.

					تبدل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	18
د - التكنولوجيا						
					تتسجم تكنولوجيا مع متطلبات العمل.	19
					تساهم تكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل	20
					غالبية الأعمال الإدارية في المؤسسة تنجز باستخدام التكنولوجيا	21
					توجد عمليات تطوير مستمرة لتكنولوجيا المستخدمة	22
					تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار والنقاش بين مختلف العاملين	23
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين	24

المحور الثاني: الإبداع لدى العاملين

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	أبعاد الإبداع لدى العاملين و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد و متطور .					
2	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.					
3	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.					
4	أشعر بأنني أستطيع تطويع الأفكار القديمة في المركز و استخدامها بشكل مختلف.					
5	ابحث دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.					
6	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
7	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
8	لدي القدرة على تعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة .					
9	أضع مقترحات و بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.					
10	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل.					
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.					
12	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.					

					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	13
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	14
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	15
					أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	16
					لدي القدرة على تحليل و تشخيص مشكلات العمل.	17
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	18
					أحاول الوصول إلى حل للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي.	19
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	20

شكرا جزيلا لتعاونكم معنا في هذه الدراسة

الملحق رقم: (02)

قائمة محكمي الاستبانة.

الجامعة	الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	دوباخ سعيدة	1
رئيس قسم (LMD)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	شنشونة محمد	2
أستاذ محاضر مساعد بقسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	سلطاني محمد رشدي	3